

PLAN NACIONAL DE
DESARROLLO
E INVERSIÓN PÚBLICA
2023-2026

Rogelio Fernández Güell



Evaluación de Diseño

Programa de formación técnica para el empleo



MINISTERIO DE
PLANIFICACIÓN NACIONAL
Y POLÍTICA ECONÓMICA

MINISTERIO DE
CULTURA Y
JUVENTUD

GOBIERNO
DE COSTA RICA

La Libertad

SECTOR
CULTURA

**Ministerio de Planificación Nacional y
Política Económica**

Evaluación de diseño

**Programa de Formación Técnica
Para el Empleo**

2024

352

C8375evac

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación.

Evaluación de diseño. Programa de formación técnica para el empleo / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Cultura y Juventud. -- San José, CR : MIDEPLAN, 2024.

1 recurso en línea (46 p.)

ISBN 978-9977-73-325-8

Disponible en www.mideplan.go.cr

1. EVALUACION. 2. EVALUACION DE PROGRAMAS. 3. TECNICAS DE EVALUACION. 4. DISEÑO. 5. EMPLEO. I. Costa Rica. Ministerio de Cultura y Juventud. II. Título.

Elaboración

Diego Muñoz Salas, Unidad de Evaluación, Mideplan.

Revisión general

Eddy García Serrano, Jefe UEV, Mideplan.

Colaboración

Gustavo Sánchez Cubero, CETAV, La Libertad

Revisión filológica

Grace Castillo Navarro, Unidad de Comunicación, Mideplan.

Diagramación y diseño

Lucía Amador Jiménez, Unidad de Comunicación, Mideplan.

© Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica

Apto Postal: 10127-1000. Tel: (506) 2202 8400. Email: unidadevaluacion@mideplan.go.cr

Página web: www.mideplan.go.cr

Se permite su reproducción total o parcial, citando adecuadamente su fuente.

Recurso digital.



CONTENIDO

1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Propósito, Población Meta, Actores y Ejes.....	7
4. METODOLOGÍA	11
4.1 Objetivos y alcance	11
4.2 Matriz de evaluación.....	13
4.3 Técnicas de recopilación de información	13
4.4 Triangulación de la información.....	14
4.5 Herramienta de análisis de información	14
5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	16
5.1 ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del Programa de Formación Técnica para el Empleo?.....	16
5.1.1 Dimensión Planificación	16
5.1.2 Dimensión Información.....	22
5.1.3 Dimensión Gobernanza.....	25
5.1.4 Dimensión Recursos	29
6. RECOMENDACIONES	34
7. REFERENCIAS	37
8. ANEXOS	38



TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Aceptación en carreras técnicas del CETAV	8
Figura 2 Alcance de la evaluación	12
Figura 3 Índice global de la calidad del diseño del Programa de Formación Técnica; Error! Marcador no definido.	
Figura 4 Índice global de calidad: dimensión de planificación y sus variables (%)	17
Figura 5 Niveles de desempleo de la población joven en Costa Rica: 2012 a 2022.....	17
Figura 6 Objetivos de los Planes de Estudios del CETAV	18
Figura 7 Indicador global de calidad: valoración dimensión de información y sus variables (%).....	22
Figura 8 Modelo de información digital para la implementación intervención del CETAV	23
Figura 9 Valoración de la gobernanza del Programa de Formación Técnica para el Empleo	25
Figura 10 Gobernanza Programa Técnico para el Empleo	26
Figura 11 Estudio necesidades capital humano realizado contratado por CETAV	27
Figura 12 Valoración de Recursos del Programa de Formación Técnica para el Empleo.....	29

TABLAS

Tabla 1 Oferta Técnica PFTE 2022	9
Tabla 2 Actores gubernamentales principales.....	11
Tabla 3 Estructura del modelo analítico.....	15
Tabla 4 Parámetros de evaluación	15
Tabla 5 Criterios de elegibilidad del Programa de Formación Técnica para el Empleo	20
Tabla 6 Rendición de cuentas CETAV	28
Tabla 7 Informe financiero PFTE 2022.....	30
Tabla 8 Funciones áreas del CETAV.....	31
Tabla 9 Recomendaciones de la evaluación	34



1. RESUMEN

Este documento detalla la evaluación de diseño del Programa de Formación Técnica para el Empleo (PFTE) realizada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) durante el 2023 y solicitada por el Parque La Libertad mediante el Centro de Tecnología y Artes Visuales (CETAV) es la coordinadora de este programa.

La evaluación responde a las preguntas **i) ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del PFTE** y **ii) ¿Qué actores y cómo participaron en el diseño del PFTE?** Para ello, se utilizó un índice creado por Mideplan -el cual engloba las dimensiones de Planificación, Información, Gobernanza y Recursos- siendo la revisión documental la principal técnica de recopilación de datos para el análisis de información, en unión a entrevistas y encuestas de manera complementaria.

Se destaca que la **calidad del diseño del PFTE** -de acuerdo con los parámetros del índice es de 85,9%, obteniendo una valoración cualitativa de **"muy buena"**. Se establecen las siguientes recomendaciones con la finalidad de mejorar la política pública y potenciar sus resultados:

1. Creación de la lógica causal y actualización de la estructura programática del PFTE de acuerdo con los cambios de los últimos 3 años.
2. Elaboración y publicación de documentos oficiales del programa que defina los principales elementos para una pertinente gestión de la información.
3. Documentar y sistematizar las experiencias relacionadas con la gobernanza del programa.
4. Planificar acciones que le permitan al programa gestionar los recursos disponibles para prevenir situaciones adversas y evitar las sobrecargas laborales producto del crecimiento del PFTE.

Dentro del documento se podrá profundizar en el propósito, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de esta evaluación. Una vez recibido el informe y según se ha definido en la metodología de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE), los resultados de evaluación se deben visualizar en la planificación operativa (POI, PAO o correspondiente) de las entidades relacionadas con la intervención en el 2024, mediante la generación de acciones de mejora sobre el diseño de la intervención evaluada, Mideplan solicitará las evidencias e información sobre lo anterior con el fin de dar cuenta sobre la utilización de las recomendaciones de la evaluación.



2. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) en calidad de ente rector de la evaluación en el sector público, acorde a las leyes 5525 de Planificación Nacional y 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y a las estipulaciones metodológicas para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2023-2026 (PNDIP), ha definido la realización de evaluaciones de diseño a un conjunto de intervenciones públicas de orden estratégico en la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE).

Dentro del sector Productivo y Desarrollo Regional para el 2023 y acorde al criterio de “solicitud específica” se definió el desarrollo de la evaluación de diseño del PFTE del Parque la Libertad (PLL) y que forma parte del Ministerio de Cultura. Este programa tiene como objetivo [facilitar herramientas a las personas jóvenes que les permita incorporarse al mercado laboral, mejorando así su calidad de vida](#); de esta manera, se busca la generación de evidencia que contribuya a optimizar la calidad del diseño de la misma.

El proceso de evaluación ha sido desarrollado por personal de la Unidad de Evaluación de Mideplan, con el apoyo y facilitación de información de entidades ejecutoras del programa. Se han utilizado metodologías de orden cualitativo, principalmente, revisión documental y entrevistas para contestar la pregunta evaluativa. La herramienta utilizada para el análisis de la información se encuentra en el anexo 1 y se compone de 4 variables principales (Planificación, Información, Gobernanza y Recursos) con una desagregación en subvariables y enunciados sobre los cuales se establecen un puntaje definido, permitiendo construir un índice global denominado Nivel de Calidad del diseño del PFTE.

El documento se estructura de cuatro secciones interconectadas, partiendo de este apartado que realiza una contextualización del informe. En primer lugar, una reseña general de la intervención a manera global y sintética para conocer [¿qué se está evaluando?](#) El apartado metodológico presenta las principales pautas técnicas que definen el [¿cómo se ha realizado la evaluación?](#), sus objetivos, alcances, técnicas, fuentes, limitaciones, entre otras. Seguidamente, se brindan los hallazgos y conclusiones, en el cual el capítulo de corte analítico presenta la información sistematizada para dar respuesta a la pregunta evaluativa, el mismo se organiza por las variables de la herramienta indicada previamente.

Finalmente, se presentan las recomendaciones de la evaluación, agrupadas según las dimensiones creadas para la evaluación, donde se ubica una recomendación general de carácter estratégica y una serie de sub-recomendaciones que operacionalizan la anterior, a manera de guía orientativa para llegar a ella. La finalidad de este ejercicio es que el PFTE pueda utilizar las recomendaciones en la planificación del programa para la mejora de los productos y servicios brindados a su población beneficiaria.



3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

2.1 Antecedentes

El PFTE está íntimamente ligado a *Empléate*¹ del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y al CETAV. Esta correlación reside en que el programa evaluado es dirigido desde el CETAV con fondos principalmente provenientes del subsidio que Empléate, mediante convenio institucional, gira a los estudiantes que forman parte de los programas técnicos impartidos por el Centro. En este sentido, se debe primero comprender la génesis del subsidio como tal y luego el acercamiento con La Libertad², fundación en la cual se alberga el CETAV.

Empléate, se funda en el año 2011 como resultado de los esfuerzos de diferentes actores tanto públicos como privados y organismos internacionales para concretizar el Plan Nacional de Empleo Juvenil³, plan que tenía como objetivo promover la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes en un marco de no exclusión y normas y protocolos de acción para las instituciones públicas involucradas en la prestación de los servicios. Este proyecto se planteó con un enfoque nacional que generara una propuesta técnica a través de mecanismos de coordinación interinstitucional e intersectorial que terminan en la concretización, luego de una evaluación de resultados, del proyecto que hoy se conoce como el Programa Empléate (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO], 2016).

El año de nacimiento del Programa Empléate coincide precisamente con un momento en el cual el desempleo juvenil venía incrementándose en el país, pues, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (2015: Cuadro 3, p. 88.), la tasa de desempleo juvenil (personas entre 15 y 24 años) en el 2008 fue de 11,2; en 2009 fue de 17,9 y aumentó de manera sostenida hasta 22,1 en el año 2011. Además, debe acotarse que durante la primera década de los 2000, Costa Rica apostó al desarrollo de mano de obra calificada, posibilitando el nacimiento de sectores con potencial económico para el país. Dentro de ellas están las industrias creativas y, específicamente, las relacionadas con tecnología, como el mercado audiovisual, representado por artes visuales tan diversas como la animación digital 3D y 2D, el cine, el desarrollo web entre muchos otros (FLACSO, 2016).

Dentro de este marco de potencial desarrollo y ya con la instauración de las bases del programa evaluado, nace el CETAV, como parte del proyecto “El Parque La Libertad” dentro del eje transformador denominado MIPYMES. El Parque fue conceptualizado en el año 2007 en la Administración Arias Sánchez (2006-2010) por el Ministerio de Cultura y Juventud, como respuesta a la necesidad de generar espacios positivos, de acceso a la cultura, a la tecnología y a la sana recreación, para las comunidades en riesgo que tiene a su alrededor. Ubicado en el concepto de seguridad humana de las Naciones Unidas, el espacio se abre en un abanico de oportunidades buscando impulsar un cambio social, económico y ambiental en la zona, de la mano con las comunidades y las municipalidades (CETAV, 2012a).

El CETAV fue concebido en 2011 y comienza sus labores en el año 2012. Según Laura Pacheco, ex directora del Centro desde 2012 a 2021, el CETAV fue producto del apoyo que recibió el Parque La Libertad de parte del Fondo de Objetivo del Milenio (FODM), quienes financiaron dos consultorías que permitieron

¹ Empléate es un subprograma del Programa Nacional de Empleo (PRONAE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que busca mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes y mujeres en condición de desocupación, mediante el otorgamiento de transferencias monetarias condicionadas para el desarrollo de procesos de capacitación y formación para el empleo en centros de formación públicos y privados. Empléate se gestiona bajo las siguientes líneas de orientación: 1) Brindar apoyo económico para estudiar y desarrollar capacidades, 2) Capacitar en áreas donde existen mayores posibilidades de conseguir empleo, 3) Desarrollar en los beneficiarios habilidades socioemocionales y 4) Promover la inserción laboral. Este programa

² La Libertad es un proyecto del Ministerio de Cultura y Juventud gestionado en alianza público-privada por la Fundación Parque La Libertad, ha sido concebido como un espacio de desarrollo humano e inclusión social que busca mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas mediante su desarrollo económico, social y ambiental, ofreciendo oportunidades para su formación técnica, artística, cultural y ambiental.

³ Este Programa Conjunto es producto de una gestión integrada de seis agencias del Sistema de Naciones Unidas (OIT, UNESCO, OIM, FAO, UNFPA, UNICEF) y la oficina de la Coordinadora Residente (por medio del PNUD), en conjunto con sus contrapartes institucionales gubernamentales.



determinar nichos de oportunidad en términos de la formación de nuevas capacidades relacionadas con el arte, la tecnología y lo visual. El mismo vino a ser una oportunidad para la formación técnica de calidad en estas áreas en nuestro país, con posibilidad de contribuir a mejorar la economía y brindar oportunidades a la juventud, a partir de opciones de especialización técnica, producto de las demandas del momento.

Se puede entender que el Centro fue pensado como un lugar que capacitara técnicamente y con calidad a personas en vulnerabilidad y sin empleo de las comunidades aledañas al parque (Desamparados, La Unión y Curridabat) pensando en la mejora de la economía y en la inserción laboral (fin último del programa evaluado), algo que coincidía de manera muy estrecha con los objetivos del programa Empléate, que venía naciendo en ese momento. Según las palabras de la informante 2 del CETAV: “el CETAV nace en el mismo momento que Empléate, el PFTE fue de los primeros proyectos articulados en conjunto en este marco” (comunicación personal, 2 de octubre de 2023).

El CETAV, a partir de las consultorías y estudios de mercado mencionados anteriormente, se planteó formar especialistas técnicos íntegros, con manejo instrumental del inglés, independientes y competentes en diferentes ámbitos de las artes visuales, mediante la acción integrada de la docencia y la práctica constante, como parte de un compromiso orientado hacia el mejoramiento de las condiciones de las comunidades y la sociedad costarricense. Esto bajo una sombrilla técnica que abarcaban 3 planes técnicos de estudio a conocer a partir del 2012: 1) Diseño y desarrollo web, 2) Animación digital 3D y 3) Edición y postproducción digital de imagen de sonido.

Posteriormente, a la puesta en marcha del PFTE (nombre que fue poco a poco institucionalizándose y conociéndose así) se inicia con la generación de capacidades con la finalidad última de insertar en el mercado laboral a las personas graduadas del centro. El centro inicia de esta manera con el trabajo de entrenamiento de las primeras generaciones en sus tres técnicos, todos con subsidios del programa Empléate. Se ha mantenido desde la creación del programa evaluado una aceptación de 20 estudiantes por técnico, los cuales pasaran los siguientes 5 cuatrimestres llevando una malla curricular que responde a las necesidades de las empresas que contratan en las áreas elegidas.

Desde el inicio de las operaciones, el CETAV mediante la implementación del PFTE, se ha desarrollado siguiendo las pautas del Programa Empléate, atendiendo a población primeramente en los rangos de 17 a 24 años para luego variar de acuerdo con los requerimientos de los siguientes gobiernos de turno. En el año 2014, en la administración Solís Rivera, se propone la Estrategia Nacional de Empleo y Producción, en la cual se da seguimiento a Empléate -que se le denomina “Empléate Plus”- como acción de fortalecimiento de la estrategia. Además, se añade el programa “Empléate inclusivo” para atención a personas con discapacidad (en este programa se amplía el margen de edad hasta los 35 años).

En el año 2019, luego de tener éxito en la implementación de estos técnicos, principalmente en términos de diseño, se suma un nuevo programa técnico, bajo el patrocinio metodológico, apoyo en la facilitación de docentes y experiencia práctica, de una empresa privada *Accenture* con quien el CETAV crea una alianza para lanzar el cuarto programa técnico que se implementa a partir del 2020: Mercadeo digital, diseño e imagen comercial. Este cumplió con las expectativas y requerimientos del INA, institución que desde el inicio ha dado acompañamiento a los diferentes programas técnicos ofertados por el CETAV, quien se convirtió en un centro acreditado y más adelante un centro colaborador.

2.2 Propósito, Población Meta, Actores y Ejes

La información contenida en esta sección, es un ejercicio propio de elaboración de la teoría del programa, esto a partir de que el PFTE no cuenta con un ejercicio de este tipo realizado. Este ejercicio se ha generado, con el fin de tener una base conceptual sólida por la cual realizar el juicio valorativo. Los elementos que a continuación se desarrollan, responden a la revisión de diferentes insumos documentales y a la recuperación de opiniones y hechos relatados en entrevistas realizadas a actores implicados en el desarrollo del programa.

El PFTE está orientado a fomentar el desarrollo humano y la formación de personas en vulnerabilidad a partir de opciones de especialización técnica alineadas con las demandas del mercado (en áreas relacionadas con



la tecnología y las artes visuales), con la finalidad de que estas personas graduadas puedan insertarse rápidamente en el mercado laboral.

De acuerdo con el CETAV, la población meta del programa son personas en condición de desempleo, principalmente, de los cantones aledaños al centro (Desamparados, La Unión y Curridabat) y que sean mayores de 17 años. De acuerdo con lo estipulado por el programa Empléate, la edad máxima para participar en la formación técnica, ha variado en el transcurso de los años, pasando de 24 a 35 y, posteriormente, (en la actualidad) sin tope de edad máxima⁴. Como se muestra en la Figura 1, los requerimientos para acceder al programa son diversos y dependerá del técnico elegido, pero a nivel general, se contemplan 4 fases generales, previas a las convocatorias realizadas por CETAV: 1) asistencia a charlas y talleres de sensibilización vocacional, 2) cursos de nivelación, 3) estudios socioeconómicos o subsidio Empléate aprobado y 4) aceptación de condiciones y reglamento del CETAV. Según el Informante 1, a pesar de que las fases están claramente delimitadas, en el Centro, dada la amplia demanda de matrícula⁵, se deben aplicar también algunos filtros, generalmente, relacionados con las aptitudes vocacionales de las personas solicitantes, pues:

no es lo mismo ser un consumidor de productos visuales, como al animé o los videojuegos, a ser desarrollador de los mismos y a veces los chicos vienen con ideas muy alejadas de lo que realmente se necesita para programar. (comunicación personal, 13 de octubre de 2023)

Figura 1
Aceptación en carreras técnicas del CETAV



Por lo anterior, la oferta programática se define por estudios de oferta y demanda que señalan la necesidad de formación de capital humano en programas técnicos especializados, de corta duración, rápida incorporación al mercado, que incluyan el aprendizaje del idioma inglés y el desarrollo de competencias tales como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la resolución de problemas y el desarrollo del pensamiento creativo. Con esto se garantiza la formación, no solo de empleos con demanda, sino e igual de importante, emprendimientos propios (CETAV, 2022).

⁴ Según Gustavo Sánchez, actualmente no se limita a población meramente de estos tres cantones, sino que la aceptación en el programa va depender de diversos factores relacionados con temas socioeconómicos, de capacidades y de oportunidad.

⁵ Cada uno de los técnicos acepta un total de 20 personas en sus programas de 5 cuatrimestres, razón por la cual los filtros toman especial relevancia.



La oferta formativa del PFTE desde el 2012 y hasta el 2022, según consta en el sitio web del CETAV y en los documentos facilitados para esta evaluación, está dividida en cinco programas técnicos, resumidos en el Cuadro 1.

Tabla 1
Oferta Técnica PFTE 2022

Nombre del Programa	Año creación	Descripción
Diseño y Desarrollo Web	2012	Ofrece un enfoque integral, centrándose en las habilidades creativas, conocimientos técnicos y dominio del idioma inglés. Las áreas de estudio se relacionan con las nuevas tecnologías, que son el eje estructural del mundo en internet, utilizando los nuevos lenguajes de programación y sistemas de interactividad, así como el lenguaje visual y de diseño, la navegabilidad y óptimo funcionamiento de sus aplicaciones y sitios web. Con este programa la persona participante obtiene las herramientas y aprende las técnicas necesarias para la construcción de sitios y aplicaciones web, alcanzando el nivel necesario para enfrentarse al entorno laboral cada vez más exigente del internet. Para ello, recibe los fundamentos teóricos y prácticos relativos al diseño y programación orientada a las aplicaciones y sitios web. Conocerá los diferentes lenguajes y flujos de trabajo asociados.
Animación Digital 3D	2012	El programa técnico permite al estudiante obtener las herramientas necesarias para la creación de animaciones en 3D para visualización, publicidad, cortometrajes y efectos visuales, alcanzando el nivel necesario para enfrentarse al entorno laboral cada vez más exigente de la visualización y animación digital. La persona alumna aprenderá las técnicas del proceso de animación digital, tanto tradicional como en 3D. Para ello, recibirá los fundamentos teóricos relativos a la animación, diseño y dibujo. Junto a estos conocerá la técnica en el uso de software y herramientas digitales para animación. Las áreas de estudio incluyen el dibujo, diseño, creación de personajes e historias, modelado, animación, renderizado, efectos especiales y composición digital. Las personas estudiantes están expuestas a las nuevas tecnologías y más recientes paquetes de software del mercado y desarrollarán proyectos de diferentes índoles creativas como publicidad, arquitectura, cortometrajes, visualización científica y educativa entre otros.
Edición y Postproducción Digital de imagen de sonido:	2012	En este técnico, el estudiante obtiene las herramientas necesarias para la creación de efectos visuales y la edición o acabado de imagen y sonido, alcanzando el nivel necesario para enfrentarse al entorno laboral cada vez más exigente del cine y la televisión. Además, aprende las técnicas del proceso de postproducción del video digital. Para ello, recibe los fundamentos teóricos relativos a la grabación y procesamiento del video y el audio digitales. Conoce los diferentes formatos y flujos de trabajo asociados. El programa ofrece un enfoque integral de postproducción, centrándose también en las habilidades creativas, conocimientos técnicos y habilidades de gestión. Las personas estudiantes también estudian el lenguaje visual y auditivo y la práctica de la estructuración de una historia en un medio audiovisual
Mercadeo digital y diseño e Imagen Comercial	2020	Este técnico desarrolla contenidos visuales que respondan a las características técnicas y patrones socioculturales para la comunicación de un mensaje específico y la interacción con los usuarios de diversas plataformas digitales, desde los tres ejes principales que abarca el técnico: principios del mercadeo digital, diseño gráfico e imagen/ fotografía y que en conjunto, crean un profesional integral e interdisciplinario. Con este técnico, se podrá generar contenido visual para plataformas digitales, administrar el contenido visual y métrico de diversas plataformas sociales y digitales con respecto a las estrategias de comunicación de las marcas.



Nombre del Programa	Año creación	Descripción
Análisis y Visualización de Datos	2022	Tiene por objetivo dotar a las personas participantes de las competencias necesarias para desarrollar visualizaciones interactivas de datos y en las estrategias para extraer de ellas el conocimiento y comunicarlo de forma que permita mejorar el proceso de toma de decisiones. Este técnico aborda desde un enfoque teórico-práctico el diseño y uso de visualizaciones interactivas de datos para mejorar la toma de decisiones en las organizaciones. Parte de generalidades básicas como conocer los fundamentos del análisis y visualización de datos. Posteriormente, se capacita a las personas participantes en la preparación de datos en formatos adecuados para el análisis y la conexión a fuentes de datos.

Cada uno de ellos cuenta con su programa técnico debidamente desarrollado, los cuales incluyen los objetivos del técnico, su duración, requerimientos, los perfiles de entrada y de salida, su mercado laboral, la malla curricular, entre otros elementos. Estos han sido modificados con el paso del tiempo, pues se adecuan a las necesidades de los empleadores y a los cambios constantes propios del contexto laboral del país.

Según los directores técnicos entrevistados, para realizar estos cambios o ajustes periódicos a los programas técnicos ofertados, el CETAV cuenta con un Consejo Asesor conformado por representantes de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), la Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Cultura y Juventud, la Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC), el Costa Rica Animation Holdings, representación del Estado de la Nación y la Cámara de la industria Audiovisual Costarricense (CAIAC), quienes respaldan el diseño e implementación de los programas técnicos.

Lo anterior, permite que los programas permanezcan vigentes, acordes a las necesidades del mercado y con ello se han mantenido porcentajes altos de inserción laboral alcanzando aproximadamente el 90% desde su inicio (CETAV, 2021a). Estos ajustes se hacen siempre de acuerdo con lo estipulado en el vigente Marco Nacional de Cualificaciones⁶, migrando los programas y su malla curricular a lo estipulado para alcanzar la certificación de competencias.

Además de los actores que son parte del Consejo Asesor, hay otros socios en la implementación de los programas que son necesarios de considerar de acuerdo con sus roles y funciones. Entre ellos se encuentran por ejemplo, fundaciones que brindan apoyo, ya sea técnico o financiero, a los programas, tales como la Fundación Yamuni Tabush y la Fundación CRUSA (soporte financiero), la Fundación AcciónArte (Colaboración técnica), empresas privadas que brindan su colaboración en términos de colaboración técnica especializada, tales como Accenture, CISCO y algunas universidades, tanto públicas como privadas como el caso de la Universidad Técnica Nacional (UTN), la Universidad de Costa Rica (UCR) o la Universidad Veritas, en términos de colaboración técnica (En el apartado de gobernanza, Figura 9, se puede visualizar la conformación de los actores implicados en la intervención).

⁶ El Marco Nacional de Cualificaciones es un instrumento que dispone las carreras técnicas en cinco niveles a través de estándares de cualificación, los cuales son documentos de carácter oficial, aplicables en todo el país, que contemplan lo que una persona debe saber y hacer para ser considerada competente como resultado del aprendizaje de calidad. Mediante los estándares se establecen las rutas educativas y laborales para que las personas puedan continuar sus estudios en trayectorias identificadas en el mundo del trabajo; esto también se logra desde el reconocimiento de las competencias de las personas (MTSS, 2023)



4. METODOLOGÍA

En este apartado se encuentra la descripción de la metodología de la evaluación, el cual consiste en describir de manera agregada las técnicas, instrumentos, métodos y fuentes de información utilizadas en la ejecución de la evaluación. Se rescata que el objeto evaluado es el diseño del PFTE. Los actores gubernamentales involucrados en el proceso de evaluación se detallan seguidamente:

Tabla 2
Actores gubernamentales principales

Institución	Departamentos	Roles centrales
Parque La Libertad	Centro de Tecnología y Artes Visuales (CETAV)	<ul style="list-style-type: none"> Funge como canal de comunicación e interlocución a nivel jerárquico Suministra información para el desarrollo de la evaluación* (accesibilidad y calidad) Responsable de implementar las recomendaciones de la evaluación
	Dirección Parque la Libertad	<ul style="list-style-type: none"> Personal técnico retroalimenta los productos y subproductos, además apoya la gestión técnica de la evaluación (logística)
Mideplan	Despacho Ministerial, Área de Seguimiento y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la coordinación técnica de la evaluación Desarrolla metodológicamente el desarrollo del proceso (generando los productos y subproductos) Supervisa la calidad técnica de los productos. Genera alianzas y vínculos con entidades para apoyar el rigor técnico de la evaluación.

Como se aprecia anteriormente, Mideplan funge como un ente evaluador que ha emitido sus juicios de valor de manera independiente, a partir de la herramienta generada para tales efectos. El proceso de evaluación se desarrolló acorde a las etapas definidas por Mideplan (2017), las cuales se delimitan brevemente a continuación, con su perspectiva temporal.

- **Preparación** (Abril-Mayo 2023): donde se configura la solicitud de evaluación, se definen los actores responsables de gestionar el proceso y se delimita el alcance preliminar a partir de las necesidades e intereses de la evaluación.
- **Diseño** (Julio 2023): permite delimitar el alcance de la evaluación, así como identificar las fuentes de información y el planteamiento metodológico para responder a las preguntas evaluativas.
- **Ejecución** (Agosto-October 2023): se lleva a cabo la recopilación, sistematización, análisis y presentación de información, además de la socialización de resultados de la evaluación a distintas audiencias que sirvieron para retroalimentar el informe final.

4.1 OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo central es [evaluar la calidad del diseño del PFTE para la toma de decisiones sobre su planificación](#), el cual se desagregó en los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los elementos que componen la teoría de la intervención del PFTE
2. Valorar la calidad del diseño del PFTE
3. Generar recomendaciones sobre el diseño del PFTE que conlleven a una mayor calidad de su planificación.



Po consiguiente, se trata de una evaluación de diseño, la cual se entiende como el “análisis de la racionalidad y la coherencia del diseño de la intervención, es decir su conceptualización” Mideplan (2017), que refiere a la existencia de lógica en la planificación de la intervención, para estructurar lo anterior se ha diseñado una herramienta que define los aspectos básicos que cualquier intervención pública debería cumplir para denotar una calidad alta y ser en sí misma evaluable, permitiendo un ciclo adecuado y funcional (planificación-presupuestación-seguimiento-evaluación-control). En términos de alcance, se consideran los siguientes aspectos:

Figura 2
Alcance de la evaluación



A continuación, se presenta la matriz de evaluación, la cual condensa los principales elementos metodológicos que guían el proceso, iniciando por las preguntas de partida que se formuló y que responden a las necesidades de información requeridas, las cuales se desagregan y operacionalizan en indicadores específicos para cada una de ellas.

En función de las diferentes fuentes de información -primaria y secundaria- que se han destacado como relevantes para darles una respuesta apropiada se define un conjunto de técnicas cualitativas que se aplicaron en la evaluación.



4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios y preguntas	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
Calidad ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del Programa de Formación Técnica para el empleo?	Nivel de calidad del diseño del Programa de Formación Técnica para el Empleo			
	✓ Porcentaje de cumplimiento de elementos de planificación del Programa de Formación Técnica para el Empleo	Revisión documental y bases de datos	Fichas de revisión documental	Informes de gestión, marco legal, estudios internos, planificación operativa.
	✓ Porcentaje de cumplimiento de elementos de información del Programa de Formación Técnica para el Empleo			
	✓ Porcentaje de cumplimiento de elementos de gobernanza del Programa de Formación Técnica para el Empleo	Estadística descriptiva	Herramienta de valoración del diseño de intervenciones	Presupuestos institucionales, políticas, informes de ejecución, etc.
	✓ Porcentaje de cumplimiento de elementos de recursos del Programa de Formación Técnica para el Empleo			
✓ Grado de satisfacción de la calidad del diseño del Programa de Formación Técnica para el Empleo	Personal de planificación del Programa, docentes, junta directiva, donantes			

4.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La evaluación considera varias técnicas de recolección de datos tanto de carácter primario como secundario, dirigidas a obtener información que permita conseguir los objetivos y pregunta planteada en la matriz anterior.

Revisión documental: se enfoca, principalmente, en aportar referencias para contestar a la pregunta de la evaluación para conocer el nivel de consistencia del diseño del Programa, entre los documentos que sirvieron como fuente de información se encuentran los siguientes (ver Anexo 2):

- Marco normativo del Programa (modelos educativos y perfiles técnicos).
- Documentos programáticos.
- Instrumentos de planificación estratégica y operativa.
- Informes sobre asignación presupuestaria, liquidación presupuestaria.
- Informes al donante.
- Evaluaciones previas.
- Informes de auditoría (en caso de existir).
- Entre otras.



Entrevistas semiestructuradas: se dirigieron a la generación de información sobre el diseño del Programa, en particular, consultando a actores claves (personal directivo y técnico) sobre aspectos a mantener y por mejorar la conceptualización del programa. Asimismo, las entrevistas se orientaron a ampliar las perspectivas sobre el programa y los aspectos analizados en la herramienta específica. Estas entrevistas se realizaron de manera virtual y fueron individuales y una de carácter grupal. Estas fueron aplicadas, según la disponibilidad de agenda de los actores. Se entrevistó personal del CETAV, al actual director del Programa y una persona ex directora del Centro (un total de tres entrevistas).

Las técnicas descritas se aplicaron de manera virtual y presencial. Para resguardar la confidencialidad de la información aportada bajo cualquier técnica, dentro del texto se incluyen referencias textuales y se citan mediante una codificación, en caso de que así fuese necesario.

La calidad del informe se analizó utilizando la herramienta de valoración del diseño de la evaluación que fue completada a partir de los hallazgos encontrados en la revisión documental y por información aportada por las entrevistas semiestructuradas.

En el Anexo 3 se incluye el listado de personas consultadas en la evaluación. La calidad del informe será analizada utilizando la herramienta de valoración del diseño de la evaluación será complementada a partir de los hallazgos encontrados en la revisión documental y por información aportada por las entrevistas semiestructuradas. La satisfacción y la profundización sobre la participación, será abordado con la información generada por las encuestas y entrevistas.

4.4 TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La triangulación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el proceso de análisis, para tener una respuesta más comprensiva y consensuada a la pregunta de evaluación.

En este caso, se realizó mediante la triangulación con la información obtenida de las diferentes técnicas aplicadas.

4.5 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para determinar el nivel de consistencia del programa, se ha aplicado una herramienta de valoración del diseño de intervenciones públicas. Esta metodología integra cuatro perspectivas (Planificación, Información, Gobernanza y Recursos), que se desagregan en una serie de variables y estas, a su vez, se componen por un conjunto de enunciados tal y como se define a continuación.



Tabla 3
Estructura del modelo analítico

Dimensión - distribución porcentual	Variable	Cantidad de enunciados
1. Planificación - 25%	1.1. Diagnóstico	5
	1.2. Estrategia	6
	1.3. Modelo lógico	4
2. Información - 25%	2.1. Existencia y acceso	5
	2.2. Calidad	5
3. Gobernanza - 25%	3.1. Actores y participación	5
	3.2. Rendición cuentas	4
4. Recursos - 25%	4.1. Económicos	3
	4.2. Humanos	2
	4.3. Temporales y otros	4
Total	10	43

A cada uno de los enunciados, siendo la unidad de medida nuclear del modelo, donde cada uno tiene un peso relativo homogéneo, se le asigna una valoración específica acorde a lo indicado en el cuadro 4 y una vez se realiza esta acción se procede a desarrollar los cálculos respectivos para obtener promedios para cada dimensión y en perspectiva global una calificación del diseño de la intervención.⁷

Tabla 4
Parámetros de evaluación

Criterio	Contenido	Puntaje
Excelente	Se dispone de información sistematizada, desagregada, en formato accesible y trazable, que posibilita un entendimiento detallado, amplio y robusto sobre el ítem.	5
Muy bueno	Se cuenta con información suficiente y clara que permite comprender y documentar el ítem de manera adecuada	4
Bueno	La información sobre el ítem consultado es básica y existen algunos vacíos (de menor alcance) que reducen su claridad o comprensión	3
Bajo	Se dispone de información parcial, con diversos vacíos que impiden comprender apropiadamente el ítem, siendo sujeto a diversas interpretaciones o existiendo dudas sobre el sentido del mismo	2
Muy bajo	La información no existe o se encuentra desarticulada, dispersa y es contradictoria, presentando amplias inconsistencias que obstaculizan dimensionar de manera básica el ítem analizado	1

Adicionalmente, para mantener la integralidad y acceso de la información, se ha utilizado un formulario de Google Forms, el cual forma parte de los registros administrativos y evidencia del proceso evaluativo.

⁷ Según el puntaje obtenido globalmente, se clasifica el nivel consistencia del diseño de las intervenciones según lo siguiente: Excelente ≥ 90 , Muy bueno: $80 \geq 89$, Bueno entre $60 \geq 79$, Bajo $40 \geq 59$ y Muy bajo ≤ 39 , lo cual da cuenta de la robustez e integralidad del diseño del programa



Los datos consignados serán puestos a disposición para realizar análisis de orden comparado a efectos de rendir cuentas a diversos actores, según las competencias de Mideplan como rector en evaluación.

5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

En esta sección se presenta el análisis de la información y los hallazgos de la evaluación, el apartado se organiza a partir de las preguntas formuladas, al final de cada una se presentan las conclusiones respectivas, donde se trata de mantener un alcance similar en esta presentación, combinando entre elementos de naturaleza estratégica y técnica según la naturaleza de la variable analizada.

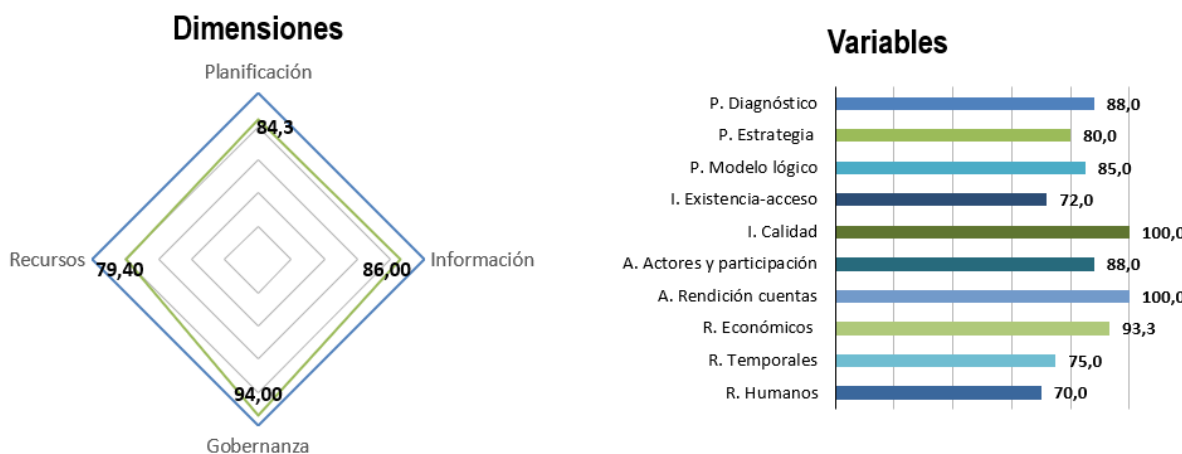
5.1 ¿CUÁL ES EL NIVEL DE CALIDAD DEL DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN TÉCNICA PARA EL EMPLEO?

El nivel de calidad del diseño del PFTE se establece en **85,9%**, lo cual se cataloga cualitativamente como **“muy bueno”**. La Figura 3 muestra el puntaje según las dimensiones y las variables que componen el índice global de calidad y las páginas siguientes describen los hallazgos para llegar a tal calificación.

Figura 3

Índice global de la calidad del diseño del Programa de Formación Técnica

5.1.1 Dimensión Planificación



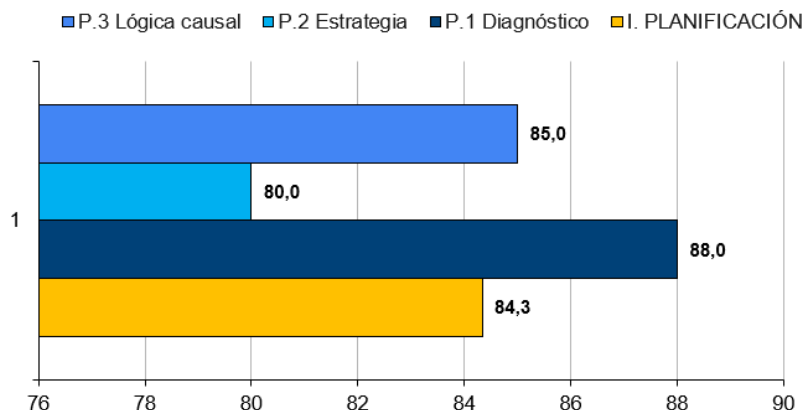
De acuerdo con los hallazgos encontrados, esta dimensión obtiene una puntuación de **84,3%**, lo cual significa que la planificación del PFTE se clasifica como **“muy buena”** (ver Figura 4). Entre los aspectos positivos de esta dimensión, se destaca que el programa presenta un diagnóstico claro y conciso sobre cuál es la problemática que intenta solventar con la implementación del programa: el desempleo, principalmente, de mujeres y población joven en condición de vulnerabilidad.

A pesar de que el diagnóstico inicial fue realizado hace más de 10 años, el mismo contempla problemáticas que siguen prevaleciendo en la actualidad y el mismo es contrastado en cada una de las actualizaciones de los diferentes programas de los técnicos impartidos por el CETAV los cuales responden a las necesidades cambiantes que demanda el contexto en términos de empleabilidad.



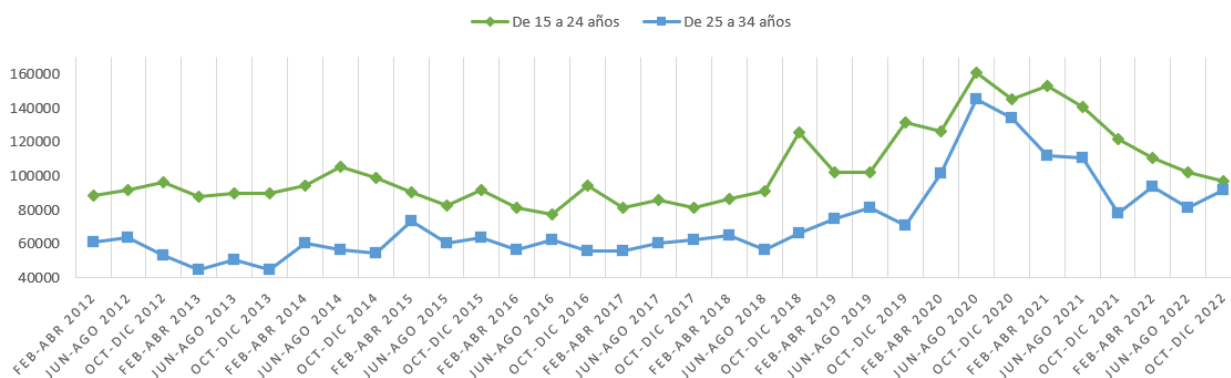
En este sentido, se debe destacar la constante búsqueda de actualización de nuevos socios, nichos para la empleabilidad y nuevas oportunidades de asociar con organizaciones tanto públicas como privadas en pro de la mejora y del impacto del programa.

Figura 4
Índice global de calidad: dimensión de planificación y sus variables (%)



Asimismo, el CETAV, como centro implementador del programa, tiene debidamente estructurada la estrategia (criterios de elegibilidad y exclusión) para la selección de los beneficiarios del programa y esta se encuentra alineada con la programación técnica y financiera de Empléate y de otros programas y organizaciones que participan en su implementación. Nuevamente, aquí se encuentra una significativa variación de las edades de la población beneficiaria que alberga el programa, pasando de una edad máxima de 24 años contemplada al inicio del programa en 2012, hasta un máximo de 35 años, en documentos de programas trabajados inclusive en el 2022 (ver el ejemplo del programa del Técnico en Análisis y Visualización de Datos, específicamente en la sección del perfil de ingreso). Esta situación se repite en el sitio web del CETAV, en la que la edad máxima contemplada se mantiene en 27 años. Según el director, la página de internet del CETAV está en proceso de actualización para corregir algunos errores y actualizar información, como por ejemplo el límite de edad, que actualmente no se evidencia. Al respecto, el informante 1 menciona que, "... en la actualidad no hay límite de edad, así que va desde los 17, hasta la persona de mayor edad que requiera y aplique para ser beneficiaria del Programa" (comunicación personal, 13 de octubre 2023).

Figura 5
Niveles de desempleo de la población joven en Costa Rica: 2012 a 2022



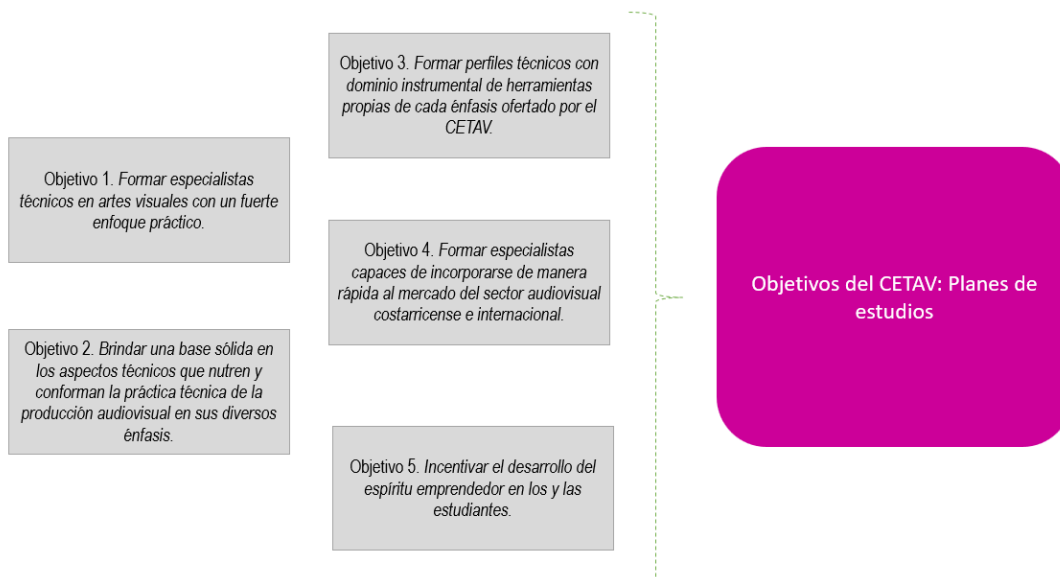


Ante este escenario, se propone hacer una revisión rápida del estado del desempleo en el país en los últimos años y se encuentra que se mantiene en índices similares (con excepción de la situación provocada por la pandemia del COVID-19 en 2020 y 2021), en los que la población joven es la principal damnificada en términos de empleabilidad y acceso a fuentes de trabajo (ver Figura 5). A este segmento de la población es a la que va dirigida la estrategia de Empléate desde el inicio; sin embargo, como el desempleo es uno de los temas que mayor impacto tiene en el país desde la década anterior, el PFTE sigue con un fuerte énfasis en la población menor de 35 años de edad, a pesar de que actualmente no haya una edad límite. Según el informante 1, más del 90% de la población beneficiaria actual del centro es población menor de 35 años de edad.

Por otra parte, se logra evidenciar que no existe un documento homologado en el cual se establezcan las pautas centrales del programa. A pesar de lo anterior los actores consultados coinciden y manifiestan un consenso sobre los propósitos, al respecto, se encuentra que se mencionan objetivos del Centro y no necesariamente del Programa general como tal en el documento Plan de estudios: Propuesta integral de desarrollo de competencias del 2013, el cual es una actualización del diagnóstico inicial y que a partir de ahora se tomará como el documento oficial de creación del programa (a pesar de que el mismo se refiere principalmente al Centro y no al programa como tal). Los objetivos plasmados en el documento son del CETAV, pero se identifica que estos son la base conceptual para el trabajo realizado en el PFTE. Por otra parte, los documentos posteriores al mencionado diagnóstico, contienen objetivos que tienen alguna relación con los objetivos planteados previamente; sin embargo, se encuentran redactados de manera diferente, ya que están dirigidos a los programas técnicos y no al PFTE propiamente.

A pesar de lo anterior, se comprende el sentido y la finalidad de los objetivos que se encuentran, los cuales apuntan a una población específica y a un objetivo común (ver Figura 6).

Figura 6
Objetivos de los Planes de Estudios del CETAV



Según lo encontrado tanto en la revisión documental como en las diferentes entrevistas realizadas a miembros del equipo del CETAV, no se puede entender el trabajo realizado en el marco del PFTE en sus primeros años con lo que realiza en pleno 2022. El PFTE nace en el marco del CETV y como tal el centro fue creado para implementar el programa; sin embargo, con el paso del tiempo, se han realizado una serie de modificaciones profundas en las estrategias y en la planificación que van de la mano con los cambios del



contexto. Es pertinente mencionar que, si bien el CETAV es la organización encargada de poner en marcha el PFTE, el mismo no solamente se dedica a implementar el programa, sino que con el paso del tiempo se diversifica, generando otras ofertas, como el caso de los cursos libres de diseño y el centro de cómputo ofrecidos a partir del 2022.

Durante la revisión documental, se determinan diferentes insumos que contienen relación directa con la dimensión de planificación. Se identifican y se examinan los programas técnicos que componen hasta el 2022, la oferta académica del CETAV, los cuales presentan la operativización de los objetivos que dieron inicio al programa en 2012, pero adaptados al contexto en el que se desarrollan. Estos programas, a partir del 2022, se tuvieron que adaptar a lo demandado por el Marco Nacional de Cualificaciones, situación que provocó cambios en metas, objetivos, mallas curriculares y alcances de los programas. En este entendido, se puede confirmar que el PFTE es continuamente revisado y modificado para operativizar los objetivos planteados en los 5 documentos que conforman el programa en evaluación.

Por otra parte, se debe decir que a pesar de que el PFTE no cuenta con un documento centralizado y actualizado en el que se evidencie el programa, su lógica causal, objetivos y detalles como tal, la información documentada que tiene el CETAV se encuentra atomizada y esto provoca que el personal trabaje bajo una lógica común que no está evidenciada en un flujo o documento estandarizado, situación que si bien en el momento de la realización de esta evaluación está controlada, puede ser un riesgo en caso de la sustitución de miembros centrales de la organización por personal externo .

La operativización de los objetivos se lleva a cabo dentro de cada uno de los programas técnicos de acuerdo con los contenidos y mallas curriculares específicos. Se debe mencionar que cada uno de estos programas cuenta con respaldo y supervisión técnica y profesional de especialistas en las áreas en que se enfocan (tanto en su elaboración como en su implementación) y que responden siempre a las demandas de empleabilidad de los mercados pertinentes.

En relación con la elaboración de metas e indicadores, ambos están unidos con la implementación mensual de los programas técnicos impartidos por el CETAV y a estos se les da seguimiento mediante una matriz en la que, durante los 12 meses del año, el personal a cargo de los programas (personal de planta con información de las coordinaciones de los cursos) completa para presentar de esta manera el informe mensual del centro (de acuerdo con la contabilidad demandada por los indicadores).

Estas herramientas han variado considerablemente desde el 2020 y a pesar de que presentan información similar, no se mantienen consistentes en cuanto a forma y contenido, lo que provoca que no se comprenda completamente el flujo ni el relacionamiento de una con respecto a la otra. También, se debe acotar que 2 de las 3 matrices analizadas (2020 y 2021) presentan información desagregada por indicadores, líneas base, metas definidas y categorizada de acuerdo con la temática; sin embargo, la visualización de las mismas no está armonizada, los indicadores se encuentran a nivel operativo y las metas a nivel cuantitativo, las cuales impiden una adecuada lectura y comprensión para su seguimiento. Además, algunos de los campos de las matrices suministradas se encuentran resaltadas o sin llenado, sin la explicación debida del por qué no se da seguimiento al indicador/meta, hay cambios evidentes en la codificación y en el contenido de las matrices. Estos elementos faltantes de un año al otro, distorsionan la lectura (ver Anexo 4).

En la matriz del 2022, la lógica cambia y se trabaja por actividad respondiendo a objetivos que agrupan elementos (se utiliza un diagrama de Gantt en lugar de las herramientas utilizadas anteriormente). En este sentido, ninguno de los elementos expuestos presenta fichas técnicas ni explicativas.

No se ha documentado en la evaluación la existencia de estudios relacionados con la gestión de riesgos en la información analizada. Para el 2022, se encuentra un documento interno de planificación en el que se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) y se plantean indicadores, metas y propósitos de gestión; sin embargo, no puede ser considerado un documento en el que se aborden riesgos y limitaciones acorde a la magnitud del programa.



Los programas técnicos que se implementan en el marco del PFTE desde el 2012 y hasta el 2022 son financiados con fondos Empléate, salvo algunos casos excepcionales⁸. Únicamente el quinto programa *Análisis y visualización de datos (del año 2022)*, es financiado con fondos privados, específicamente de la fundación CRUSA, el cual respondió a una oportunidad específica de desarrollo⁹. Por esta razón, este programa técnico atiende directamente los lineamientos de gestión y acceso al programa demandados por este subsidio y no a los lineamientos demandados por Empléate para el resto de la oferta técnica del PFTE.

El PFTE sigue al pie de la letra los criterios de elegibilidad de los beneficiarios, los cuales responden directamente a las cartas de entendimiento que se firman entre las diferentes partes, las listas de personas elegibles enviada por el Instituto Mixto de Ayuda Social (que maneja la base de datos de becados por Empléate o por FODESAF) y al Manual de Habilidades Socio Emocionales para el Trabajo.

Los requisitos de admisibilidad varían entre los técnicos, a nivel general se pueden contemplar los siguientes requerimientos de elegibilidad para cursar las carreras en CETAV:

Tabla 5
Criterios de elegibilidad del Programa de Formación Técnica para el Empleo

Criterio	Ente que solicita
Beca Empléate o FODESAF	CETAV y Empléate
Aceptar reglamento de CETAV (compromisos y comportamiento)	CETAV
Aceptar uso de imagen	CETAV
Compromiso de transferencia monetaria al CETAV	CETAV
Bachillerato de educación media	CETAV
Entrevista inicial y autoevaluación	Empléate
Documento oficial del Tribunal Supremo de Elecciones (Cédula o carné de menores)	CETAV y Empléate
En caso de personas extranjeras, tener su estatus migratorio al día.	
Ser mayor de 17 años	CETAV y Empléate
Disponibilidad de tiempo completo	CETAV
Habilidades básicas para el desarrollo de los técnicos (conocimiento del uso de computadoras)	CETAV
Estudiar el bloque completo cuatrimestral	CETAV

La admisión del programa técnico patrocinado por la Fundación CRUSA posee otros requerimientos específicos, al ser este de carácter privado, se permitieron modificar los requisitos mantenidos por CETAV con Empléate. Estos requisitos varían significativamente, especialmente, por la particularidad de que esta direccionado completamente a un público femenino, con edades desde los 17 hasta los 35 años,

⁸ En el periodo de tiempo del 2020 al 2022, en 4 de los 5 técnicos ofrecidos, el 100% de los estudiantes fueron becados por Empléate y según palabras de su exdirectora, Laura Pacheco, “desde su primera generación en 2012, fueron aislados los casos en que algunos estudiantes fueron aceptados en el programa, gracias a donaciones de personas u organizaciones privadas”.

⁹ La solicitud específica de apertura de este técnico vino directamente desde el donante, la fundación CRUSA que está implementando un proyecto denominado “Reto EMPLEOCR” el cual tiene como objetivo identificar modelos innovadores para la empleabilidad de mujeres en zonas de menor desarrollo relativo, mediante la formación para el trabajo y la promoción de una cultura emprendedora en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas (STEAM), la mejora en la estructura productiva y las condiciones del mercado laboral. (<https://comunidad.crusa.cr/talento-humano/>)



solicitándose además tener aptitudes para las matemáticas, la programación y el aprendizaje de idioma inglés.

Finalmente, se debe mencionar que uno de los mayores criterios de exclusión del PFTE es la cantidad limitada de cupos por cada uno de los técnicos (cada técnico tiene la posibilidad de albergar hasta un total de 20 estudiantes) y que además los mismos se implementan por generaciones (la duración de los mismos es de 5 cuatrimestres), por lo que se aperturan una vez cada dos años. Otros de los criterios de exclusión están presentes dentro del reglamento para estudiantes del CETAV, entre los que destacan, la pérdida injustificada de materias, el uso del plagio, el ausentismo a lecciones y la ausencia de pago sin previo arreglo con las autoridades del centro (CETAV, s.f.).

A manera de conclusión sobre la planificación del PFTE, se establece lo siguiente:

- P1. El porcentaje de cumplimiento de elementos de planificación del PFTE acorde al modelo utilizado es de 84,3%, obteniendo un criterio de “muy bueno”. Las tres variables que componen esta dimensión: el diagnóstico, la estrategia son catalogadas como “muy buenas”, siendo estrategia la que presenta la puntuación más baja, pues se identifican oportunidades de mejora en lo relacionado principalmente con los indicadores y la estandarización de las herramientas de seguimiento de los mismos.
- P2. La problemática esta diagnosticada formalmente desde el 2009 y es el hito que permite poner en funcionamiento el PFTE. Este diagnóstico sigue siendo la base para la toma de decisiones en términos de creación programas los cuales se actualizan mediante la identificación de un diagnóstico contextualizado en cada una de las actualizaciones o nuevos programas técnicos implementados.
- P3. Hacia el año 2022 el PFTE continúa trabajando con fondos provenientes del subsidio del programa Empléate y, por lo tanto, las estrategias se alinean a los requerimientos establecidos bajo esta modalidad. Se trabajan en esta línea 4 programas técnicos. El quinto programa presenta una estructura similar; sin embargo, tiene la particularidad de responder a fondos meramente privados por lo que las estrategias difieren en relación con los otros 4 técnicos que componen el programa. La estrategia de trabajo de diversificación, que se comenzó a ver a partir del 2022, busca por un lado no perder recursos disponibles en el mercado y aperturar su oferta también hacia el ámbito privado, siempre con la finalidad de brindar el servicio de capacitación técnica a la población meta del programa y conseguir insertarlos en el mercado laboral.
- P4. Los objetivos del programa son difusos y están descontextualizados (son creados para el CETAV y no para el programa). En el diagnóstico inicial, se encuentran desagregados 5 objetivos, que son bajo los que en marcha el programa como tal. Se encuentra desde un inicio que no existe desde el inicio referencia explícita del nombre del programa, por lo que se entiende que estos objetivos pueden ser considerados como los objetivos PFTE, los cuales son la esencia de los objetivos de los técnicos analizados.
- P5. El PFTE actualiza periódicamente sus programas y define sus estrategias de acuerdo con las demandas del mercado y de lo exigido por sus socios y donantes. (En esta labor se involucra técnicamente el consejo asesor del CETAV quien aconseja y recomienda sobre nuevas oportunidades). En este sentido, se tiene claridad sobre los procesos de inclusión y exclusión de beneficiarios y se siguen los manuales y reglamentos de manera adecuada.
- P5. La lógica causal, a pesar de no estar diagramada y narrada como tal, si se encuentra clara y es evidenciada tanto en los programas técnicos como en diferentes ejercicios de sistematización de experiencias. En este sentido, el PFTE tiene claridad de la problemática que está trabajando y los resultados que quieren alcanzar y mediante cuales acciones puede alcanzar los objetivos.



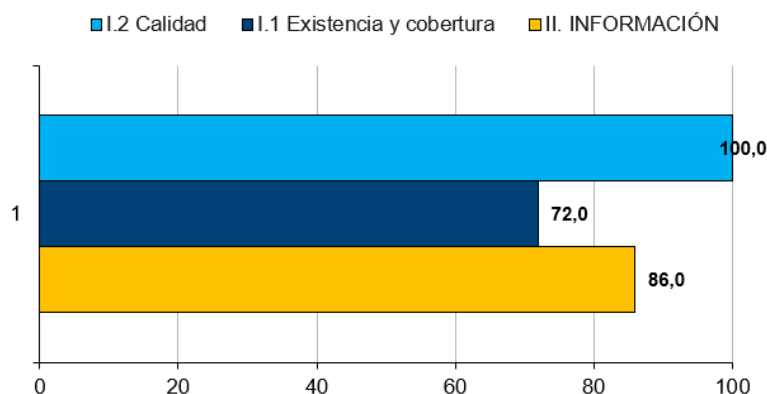
- P6. Se identifican factores que impiden medir avances y el funcionamiento del programa al no contar con las herramientas estandarizadas para obtener una comprensión más nítida y clarificada de los elementos trabajados en los periodos (avance en los objetivos, metas, indicadores, etc.).

5.1.2 Dimensión Información

Esta dimensión obtiene una puntuación de **86,0%**, lo que equivale a **“Muy bueno”** y significa que se cuenta con información suficiente y clara que permite comprender y documentar el ítem de manera adecuada. La dimensión, se compone de 2 variables (existencia y cobertura, calidad), tal y como se detalla en la figura 7.

Figura 7

Indicador global de calidad: valoración dimensión de información y sus variables (%)



Se ha evidenciado la generación de diferentes instrumentos relacionados con los flujos de información del programa y que permiten orientar tanto a los colaboradores del Centro, a las autoridades de La Libertad, al Consejo Asesor y a los diferentes socios sobre los avances, los alcances y el estado de la población beneficiaria del programa. Al respecto, de la entrevista grupal se extrae lo siguiente:

...se utilizan diferentes herramientas para darle seguimiento a los cursos que son parte de los técnicos, el estado de los participantes, las actividades programadas, los reportes y en éstas (las herramientas) cada uno sabemos nuestras responsabilidades y compromisos y como evidenciarlos.

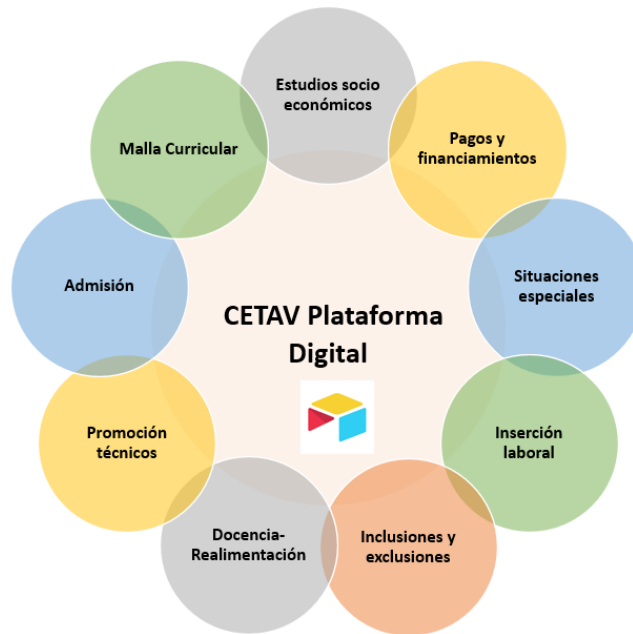
(comunicación personal, 13 de octubre de 2023)

Como parte de esas herramientas, se destaca la plataforma en línea llamada *Airtable*, la cual es el principal medio de control y de seguimiento de los programas técnicos que son parte del PFTE; además, de las responsabilidades de los funcionarios de planta del CETAV de acuerdo con su área específica de trabajo. En ella, se lleva el control de los procesos de admisión, principales asuntos administrativos, las notas, las tareas pendientes, el estado del beneficiario (segregado por perfil individual de la persona), su estatus financiero, estrategias de mercadeo, la docencia y el avance de la malla curricular en el tiempo, entre otras (Ver Figura 8). El acceso a la plataforma es restringido, para 4 personas de planta que trabajan directamente para el centro, ya que en la misma se maneja información confidencial y sensible, principalmente, datos personales y de la situación socioeconómica de los beneficiarios del programa.



La plataforma cuenta con diferentes interfaces que les permiten a los usuarios del centro, llevar el control de los procesos en sus diferentes fases de una manera centralizada y en tiempo real, lo que permite generar información para la rendición de cuentas de manera clara y transparente, de acuerdo con la alimentación de los datos suministrados por los funcionarios. Esta herramienta se adopta a partir del 2020 y constituyó desde su entrada en la herramienta neurálgica para definir cómo se obtiene la información para la implementación de la intervención.

Figura 8
Modelo de información digital para la implementación intervención del CETAV



Por otra parte, el CETAV ha creado una herramienta de control de actividades para el PFTE, que es completada mensualmente por los diferentes funcionarios de la organización. La herramienta emula un sistema de seguimiento de actividades por indicador, las cuales se van completando de acuerdo con lo acordado en la planificación anual¹⁰. En este sentido, los informes y reportes que emanan desde el Programa son generalmente cuantitativos, dejando de lado elementos cualitativos que pueden resultar valiosos al ser un programa de corte social.

Los informes realizados serán enviados a 5 destinos específicos de manera periódica (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Cultura y Juventud, Fundación Crusa, Dirección del Parque La Libertad y Donantes y Socios Privados). Estos actores tendrán la posibilidad de utilizar la información suministrada a conveniencia, siempre y cuando no exponga información sensible de los beneficiarios del programa.

El CETAV mediante las herramientas expuestas informa sobre sus actividades, cada una enfocada a diferentes procesos que se dividen en los diferentes ejes a saber:

- 1) Finanzas: Se abordan temas referentes a la búsqueda de recursos financieros y atracción de donaciones).
- 2) Clientes: se destina a mejorar alianzas y creación de comunidad CETAV entre graduados y población ya inserta en el mercado laboral.

¹⁰ La herramienta es reconocida por los funcionarios como el instrumento en el que se evidencian los informes mensuales.



- 3) Los procesos: enfocados a dar sostenibilidad a los técnicos y crear estrategias de atracción estudiantil.
- 4) Los aprendizajes y el crecimiento: que se enfoca a las relaciones interpersonales de los implicados en el programa.

A partir de esta división se informa de manera mensual lo alcanzado en cada uno de ellos, demarcados por los indicadores previamente propuestos y apuntando a alcanzar la meta establecida para el año. Aunado a este control mensual, se le debe sumar la información que se alberga en su plataforma digital, en la que se van a identificar la cantidad de beneficiarios que continúan o salen del programa; además, los que culminan con éxito y alcanzan el técnico y van más allá, informan sobre la cantidad de personas que han logrado sumarse al mercado laboral.

Con respecto a la información para el público en general, se hizo una revisión exhaustiva de su sitio web, el cual se encuentra desactualizado y no se encuentran detalles de la rendición de cuentas del Programa ni del CETAV. La evidencia y rendición de cuentas para el público en general se expone en los informes de carácter público que se emiten desde el sitio web de La Libertad y en los cuales la información pertinente del PFTE, se encuentra agrupada con otra, por lo que dicha información no resalta a la vista y se pierde entre tanto dato informativo generado por todos los demás procesos de la Fundación La Libertad. De la entrevista realizada el informante 1 manifiesta que:

el CETAV ha variado las estrategias de comunicación con la ciudadanía, incluyendo las redes sociales más utilizadas por el público meta para informar sobre convocatorias, ofertas de cursos, requerimientos y otros tipos de comunicaciones relacionados con los técnicos que forman parte del programa a evaluar (como por ejemplo sus redes sociales tales como Facebook o Instagram, entre otras). (comunicación personal, 13 de octubre 2023)

A manera de conclusión sobre la información de PFTE se establece lo siguiente:

- I1. El porcentaje de cumplimiento de los elementos de información del PFTE acorde al modelo utilizado es del 86,0% obteniendo una categoría de “Muy bueno” ubicándose como la segunda dimensión mejor calificada del programa. Las dos variables que la conforman presentan, por un lado, la existencia y cobertura una calificación de “bueno”, mientras que la calidad presenta una calificación perfecta, alcanzando el 100%.
- I2. La información de los beneficiarios del programa, el seguimiento de los técnicos impartidos, el financiamiento y otras actividades claves para el desarrollo del programa, está albergada en un sistema automatizado para el manejo en tiempo real de la información. Esta base de datos, permite medir el avance integral de la intervención y generar el seguimiento pertinente de los beneficiarios del programa y del ciclo del programa como tal.
- I3. La información del seguimiento operativo de la intervención, se trabaja de manera mensual mediante procesador de datos (Excel®). Las matrices presentan elementos similares en su construcción dividiéndose por ejes y cada uno de ellos presenta indicadores de gestión que se van a trabajar por año por lo que la información del año anterior sirve como línea base para el siguiente y esto permite establecer metas y poder medirlas al final de los periodos. El problema detectado es que las matrices existentes no son del todo similares y esto puede provocar distorsiones a la hora



de hacer la lectura de los datos detallados y seguir una detallada trazabilidad de los procesos propios del PFTE.

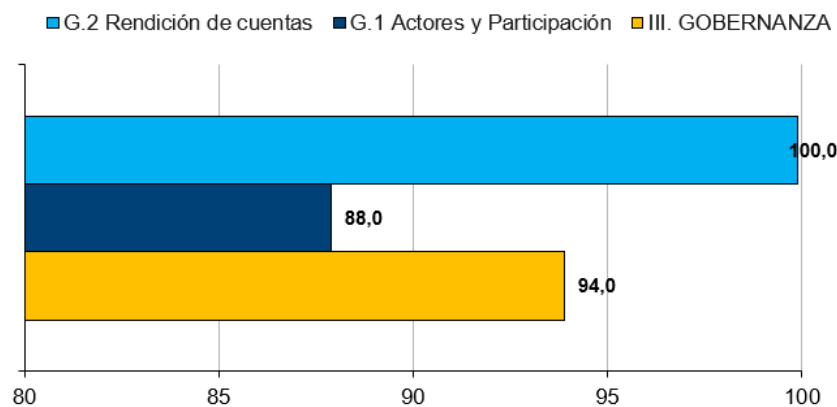
- 14. Se socializa la información pertinente a los resultados por diferentes vías y de acuerdo a los públicos meta. La Libertad se encarga de incorporar los datos del Programa a nivel del parque una vez al año en su informe de labores, el CETAV envía informes periódicos (ya sean mensuales o anuales) a los socios del programa y comunica mediante sus redes sociales, información pertinente y atinente al público meta (principalmente a posibles interesados en recibir los técnicos ofertados). La página de internet del CETAV tiene un atraso en la información y necesita ser actualizada pues es un medio fiable para promocionar sus técnicos y para tener mayor alcance y cobertura.
- 15. La intervención carece de guías o manuales escritos que especifiquen el flujo que deben seguir los procesos para seguirle el pulso al desarrollo del programa, sin embargo, hay una variedad de documentos, que deben ser estandarizados, que permiten construir el mismo y además se cuenta con la base de datos digital *Airtable* que funciona como apoyo complementario para la implementación de los procesos del Programa (tiempos, acciones específicas, metodologías, entre otros.).

5.1.3 Dimensión Gobernanza

Esta dimensión obtiene una puntuación de **94%** (ver Figura 9). A partir de ello se determina que la gobernanza del PFTE está considerada como **“excelente”** y es la dimensión que mejor calificación tiene entre las cuatro en análisis. La gobernanza es analizada desde dos variables: los actores y su participación y la rendición de cuentas.

Dentro de los aspectos positivos de esta dimensión, se puede destacar que la misma está planteada desde una perspectiva integral al visibilizar y dictar funciones claras (en términos de definición de su rol) a actores, ya sean políticos, técnicos, instituciones públicas, beneficiarios o donantes, en los diferentes niveles de gestión, esto a pesar de, como se menciona en la dimensión anterior, no contar con un documento centralizado en el que se definan estos detalles. Además, se establecen los mecanismos y procesos de toma de decisiones dentro del CETAV y su relación con el Consejo Asesor, la Dirección de la Libertad y los donantes.

Figura 9
Valoración de la gobernanza del Programa de Formación Técnica para el Empleo



A partir de la revisión documental realizada se obtiene que la gobernanza en el diseño PFTE, se gestiona de acuerdo con las líneas propias del Parque La Libertad. En este sentido, se debe recordar que el mismo es un ente creado por el Ministerio de Cultura con el apoyo de Naciones Unidas y que opera bajo un esquema de



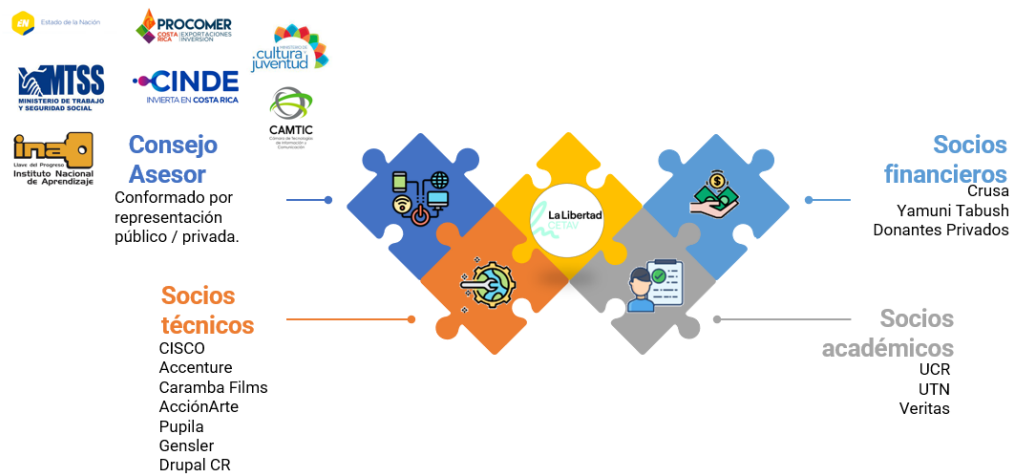
alianza público-privada en el que ambos sectores colaboran en armonía para alcanzar los propósitos establecidos por CETAV para el cumplimiento de sus metas. Aclarado esto, se entiende que El PFTE trabaja de la mano tanto de instituciones públicas (entre las que se encuentran principalmente El INA y las universidades tanto públicas como privadas), ministerios de gobierno, empresas privadas (Accenture, Cisco, etc) y Organizaciones No Gubernamentales (Yamuni Tabush, AccionArte, etc.).

A nivel interno, el CETAV es uno de los 6 centros de atención y formación que conforman la estructura organizacional del Parque la Libertad. La organización interna del centro se divide en 5 órganos debidamente delimitados por el reglamento de funcionamiento interno, los cuales son: La dirección del CETAV, el Consejo Académico, las coordinaciones técnicas de cada área técnica, la coordinación académica y el encargado de desarrollo estudiantil. Cada uno de estos órganos tiene demarcadas sus funciones en el reglamento organizacional del centro y tienen un trabajo de coordinación definido en el mismo que están en función del PFTE.

El Centro mantiene una línea de comunicación fluida con la dirección del parque, quienes, a su vez, forman parte de un consejo asesor que ejerce como órgano encargado de aconsejar y acompañar los procesos estratégicos y de toma de decisiones del Programa evaluado. En este consejo confluyen actores tanto de la parte empresarial, sector público y la academia, quienes garantizan la actualización constante de los contenidos de los técnicos, la inserción en el mercado laboral de los beneficiarios graduados y la exploración de nuevos nichos en los cuales incursionar de acuerdo a las demandas del mercado. Este Consejo Asesor fue instaurado desde el 2012 y hasta el 2022 contaba con miembros activos del MCJ, MTSS, INA, CINDE, CAMTIC, PROCOMER, representante de empresa privada (Consortio de Animación), representación de estudiantes egresados de los programas y del Estado Nación (ver figura 10).

A este esquema se le debe agregar el cuerpo docente, los cuales son profesionales de alto nivel que laboran generalmente en empresas empleadoras y son quienes colaboran para que el nivel académico del PFTE asegure la calidad necesaria y mantenga sus niveles de inserción en el mercado laboral en índices por encima del 80% de sus graduados (CETAV, 2013). Este personal docente participa en una dinámica constante de realimentación con la población beneficiaria y estos al mismo tiempo con las coordinaciones académicas y el consejo académico del CETAV, quienes buscan con este proceso oportunidades de mejora en los técnicos impartidos.

Figura 10
Gobernanza Programa Técnico para el Empleo



El trabajo del CETAV en su interacción con las diferentes partes implicadas en el PFTE, va variar de acuerdo con el tipo de actor y su influencia sobre la intervención. A partir de lo mencionado, sus estrategias van a tener modificaciones en su estructura, de acuerdo con las decisiones que se tomen para su mejora y



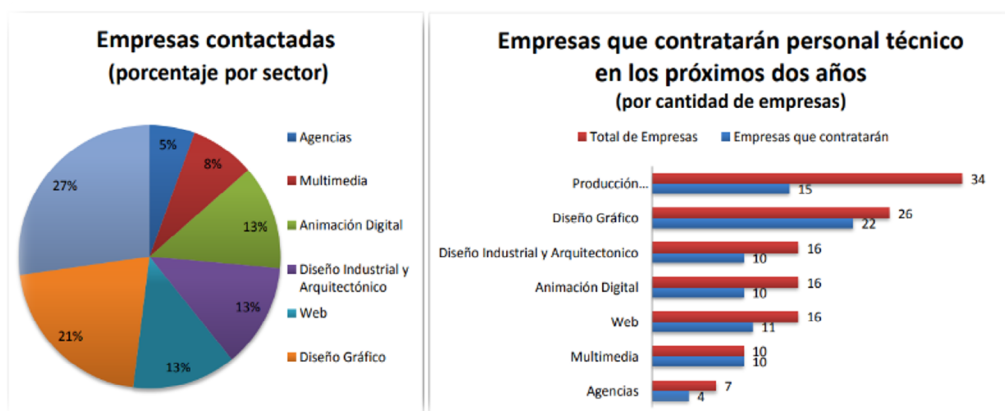
adaptación al contexto en el que se desarrolla. Estas relaciones se enfocan principalmente en la búsqueda de recursos financieros y en la revisión y la actualización de los programas técnicos de acuerdo con las demandas del mercado laboral relacionados con las artes y la tecnología. A partir de estas motivaciones, la dirección de La Libertad junto con el encargado del PFTE se reúnen periódicamente (3 o 4 veces al año, según exigencia o necesidad) con el Consejo Asesor, con quienes se discuten y se presentan estrategias de innovación, necesidades del mercado, posibles oportunidades de desarrollo y otras posibilidades de crecimiento para el programa.

Como parte de esta interacción, surgen estudios técnicos de exploración de nichos de trabajo, algo que se continúa realizando periódicamente desde que el CETAV abre sus puertas. Una muestra del trabajo realizado en coordinación con diferentes actores del sector privado se puede observar en la Figura 10.

El modelo de gobernanza de la intervención (a nivel externo del parque) no está desarrollado en ningún documento oficial revisado; sin embargo, el mismo se reconstruye de acuerdo con lo evidenciado en diferentes informes y documentos internos del CETAV, además de lo recolectado en las entrevistas realizadas para esta evaluación y en diferentes sitios web, tanto de socios como del Parque La Libertad. Además de sus reuniones periódicas con el Consejo Asesor, también se tiene un flujo constante de comunicación con la dirección y otros departamentos del parque, los mismos para requerimientos específicos.

Figura 11

Estudio necesidades capital humano realizado contratado por CETAV



En el contexto del Centro mencionado, se observa un compromiso significativo con una amplia gama de actores que desempeñan un papel crucial en la ejecución de la intervención. Estas interacciones han tenido un impacto sustancial en la evolución y estructura del programa a lo largo del tiempo, desempeñando un papel esencial en las reformas que han experimentado los técnicos del programa.

Los socios técnicos desempeñan un papel integral en este proceso. Contribuyen activamente a la actualización de los planes de estudio de los cursos, introduciendo nuevos enfoques de aprendizaje y colaborando en la adaptación de la oferta académica para satisfacer las demandas cambiantes de los empleadores. Por otro lado, se establece un diálogo constante con empresas privadas que pueden respaldar financieramente al programa, aportando recursos para la adquisición de equipamiento y la contratación de servicios profesionales destinados a mejorar el programa. Además, se establecen alianzas estratégicas con instituciones académicas, que contribuyen al constante perfeccionamiento de los programas técnicos impartidos por el centro. Esto demuestra un compromiso constante en la búsqueda de nuevas colaboraciones, tanto en términos técnicos como financieros, con una variedad de socios, incluyendo empresas empleadoras.



En esta dinámica, los roles de cada uno de los actores están cuidadosamente definidos y se les proporciona un seguimiento detallado, así como una rendición de cuentas periódica en función de sus respectivos requerimientos. Es importante destacar que desde su inicio en 2012, las dos consultorías previas que apoyaron la creación del PFTE involucraron la colaboración de organizaciones empresariales destacadas, como PROCOMER, CINDE, la Cámara de la Industria Audiovisual Costarricense (CAIAC), Costa Rica Animation Holdings (CRAH), CAMTIC, entre otras.

En la actualidad, el modelo sigue vigente y se ha ampliado la colaboración con otros actores, tal como se evidencia en la figura 11. Este enfoque analítico destaca la importancia de estas interacciones y colaboraciones en la evolución y el éxito continuo del programa. En relación con la rendición de cuentas, el PFTE trabaja en múltiples vías para poder rendir cuentas a las contrapartes del programa. En este sentido, se tiene acordado la forma y el esquema de informes y reportes que requiere el socio, de acuerdo al tipo y a lo estipulado en las diferentes cartas de entendimiento que formalizan el trabajo en conjunto o los contratos en caso de ser necesario.

En este sentido los informes de gestión del programa según el CETAV son los siguientes

Tabla 6
Rendición de cuentas CETAV

Organización	Informe/Periodicidad
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (PRONAE, encargado del Programa Empléate)	Actualización mensual con informes sobre el estado de los beneficiarios. Los informes se detallan en un formato especial proporcionado por Empléate
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Se solicita un informe cuantitativo de progreso de los programas técnicos
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Informe mensual y cuatrimestral con notas de estudiantes y reporte de profesores sobre el estado de los cursos
Dirección La Libertad	Se envía información periódica de acuerdo a la demanda de la dirección ejecutiva. Estrictamente, se recopila información anual para la elaboración de los informes de gestión anual de La Libertad
Fundación Crusa	Se envía al donante una vez al año un informe cuantitativo detallado sobre los avances de los estudiantes que son parte del técnico patrocinado por la fundación.
Donantes y Socios Privados	Anualmente y según sus estándares organizacionales

Como se muestra en el Cuadro 6, la programación y distribución de los reportes están claramente definidos en el sistema y en la planificación anual realizada por el equipo. De esta manera, cada uno de los informes tendrá un formato distinto, de acuerdo con las especificaciones de la contraparte. En esta línea, la responsabilidad de que esta información este a tiempo y en orden con las especificaciones recae explícitamente sobre la dirección de parque (CETAV, s.f), quien repartirá las funciones en su equipo.

Según personal consultado, el flujo de información entre el CETAV y los diferentes donantes es constante, pero principalmente, se mantiene comunicación prácticamente mensual con personal del programa Empléate, quienes mensualmente requieren actualización de los beneficiarios sus avances, inconvenientes (de múltiples tipos que se puedan presentar) por parte del CETAV como centro de formación acreditado (comunicación personal, 13 de octubre de 2023).

A manera de conclusión sobre la gobernanza del PFTE se establece lo siguiente:



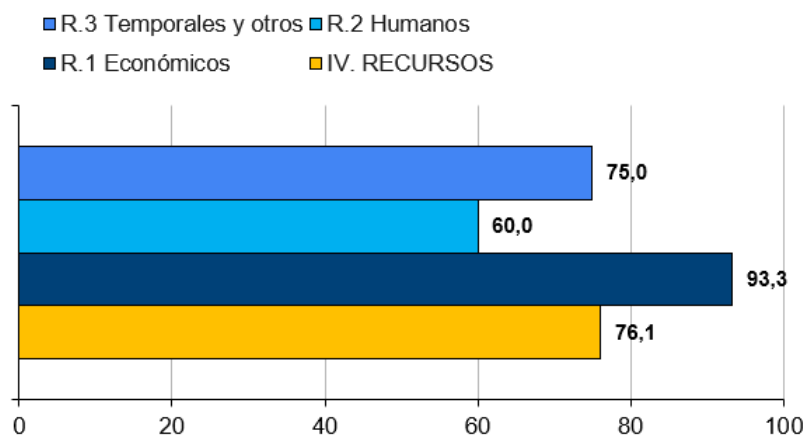
- G1. El porcentaje de cumplimiento de los elementos de gobernanza del PFTE acorde al modelo utilizado es del 94% siendo la variable que alcanzó mayor puntaje a lo interno del índice global de calidad, en gran medida por la amplitud de actores que formaron y han formado parte en la formulación y actualización constante del modelo de trabajo del Programa.
- G2. El Programa tiene un esquema flexible que se actualiza en respuesta a las demandas del mercado y de los actores tanto públicos como privados. Es beneficioso, pues le permite responder a las necesidades de los beneficiarios pues se adapta al contexto de laboral marcado por los empleadores.
- G3. La falta de un documento centralizado no permite comprender la integralidad de las acciones que se realizan en el marco del programa. Esto puede tener consecuencias, no solo para nuevos funcionarios, sino para la potencial población beneficiaria y también para organizaciones e instituciones que quieran informarse y colaborar con el PFTE.
- G4. La gobernanza del programa es una de las fortalezas con las que cuenta la intervención yY esta responde principalmente al rol activo que juega el Consejo Asesor de CETAV en el direccionamiento de las acciones estratégicas del Centro. La gestión realizada de este Consejo, con la gobernanza interna del parque, así como con otros actores públicos y privados, ha permitido la claridad y transparencia de acciones y las negociaciones, apoyado también por la existencia de las cartas de entendimiento.

5.1.4 Dimensión Recursos

La dimensión relacionada con los recursos, obtiene una puntuación de **79,4%** y a partir de ello se determina que esta dimensión obtiene una categoría de **“Muy bueno”** (ver Figura 12). Esta sección de Recursos, es evaluada a través de 3 variables: recursos económicos, humanos y temporales (y afines).

Figura 12

Valoración de Recursos del Programa de Formación Técnica para el Empleo



El diseño del PFTE desde el inicio apuesta a ser financiado con los recursos provenientes de dos fuentes principales: el subsidio de PRONAE mediante Empléate y las transferencias presupuestarias del MCJ hacia el parque la Libertad. En palabras de la informante 2 “CETAV nace como complemento de Empléate y es pensado para que las becas fueran la base de financiamiento de las personas que ingresan al programa en ese momento” (comunicación personal, 19 de octubre de 2023).



Hasta el 2022, se mantienen esas fuentes de ingresos, los cuales son auditados y debidamente reportados mediante los informes de ejecución financieros del CETAV, en los que se incluyen datos específicos del uso proveniente de ambas fuentes, especificando montos provenientes del MCJ (principalmente salarios y planillas) y de las becas Empléate (pagos de docentes y otras necesidades de cada uno de los técnicos), detallados en términos de hacia adonde son dirigidos los mismos y cuáles son los productos alcanzados, como referencia, ver Cuadro 7.

Bajo este entendido, en temas de recursos financieros, el Programa ha visto como esta situación inicial ha ido variando de acuerdo con las necesidades que con el tiempo han venido surgiendo, pasando de una modalidad de atracción de becas Empléate a la apertura a donaciones financieras de organizaciones privadas o sin fines de lucro, quienes pueden, desde otorgar el patrocinio de becas a estudiantes de escasos recursos, hasta robustecer los programas mediante donaciones relacionadas con temas de licencias, equipo tecnológico y hasta el patrocinio de un técnico completo, entre otras (Comunicación personal, 14 de setiembre de 2023). Estos recursos suministrados responden a la previa identificación de las necesidades más inmediatas del centro para su buen funcionamiento, que es una labor que se realiza sistemáticamente en el Programa¹¹.

Tabla 7
Informe financiero PFTE 2022

Carrera técnica	Total de ingresos	Total de gastos	Balance Anual	% Rendimiento
Edición y postproducción	€39.292.804	€47.620.831	€97,853	0,26%
Diseño y desarrollo web	€70.633.495	€52.082.981	€724,154	0,97%
Animación Digital 3D	€38.773.195	€47.698.860	€28,828	0,08%
Mercadeo digital	€47.390.843	€47.320.950	€515,880	1,10%
Totales	€196.090.337	€194.723.622	€1,366,715	0,70%

Por otra parte, las demandas por el crecimiento de la cantidad de programas académicos y de los perfiles técnicos buscados por las empresas, estimulan a que se pongan en marcha programas de mercadeo y de búsqueda de alianzas estratégicas para darle aun mayor sostenibilidad financiera y de recursos humanos y tecnológicos a CETAV como tal (estas estrategias no solamente abarcan al CETAV como centro, sino que son políticas de La Libertad como Fundación). Esta diversificación se puede detallar en los ejercicios de planificación estratégica del equipo y a esfuerzos que se reflejan en los reportes anuales del parque en los cuales se pueden vislumbrar decenas de alianzas tanto con entes públicos como privados para el apoyo de los programas (CETAV, 2021b).

Periódicamente, CETAV promociona el programa ante diferentes empresas y organizaciones mediante el denominado *Showcase*, que es un espacio en el que se presentan algunos de los trabajos realizados por los estudiantes beneficiarios para la atracción de nuevos aliados, socios y potenciales empleadores, que responden al fin último del programa como tal. Estas estrategias no están contempladas en ningún

¹¹ Desde el diseño inicial y en las posteriores actualizaciones de los diferentes programas académicos de los técnicos ofrecidos, los especialistas en el diseño manifiestan los requerimientos tanto de recursos materiales y tecnológicos que deben tener cada uno de ellos, situación que impulsa al CETAV a conseguir y adaptar sus laboratorios y salones de clase de acuerdo a las necesidades de lo que se está impartiendo o se planea invertir (Sánchez, 2023)



documento oficial, sin embargo, se consideran parte central de la implementación del programa, enfocándose finalmente en la sostenibilidad financiera del mismo en el tiempo.

La búsqueda de recursos no especificados desde el inicio de la intervención responde, como se menciona en líneas anteriores, al crecimiento del programa (apertura de nuevos técnicos principalmente) y a la necesidad de actualización y modernización de los equipos técnicos y programas computacionales requeridos para formar y colocar en el mercado laboral a la población beneficiaria. En este sentido se valora como excelente la relación del presupuesto del Programa con la puesta en marcha de las actividades, que no solamente están relacionadas con la asistencia a clases en las instalaciones del CETAV, sino en la implementación de giras técnicas a empresas de tecnología, pasantías y otros recursos visualizados para preparar a los estudiantes a su vida laboral.

En cuanto a los recursos humanos al servicio del PFTE, los funcionarios de planta realizan labores tales como coordinación de los programas técnicos (una coordinación por cada uno de ellos, un total de 5), generación de la tramitología administrativa, la contención psicológica y otro sin fin de necesidades propias de un programa de su trayectoria, en coordinación con un cuerpo docente que se encarga de impartir la malla curricular de los programas técnicos (dependiendo de la disponibilidad de tiempos y de los cursos a implementarse variará el total de docentes). El Staff del CETAV es variable, pero actualmente se cuenta con los siguientes puestos nombrados: 1) Puesto de director del CETAV, 2) Asistente administrativa, 3) Psicólogo educativo y 4) Coordinadora académica. El centro también tiene subcontratado servicios de tecnologías de la información y una coordinación de cursos libres.

El PFTE no contempla dentro de su documentación, un desarrollo específico de las necesidades de crecimiento de su recurso humano, ni tampoco prevé la ampliación de su planilla. En este sentido y según la entrevista grupal realizada, se encuentra que las actividades programadas y la carga laboral demandante del Programa no cuentan con los recursos humanos necesarios para su desarrollo y por esta razón se deba entrar en una modalidad de contratación de servicios profesionales los cuales vendrán a complementar el trabajo realizado por las personas de planilla.

La distribución de tareas entre los funcionarios de planilla no fue suministrada como tal; sin embargo, se logra determinar, primeramente, mediante lo estipulado en el reglamento organizacional del CETAV y por otro lado mediante la entrevista grupal que cada uno ellos deben asumir al menos estas labores dentro del funcionamiento del CETAV:

Tabla 8
Funciones áreas del CETAV

Área/Funcionario	Responsabilidades
Dirección CETAV	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la sostenibilidad financiera - Seleccionar a los Coordinadores de cada uno de los programas técnicos que se ofrecen en el CETAV - Liderar los procesos de validación de los programas técnicos para cada generación, con el INA y con EMPLEATE del MTSS y supervisar la entrega de informes a cada una de esas instancias - Velar por el cumplimiento de este Reglamento y resolver situaciones de conflicto que se deriven de la aplicación de sus normas. - Representación oficial del Programa - Articulación con empresas, socios y aliados nacionales e internacionales - Rendición de cuentas a socios, donantes y aliados estratégicos - Informes de gestión - Asistir a sesiones de consejo asesor - Búsqueda de nuevas oportunidades de expansión/crecimiento - Búsqueda de nuevos nichos para la empleabilidad - Responsable procesos de contratación



Área/Funcionario	Responsabilidades
Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a la dirección del CETAV en lo requerido - Seguimiento cercano a población beneficiaria - Seguimiento pagos - Procedimientos administrativos para funcionamiento del centro físico - Comunicación mensual con Empléate y presentación de incidencias - Logística actividades - Procesos de contratación - Matrículas INA - Informes de seguimiento al INA y a MTSS
Coordinación académica	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar y dar seguimiento al proceso educativo en los programas técnicos que ofrece el CETAV para que cuenten con las condiciones y la calidad esperada. - Fungir como enlace entre el personal académico y la Dirección. - Apoyar el proceso de selección y contratación de personal docente, de acuerdo con el criterio de los Coordinadores Técnicos. - Diseño y revisión de programas técnicos - Coordinación actividades recreativas de beneficiarios inscritos en los programas técnicos - Dar soporte a la labor de la Dirección del CETAV y de los Coordinadores Técnicos para el cumplimiento adecuado de sus tareas. - Creación de nuevos programas - Revisión mallas curriculares - Coordinación cercana con coordinadores de los programas técnicos - Verificar que el profesorado lleve a cabo los registros de asistencia y los mantenga al día
Psicólogo educativo	<ul style="list-style-type: none"> - La estabilidad emocional del estudiantado para asumir las cargas académicas, actividades y requerimientos de los programas técnicos, con el fin de que su desempeño sea óptimo en el CETAV - La promoción de mecanismos de resolución alterna de conflictos que puedan presentarse en el diario accionar de las labores educativas del Centro. - Seguimiento de casos específicos (trabajo directo con población beneficiaria) - Dar soporte y contención frente a situaciones particulares de estudiantes que incidan en su rendimiento académico. Asesoría y consejería psicoeducativa - Motivación y trabajo socio emocional - Implementación del Manual de Habilidades socio emocionales del MTSS.

Según las personas entrevistadas a pesar de que en el CETAV se logran realizar las actividades y se alcanzan las metas propuestas, el personal fijo que atiende PFTE es poco en comparación con las tareas y compromisos establecidos. Sin embargo, se sienten contentos con sus roles, funciones y retos que tienen como equipo. En esta línea, durante la entrevista se mencionó que “a pesar de que el equipo creció el doble, sigue habiendo una carga de trabajo muy alta pues la población beneficiaria también ha venido en crecimiento, lo que implica mayor trabajo para cada uno de nosotros...”.

De acuerdo con la documentación revisada, con los dos Programas técnicos abiertos a partir del 2019, se aumentó la demanda de población beneficiaria en un 40%, situación que además llega a añadir nuevos trámites (principalmente con la llegada del programa técnico auspiciado por la Fundación Crusa) y además se presenta un aumento en la cantidad de solicitudes de ingreso en cada uno de los técnicos ya que, según el informante 1 al manifestar que:

el CETAV ha venido adquiriendo prestigio y fama no solamente entre los colegios aledaños, sino también en otras poblaciones, quienes nos ven como una opción fuerte para poder cursar estudios



técnicos y conseguir un trabajo bien remunerado de manera rápida. (comunicación personal, 13 de octubre de 2023)

En el diseño original de la intervención, se menciona textualmente la responsabilidad de La Dirección ejecutiva de La Libertad para:

dotar el CETAV del personal administrativo con los recursos humanos necesarios para la correcta ejecución de los programas de formación técnica. Este personal estará a cargo de la Dirección Administrativa del CETAV. Se debe resaltar que es vital la incorporación de una persona que dirija las funciones del Centro desde el punto de vista académico-docente, para asegurar su respectivo funcionamiento y la correcta asignación de recursos y demandas de personal a la luz de la puesta en marcha de los tres técnicos.¹² (CETAV, 2012b)

A pesar del poco personal en planilla del CETAV, los procesos de seguimiento y rendición de cuentas se logran completar mensualmente en las planillas que cada uno de acuerdo a sus responsabilidades le corresponde. Como se menciona en apartados anteriores, estas plantillas son vistas por los funcionarios como los informes mensuales que son requerimientos establecidos por el reglamento de funcionamiento del centro, sin embargo se considera una buena práctica la creación de un informe que no solamente sea cuantitativo en una matriz de Excel®, sino que incluya además elementos cualitativos en un documento aparte a la matriz de seguimiento, para gestionar el trabajo en un marco de la transparencia y de apropiada rendición de cuentas bajo estándares de calidad (Bellix, Burle y Guimaraes 2016).

En otro orden de temas, se debe mencionar que a pesar de haber pasado por momentos de inestabilidad financiera¹³, el CETAV ha resuelto las dificultades atravesadas en estos periodos de manera eficiente, gracias a la respuesta de los funcionarios del centro en colaboración con la dirección del parque, sin embargo a pesar de los inconvenientes ocasionados por la modificación coyuntural del subsidio Empléate, el CETAV no ha realizado como tal un estudio técnico relacionado con la gestión de los riesgos, que les permita tener una guía para actuar en caso de que los recursos u otros factores interrumpan el funcionamiento cotidiano del programa y la afectación por lo tanto de las personas beneficiarias, esto resulta ser un elemento ausente que urge ser construido para mejora de su planificación.

Respecto a los recursos para evaluación, el diseño del Programa no hace explícito la programación de evaluaciones (ni de tipo ni el año de ejecución). Sin embargo, según sus funcionarios, las evaluaciones de los técnicos se realizan periódicamente y se trabajan procesos de reatoolimentación periódica para la mejora de las mallas curriculares. No se encuentran dentro de sus ejercicios de programación revisados, evaluaciones generales al programa, sino puntuales a su oferta académica, situación que debe programarse en aras de la medición de sus resultados y sus posibilidades de mejora.

A manera de conclusión sobre los recursos del Programa de Formación Técnica para el Empleo se establece lo siguiente:

¹² En el 2022 se contabilizaban ya un total de 5 técnicos

¹³ Según la Laura Pacheco, durante una de las pasadas administraciones, se decretó que el subsidio empléate recaería únicamente a las personas que entraran dentro de la categoría de "Pobreza extrema", situación que provocó dejar sin subsidio a un sin número de estudiantes que ya estaban cursando los técnicos y que vieron cortado el subsidio para mantenerse en el programa, situación que provocó buscar financiamiento proveniente de otras fuentes.



- R1. El porcentaje de cumplimiento de los elementos de recursos del PFTE acorde al modelo utilizado es del 79,4% siendo la variable que alcanzó menor puntaje a lo interno del índice global de calidad, en gran medida por la poca cantidad de actores que implementan y gestionan el programa en la cotidianidad en comparación con los altos resultados obtenidos medibles a través de los niveles de empleabilidad de los graduados de los técnicos (más del 80%).
- R2. Se puede afirmar que el programa ha logrado establecer las funciones y responsabilidades de los actores involucrados, ya sean funcionarios de planta o profesionales contratados a través de servicios profesionales. Se han definido procedimientos para garantizar la rendición de cuentas a pesar de no tener un manual escrito unificado y centralizado que sirva como guía para ello. La estructura organizativa proporciona una base sólida para la gestión y ejecución eficiente del programa, asegurando una distribución de responsabilidades definida y un seguimiento efectivo que podría mejorarse.
- R3. El Programa tiene identificado desde un inicio sus principales fuentes de financiamiento (fondos Empléate y FODESAF) lo que permite tener recursos básicos para planificar con anticipación sus acciones de los siguientes años y asegurar sus operaciones. Pero, además, el CETAV ha desarrollado estrategias de sostenibilidad financiera mediante el constante acercamiento con empresas y donantes privados con la finalidad de acceder a nuevos recursos financieros, tecnológicos o en especies para la adquisición o modernización de los recursos ya disponibles.
- R4. El CETAV gracias a la alianza con profesionales competentes en ramas de tecnología y artes, tiene desde un inicio claridad sobre las herramientas necesarias e indispensables para el correcto desarrollo de sus técnicos, mismas que se procuran actualizar apenas se logre conseguir los recursos.
- R5. El programa no cuenta con un estudio formal de riesgos y limitaciones en términos de recursos, situación que debe ser abordada para mejora del programa.

6. RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las recomendaciones de la evaluación, las cuales se agrupan a partir de los criterios utilizados y las dimensiones del modelo utilizado.

Tabla 9
Recomendaciones de la evaluación

	Recomendación	Perspectiva temporal ¹	Prioridad ²	Responsables
1. Planificación	1. Creación de la lógica causal y actualización de la estructura programática del PFTE de acuerdo con los cambios de los últimos 3 años			
	1.1 Elaborar y graficar la lógica causal del programa la cual esta difuminada y atomizada en múltiples documentos internos pertenecientes a diferentes momentos de los 11 años de desarrollo del programa	Mediano	Alta	CETAV
	1.2 Determinar cuál es el objetivo central del programa y cuáles son los objetivos específicos del programa para poder definir productos y metas claras y estandarizadas en un documento oficial	Mediano		



	Recomendación	Perspectiva temporal ¹	Prioridad ²	Responsables
	1.3 Valorar la diferenciación de los procedimientos del PFTE con los propios del CETAV	Corto		
	1.4 Homogenizar metas, objetivos e indicadores bajo criterios SMART (además de creación de sus respectivas fichas) pensando en las acciones estratégicas y no enfocándose mayormente en actividades	Corto	Media	
	1.5 Crear una sola herramienta con elementos específicos estandarizados para el seguimiento de las metas, productos y actividades del Programa para posibilitar su trazabilidad	Mediano	Alta	
2 Información	2. Elaboración y publicación de documentos oficiales del programa que defina los principales elementos para una pertinente gestión de la información			
	2.1 Elaboración de un documento (central y unificado) que contenga los elementos básicos propios del PFTE y se diferencie del trabajo general del CETAV	Corto	Alto	CETAV
	2.2 Se deben generar guías o manuales que especifiquen los flujos de los diferentes procesos del desarrollo de los programas en el plano administrativo (pues todos tienen sus tiempos, sus formularios y especificidades que se pueden perder con la salida de funcionarios)	Mediano	Medio	CETAV
	2.3 Se recomienda generar una herramienta centralizada que albergue el seguimiento de indicadores, productos y metas, para que a partir de la misma se pueda sustraer información para generar los reportes ya sean mensuales, semestrales o anuales. Esto debido a que la herramienta utilizada como base para la generación de informes, es realmente una matriz de seguimiento.	Mediano	Media	CETAV
	2.4 Realizar un informe periódico general propio del programa (cuantitativo y cualitativo), que sea de carácter público y sea compartido a sus principales socios y difundido en sus canales de información para evidenciar el trabajo del equipo del Programa.	Mediano	Media	CETAV Socios Aliados Donantes
	2.5 En necesario actualizar la información contenida en el sitio web del CETAV (con la información relacionada con requisitos para los técnicos, oferta académica actualizada y procedimientos claramente definidos) pues es el principal lugar de consulta del público general.	Corto	Alto	CETAV PLL
3 Gobernanza	3. Documentar y sistematizar las experiencias relacionadas con la gobernanza del programa			
	3.1 Creación de estrategias de gobernanza periódicas, que incluya modelos y proyecciones de crecimiento las cuales sirvan como sistematización de experiencias (que incluya la identificación de buenas prácticas y se definan experiencias no exitosas)	Mediano	Media	CETAV PLL Consejo Asesor
	3.2 Mantener la generación de espacios de promoción, dialogo e identificación de nuevos	Corto	Alto	CETAV Consejo



	Recomendación	Perspectiva temporal ¹	Prioridad ²	Responsables
	socios que permita darle sostenibilidad y crecimiento al programa			Asesor
	3.3 Creación de un documento sistematizado que unifique las experiencias (acuerdos, requisitos, compromisos) del PFTE con los actores socios y aliados en la gestión de la intervención	Largo	Baja	CETAV
4 Recursos	4.1 Planificar acciones que le permitan al programa gestionar los recursos disponibles para prevenir situaciones adversas y evitar la sobrecargas laborales producto del crecimiento del PFTE			
	4.1.1 Definir un modelo de riesgos que permita determinar escenarios alternativos de gestión (tecnológicos, financieros, humanos, otros) que garanticen la operación del programa en contextos adversos.	Mediano	Medio	CETAV
	4.1.2 Considerar gestionar recursos financieros para incrementar (de acuerdo a lo que se considere necesario) el recurso humano del Programa.	Mediano	Media	CETAV PLL MCJ
	4.1.3 Crear una estrategia para la obtención de recursos que permita actualizar las tecnologías del centro y los activos requeridos para la apropiada implementación de la oferta académica del Programa.	Mediano	Baja	CETAV PLL
	4.2 Elaborar la oportunidad de incluir o programar una evaluación de resultados del programa en la próxima Agenda Nacional de Evaluación.	Largo	Media	CETAV PLL MCJ

¹ Basado en la influencia de la toma de decisiones para aplicar la recomendación.

² Fundamentado en la relevancia de la recomendación.



7. REFERENCIAS

- Bellix, L., Burle, C. y Guimaraes, L. (2016). *¿Qué tal definir principios de gobierno abierto?*. [Archivo PDF]. Congreso Internacional en Gobierno, España.
- Centro de Tecnología y Artes Visuales. (s.f.). *Reglamento de organización y funcionamiento CETAV*. [Archivo PDF]. Repositorio institucional.
- Centro de Tecnología y Artes Visuales. (2012a). *Plan de estudios enviado al INA*. [Archivo PDF]. Repositorio institucional.
- Centro de Tecnología y Artes Visuales. (2012b). *Informe de labores I Trimestre 2012*. [Archivo PDF]. Repositorio institucional.
- Centro de Tecnología y Artes Visuales. (2013). *Plan de estudios corrección en los perfiles docentes*. [Archivo PDF]. Repositorio institucional.
- Centro de Tecnología y Artes Visuales. (2021a). *Informe de Gestión 2020*. [Archivo PDF]. Repositorio institucional.
- Centro de Tecnología y Artes Visuales. (2021b). *Planificación CETAV 2022*. [Archivo PDF]. Repositorio institucional.
- Centro de Tecnología y Artes Visuales (2022). *Informe de Gestión 2021*. [Archivo PDF]. Repositorio institucional.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (2016). *Valoración sobre el programa para inserción laboral de jóvenes en riesgo, Empléate, y las percepciones de personas jóvenes beneficiarios en el cantón de Desamparados, Costa Rica*. [Archivo PDF]. <https://parquelalibertad.org/docs/Informell-Costa-Rica-FLACSO.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas: Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. Mideplan. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>



8. ANEXOS

Anexo 1. Herramienta de análisis del diseño de intervenciones públicas

	Puntaje
VALORACIÓN GLOBAL DEL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN	85,9
1. PLANIFICACIÓN	84,3
1.1 Diagnóstico	88,0
1.1.1 Existe un diagnóstico formal donde se identifica la necesidad o problemática que fundamenta la intervención	100
1.1.2 El problema se describe y se desagrega de manera adecuada en causas y consecuencias.	100
1.1.3 La población afectada por el problema se delimita, caracteriza y cuantifica (sexo, edad, región, zona, etc).	80
1.1.4 Se define el contexto (social, económico, cultural, ambiental, institucional) del problema, y el marco normativo	80
1.1.5 Se plantean las posibles alternativas para resolver o mitigar el problema identificado en el diagnóstico.	80
1.2 Estrategia	80
1.2.1 Existen objetivos, su planteamiento es lógico y responden a la problemática planteada	80
1.2.2 Los objetivos se operacionalizan de manera coherente en actividades o acciones.	80
1.2.3 Se presentan metas, indicadores y líneas bases para medir el progreso y avance de los objetivos, así como los riesgos y limitaciones	60
1.2.4 Los indicadores cumplen con criterios de calidad (SMART) y presentan sus fichas técnicas.	60
1.2.5 Se definen criterios de elegibilidad (o exclusión) para la entrega o el acceso a los bienes y servicios de la intervención.	100
1.2.6 La estrategia se encuentra alineada con planificación estratégica, políticas sectoriales, y la Agenda 2030 u otros	100
1.3 Lógica causal	85
1.3.1 Se delimita una teoría causal, además se representa gráfica y narrativamente.	60
1.3.2 Existe alineación entre la problemática definida y los cambios esperados en la población beneficiaria (situación inicial vrs final).	100
1.3.3 Los productos planificados y los resultados esperados tienen vinculación entre sí.	100
1.3.4 Las actividades previstas están direccionadas a materializar los productos (cuentan con una descripción y detalle necesario).	80
2. INFORMACIÓN	86,0
2.1 Existencia y cobertura	72,0
2.1.1 La intervención se encuentra descrita en un documento oficial (centralizado y unificado).	40
2.1.2 Se define cómo se obtendrá la información requerida para la implementación de la intervención (acceso a datos para selección de personas beneficiarios, levantamiento de información, entre otros).	100
2.1.3 Se describe el flujo de información requerido para controlar el avance de la intervención.	60
2.1.4 Existe información concisa sobre la sobre gestión de la intervención en términos de actividades, productos, procesos, plazos, uso de recursos, entre otros.	80
2.1.5 Se especifica información sobre los resultados de la intervención y esta tiene una adecuada trazabilidad	80
2.2 Calidad	100
2.2.1 Existe un sistema automatizado para el manejo de la información de la intervención.	100
2.2.2 La información descrita permite medir el avance integral de la intervención.	100
2.2.3 La información del seguimiento se desagrega acorde a las características y unidades de medida identificadas	100



	Puntaje
2.2.4 El levantamiento de información del seguimiento de la intervención cuenta con una periodicidad definida.	100
2.2.5 Se consideran distintos medios para socializar la información de la intervención acorde al perfil de los actores involucrados.	100
3. GOBERNANZA	94,0
3.1 Actores y Participación	88,0
3.1.1 La intervención presenta un esquema o modelo de gobernanza definido y delimitado (incluye distintos niveles).	60
3.1.2 Se cuenta con un mapeo de actores (técnicos, administrativos, directivos, políticos, otros) y se determinan los grados de influencia de estos.	80
3.1.3 Se clarifican los roles de los actores en la gestión de la intervención (interna-externamente), así como para el SyE.	100
3.1.4 El diseño de la intervención contó con la participación e involucramiento de diversos actores.	100
3.1.5 Se considera la participación de diversos actores (ciudadanía, ONG, multilaterales, sector privado, entre otros) en su gestión, SyE.	100
3.2 Rendición de cuentas	100
3.2.1 Se delimita el marco normativo de la entidad responsable de la intervención y los vínculos con compromisos internacionales del país	100
3.2.2 Se definen parámetros adecuados y oportunos para rendir cuentas hacia los diferentes actores involucrados.	100
3.2.3 Los mecanismos de rendición de cuentas cubren el ciclo de la intervención (diseño, gestión-uso recursos, resultados).	100
3.2.4 Se define cómo será utilizada la información de la rendición de cuentas sobre la intervención.	100
4. RECURSOS	79,4
R.1 Económicos	93,3
4.1.1 Se tiene asignado o identificado alguna fuente de recursos específica para el financiamiento de la intervención.	100
4.1.2 Existe una relación proporcional entre el presupuesto y el alcance de las actividades previstas.	100
4.1.3 Se tiene previsto la asignación de presupuesto para la evaluación de la intervención.	80
R.2 Humanos	70,0
4.2.1 Las actividades cuentan con los recursos humanos necesarios para su desarrollo (relación cantidad de personal y metas propuestas).	80
4.2.2 Se considera la asignación de recursos humanos para el seguimiento y evaluación de la intervención.	60
R.3 Temporales y otros	75,0
4.3.1 El marco temporal previsto para ejecutar las actividades de la intervención es claro y razonable (consistencia de cronograma).	100
4.3.2 Se define una temporalidad adecuada para desarrollar el seguimiento y evaluación de la intervención.	80
4.3.3 El diseño de la intervención identifica los recursos materiales y tecnológicos básicos u otros para su desarrollo.	100
4.3.4 Se identifican los riesgos y limitaciones de recursos para desarrollar la intervención.	20



Anexo 2. Lista de documentos revisados para la intervención

Nombre del Documento	Fecha y Año	Contenido	Autor
1. Plan de Estudios CETAV	2011	Contienen información similar. Los contenidos presentados son diagnósticos y estratégicos	CETAV
2. Plan de Estudios corrección en los perfiles docentes	2013		
3. Anexo 1. Maestro de Plan de estudios. Final	2013		
4. Plan de estudios enviado al INA	2012		
5. Informe Labores 2020,2021 y 2022 del Parque La Libertad	2020,2021 y 2022	Informe de labores del Parque La Libertad	PLL
6. Informes de Gestión 2020 y 2021	2021 y 2022	Informes de actividades	CETAV
7. Estados financieros auditados 2020, 2021 y 2022	2020, 2021 y 2022	Situación de ingresos y egresos del CETAV	CETAV y PLL
8. Planificación CETAV 2022	2021	Análisis FODA, descripción de metas y ejercicio de indicadores para el 2022	CETAV
9. Plan operativo 2018-2022 CETAV	2017	Documento que integra acciones estratégicas a cubrir durante 5 años (llega hasta el 2023)	CETAV
10. CONVENIO N.º 12-2022 Cooperación INA-PLL	2022	Marco legal	PLL-INA
11. DECRETO N° 40874-MEP-MTSS Empléate	2022	Marco legal	PGR
12. Reglamento Centro Colaborador INA	2014	Marco legal	INA
13. Reglamento de organización y funcionamiento CETAV	Sin fecha	Marco legal que tienen que presentar y hacer cumplir el CETAV ante Empléate para el desarrollo de los técnicos	CETAV
14. Reglamento académico 2021	2021	Se exponen los derechos y obligaciones del estudiantado del CETAV y establece pautas disciplinarias y académicas homogéneas y equivalentes para todas y todos los estudiantes, que deberán respetar durante su permanencia en los programas que ofrece el Centro	CETAV
15. Carta de entendimiento FODESAF	2022	Documento de entendimiento sobre compromisos y requerimientos a adoptar por las partes	FODESAF-CETAV
16. Manual Habilidades Socio Emocionales Para El Trabajo	Sin fecha	Guía de trabajo para los centros de formación Programa Empléate. Dirección Nacional de Empleo-MTSS	MTSS
17. Solicitud de financiamiento para proyectos Empléate (Animación 3D)	2022	Solicitud de CETAV para aval de Empléate a recibir personas becadas	MTSS-CETAV
18. Sondeo Empresarial	2022	Requerimiento de Empléate para aval de apertura de técnico	MTSS-CETAV
19. Consultoría: Factibilidad del plan secundario de estudios	2013	Es un diagnóstico a profundidad sobre la necesidad de técnicos especializados que se han identificado en el medio y a las	CETAV



Nombre del Documento	Fecha y Año	Contenido	Autor
		oportunidades de capacitación técnica que existen actualmente en el Centro de Tecnologías y Artes Visuales (CETAV) del Parque La Libertad y en otros centros de estudios, para proponer un programa secundario de formación técnica para estudiantes del Centro	
20. Formando las bases para la Cuarta Revolución Industrial: caso de estudio del Centro de Tecnología y Artes Visuales (CETAV) del Parque La Libertad	2019	Es una sistematización del modelo educativo que hemos diseñado para desarrollar las competencias y habilidades para la cuarta revolución.	Pacheco, L. y Ruiz, A.
21. Informe Labores 1 trimestre 2012	2012	Explicación de procesos llevados a cabo con la apertura del CETAV. Antecedentes	CETAV
22. Valoración sobre el programa para inserción laboral de jóvenes en riesgo, empléate, y las percepciones de personas jóvenes beneficiarios en el cantón de desamparados, Costa Rica.	2016	El documento expone el trabajo desarrollado en Costa Rica para la segunda etapa del proyecto "Entre la violencia y el empleo. Los dilemas de jóvenes de comunidades urbanas marginales en Centroamérica" Con énfasis en el programa Empléate y CETAV	FLACSO
23. Informe 2 consultorías realizadas en el marco del CTAV	Sin año	Resumen de presentación de resultados de consultoría para creación del CETAV	Marte Estudio
24. Consultoría 4500111794	2010	Revisar el planteamiento en las áreas de capacitación técnica que ofrecerá el Centro de Tecnología y Artes Visuales del Parque Metropolitano La Libertad, en relación a la demanda identificada por diversas instancias y a las oportunidades de capacitación técnica que existen actualmente.	Marte Estudio con fondos de "Fondo para el logro de los ODM"
25. Industria audiovisual: análisis del mercado meta y benchmarking de fondos de fomento e incentivos	2008	Estudio de mercado para la apertura de formación en la industria audiovisual en Costa Rica	INCAE
26. Programa del Técnico Análisis y Visualización de datos	2022	Descripción del programa y sus detalles	CETAV
27. Perfil Profesional: Técnico en diseño y desarrollo Web	2013	Descripción del programa y sus detalles	CETAV
28. Guía retroalimentación CETAV	Sin fecha	Instrumento interno para mejora de oferta académica	CETAV
29. Catálogo de cualificaciones de la educación técnica y profesional técnica en CR. Desarrollo Web	2018	Manual de características mínimas para el establecimiento de técnicos. Desarrollo Web	Marco Nacional de Cualificaciones
30. Programa Diseño y Desarrollo Web	2022	Descripción del programa y sus detalles	CETAV
31. Parque La Libertad: Una gestión para la	2016	Sistematización sobre la trayectoria y trabajo	PLL



Nombre del Documento	Fecha y Año	Contenido	Autor
transformación social		del Parque en el que se incluye información de CETAV	
32. Instrumentos de seguimiento y planificación 2020,2021 y 2022	2020, 2021 Y 2022	Matrices Excel® en los que se realiza el seguimiento de indicadores y actividades del CETAV	CETAV
33. Introducción al modelo educativo para el empleo	Sin año	Explicación de su modelo de gestión y sus aspiraciones	CETAV

Anexo 3. Listado de personas consultadas en la evaluación

	Persona	Cargo	Institución	Fecha	Técnica
1	Daniela Monge	Asistente administrativa	CETAV	13-10-23	Entrevista grupal
2	Lingie Granados	Coordinadora académica	CETAV	13-10-23	Entrevista grupal
3	Diego Romero	Psicólogo educativo	CETAV	13-10-23	Entrevista grupal
4	Laura Pacheco	Ex directora de CETAV	CETAV	19-10-23	Entrevista semiestructurada individual
5	Gustavo Sánchez	Director de CETAV	CETAV	14-9-23 y 13-10-23	Entrevista semiestructurada individual



2021

Objetivo Específico	Indicadores por objetivo	Acciones y/o actividades	Meta Global 2021	Alcance 2020	Meta del área 2020	Meta 2021	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Resultados	Cumplimiento o Anual	RESULTADO ACUMULADO				
																					O ANUAL	MESE			
Area: Cetav																						# ind.	Mez repetido	12.	89.42%
F02.1	# Informes		16																						
F02.2	# Audiencias realizadas		4																						
F02.3	# Unidades Envía		150																						
F02.4	# Recursos cobrados inventados		600																						
F02.5	# Propuestas presentadas (fund aliing)		15																						
F02.6	# Ofertas presentadas		30																						
F02.7	# Logro propuestas presentadas		300																						
F02.8	# Logro ofertas presentadas		500																						
F02.9	# Informe de cumplimiento AFPD		1																						
C04.1	# Investigación en redes sociales		250																						
C04.2	# Crecimiento en el alcance (pagina web)		150																						
C04.3	# Crecimiento en el alcance (redes sociales)		150																						
C04.4	# Visitas a la página Web		16 000																						
C04.5	# de rebote de la página web		550																						
C04.6	# Aparición ENMEDIOS																								
C04.7	# Publicaciones internets (redes sociales, otros medios)		870	215	205	208	16	10	17	14	22	14	11	10	13	10	10	14	170	67.7%	81.7%				
C04.8	# Publicaciones internets (redes sociales, otros medios)		1300	320	300	300	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	14	10.8%	100.0%				
C04.9	# Acciones realizadas para egresados (nuevas competencias (no actualización de habilidades)		47	6	4	4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	10.0%	100.0%				
C04.10	# Enteros recibidos		17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.0%	100.0%				
C04.11	# Evaluación encuesta		800	970	800	800				100%				71%				70%	800	100.4%	100.0%				
C04.12	# Índice de satisfacción del cliente externo		920	920	900	920				95%				95%				92%	940	102.6%	100.0%				
P02.1	# Programas documentados, mejorados y/o actualizados		15	4	2	7			2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	100.0%	100.0%				
P02.2	# Actividades de intermediación laboral (por áreas programáticas)		7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.0%	100.0%				
P02.3	# Proyectos articulados con la industria		10	6	5	10	1	1	1	1	4	2	2	2	2	2	2	3	5	16	160.0%	100.0%			
P02.4	# Proyectos articulados con los estudiantes		9	7	8	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.0%	100.0%			
P03.1	# Horas TCU/Pájaros		16 270	11	10	23				20	300	100	1	1	1	1	1	100	450	100.0%	100.0%				
P03.2	# Actividades tecnológicas, innovadoras y/o creativas		0	0	0	0													4	133.3%	100.0%				
P03.3	# Actividades interinstitucionales estratégicas		0	0	0	0													4	300.0%	100.0%				
P03.4	# Actividades interinstitucionales estratégicas		9 800	93	80	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	100.0%	100.0%			