



“Por un Desarrollo Agrario
Integral y Sostenible”

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

FACULTAD DE DESARROLLO RURAL

**Programa de Maestría en Formulación
Evaluación y Gerencia de Proyectos para el
Desarrollo.**

Trabajo de Graduación

**Diseño de un sistema de seguimiento y
evaluación para el primer componente del
proyecto: “Fortaleciendo la formación de
docentes de secundaria que imparten
emprendedurismo en Nicaragua”, Noviembre
2014 - Mayo 2015.**

AUTOR

Lic. Erika Renée Real Rodríguez

ASESOR

Elgin Vivas Viachica, Ph.D.

**Managua, Nicaragua
Noviembre, 2015.**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA (UNA)
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL (FDR)

Trabajo de Graduación

Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación para el primer componente del proyecto: “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua”, Noviembre 2014 - Mayo 2015.

Trabajo sometido a consideración del Honorable Tribunal Examinador de la Facultad de Desarrollo Rural de la Universidad Nacional Agraria para optar al grado de:

Máster en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos para el Desarrollo

Por:

Lic. Erika Renée Real Rodríguez

Asesor:

Phd. Elgin Vivas Viachica, Ph.D.

Managua, Nicaragua

Noviembre 2015.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Facultad de Desarrollo Rural

Vice-Decanatura

Este trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable tribunal examinador designado por la decanatura de la Facultad de Desarrollo Rural como requisito parcial para optar al título profesional de:

Máster en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos para el Desarrollo

Miembros del Tribunal:

Lic. MSc. Manuel Salvador Díaz Medina
(Presidente)

Lic. MSc. Mercedes Ordóñez Hernández
(Secretaria)

Lic. Msc. Roberto Altamirano Arauz
(Vocal)

Elgin Antonio Vivas Viachica, Phd.
(Asesor)

Sustentante:

Lic. Erika Renée Real Rodríguez

Managua, Nicaragua

Noviembre, 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

SECCIÓN	PÁGINA
AGRADECIMIENTOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRAC.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo general:.....	3
2.2. Objetivos específicos:	3
III. MARCO DE REFERENCIA	4
3.1. Definición de sistema.....	4
3.2. El seguimiento	4
3.3. La evaluación.....	5
3.4. Sistemas de seguimiento y evaluación.....	5
3.5. La evaluación según los momentos: Evaluación (ex antes), (durante), ex post (después)	6
3.6. Tipos de seguimiento	6
3.6.1. El seguimiento de los resultados	6
3.6.2. El seguimiento de las actividades.....	6
3.6.3. El seguimiento del cumplimiento.....	7
3.6.4. El seguimiento del contexto	7

3.6.5. El seguimiento de los beneficiarios.....	7
3.7.6. El seguimiento financiero.....	7
3.6.7. El seguimiento institucional.....	8
3.7. El uso del término emprendedor.....	8
3.8. El espíritu emprendedor.....	9
3.9. El fomento de la cultura emprendedora.....	9
3.10. La formación de los emprendedores.....	9
V. METODOLOGÍA.....	11
IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	13
4.1. Descripción del proyecto.....	13
VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	19
6.1. Diseño del sub-sistema de evaluación del proyecto.....	21
6.1.1. Caracterización y percepción ex antes de los docentes sobre el proyecto.....	22
6.1.2. Evaluación ex antes y ex post sobre conocimiento de planes de negocio.....	22
6.1.3. Evaluación ex antes y ex post sobre habilidades de negocio.....	22
6.1.4. Evaluación ex antes y ex post sobre habilidades emocionales.....	24
6.1.5. Evaluación durante del proceso de capacitación.....	25
6.2. Diseño del sub sistema de seguimiento.....	26
6.2.1. Guía de seguimiento de cumplimiento para el proceso de capacitación.....	27
6.3. Procesamiento de los instrumentos del sistema de seguimiento y evaluación:.....	28
VII. CONCLUSIONES.....	29
LITERATURA CITADA.....	30
IX. ANEXOS.....	32

DEDICATORIA

A Dios, que siempre me acompaña y cuida de mí en cada paso, llenándome de fortaleza para continuar.

A mis padres Yolanda Rodríguez Gadea y José René Real Ramos y a mi hermano José Renán Real Rodríguez, por colocarme en el mejor camino, que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio, son lo que más amo.

A mi alma mater, Universidad Nacional Agraria, “UNA”, a su cuerpo de docentes por la formación profesional y humana que me dieron y por la oportunidad de seguirme formando.

A las nuevas y futuras generaciones de estudiantes.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios.

A mi asesor, Elgin Vivas Viachica Ph.D, por su predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus sugerencias durante la redacción de este trabajo, así como en sus observaciones críticas.

Al MSc. Francisco Zamora, Decano de la Facultad de Desarrollo Rural (FDR), por su confianza y estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

Al Lic. Luis Aparicio Somarriba Murillo, por sus consejos y estímulo para seguir creciendo.

A la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI), por haber brindado toda la información, asesoría y acompañamiento necesario para finalizar este trabajo.

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Cuadro 1. Matriz de componentes del sub sistema de evaluación del proyecto	21
Cuadro 2. Matriz de componentes del seguimiento	26

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
Figura 1. Esquema del proceso metodológico.....	12
Figura 2. Etapa de aplicación del sistema de seguimiento y evaluación.....	19
Figura 3. Sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.....	20

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	PÁGINA
Anexo 1. Ficha de caracterización y percepción ex antes de docentes beneficiados con el proyecto....	32
Anexo 2. Ficha de evaluación ex antes y ex post sobre conocimiento relacionados a planes de negocio	33
Anexo 3. Ficha de evaluación ex antes y ex post sobre habilidades de negocio.....	38
Anexo 4. Ficha de evaluación ex antes y ex post sobre habilidades emocionales	40
Anexo 5. Ficha de evaluación durante	42
Anexo 6. Guía de visita para el seguimiento al proceso de capacitación.....	44
Anexo 7. Cronograma de actividades.....	46

RESUMEN

El propósito de este trabajo consistió en diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para el primer componente del proyecto: “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua” Ejecutado por la Organización de Estados Iberoamericanos OEI en Nicaragua, organismo internacional de carácter gubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura, el objetivo del proyecto es fortalecer las capacidades docentes de educación secundaria en materia de educación emprendedora a través de la formación especializada para contribuir a su calidad, por lo tanto se capacitará a estos docentes en aspectos científicos técnicos y de emprendedurismo. El diseño del sistema de seguimiento y evaluación se sub dividió en un subsistema de evaluación en el cual se planificó una propuesta de instrumentos para caracterizar y conocer la percepción de los docentes beneficiados con el proyecto, una evaluación durante, la cual se realizará en tres momentos en el transcurso del proceso de capacitación para medir el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos propuestos y una evaluación ex antes - ex post, sobre: Conocimientos relacionados a planes de negocio, habilidades de negocio y habilidades emocionales que permitirá conocer los conocimientos previos de los docentes sobre emprendedurismo y los cambios que se producirán en sus conocimientos después de concluir el proceso de capacitación. En el subsistema de seguimiento se definió el seguimiento de cumplimiento a través de una guía de acompañamiento que servirá para medir el grado de avance en el proceso de desarrollo de la capacitación un seguimiento a los beneficiarios por el facilitador (a) que entregará un informe narrativo mensualmente sobre el avance del proceso de capacitación, enfatizando en los principales logros y dificultades del proceso mensualmente y también un seguimiento financiero por un técnico de proyecto para garantizar la gestión y el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos.

Palabras claves: Sistema, seguimiento, evaluación, emprendedurismo, cultura emprendedora.

ABSTRAC

The purpose of this work was to design a monitoring and evaluation system for the first component of the project: "Strengthening the training of secondary school teachers who teach entrepreneurship in Nicaragua" Implemented by the Organization of Iberoamerican States OEI in Nicaragua, an international organization of character government for cooperation between Latin American in the field of education, science, technology and culture, countries project aims to strengthen the capacities of secondary school teachers in the field of entrepreneurship education through specialized training to help quality, therefore these teachers will be trained in entrepreneurship scientific and technical aspects. The design of the monitoring and evaluation sub divided into a subsystem evaluation in which a proposed instruments are planned to characterize and understand the perception of teachers benefited from the project, an evaluation during which will take place in three stages during the training process to measure the degree of progress in meeting the goals and appraisal before - ex post, on: Knowledge related to business plans, business skills and emotional skills that will reveal prior knowledge teachers on entrepreneurship and the changes that will occur in their knowledge after completing the training process. Monitoring subsystem monitoring compliance defined by a guide accompanying you will measure the degree of progress in the development process of the training track to the beneficiaries by the facilitator (a) submit a narrative report monthly on the progress of the training process, emphasizing the main achievements and difficulties of the process and also a monthly financial monitoring by an experienced project management and to ensure compliance and administrative procedures.

Keywords: Monitoring, evaluation, entrepreneurship, entrepreneurial culture.

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de las “Metas Educativas 2021, la educación que se quiere para la generación de los Bicentenarios”, como parte del Convenio de colaboración contraído con el Ministerio de Educación MINED, la Oficina Nacional de la Organización de Estados Iberoamericanos OEI en Nicaragua, organismo internacional de carácter gubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura que gestiona, administra y ejecuta proyectos educativos que tienen como propósito fundamental favorecer el proceso de mejora de la calidad del sistema educativo nicaragüense, consecuentes con las políticas públicas educativas nacionales y el Plan Estratégico de Educación.

En el año 2008 nace la primera iniciativa para crear un programa de emprendedurismo con la puesta en marcha del pilotaje del Proyecto Regional “Empresa Joven Estudiantil” ejecutado en Honduras, El Salvador y Nicaragua en institutos seleccionados con base a criterios establecidos por la OEI y los Ministerios de Educación de cada país.

Luego se consolidó el Programa Bachilleres Emprendedores en Nicaragua y se ha venido desarrollando a través de la ejecución de tres proyectos implementados en el período que va desde el 2008 al 2014: “Proyecto de Fomento de Cultura Emprendedora en Centros Educativos de Centroamérica” (2008-2010), “Bachilleres Emprendedores en Nicaragua” (2012-2013), “Formando Bachilleres con Espíritu Emprendedor” (2013-2014) y el más reciente “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua” (2014-2015).

El proyecto “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua” es la respuesta concreta a la urgente necesidad de continuar aplicando el nuevo currículo en las aulas de 11° grado de secundaria de todo el país con mayor calidad para la formación de bachilleres con cultura y aptitud emprendedora. Los resultados de su ejecución serán aportes sustantivos de manera oportuna para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje de la disciplina de emprendedurismo que propone una alternativa de

autoempleo para los jóvenes que egresan del sistema y que no tienen posibilidades de continuar sus estudios superiores.

El fortalecimiento del cuerpo docente en la especialidad de emprendedurismo inició su proceso con este proyecto y permitirá a su vez que los nuevos bachilleres en general alcancen las competencias requeridas para desempeñar los nuevos perfiles profesionales, con capacidad de asumir riesgos, creatividad, liderazgo, motivación, comunicación, negociación, toma de decisiones y planificación; habilidades personales que actualmente necesita no solo el emprendedor por cuenta propia sino, también, el trabajador por cuenta ajena

El diseño de este sistema de seguimiento y evaluación permitirán valorar los avances y resultados de las actividades del proyecto, identificar dificultades en todos los procesos para proponer medidas correctivas e implementar su retroalimentación, toda la información que será obtenida servirá de insumo para la redacción de informes y posteriormente para realizar la evaluación final del proyecto.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general:

- Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para el primer componente del proyecto: “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua”, Noviembre 2014 - Mayo 2015.

2.2. Objetivos específicos:

- Planificar un subsistema de evaluación ex antes, durante y ex post que permitan identificar los cambios generados (impacto) en los conocimientos en los docentes al finalizar el proyecto.
- Definir un subsistema de seguimiento al proyecto para medir el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

III. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Definición de sistema

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que interaccionan entre ellos y contribuyen a alcanzar un determinado objetivo. Un sistema se caracteriza por tener entradas, procesos y salidas, su resultado se ve afectado por las condiciones externas al sistema y por parámetros internos del mismo. Utilizar el concepto “sistema”, por tanto, toda la conceptualización que subyace a él, nos permite mantener una mirada global sobre los diferentes tipos de elementos que tendremos que considerar al realizar una evaluación (contexto, agentes implicadas, indicadores, herramientas de recogida de datos, informes...); nos ayuda a tener presentes las permanentes interacciones entre esos elementos; y, por tanto, nos facilita la tarea de dotar de coherencia y organización a nuestro trabajo. (Aranda & Lorenzo Casellas López, 2011).

3.2. El seguimiento

El seguimiento del proyecto consiste en: Proveer una adecuada visibilidad a la administración sobre la situación del proyecto para identificar oportunamente cualquier desviación contra lo planeado con el objetivo de tomar decisiones oportunas para corregirlas. El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto.

Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando.

Es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están

bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado. (Salgado Santamaría, 2015).

3.3. La evaluación

Es una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto (por realizarse) en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a la acción social, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones. (Libera, 2007).

3.4. Sistemas de seguimiento y evaluación

Un sistema es la idea de ver a la organización o el proyecto como un todo y no como una serie de partes que pueden o no estar relacionadas. Un sistema es un conjunto de componentes, conectados en una forma organizada. Los componentes están afectados al estar en el sistema y el comportamiento de éste cambia si lo abandonan. Este conjunto organizado hace algo y ha sido identificado como de particular interés.

Vemos a los sistemas como aceptando entradas desde el entorno, y emitiendo salidas de él. Un sistema cerrado es uno que no tiene entradas ni salidas. Los sistemas significativos, tienen un objetivo bien definido. Todo sistema se puede dividir en subsistemas.

La interacción entre subsistemas se conoce como ‘acoplamiento’. Es bueno hacer notar que el desacoplamiento de subsistemas puede tener un efecto negativo, o contraproducente: Cada uno de los subsistemas trabaja correctamente, pero el sistema en su totalidad no funciona bien porque los subsistemas operan sin tener en cuenta al sistema como un todo. De manera que se propone un sistema con entradas, procesos y salidas, constituido por dos grandes componentes: Evaluación y seguimiento.

3.5. La evaluación según los momentos: Evaluación (ex antes), (durante), ex post (después)

Al principio (ex antes): Una evaluación diagnóstica que arroja información sobre los posibles impedimentos o las oportunidades para obtener los resultados esperados.

A la mitad (durante): Facilita plantear correcciones dentro del proceso del proyecto. Es importante no confundirla con el seguimiento que es una actividad continua.

Posterior (ex post): Es una evaluación con mayor profundidad, más allá del alcance inmediato del proyecto; extrae lecciones, hallazgos y evidencias, permite la elaboración de recomendaciones objetivas para nuevos proyectos. Es la base para determinar el grado de efectividad sostenible. (Velde, 2009)

3.6. Tipos de seguimiento

3.6.1. El seguimiento de los resultados

Permite controlar los efectos y atenúan las repercusiones. Este proceso combina el seguimiento con la evaluación a fin de determinar si el proyecto o programa avanza conforme a lo planificado hacia el logro de los resultados previstos (productos, efectos directos y repercusiones) y si habrá alguna consecuencia no intencional, ya sea positiva o negativa.

3.6.2. El seguimiento de las actividades

Es el proceso mediante el cual se efectúa un seguimiento de la utilización de los insumos y recursos, el avance de las actividades y el logro de los resultados. Se analiza la forma en que se llevan a cabo las actividades, es decir la eficacia en función del tiempo y de los recursos. Se suele llevar a cabo en conjunto con el seguimiento del cumplimiento y la información obtenida se utiliza en la evaluación de los efectos.

3.6.3. El seguimiento del cumplimiento

Permite verificar el cumplimiento de las normas de los donantes y los resultados previstos, los requisitos de los contratos y los subsidios, las leyes y las reglamentaciones de los gobiernos locales, y las normas éticas.

3.6.4. El seguimiento del contexto

Permite efectuar un seguimiento del entorno donde se lleva a cabo un proyecto o programa, sobre todo porque repercute en las hipótesis y los riesgos detectados, así como todo factor imprevisto que pueda surgir. Incluye tanto el terreno como el contexto general político, institucional, de políticas y de financiamiento, los que traen aparejadas consecuencias para el proyecto o programa.

3.6.5. El seguimiento de los beneficiarios

Permite efectuar un seguimiento de las percepciones de los beneficiarios de una intervención, incluidas sus quejas y grado de satisfacción con el proyecto o programa, su participación, su tratamiento, su acceso a los recursos y su vivencia general de los cambios. En ocasiones denominado “seguimiento del contacto con los beneficiarios”, este proceso suele incluir un mecanismo destinado a analizar las quejas y los comentarios de los interesados. Debe tomar en cuenta los distintos grupos de la población, así como las percepciones de los beneficiarios indirectos, por ejemplo, los miembros de la comunidad que no reciben un bien o servicio en forma directa.

3.7.6. El seguimiento financiero

Permite controlar y justificar los costos, desglosados por insumo y actividad dentro de categorías de egresos predefinidas. Se suele llevar a cabo en conjunto con el seguimiento del cumplimiento y del proceso.

3.6.7. El seguimiento institucional

Permite realizar un seguimiento de la sostenibilidad, el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad de la organización en función de la puesta en práctica del proyecto o programa y en relación con sus asociados. Se suele llevar a cabo en conjunto con los procesos de seguimiento de la organización superior encargada de su puesta en práctica. (Roja, 2011)

3.7. El uso del término emprendedor

En el idioma castellano siempre ha utilizado en una variada gama de contextos. El diccionario de la Real Academia Española define al emprendedor, ra: Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. (DRAE, 2012)

Emprender, por tanto, tiene que ver con “...acometer o comenzar una obra, negocio o empeño... más frecuentemente hablando de los que encierran dificultad o peligro”. Las acciones nuevas que cita el diccionario pueden corresponder a cualquier aspecto de la vida, ya sean los viajes, las aventuras, las campañas militares o las relaciones personales. Aunque el significado de esta palabra se está destacando progresivamente hacia el mundo de los negocios, en castellano se sigue utilizando con bastante generalidad.

Uno de los motivos que contribuyen a la actual confusión se debe a la traducción que, desde hace ya bastante tiempo, se realiza de la palabra de origen francés entrepreneur. Su significado habitual es “hombre de empresa”. Y como fue adoptada en el mundo anglosajón en el ámbito de los negocios y de la economía, sobre todo a principios del siglo XX. En versión inglesa el emprendedor es “la persona que organiza y gestiona cualquier clase de empresa, especialmente un negocio, y usualmente con iniciativa y riesgo considerable.” (Fernandez J, 2006)

3.8. El espíritu emprendedor

Se puede entender de diversas formas: Desde la persona empresaria, generadora de múltiples beneficios para una sociedad (su propia autorrealización, generación y mejor distribución de la riqueza, mayor empleo, incremento del dinamismo empresarial entre otros); hasta el emprendedor social, generador de cambios de gran impacto para la sociedad. (Bonilla, 2007)

3.9. El fomento de la cultura emprendedora

Cada vez más regiones países empiezan a trabajar en la misma línea, porque potenciar el espíritu emprendedor es una de las claves para crear empleo y mejorar la competitividad y el crecimiento económico. La educación puede contribuir a ello, siendo necesaria la cooperación entre instituciones educativas y empresas con vistas a promoción del espíritu empresarial. *La empresa y el espíritu emprendedor en los jóvenes*. (2005). México: Secretaria General Técnica.

3.10. La formación de los emprendedores

La creencia popular que se nace emprendedor y que hay poca cosa que hacer al respecto, no tiene fundamento científico ni estadístico; de hecho en cada una de las etapas del cambio se puede estimular la actitud emprendedora, a través de la experiencia o la formación directa. “Está demostrado que acompañar a los emprendedores con programas aumenta sensiblemente el índice de supervivencia de las empresas creadas en igualdad de condiciones. La formación o capacitación empresarial de los emprendedores puede contribuir a reducir riesgos y aumentar las posibilidades de éxito”. (Garrigosa, 2003)

La creación de empresas es uno de los pilares básicos para el desarrollo económico y social en todo el mundo. Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan el desarrollo de los mercados, los incrementos de productividad y generan la mayor parte de los empleos que se crean en las economías.

En esa línea, el desarrollo emprendedor es un tema que está cobrando cada vez más actualidad en Latinoamérica. Su creciente interés se centra en la necesidad de generar más y mejores empleos, mejorar la distribución del ingreso, rejuvenecer el tejido productivo de los países y generar una nueva riqueza social que contribuya al desarrollo regional. Adicionalmente es importante visualizar la creación de empresas como un proceso que permite el traslado de actividades que se encuentran en la informalidad económica a la economía formal, permitiendo de esta forma la generación de recursos tributarios y de seguridad social a través del pago de impuestos en la base de la pirámide de ingresos de cada uno de los países de la región.

Para entender el proceso emprendedor, es necesario contar con un marco conceptual que permita comprender su significado en el proceso de desarrollo económico; analizar en esa perspectiva el papel de la competitividad y como el nivel de desarrollo relativo de los países en cierta forma determina el tipo de emprendimientos prevalecientes; así como resaltar la relevancia del entorno como parte de un sistema (económico y social) que genera señales a los actores en diversas direcciones. (Lebendiker, 2010)

V. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el diseño del sistema de seguimiento y evaluación, se realizó una revisión de documentos de formulación del proyecto: “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua 2014” y del documento “Sistematización Programa de Bachilleres Emprendedores”, los cuales sirvieron de base para la escritura de este trabajo. Además se sostuvieron varias reuniones con funcionarios de la OEI para definir los objetivos de este trabajo.

Este sistema se dividió en un subsistema de evaluación, en el cual se trabajó en la planificación de una propuesta de instrumentos que servirán para caracterizar y conocer la percepción de los docentes que serán beneficiados con el proyecto, una evaluación durante, la cual se realizará en tres momentos en el transcurso del proceso de capacitación para medir el grado de avance y cumplimiento de los objetivos y una evaluación ex antes - ex post, sobre: Conocimientos relacionados a planes de negocio, habilidades de negocio y habilidades emocionales que permitirán conocer los conocimientos previos de los docentes sobre emprendedurismo y los cambios que se producirán en sus conocimientos después de concluir su proceso de capacitación.

En el subsistema de seguimiento se definió el seguimiento de cumplimiento a través de una guía de acompañamiento que servirá para medir el grado de avance en el proceso de desarrollo de la capacitación un seguimiento a los beneficiarios por el facilitador (a) que entregará un informe narrativo mensualmente sobre el avance del proceso de capacitación, enfatizando en los principales logros y dificultades del proceso mensualmente y también un seguimiento financiero por un técnico de proyecto para garantizar la gestión y el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos.

Para la elaboración de dichos instrumentos se tomó de referencia el plan temático abordado en el proceso de capacitación que se realizará en 13 encuentros en un día de 8 horas cada uno, en semanas seguidas, para un total de 104 horas en las temáticas de emprendedurismo y habilidades básicas para la vida.

En la elaboración de los instrumentos se utilizó la escala de Likert que es una escala psicométrica, también denominada método de evaluaciones sumarias, usada principalmente en ciencias sociales; el formato típico con 5 niveles de respuesta, que permitiría medir tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

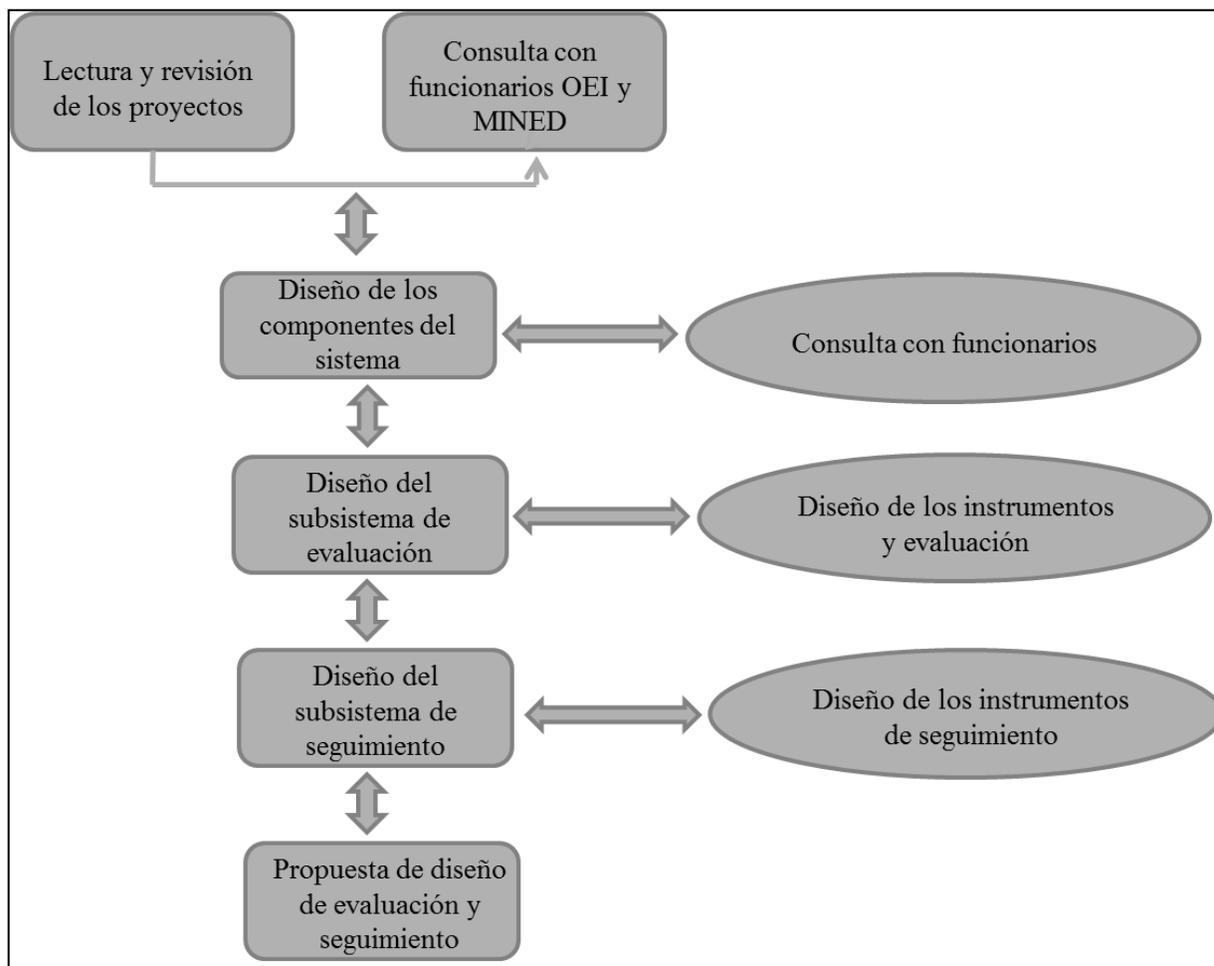


Figura 1. Esquema del proceso metodológico

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1. Descripción del proyecto

El proyecto “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en secundaria” tienen como propósito principal el fortalecimiento de la formación de docentes iniciados en elementos de cultura emprendedora ampliando a través de la capacitación sus competencias técnico-metodológicas, ellos a su vez replicarán sus saberes a otros docentes que necesitan mejorar sus competencias magisteriales y de esta acción se irá formando una red de formadores en la temática de emprendedurismo, iniciando a nivel local con miras a transmitir a los municipios de los departamentos que luego se extenderá con efecto multiplicador a otros espacios geográficos a través de los Talleres de Evaluación, Planificación y Capacitación Educativa (TEPCE) o espacios específicos de funcionamiento.

A través del proyecto se pretende aprovechar las capacidades emprendedoras desarrolladas en algunos docentes que han participado en el programa “Educación Emprendedora” que durante seis años 2008-2013 la OEI ha venido desarrollando a través de proyectos anuales con educación secundaria en institutos públicos del Ministerio de Educación de Nicaragua para fortalecer sus competencias a través de la formación especializada. Uno de los logros más significativos de este período fue la inclusión de las temáticas de Emprendedurismo en el Currículo de 10^{mo} y 11^{vo} grado en la disciplina de Orientación Técnica y Vocacional de la educación secundaria de Nicaragua. El plan de estudios de la disciplina establece que durante el segundo semestre de 10^{mo} grado y todo el 11^{vo} grado, es obligatorio el estudio de los módulos sobre Emprendedurismo.

El currículo emprendedor ya está en vigencia, pero todavía no llega a todas las aulas con la calidad debida. Falta mayor dominio de la concepción y práctica del emprendedurismo en la formación de los docentes para fortalecer su desempeño en la temática emprendedora.

La ejecución del proyecto contempla dos grandes momentos de un proceso formativo, la primera fase está dirigida a la formación especializada de los docentes en funciones con la profundización de conceptos de la cultura emprendedora en la educación secundaria; ampliación de conocimientos prácticos de cooperativismo; reforzamiento de los conocimientos prácticos de administración y contabilidad en un emprendimiento; y el desarrollo de habilidades para la vida/ aspectos psicosociales, que vendrán a reforzar el perfil de empleabilidad.

La segunda fase se ejecutará con la transferencia de conocimientos o efecto multiplicador de los saberes y aprendizajes de los docentes fortalecidos con la capacitación a docentes de institutos de otros municipios del mismo departamento geográfico en los TEPCEs (Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa) o espacios específicos para tal actividad, habiéndose formado voluntariamente la organización de la Red de docentes de educación emprendedora.

Existe la necesidad de implementar la cultura emprendedora, iniciativa que se deriva de las Metas Educativas 2021 para concretar una línea de acción en relación a la formación científico técnica, orientada a lo que es la empleabilidad y la formación para el trabajo a través de la educación en Nicaragua con el fin de promover el autoempleo en los jóvenes.”

La implementación de este proyecto tiene un carácter de ampliación del fortalecimiento docente sobre la filosofía y práctica del emprendedurismo con una concepción de educación emprendedora utilizando la estrategia de capacitación de docente a docente.

Los docentes que imparten emprendedurismo en secundaria básicamente lo hacen con su preparación autodidacta utilizando el Programa y la Antología para Docentes de Educación Secundaria, esta última contiene formas metodológicas para trabajar con los estudiantes las temáticas de Emprendedurismo, pero ellos necesitan de apoyo especializado para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje con un desempeño de calidad en una disciplina nueva e innovadora en la educación de Nicaragua.

El proyecto está inmerso en la aplicación del currículo de emprendedurismo propuesto para las y los jóvenes del último año de secundaria del país, cuyos objetivos, métodos y procedimientos obedecen al enfoque técnico y vocacional de todo el currículo diseñado para la educación secundaria de Nicaragua.

El proyecto se desarrollará en un contexto práctico e innovador, apropiado y viable, para desarrollar los contenidos básicos contemplados por el Programa de Orientación Técnica y Vocacional (OTyV) donde se desarrollan los contenidos de emprendedurismo:

- Identificación de habilidades y capacidades emprendedoras.
- Creación y constitución de microempresas.
- Entorno de actuación y microempresa.
- Plan de inversión o negocio.
- Organización y gestión empresarial.
- Formas de asociación y cooperación.

Con este fundamento emprendedor, el proyecto se propone la consecución de tres componentes/ resultados:

- El primero se refiere a **“Capacitados docentes de secundaria en aspectos científico técnicos de emprendedurismo fortalecen su potencial integral y crean una red de docentes formadores en la temática para irradiar a otros docentes a nivel departamental”**

La capacitación a los docentes se realizará a través de encuentros presenciales con 20% de teoría y 80% de práctica. Esta última además de ser realizada en encuentros como parte de la metodología de aprendizaje, los docentes la efectuarán con sus estudiantes al desarrollar el programa de emprendedurismo que imparten en el 11^{vo} grado de secundaria; promoviendo en los jóvenes estudiantes el desarrollo de competencias y habilidades emprendedoras, a través de su formación para la elaboración y negociación de planes de inversión contempladas en el

currículo del último año de secundaria en Nicaragua, que contribuyan a mejorar las posibilidades de encontrar empleo o generar su propia fuente de ingreso desde su formación de bachiller.

Los bloques de contenido correspondiente a este curso de fortalecimiento docente se desprenden de las evaluaciones realizadas con docentes participantes en los diferentes proyectos de los 18 institutos donde ha estado el programa, y son los siguientes:

- Conceptualización de Cultura Emprendedora en la Educación Secundaria.
- Cooperativismo y Asociatividad.
- Reforzamiento de conocimientos prácticos de Administración y Contabilidad.
- Habilidades para la vida – Aspectos psicosociales.
- Metodología de aprendizaje por competencias.

El desarrollo del contenido temático está previsto a realizarse en 13 encuentros en un día de 8 horas cada uno, en semanas seguidas, para un total de 104 horas, en los primeros meses de vida del proyecto.

En cada encuentro los docentes planificarán las clases de emprendedurismo (Plan de clase) que desarrollarán con sus alumnos en la siguiente semana.

Los docentes capacitados serán (20) sensibilizados sobre la pertinencia de fortalecer al resto de docentes que imparten emprendedurismo en los demás institutos del país instándoles a formar una red de docentes formadores voluntarios en esta temática para irradiar sus aprendizajes a otros que lo necesitan. Además como parte del apoyo local que se realizarán talleres/encuentros incluyendo a (10) directores de centro, (2) técnicos departamentales y (2) técnicos de la sede central del MINED.

El MINED garantizará el permiso de las (os) docentes y otros trámites para que los participantes puedan involucrarse en todas las actividades del proyecto.

- **El segundo resultado “Formados estudiantes de 11^{vo} grado por docentes fortalecidos con educación emprendedora elaboran planes de negocio con calidad”.**

El proceso formativo de los docentes será inmediatamente evidenciado en el desarrollo de las clases de emprendedurismo con sus estudiantes y para efectos de seguimiento en cada instituto se seleccionara una sección de 11^{vo} grado con máximo de 40 estudiantes.

Tanto los docentes como los estudiantes contarán con un texto de estudio de emprendedurismo 11^{vo} grado y material fungible para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Durante el proceso de desarrollo de las claves se invitará a emprendedores exitosos locales a que impartan charlas o cuenten sus experiencias emprendedoras a los estudiantes, a fin de motivar a los estudiantes en la creación de emprendimientos para la generación de empleos, tomen conciencia que la vía de formación para el trabajo, no es solamente a través de la universidad para luego demandar un puesto en el mundo laboral que otros tendrán que crear para ellos y ellas.

Una vez que los estudiantes han finalizado la elaboración del plan de inversión y con el objetivo de favorecer la asociatividad y la cooperación, habrá un espacio de encuentro en el instituto entre emprendedores y autores locales, para el intercambio y divulgación de la experiencias. En cada centro se realizará un evento de selección de los tres mejores diseños y presentación de planes de inversión/negocio, según sea dictaminado por un jurado integrado por actores socioeconómicos de la localidad, directivos de otros proyectos de emprendedurismo, funcionarios del MINED y de la OEI.

A los miembros de los tres mejores equipos de trabajo se les entregará certificados de reconocimiento, Así mismo, se divulgará la importancia de la conexión de los proyectos de desarrollo productivo con los espacios educativos en el ámbito local.

- **El tercer resultado está dirigido a la Evaluación y divulgación de los aprendizajes de los estudiantes sobre emprendedurismo y ejecución de actividades del proyecto.**

Como parte del proceso de seguimiento y evaluación, se realizará una evaluación ex ante y ex post a los estudiantes y docentes tanto al inicio como al final del curso escolar a fin de medir impacto. Las pruebas ex ante y ex post servirán de insumo para la evaluación de los resultados al finalizar el proyecto.

El desarrollo de las temáticas de emprendedurismo, así como los demás componentes del proyecto será monitoreado de forma planificada por funcionarios del MINED y de la OEI para asegurar la eficacia de los resultados propuestos. De igual manera se efectuarán acciones de divulgación de las actividades y resultados de la ejecución del proyecto. Al finalizar la intervención se realizará una evaluación con los docentes y técnicos involucrados en el mismo.

Análisis de implicados

Los beneficiarios directos del proyecto son licenciados en educación superior e imparten la temática de Emprendedurismo de la Asignatura de Orientación Técnica y Vocacional (OTyV) a jóvenes en edades de 15-19 años, estudiantes de 11^{vo} grado de secundaria, próximo a egresar del bachillerato, con la finalidad de fortalecer sus capacidades formativas como parte de la mejora de la calidad de la educación secundaria.

Los docentes de educación media o secundaria son personas comprendidas entre los 27 y 59 años, en su mayoría con estudios en Ciencias de la Educación, quienes tienen poca o ninguna formación en el tema de emprendedurismo con el enfoque educativo. Los docentes que participaran en este proyecto en un 100% son docentes de Orientación Técnica Vocacional y les corresponde desarrollar el programa de Emprendedurismo de 11^{vo} grado de secundaria.

VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de haber realizado el proceso de análisis del documento de formulación de proyecto, un documento de sistematización de experiencias anteriores, revisión de literatura sobre el tema y entrevistas con funcionarios de la OEI se diseñó un sistema de seguimiento y evaluación, considerando el ciclo de vida del proyecto. El siguiente gráfico ilustra las relaciones entre las actividades de seguimiento, evaluación y las fases del ciclo del proyecto:

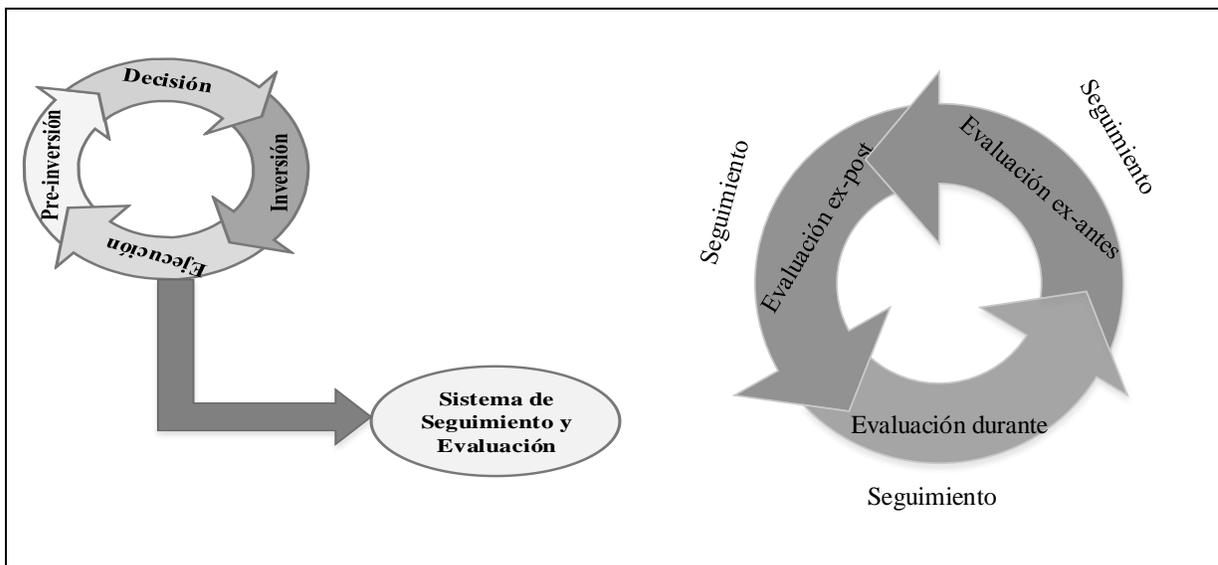


Figura 2. Etapa de aplicación del sistema de seguimiento y evaluación

La figura 2 presenta las etapas a seguir y las actividades principales que forman parte del proceso de seguimiento y evaluación. Este sistema tendrá un sub sistema de evaluación que se implementará en las fases ex antes, durante la ejecución y la evaluación ex post. El subsistema de seguimiento se llevará a cabo a lo largo del ciclo de vida del proyecto, puesto que se realizará un seguimiento a los resultados, actividades, beneficiarios, etc.

Luego de varias reuniones con funcionarios de la OEI y analizar el contexto, la planificación, actores involucrados y los objetivos del proyecto se definió el sistema de seguimiento y evaluación que contiene entradas, procesos y salidas que se implementaría, como se muestra en la siguiente figura:

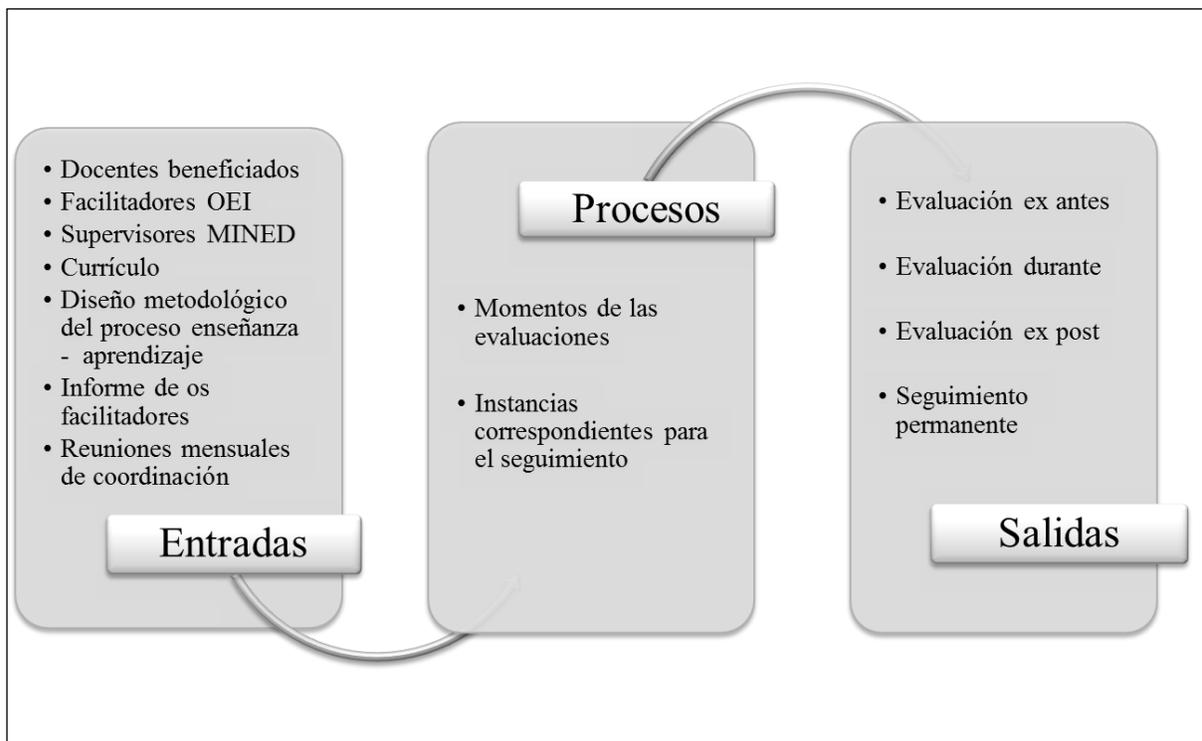


Figura 3. Sistema de seguimiento y evaluación del proyecto

Una vez definidos los objetivos del sistema que forman parte del proceso de seguimiento y evaluación se determinó el diseño del sub sistema de seguimiento y sub sistema de evaluación del proyecto:

6.1. Diseño del sub-sistema de evaluación del proyecto

Cuadro 1. Matriz de componentes del sub sistema de evaluación del proyecto

Evaluaciones	Responsables	Participantes	Instrumentos	Resultados
Ex-antes	Facilitador (a)	Docentes de onceavo grado de secundaria	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de caracterización y percepción de docentes sobre el proyecto - Ficha de evaluación de conocimientos en planes de negocio - Ficha de evaluación sobre habilidades de negocio - Ficha de evaluación sobre habilidades emocionales 	Análisis situación ex-antes
Durante	Facilitador (a)	Docentes de onceavo grado de secundaria	Ficha de evaluación durante	Grado de cumplimiento de los objetivos en tres cortes o momentos
Ex-post	Facilitador (a)	Docentes de onceavo grado de secundaria	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de evaluación de conocimientos en planes de negocio - Ficha de evaluación sobre habilidades de negocio - Ficha de evaluación sobre habilidades emocionales 	Análisis situación ex-post

A continuación se describen cada uno de los instrumentos para la evaluación del proyecto:

6.1.1. Caracterización y percepción ex antes de los docentes sobre el proyecto

A través de este instrumento se pretende crear una base de datos generales de los docentes beneficiados con el proyecto, aquí se recogerán datos como: Centro Escolar Público al que pertenecen, municipio, departamento, edad cumplida, años de experiencia docente, asignatura que imparte actualmente, años en el cargo, años de experiencia en enseñanza de emprendedurismo, su formación especialización y asignaturas que imparte actualmente. En este instrumento se incluyen un conjunto de preguntas a través de las que se pretende hacer un diagnóstico para conocer la percepción, el interés y motivación en relación a la temática de emprendedurismo que pueden tener los docentes sobre el proyecto con el que serán beneficiados a través de diversas preguntas. (Ver anexo 1)

6.1.2. Evaluación ex antes y ex post sobre conocimiento de planes de negocio

Este instrumento se aplicará en la fase de capacitación “ex ante” para cuantificar los conocimientos previos que tiene los docentes beneficiados con el proyecto sobre la temática de emprendedurismo y luego de haber concluido el proceso de capacitación y “ex post” para analizar los cambios producidos en los conocimientos en emprendedurismo.

Por ello, se analizarán los cambios, a través de la determinación de diferencia entre el porcentaje que respondió los valores esperados correctos en la evaluación ex post vs. ex ante. Para este análisis cualitativo se deberá hacer un análisis comparativo para analizar las respuestas correctas de las evaluaciones ex ante y ex post. (Ver anexo 2)

6.1.3. Evaluación ex antes y ex post sobre habilidades de negocio

Se realizará una evaluación al principio “ex ante” del proceso de capacitación, en busca de determinar los conocimientos previos y habilidades de los docentes que puedan ser atribuibles al curso de fomento de la cultura emprendedora y al finalizar el proceso de capacitación se realizará una evaluación “ex post” para comparar los cambios en los conocimientos sobre emprendedurismo antes y después, para medir los conocimientos adquiridos en una comparación cualitativa y cuantitativa.

Tanto la prueba ex ante como la prueba ex post incluyen un conjunto de preguntas a través de las cuales se busca medir los cambios en las habilidades para los negocios. En esta sección, se medirán las siguientes habilidades para los negocios:

- **Conocimiento básico del negocio**, referido a bases claras para diseñar y administrar un plan de negocios, hacer trámites jurídicos requeridos para conformar una empresa o negocio, e identificar fuentes donde obtener información de interés.
- Las habilidades para la **administración financiera** están medidas a través de la planeación realista de ingresos y egresos, buscar financiamiento y ejecutar financiamiento.
- Habilidades de **mercadotecnia**, referidas a facilidades para establecer relaciones con las demás personas, presentarse personalmente, al negocio y productos y hacer un plan de atención y seguimiento a los clientes.
- Las habilidades para las **ventas** refieren a captar la atención de clientes potenciales, lograr el interés de los involucrados en el negocio y decir “no” sin sentir culpa ni temor.
- La habilidad para hacer **pronóstico de tendencias** está medida es a través de atender a lo que pasa en el entorno para detectar oportunidades y anticipar los cambios; obtener información actualizada para respaldar la toma de decisiones; hacer preguntas directas; y actuar con base en un análisis de los riesgos.
- Las habilidades para la **administración de recursos humanos** se medirán las siguientes variables: Dialogar con las diferentes personas involucradas en el negocio; organizar y delegar funciones a las personas involucradas en el negocio; saber trabajar en equipo orientado a resultados. (Ver anexo 3)

6.1.4. Evaluación ex antes y ex post sobre habilidades emocionales

En relación a las habilidades emocionales relacionadas con el emprendedurismo, se investigaran las siguientes dimensiones:

- **Motivación**, operacionalizada a través de los indicadores sobre i) tener ideas claras de lo que quieren para el futuro, ii) mantener una actitud positiva ante la vida para el logro de metas, iii) apoyar a otros a generar soluciones.
- **Creatividad**, operacionalizada a través de los indicadores: i) esforzarse para buscar buenas soluciones a cualquier situación, ii) averiguar si cosas nuevas que conoce puede adaptarlas y aplicarlas a sus actividades personales y empresariales, y iii) salir adelante en lo que quiere, tomando en cuenta sus fortalezas.
- Las habilidades de **comunicación** se medirá a través de los siguientes indicadores: i) compartir información con personas, respetando diferencias en las ideas; ii) escuchar atentamente a los demás, haciendo contacto visual y sin interrumpir; y iii) preguntar para estar claro (a) cuando no entiende algo que le dicen.
- La habilidad de **trabajo y desarrollo en equipo** se estudiará a través de los siguientes indicadores: i) tomar decisiones en consenso con mi grupo; ii) atender necesidades de progreso y crecimiento de mi grupo y iii) trabajar bajo presión en días de vencimiento y límites de tiempo.
- La habilidad de **liderazgo** es medida a través de los siguientes indicadores: i) concentrarse en las cualidades y puntos fuertes de los demás en vez de sus defectos y debilidades; ii) explicar de manera clara y convincente a otras personas mis ideas y proyectos; iii) demostrar apoyo y aprecio a las personas con las que trato y realizan su tarea.

- La habilidad de **tomar decisiones** se medirá a través de los siguientes indicadores: i) buscar información especializada para la definición y logro de mis objetivos; ii) hacer recuento de las cosas más y menos importantes antes de tomar decisiones para lograr mi objetivo; y iii) actuar oportunamente con base en mi decisión final.
- Las últimas habilidades medidas son las referidas a la **negociación**, a través de los siguientes indicadores: i); aceptar mis errores en la relación con los demás, y aprender a ser mejor persona; ii) respetar si la mayoría toma una decisión que no comparto; iii) mediar activamente ante conflictos, de tal manera que las partes queden conformes. (Ver anexo 4).

6.1.5. Evaluación durante del proceso de capacitación

La evaluación durante del proceso de capacitación se realizará en tres momentos diferentes valorando los siguientes criterios:

- **Evaluación del contenido**, a través de los siguientes indicadores: i) Los objetivos de los contenidos fueron presentados al inicio de la misma y estos fueron cumplidos en tiempo y forma; ii) Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma; iii) El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuada.
- **Evaluación metodológica**, a través de los siguientes indicadores: i) La capacitación está estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su cantidad de contenido teórico y práctico; ii) Las actividades prácticas de la capacitación le permitieron la enseñanza-aprendizaje; iii) El material entregado en la capacitación y los medios utilizados han sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma, iv) El ambiente ha sido adecuado y propicio para el desarrollo de la capacitación.

- **Evaluación de utilidad y aplicabilidad**, a través de los siguientes indicadores: i) La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje; ii) Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora iii) La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma
- **Evaluación del facilitador**, a través de los siguientes indicadores: i) El facilitador o docente tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes; ii) El facilitador o docente ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas; iii) El facilitador o docente ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad metodológica. (Ver anexo 5)

6.2. Diseño del sub sistema de seguimiento

Cuadro 2. Matriz de componentes del seguimiento

Seguimiento	Responsables	Participantes	Instrumentos	Resultados
Seguimiento de cumplimiento	MINED	Delegado (a) Director (a) CEP Técnico nacional	Guía de visita para el proceso de capacitación	Informe por cada encuentro
Seguimiento a los beneficiarios	OEI	Facilitador (a)	Informe narrativo sobre el proceso de capacitación	Informe mensual
Seguimiento administrativo-financiero	OEI	Técnico de proyecto	Seguimiento del cumplimiento según normas y procedimientos administrativos	Gestión administrativa

6.2.1. Guía de seguimiento de cumplimiento para el proceso de capacitación

En cada encuentro del proceso de capacitación se realizará una visita de acompañamiento por un técnico nacional del MINED, el cual elaborará un informe de visita, el objetivo de la visita será brindar asesoría y acompañamiento técnico-metodológico permanente al desarrollo del proceso de capacitación para conocer el grado de avance del cumplimiento de los objetivos de las capacitaciones.

Se pretende acompañar cada uno de los encuentros de la capacitación valorando los siguientes aspectos:

- Aspectos técnicos-metodológicos del proceso de capacitación
- Seguimiento al avance programático desarrollado en el proceso de capacitación
- Uso de los recursos didácticos en el proceso de capacitación
- Asistencia y participación del grupo
- Valoración de los ambientes de aprendizaje

Dicho informe de visita contendrá un resumen narrativo considerando los siguientes aspectos: Entrevista con el Delegado (a) departamental, Director (a) del Centro Escolar Público y Facilitador de la capacitación. Asesoría técnica-metodológica brindada para el desarrollo de la capacitación, logros, dificultades, recomendaciones y acuerdos. El informe deberá ser firmado por: El Delegado (a), Director (a) del Centro Escolar Público, Facilitador (a) de la capacitación y Técnico nacional del MINED. (Ver anexo 6)

También se llevará a cabo un seguimiento por el técnico nacional del MINED que elaborará un informe por encuentro y el Facilitador (a) entregará un informe narrativo mensualmente sobre el avance del proceso de capacitación, enfatizando los principales logros y dificultades del proceso mensualmente. También se contará con el seguimiento Financiero por un Técnico de proyecto OEI para garantizar la gestión y el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos.

El proceso de capacitación se realizará en 13 encuentros en un día de 8 horas cada uno, en semanas seguidas, para un total de 104 horas en las temáticas de emprendedurismo y habilidades básicas para la vida.

6.3. Procesamiento de los instrumentos del sistema de seguimiento y evaluación:

La información recolectada y digitalizada en los instrumentos “ex ante” y “ex post” se procesara a través de la base de datos en SPSS.

Se propone realizar un análisis comparativo cualitativo-cuantitativo entre puntajes de cada variable incorporadas de las evaluaciones ex antes, ex post de la información del proyecto. A través de encuestas aplicadas a todos los estudiantes activos, al principio y al final del curso, para medir los cambios en los conocimientos y habilidades de los docentes que puedan ser atribuibles al proyecto.

Además de las pruebas ex ante y ex post, al principio del curso se llevara a cabo una caracterización y percepción de los docentes beneficiados sobre el proyecto en relación a la temática de emprendedurismo que pueden tener los docentes. También se realizará una evaluación durante del proceso de capacitación en tres momentos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la capacitación según lo planificado.

VII. CONCLUSIONES

Se diseñó un sistema de seguimiento y evaluación del primer componente del proyecto: “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua”. Dicho sistema se dividió en dos subsistemas uno de evaluación y otro de seguimiento.

En el sub sistema de evaluación se planificó una propuesta de instrumentos para caracterizar y conocer la percepción de los docentes que serán beneficiados en el proyecto, una evaluación durante, la cual se realizará en tres momentos en el transcurso del proceso de capacitación para monitorear el grado de avance y cumplimiento de los objetivos y una evaluación ex antes - ex post, sobre: Conocimiento sobre planes de negocio, habilidades de negocio y habilidades emocionales que permitirá conocer los conocimientos previos de los docentes sobre emprendedurismo y los cambios que se producirán en sus conocimientos después de concluir su proceso de capacitación.

En el subsistema de seguimiento se definió el seguimiento de cumplimiento a través de una guía de acompañamiento que servirá para medir el grado de avance en el proceso de desarrollo de la capacitación. Se llevará a cabo un seguimiento a los beneficiarios por el Facilitador (a) que entregará un informe narrativo mensualmente sobre el avance del proceso de capacitación, enfatizando los principales logros y dificultades del proceso mensualmente y también se definió el seguimiento Financiero por un Técnico de proyecto OEI para garantizar la gestión y el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos.

LITERATURA CITADA

- Aranda, R. D., & Lorenzo Casellas López. (2011). http://www.cse.coop/rosa/pdf/D08_Guia_SISE.pdf.
- Bonilla, J. C. (2007). Los emprendedores y la creacion de empresas (Primera edición ed.). Costa Rica: Tecnologica de Costa Rica.
- Cohen, E. &. (2002). Formulacion, evaluacion y monitoreo de proyectos sociales.
- Collado, L. Robles O. 2014. Aprendizaje para la vida: Sistematización Programa de bachilleres Emprendedores. Nicaragua. 2008-2014. Julio 2014. OEI. 126p.
- Consultores, A. y. (s.f.). plataforma de ong de Accion Social. Recuperado el 20-08-15 de Agosto de 2015, de <http://www.plataformaong.org/planestrategico/ARCHIVO/documentos/6/6.pdf>
- DRAE, D. d. (2012). (P. P. Corporation, Ed.)
- Fernandez J, R. M. (2006). Los jovenes y la creacion de empresas. Madrid, España.
- Garcia, A. C. (2002). La empresa y el espiritu emprendedor de los jóvenes. (S. G. Técnica, Ed.)
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Jose Maria Veciana Verges, e. a. (2003). Creacion de empresas Entrepreneurship. Barcelona.
- Lebendiker, M. Z. (2010). Diagnóstico sobre la situacion del emprendedurismo en Centroamerica. Investigacionde la Asociacion Incubadora PARQUE TEC.
- Libera Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*, 15(3), 0-0.
- OEI, 2014.Documento de Formulación de Proyecto: “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua”. Nicaragua. 21p.

Roja, F. I. (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Ginebra, Suiza.

Salgado Santamaría, D. F. (2015). Implementación y reingeniería del sistema ERP social módulo control académico en la escuela fiscal matutina concentración deportiva de Pichincha parroquia la Magdalena del distrito metropolitano de Quito.

Velde, H. V. (2009). Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales. Obtenido de <http://www.abacoenred.com/>.

IX. ANEXOS

Anexo 1. Ficha de caracterización y percepción ex antes de docentes beneficiados con el proyecto

Este instrumento está diseñado para obtener una base de datos generales de los beneficiarios participantes del proyecto y a la vez servirá para conocer el grado de motivación e interés de los docentes sobre el proyecto.

Nombres y apellidos: _____

Centro escolar público: _____

Sexo: Masculino _____ **Femenino** _____ **Edad (Años cumplidos):** _____

Municipio/ Departamento: _____

Teléfono: Convencional: _____ **Celular:** _____

Tipo de plaza: Interino: _____ **Funcionario:** _____

Formación y Especialización: _____ **Años de experiencia docente:** _____

Grado Escolar que imparte actualmente: _____ **Tiempo de impartir este grado:** _____

1. ¿Cuántos años tiene de impartir la clase de emprendedurismo?

2. ¿Ha recibido capacitación sobre emprendedurismo anteriormente?

Sí ____ No ____

3. ¿Tiene interés personal en participar en este proyecto? Sí ____ No ____ ¿Por qué?

4. Adicionalmente, ¿cuenta con otro trabajo? Si ____ No ____ Describa:

5. ¿Cuenta con experiencia en emprendedurismo o negocio propio? Si ____ No, ¿Cuál?

6. ¿Participa activamente en alguna asociación? Si ____ No, ¿En cuál?

Rol: _____

7. ¿Qué opinión le merece la inclusión de la asignatura de Emprendedurismo en la formación de sus alumnos/as?

Anexo 2. Ficha de evaluación ex antes y ex post sobre conocimiento relacionados a planes de negocio

Nombres y apellidos: _____ **Fecha:** _____

Centro Escolar Público: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ **Edad (Años cumplidos):** _____

Procedimiento: Con el fin de medir el cambio en los conocimientos antes y después relacionados a planes de negocio se aplicará este instrumento para conocer el impacto o cambio en los conocimientos.

Encierre en un círculo la respuesta que crea correcta para cada enunciado. Debe contestar TODAS LAS PREGUNTAS.

1. Una empresa es:

- a. Una unidad organizada y dedicada a actividades productivas o industriales.
- b. Una organización sin fines de lucro.
- c. a y b

2. Un organigrama es la representación gráfica de:

- a. La estructura de una empresa.
- b. El plan de mercadeo de una empresa.
- c. La cartera de clientes de una empresa.

3. Las áreas básicas que pueden conformar una empresa o un negocio son:

- a. Producción, financiera, ventas y comunicación.
- b. Financiera, publicidad, contabilidad y compras.
- c. Recursos humanos, producción, mercadeo y financiera.

4. La contabilidad en una empresa o negocio es importante porque:

- a. Facilita el registro ordenado de los ingresos y egresos.
- b. Permite conocer el registro de su situación financiera y tomar decisiones acertadas.
- c. La empresa da la imagen de ser rentable.

5. Producción es:

- a. El proceso mediante el cual se mide la calidad de los productos.
- b. Calcular el volumen de productos a fabricar.
- c. La generación de bienes que satisfacen una necesidad humana

6. El pago mensual de energía eléctrica en una empresa industrial es:

- a. Un gasto
- b. Un costo
- c. a y b

- 7. Un equipo de trabajo es:**
- Un grupo de personas que comparten responsablemente, metas, objetivo y expectativa comunes.
 - Un conjunto de personas unidas porque comparten algo en común.
 - Un grupo de personas que se organizan para compartir ideas.
- 8. La probabilidad de surgir como un empresario exitoso depende de:**
- Capital económico disponible
 - Creatividad e innovación.
 - Maquinaria y local.
- 9. Una de las características que hace exitoso a un negocio es:**
- La excelente atención al cliente.
 - Que tiene muchas promociones de venta.
 - Su ubicación física.
- 10. El primer paso para determinar la factibilidad de una empresa o negocio es:**
- Verificar los costos del negocio.
 - Hacer un buen estudio de mercado.
 - Revisar el punto de equilibrio y la ganancia.
- 11. El estudio de factibilidad sirve para:**
- Calcular las ganancias obtenida de las ventas
 - Determinar la rentabilidad de un negocio
 - Proyectar el negocio y mejorar su imagen corporativa.
- 12. La técnica siguiente ayuda a conocer los aspectos buenos del negocio y los aspectos en que se puede mejorar, tanto dentro como fuera de éste:**
- Marketing
 - FODA
 - Medición de productividad
- 13. Un plan de negocio es:**
- Un proyecto de vida personal
 - La estructuración de la cooperativa
 - El proceso de establecer metas de un negocio y elegir los medios para alcanzarlas.
- 14. La realización de un plan de negocio:**
- Sirve de guía al emprendedor y provee un análisis de la empresa para atraer a inversionistas o accionistas.
 - Es efectivo para hacer un excelente marketing.
 - Permite proyectar las ganancias que se pueden obtener de las ventas.

15. Un prototipo de producto o servicio es:

- a. El resultado final del proceso de producción.
- b. Una actividad que se realiza para un cliente determinado
- c. Una representación limitada de un producto o servicio.

16. Un producto es:

- a. Todo bien que la empresa o negocio ofrecen a sus clientes en el mercado.
- b. Un bien tangible que las empresas ofrecen a sus clientes en el mercado.
- c. Un bien intangible que las empresas ofrecen a sus clientes en el mercado.

17. Un proveedor es:

- a. La persona, negocio o empresa que divulga bienes de una empresa.
- b. La persona, negocio o empresa que consume bienes de otras empresas.
- c. La persona, negocio o empresa que suministra bienes a otras empresas.

18. El punto de encuentro entre vendedores y compradores se conoce como:

- a. Mercado
- b. Oferta
- c. Demanda

19. El Proceso realizado para la identificación de necesidades de los consumidores es:

- a. Estudio de mercado
- b. Segmentación del mercado
- c. Cuota de mercado

20. El primer paso en la realización de un estudio de mercado es:

- a. Clasificación y analizas de la información
- b. Reconocimiento del tamaño del mercado potencial (Segmentación del mercado)
- c. Recopilación de información objetiva.

21. Las compras de materias primas en una empresa o negocio son costos:

- a. Fijos
- b. Variables
- c. Totales

22. El punto de equilibrio es:

- a. El número de productos que se necesita vender para cubrir todos los costos de un negocio.
- b. El balance de ventas del negocio.
- c. La igualdad que debe haber entre la oferta y la demanda.

23. El capital inicial del negocio procede de:

- a. Los ahorros personales exclusivamente.
- b. Préstamos familiares o de instituciones financieras.
- c. a y b

24. De las siguientes formas jurídicas, ¿cuál está basada en el trabajo asociado?

- a. Sociedad anónima
- b. Sociedad cooperativa (colectiva)
- c. Comunidad de bienes

25. En una sociedad cooperativa, las decisiones son tomadas por:

- a. El consejo rector
- b. El presidente
- c. La asamblea de socios

26. El concepto de “Liquidez” está directamente relacionado con:

- a. El flujo de caja
- b. El balance
- c. La cuenta de resultados

27. Una de las tareas principales del departamento de Mercadeo es:

- a. Controlar los ingresos y los gastos.
- b. Dar a conocer los productos de la empresa.
- c. Planificar el proceso de producción.

28. Los cuatro elementos fundamentales del marketing son:

- a. Oferta, demanda, mercado y competencia
- b. Producto, precio, distribución y publicidad
- c. Segmentación, estudio de mercado, marca y promoción

29. El precio de un producto viene determinado entre otras cosas por:

- a. El tamaño de la empresa que lo fabrica
- b. Su fecha de caducidad
- c. Los precios de la competencia

30. Un arancel es:

- a. Conjunto de instalaciones donde se controlan las mercancías que entran o salen de un determinado territorio.
- b. Impuesto a pagar cuando una mercancía atraviesa una frontera.
- c. Documentación necesaria para enviar un paquete al extranjero.

31. Un buen catálogo de productos debe llamar la atención del cliente, ofrecer información concisa sobre las características del producto, despertar interés en el producto y:

- a. Facilitar la posibilidad de compra
- b. Ofrecer alguna oferta del producto
- c. Desarrollar la imagen sobre la empresa o el negocio

32. ¿Cuál de los siguientes objetivos está correctamente formulado para un plan de marketing?

- a. Tener más ventas para incrementar el beneficio.
- b. Incrementar las ventas en un 2% en los próximos 6 meses.
- c. Vender más que la competencia.

33. “Lleve 3 y pague 2” es una acción:

- a. Publicitaria.
- b. Promocional.
- c. De marketing.

34. Es un buen hábito de atención al cliente:

- a. Contestar cuando se puede.
- b. Tratar al cliente de manera respetuosa.
- c. Tratarlo de acuerdo a su apariencia.

Anexo 3. Ficha de evaluación ex antes y ex post sobre habilidades de negocio

Nombres y apellidos: _____ Fecha: _____

Centro escolar público: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Edad (Años cumplidos): _____

Procedimiento

Esta lista está diseñada para ayudarle a pensar acerca de distintos comportamientos presentes en el mundo empresarial. Esto le dará una oportunidad para afirmar sus habilidades de negocio y para fijar sus propias metas en cuanto a la mejora de su desempeño empresarial para utilizarlo mejor:

Lee la lista de actividades y decida cuales estás practica marcando con una X: 1. Nada 2. Poco 3. Algo 4. Bastante 5. Mucho

Habilidad	1	2	3	4	5
1. Conocimiento básico del negocio					
Diseñar y administrar un plan de negocio.					
Hacer trámites jurídicos requeridos para conformar una empresa o negocio.					
Identificar fuentes de donde obtener información de interés.					
2. Administración financiera					
Hacer planeación realista de ingresos y egresos.					
Buscar financiamiento.					
Ejecutar financiamiento.					
3. Mercadotecnia					
Facilidad para establecer relaciones con las demás personas.					
Presentarme personalmente, al negocio y los productos o servicios que ofrezco.					
Hacer plan de atención y seguimiento a clientes y proveedores.					
4. Ventas					
Captar la atención de clientes potenciales.					

Lograr el interés de los involucrados en el negocio.					
Decir “no” sin sentir culpa o temor.					
5. Pronósticos de tendencias					
Atender que pasa en mi entorno económico, político, cultural, social y ambiental para detectar oportunidades de negocio y anticiparme a cambios.					
Obtener información actualizada para respaldar mi toma de decisiones.					
Actuar con base a un análisis de riesgos.					
6. Administración de recursos humanos					
Dialogar con las diferentes personas involucradas en el negocio.					

Anexo 4. Ficha de evaluación ex antes y ex post sobre habilidades emocionales

Nombres y apellidos: _____ Fecha: _____

Centro escolar público: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Edad (Años cumplidos): _____

Procedimiento:

Esta lista está diseñada para ayudarle a pensar acerca de varios aspectos de comportamientos presentes en el mundo empresarial. Esto le dará una oportunidad para afirmar sus habilidades emocionales y para fijar sus propias metas en cuanto a su crecimiento y desarrollo.

Lea la lista de actividades y decida cuales está practicando marcando con una X: 1. Nada 2. Poco 3. Algo 4. Bastante 5. Mucho

Habilidad	1	2	3	4	5
1. Motivación:					
Tener ideas claras de lo que quiero en el futuro.					
Mantener una actitud positiva ante la vida para el logro de metas.					
Apoyar a otros a generar soluciones.					
2. Creatividad					
Esforzarme para buscar buena solución a cualquier situación.					
Averiguar si cosas nuevas que conozco puedo adaptarlas y aplicarlas a mis actividades personales y empresariales.					
Salir adelante con lo que quiero tomando en cuenta mis fortalezas.					
3. Comunicación					
Compartir información con personas respetando diferencia en las ideas.					
Escuchar atentamente a los demás, haciendo contacto visual y sin interrumpir.					
Preguntar para estar claro cuando no entiendo algo que me dicen.					
4. Trabajo y desarrollo en equipo					
Tomar decisiones en consenso con mi grupo.					

Atender necesidades de progreso y crecimiento de los miembros de mi grupo					
Trabajar bajo presión justo en días de vencimiento y en límites de tiempo.					
5. Liderazgo					
Concentrarme en las cualidades y puntos fuertes de los demás y no en sus defectos y debilidades.					
Explicar de manera clara y convincente a otras personas mis ideas y proyectos.					
Demostrar apoyo y reconocimiento a las personas con las que trato y realizan su tarea.					
6. Toma de decisiones					
Buscar información especializada para la definición y logro de mis objetivos.					
Hacer recuento de las cosas más y menos importantes – antes de tomar decisiones- para lograr mi objetivo.					
Actuar oportunamente con base a mi decisión final.					
7. Negociación					
Aceptar mis errores en la relación con los demás y aprender a ser mejor persona.					
Respetar si la mayoría toma una decisión que no comparto.					
Mediar activamente ante un conflicto, de tal manera que las partes queden conformes.					

Anexo 5. Ficha de evaluación durante

Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Centro escolar público: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Edad (Años cumplidos): _____

Procedimiento:

Marque con una X según su criterio: 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4. Indeciso 5. De acuerdo

Conceptos	1	2	3	4	5
1. Evaluación del contenido					
1.1. Los objetivos de los contenidos fueron presentados al inicio de la misma y estos fueron cumplidos en tiempo y forma					
1.2. Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma					
1.3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuada					
2. Evaluación Metodológica					
2.1. La capacitación está estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su cantidad de contenido teórico y práctico					
2.2. Las actividades prácticas de la capacitación le permitieron la enseñanza-aprendizaje					
2.3. El material entregado en la capacitación y los medios utilizados han sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma					
2.4. El ambiente ha sido adecuado y propicio para el desarrollo de la capacitación					
3. Evaluación de utilidad y aplicabilidad					
3.1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje					
3.2. Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora					
3.3. La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma					
4. Evaluación del facilitador					

4.1. El facilitador o docente tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes					
4.2. El facilitador o docente ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas					
4.3. El facilitador o docente ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad metodológica					

Observaciones:

Anexo 6. Guía de visita para el seguimiento al proceso de capacitación

Objetivo general de la visita:

- Brindar asesoría y acompañamiento técnico-metodológico al desarrollo del proceso de capacitación del proyecto: “Fortaleciendo la formación de docentes de secundaria que imparten emprendedurismo en Nicaragua”

Objetivos específicos:

- Identificar logros y dificultades en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, brindando asesoría técnica-pedagógica para garantizar la calidad educativa
- Brindar seguimiento al avance programático desarrollado en el proceso de capacitación
- Constatar el uso adecuado de los materiales didácticos y recursos en el proceso de capacitación

Resultados de la visita:

1. Entrevista con el Delegado (a) departamental

- Dar a conocer los objetivos de la visita
- Verificar si conocen el proyecto
- Conocer sus expectativas sobre el proyecto

2. Entrevista con el Director (a) del Centro Escolar Público

- Dar a conocer los objetivos de la visita
- Verificar si conocen el proyecto
- Identificar avances y dificultades

3. Entrevista con el facilitador (a) de la capacitación

- Verificar la organización del ambiente educativo
- Verificar que el Facilitador (a) cuente con el material didáctico para las clases
- Observación general de la clase, verificando avance programático y la asistencia
- Brindar asesoría técnica- metodológica al Facilitador (a)

4. Asesoría técnica-metodológica brindada

5. Logros

6. Dificultades

7. Recomendaciones

8. Acuerdos

9. Observaciones

10. Lista de cotejo para la visita a clase

Aspectos a observar	Si	No	Observación
Organiza adecuadamente el ambiente educativo			
Lleva el registro de asistencia y evaluación actualizada			
Tiene el plan de clase de la capacitación			
Utiliza los materiales didácticos			
Demuestra dominio de los contenidos y actividades prácticas del curso			
Utiliza metodología y técnicas de enseñanzas adecuada a los estudiantes			
Brinda asesoría individualizada y particulares a los estudiantes cuando se requiere			
Brinda orientaciones claras para la realización de las actividades prácticas			
Realiza la evaluación de la clase			
Cumple con el horario de clase			

El informe deberá ser firmado por: El Delegado (a) municipal, director (a) del Centro Escolar Público, Facilitador (a) de la capacitación y Técnico Nacional del MINED.

