



Manual-Memoria del proceso de diseño e implementación de CODE en los Colegios Técnicos de la Región Brunca

“Programa Conjunto para el Desarrollo de la Competitividad para la
Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria,
con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes
para la reducción de la pobreza”



2009-2012





Esta publicación refleja el trabajo realizado por instituciones públicas del Gobierno de Costa Rica y las agencias del Sistema de Naciones Unidas en el marco del Programa para el Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los sectores de Turismo y Agroindustria con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza. El Programa Conjunto se ejecuta gracias al apoyo del Fondo Naciones Unidas- España.

Documento elaborado por:

Silvia Pacheco A.

Coordinación y metodología:

Gustavo Prochazka, OIT

Asesoría y revisión:

Yesenia Alvarez

Asesoría en Comunicación:

Dianna Ramírez, SNU-OCR

Producción y diseño:

Jiménez & Tanzi S.A.





EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “CONOCIENDO DE EMPRESA- CODE” EN COSTA RICA

CONTENIDO

Prólogo

Abreviaturas

Capítulos:

I. Antecedentes

- 1.1. El Programa Conjunto
- 1.2. La promoción de una cultura emprendedora
- 1.3. El Programa “Conociendo de Empresa” – CODE
- 1.4. Adecuación de CODE a la necesidad detectada

II. Primeros acercamientos de las contrapartes nacionales a CODE

- 2.1. Selección del programa CODE
- 2.2. Promoción del programa CODE entre las contrapartes nacionales
- 2.3. Resultados obtenidos
- 2.4. Factores críticos para la elección de CODE

III. La Misión de Programación

- 3.1. Estrategia típica de implementación de CODE
- 3.2. Solicitud de misión
- 3.3. Preparación de la misión: identificación de involucrados
- 3.4. Realización de la misión
- 3.5. Resultados obtenidos
- 3.6. Factores críticos para el éxito de la misión de programación

IV. Proceso de definición de la estrategia de implementación de CODE

- 4.1 Proceso seguido en Costa Rica para la definición de la estrategia de implementación
- 4.2 La misión de programación y contribución en la definición de la estrategia
- 4.3 El informe de misión y la formalización de la estrategia y el plan de implementación del Programa CODE
- 4.4 Resultados obtenidos
- 4.5 Factores críticos para el éxito del proceso definición de la estrategia de Implementación

V. Procesos de ejecución, seguimiento y control del plan de implementación de CODE

- 5.1. El desarrollo progresivo del plan de implementación de CODE
- 5.2. Primera etapa del plan de implementación de CODE
- 5.3. Segunda etapa del plan de implementación de CODE
- 5.4. Resultados más importantes obtenidos hasta la fecha
- 5.5. Principales factores críticos identificados para el éxito de las fases implementadas

VI. Conclusiones y recomendaciones

- 6.1. Conclusiones
- 6.2. Recomendaciones

Anexos:

- I. Programas de talleres de capacitación
- II. Programa de talleres de formación
- III. Oficio Det-559-2012

Referencias

PRÓLOGO

En América Latina la población entre 15 y 24 años de edad representa el 18,5% del total de la población. Cada año, cientos de miles de estos jóvenes abandonan la escuela y se incorporan al mercado laboral en busca de empleos remunerados, en un contexto con altas tasas de desempleo y subempleo.

Para enfrentar este reto, los responsables de las políticas públicas han recurrido a la educación emprendedora de los jóvenes a fin de preparar a los alumnos para un contexto en el que no exista el empleo remunerado formal. En este proceso, algunos países han tenido iniciativas para incluir la capacidad empresarial en la agenda educativa.

Para brindar asistencia técnica en esta materia, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desarrolló el programa “Conozca de Empresa” (CODE), consistente en una serie de materiales didácticos para la educación empresarial una nueva metodología de aprendizaje. El objetivo principal de este programa no es enseñar de negocios, sino propiciar que las personas jóvenes se comporten emprendedoramente en su vida diaria. Además, de que se convierte en una valiosa oportunidad para promover entre los jóvenes los valores del trabajo decente.

El paquete ha sido traducido y aplicado en 50 países, algunos de los cuales lo han integrado en la currícula de sus programas educativos a nivel nacional.

En Costa Rica, el proceso de implementación de CODE se inició en julio de 2010, cuando el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) solicitó a la de OIT programar una misión de expertos a Costa Rica para analizar la viabilidad de implementar CODE en el país y seleccionar la estrategia más adecuada para ello.

El proceso ha tenido, desde el comienzo, un itinerario diferente al resto de las experiencias de implementación. El trabajo previo e intenso de los funcionarios locales de la OIT, en coordinación con el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF/OIT), para promocionar y posicionar a CODE como una herramienta idónea para instrumentalizar en el sector educación la Política Nacional de Emprendimiento, contribuyó a que ya existiera una voluntad política en la institucionalidad nacional competente para decidir la implementación de CODE como un proyecto a ser sostenido en el tiempo, incluso antes de que la misión de programación del CIF/OIT llegara a Costa Rica, algo poco común en estos proyectos.

CODE generó además, desde un inicio, una empatía poco usual entre los distintos involucrados clave, lo que facilitó su aceptación y apropiación a todos los niveles.

El presente manual memoria, estructurado en seis capítulos, es un recuento sobre la forma cómo dio inicio y cómo se ha venido desarrollando el proceso de implementación del Programa CODE en Costa Rica, en especial en todo lo concerniente a la prueba piloto que viene ejecutándose tan

exitosamente en la Región Brunca en el marco del “Programa Conjunto para el Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza”.

Su objetivo es documentar el itinerario seguido y los aprendizajes del mismo, mediante la identificación de las buenas prácticas, las fortalezas del programa y las lecciones aprendidas en relación con los factores clave para el éxito de este proceso y su sostenibilidad. En ese sentido, la experiencia de la prueba piloto en la Región Brunca es una fuente de referencia y aprendizaje importante para quienes deseen sacar adelante iniciativas similares, básicamente por la forma en que los funcionarios a cargo del proyecto supieron promover una visión integral del mismo y gestionar sus oportunidades, restricciones y limitaciones.

El recuento se construyó con base en la información de los documentos de las distintas misiones que el CIF/OIT ha llevado a cabo en Costa Rica como parte del proceso de implementación de CODE en el país. También se utilizó información de la OIT y del CIF/OIT sobre el programa CODE (KAB, por sus siglas en inglés), disponible en internet a través de sus páginas web.

Sin embargo, la fuente de información más importante para este documento han sido los propios funcionarios que tuvieron una participación clave del proceso, que compartieron su memoria histórica, sus impresiones y sus reflexiones posteriores de los acontecimientos. Por ello agradecemos a D. Luis Álvarez, Viceministro del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC); Dña. Patricia Ureña y don Gerardo Dávila, Jefes de los Departamentos de de Educación Técnica y de Gestión de Empresa del Ministerio de Educación Pública (MEP), respectivamente; Dña. María José Mallo, funcionaria del Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF/OIT) y D. Álvaro Ramírez y D. Gustavo Prochazka, funcionarios de la OIT a cargo del Programa Conjunto “Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza”, por dedicar tiempo para compartir sus memorias y reflexiones sobre este proceso.

No está demás mencionar que el proceso que se viene siguiendo en Costa Rica ha despertado mucha expectativa entre la comunidad de expertos en CODE, pues es la primera vez en América Latina que este proceso se trabaja a nivel de un Ministerio de Educación con un objetivo de alcance nacional: incorporar CODE en los planes de estudios de todos los colegios secundarios de educación técnica del país.

Esperamos que la experiencia y reflexiones que recoge este manual memoria sirvan para que otros interesados en implementar CODE saquen provecho de las buenas prácticas, fortalezas y lecciones aprendidas en Costa Rica.

OIT, Oficina Sub-Regional para Centroamérica y el Caribe

San José, julio de 2012

ABREVIATURAS

CINTERFOR: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional

CODE: Programa “Conozca de Empresa” creado por la OIT y el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín para fomentar la educación emprendedora en instituciones de educación secundaria de formación profesional y universidades.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MEP: Ministerio de Educación Pública

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

OIM: Organización Internacional para las Migraciones

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU-HABITAT (UN-HABITAT): Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos

PC: El Programa Conjunto “Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza”

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

Región: La Región Brunca, que comprende el territorio de los cantones de Pérez Zeledón, en la Provincia de San José, y los cantones de Buenos Aires, Golfito, Osa, Corredores y Coto Brus, de la provincia de Puntarenas.

SNU: Sistema de Naciones Unidas

I. CAPÍTULO ANTECEDENTES

1.1 El Programa Conjunto

1.1.1 Origen

En el marco del Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, varias agencias del Sistema de Naciones Unidas se asociaron al Gobierno de Costa Rica en un programa inter-agencial de desarrollo denominado “Programa Conjunto para el Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza” (en adelante, “el PC”).

El PC inició sus actividades en agosto de 2009 con la misión de fortalecer la competitividad del sector privado desde el ámbito local, en particular entre las empresas de menor productividad (micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYMES).

A partir de un diagnóstico inicial, que se elaboró con la participación de los principales actores institucionales y locales, se determinó que en los últimos años la Región había experimentado el ingreso de nuevas actividades económicas que no sólo habían sido incapaces de incorporar a la población local en su dinámica, sino que en muchos casos hasta la habían desplazado.

La baja capacidad de asimilación de la población local a la nueva dinámica económica se asoció, entre otros factores, a la falta de preparación de los habitantes de la Región para vincularse con las industrias nacientes ya fuera como empresarios o como empleados calificados, así como a la falta de capacidad de la institucionalidad para fomentar emprendimientos locales que generaran oportunidades de empleo a sus habitantes.

Un ejemplo que ilustra claramente lo que ocurría se aprecia en la industria turística local, que como consecuencia de una falta de planificación y de la casi inexistencia de encadenamientos productivos regionales, se veía obligada a adquirir muchos de los productos, servicios y mano de obra que necesitaba de fuentes externas a la Región.

Para revertir la situación descrita y lograr que los beneficios de la nueva dinámica económica llegaran a la mayor parte –sino a toda- la población de la Región, el PC diseñó una propuesta de intervención y su respectiva estrategia de implementación.

1.1.2 Integrantes y participantes

El PC se integró con asociados internacionales y asociados nacionales que asumieron la responsabilidad directa de la implementación del programa.

El primer grupo lo conformaron el Gobierno de España, en su calidad de donante de parte de los fondos asignados a la iniciativa, la Organización Internacional para las Migraciones –OIM (en adelante, “OIM”) y cuatro de las agencias de cooperación internacional pertenecientes al Sistema de Naciones Unidas (en adelante, “SNU”): la Organización Internacional del Trabajo –OIT (en adelante, “OIT”) –a quien se le asignó el rol de agencia líder del PC-, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD (en adelante, “PNUD”), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura –FAO (en adelante, “FAO”) y ONU-HABITAT (en adelante, “UN-HABITAT”). El segundo grupo lo integraron instituciones de alcance nacional, a saber el Ministerio de Economía, Industria y Comercio –MEIC (en adelante “MEIC”), el Ministerio de Planificación y Política Económica –MIDEPLAN, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social –MTSS y el Ministerio de Agricultura y Ganadería –MAG); así como instituciones con alcance regional o local, específicamente la Federación de Municipalidades del Sur –FEDEMSUR (en adelante, “FEDEMSUR”) y la Junta de Desarrollo de la Zona Sur –JUDESUR.

Para la ejecución del programa, el PC también trabajó de la mano con otras instituciones (como el Instituto Costarricense de Turismo – ICT) y actores locales¹ distintos de sus asociados. Todos ellos tenían en común una capacidad potencial para impactar en el desarrollo de la Región, en especial en el ámbito económico y de mejora de la competitividad territorial. Específicamente en lo que respecta a las actividades orientadas a generar una cultura juvenil emprendedora, el principal aliado del PC fue el Ministerio de Educación Pública (en adelante, “el MEP”), aunque también se contó con la participación de otras entidades como el Instituto Nacional de Aprendizaje –INA.

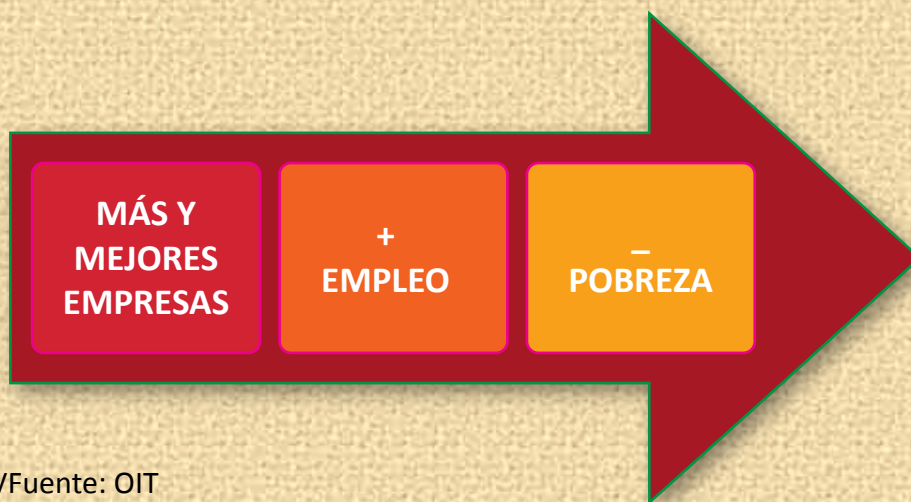
1.1.3 Hipótesis y objetivo de la intervención

La hipótesis de la intervención que se manejó en el PC fue que, en la medida en que mejorara la competitividad de las empresas de la Región Brunca (en adelante, “la Región”), sus mercados se expandirían en forma sostenible y se incrementarían sus niveles de inversión, productividad e innovación. Como consecuencia de ello se dinamizaría la economía de la Región, se incrementaría la demanda local de empleos de calidad y se elevaría en forma sostenida el bienestar económico de sus habitantes, generándose una reversión de la tendencia hacia el deterioro de los niveles de desarrollo humano que mostraba la Región desde hacía diez años.

En otras palabras, una mejora en la competitividad regional permitiría generar más y mejores empresas capaces de ofertar más empleo para los habitantes de la Región, y ello, a su vez, tendría un impacto en la reducción de la pobreza (G. Prochazka, comunicación personal, 18 de junio, 2012).

¹ Con esta denominación se alude a aquellos actores que no pertenecen al aparato gubernamental pero que tienen capacidad de influir en la Región debido al ejercicio de su liderazgo y porque gozan de credibilidad en sectores importantes de la población regional.

Gráfico 1:
Lógica de la intervención del PC



VFuente: OIT

En este contexto, el objetivo principal que se planteó el PC fue impulsar la competitividad local en los sectores de agroindustria y turismo, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes.

El sector agrícola se seleccionó porque a pesar de la tradición y vocación agrícola de la Región, el aporte de esta actividad en empleos y al desarrollo económico local era bastante limitado. Se identificó como causa de ello que la mayor parte de la producción de la zona salía de ella sin ningún o con poco valor agregado.

El sector turismo, por su parte, se seleccionó considerando el enorme potencial y poco desarrollo de esta actividad en la Región, aunado al importante rol que los estudios internacionales le atribuyen para combatir la migración del campo a la ciudad y para mejorar la calidad de vida de la población local.

El concepto de “Trabajo Decente”

El Trabajo Decente es un concepto propuesto por la OIT y se basa en el reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracias que actúan en beneficio de todos, y crecimiento económico, que aumenta las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas. El Trabajo Decente se fundamenta en cuatro pilares: la creación de empleos, la garantía de los derechos de los trabajadores, la protección social y la promoción del diálogo social. El objetivo general del trabajo decente es provocar cambios positivos en la vida de las personas. Desde la perspectiva de la OIT el trabajo decente, junto con el empleo productivo, son elementos fundamentales para alcanzar una globalización justa, reducir de la pobreza y obtener desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible.

1.1.4 Objetivos y resultados esperados

Cuando se inició el proceso de definición del PC en octubre de 2009, se estableció que para fortalecer la competitividad local, objetivo principal planteado por el PC, la intervención debía lograr tres resultados a nivel de la Región: mejorar el entorno para desarrollar negocios competitivos, mejorar la competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas, y mejorar su capacidad innovadora. Asimismo, se diseñó una estrategia enfocada en generar ocho productos, cada uno de ellos asociado al logro de alguno de los resultados esperados. Cada producto fue asignado como responsabilidad de alguna de las agencias de cooperación internacional que integraban el PC.

En mayo de 2010 se produjo un cambio de gobierno. Las nuevas autoridades del MEIC, principal contraparte nacional del PC, decidieron ajustar el programa a las nuevas políticas públicas de fomento a las PYMES y al emprendimiento (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio, 2012).

Fue entonces que se redefinieron los supuestos de partida del PC y se estableció que la estrategia debía re-enfocarse en lograr la sostenibilidad del proceso una vez finalizado este programa. Además, debía priorizar y concretar una orientación estratégica para la Región (con su respectivo plan de acción) y generar un entorno favorable para el desarrollo del sector privado que, entre otros aspectos, incluyera un mecanismo para identificar y priorizar la infraestructura física necesaria para fortalecer la competitividad regional.

Con estos supuestos en mente se re-estructuró el PC en tres objetivos o ejes. Es importante mencionar que en realidad el objetivo principal y los objetivos específicos iniciales del PC no se variaron, sino que se ajustaron y estructuraron de mejor forma a los nuevos énfasis definidos para el programa.

El primer objetivo específico, eje de intervención o resultado esperado se reorientó hacia el fortalecimiento y articulación de la institucionalidad representativa del sector privado regional y del aparato estatal con presencia en la Región. Para ello se priorizó el fortalecimiento del sector empresarial, considerando su papel fundamental en la generación del desarrollo económico local, así como la articulación de los principales actores de la Región en un consejo multisectorial de competitividad regional.

El segundo eje se orientó a definir un modelo de competitividad para la Región. Se definió que ello debía lograrse a través de acciones encaminadas a fijar su norte estratégico y a generar información primordial para la toma de decisiones de política pública y la priorización de las acciones sobre las cuales trabajar en el corto, mediano y largo plazo, garantizando además el acceso de la población a la información recabada. El tercer y último eje se fijó en el fortalecimiento del desarrollo empresarial a través de la definición de un modelo de negocios enfocado en la promoción y consolidación de pequeñas y medianas empresas regionales con capacidad para generar mayor valor



agregado a la Región. Para ello se decidió trabajar en el fortalecimiento del ciclo de desarrollo empresarial a través de la promoción de una cultura emprendedora, la gestación de emprendimientos locales y la consolidación de las PYMES (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio, 2012).

Gráfico 2:
Ejes estratégicos reestructurados del PC



Fuente: OIT

1.2 La Promoción de una Cultura Emprendedora

1.2.1 Necesidades detectadas y su relación con los efectos esperados del PC

El fortalecimiento de la competitividad local debía lograrse a través del afianzamiento y la articulación institucional de la Región, la definición de un modelo de competitividad regional y un desarrollo empresarial (modelo de negocios regional) orientado a consolidar a las pequeñas y medianas empresas de la Región con capacidad de generar mayor valor agregado.

Las tres líneas de intervención perseguían un objetivo común: crear un tejido empresarial local denso, competitivo e innovador, capaz de generar una demanda sostenible de trabajos decentes asequibles para la población de la Región (G. Prochazka, comunicación personal, 18 de junio, 2012).

Lograrlo requería de una población local capaz de descubrir y aprovechar oportunidades económicas, enfrentar desafíos y poner en práctica procedimientos, características, actitudes y habilidades inherentes al espíritu empresarial; así como una población preparada para trabajar de manera productiva en micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, "MIPYMES").

Sin embargo, en la etapa de diagnóstico se habían identificado algunos paradigmas fuertemente arraigados entre la población local que podían constituirse en un obstáculo para alcanzar este resultado: muchos de los habitantes de la Región eran indiferentes y carecían de iniciativa para constituirse en agentes de su propio desarrollo económico. Además la población tenía una percepción poco favorable del emprendimiento y los emprendedores como agentes de desarrollo local.

En este contexto, el PC planteó que para lograr un desarrollo empresarial regional se requería comenzar por la consolidación de una cultura emprendedora en la Región a través de acciones tendientes a su promoción.

1.2.2 Objetivos y resultados esperados de la intervención

La promoción de una cultura emprendedora en la Región tenía como objetivo crear y fortalecer la iniciativa entre los jóvenes.

Se optó por un enfoque de juventud al estimarse que la consolidación de una cultura empresarial requería del desarrollo de una serie de actitudes específicas justamente en etapas tempranas de la vida. Internalizar estas actitudes en personas mayores podría significar un enfrentamiento con algunos hábitos personales “no empresariales” ya arraigados, dificultando el logro del objetivo.

En el corto plazo la intervención buscaba posicionar favorablemente entre la juventud el trabajo decente, el emprendimiento y a los emprendedores, generando en ellos una actitud proactiva para constituirse en agentes de su propio desarrollo económico. Además, la oportunidad permitiría introducir y posicionar el concepto de trabajo decente entre los jóvenes.

1.2.3 Distribución de roles y responsabilidades

A la OIT se le asignó el rol de agencia ejecutora principal del sub-componente orientado al logro del fomento de la cultura emprendedora. La razón de ello fue su experticia en materia empresarial, en la competitividad de las PYMES y en la educación emprendedora (A. Ramírez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

El MEIC (que tenía la calidad de asociada nacional al PC) y el MEP asumieron el rol de agencias asociadas para la ejecución.

1.3 El Programa “Conociendo de Empresa” - CODE

1.3.1 Antecedentes

Los orígenes del programa “Conozca de Empresa -CODE” (en adelante, “CODE”) se remontan a finales de los años 80, cuando la OIT trabajaba en varios proyectos de desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Kenia. Fue con ocasión de esos proyectos que OIT detectó la necesidad de crear programas específicos de educación emprendedora.

Para atender esta necesidad, en 1996 la oficina de Ginebra de la OIT y el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (en adelante, “CIF/OIT”) desarrollaron “Knowing About Bussines – KAB”, un programa para la educación empresarial y la formación en competencias empresariales. El programa incluyó la elaboración de material didáctico para ser utilizado por las instituciones de educación y formación técnico profesional.

En los años sucesivos, el programa se implementó en varios países y se tradujo a otros idiomas, entre ellos el español, bajo el nombre “Conociendo de Empresa - CODE” (2002). Los materiales se actualizaron en dos ocasiones, la última en 2008, para incluir nuevos temas y una mejor estructuración pedagógica. Esta última versión, traducida al español y adaptada a la cultura latinoamericana, se encuentra disponible desde junio de 2010.

El CIF/OIT publica y mantiene el copyright de CODE y es el encargado de llevar a cabo la formación de formadores del programa en colaboración con el Departamento de Desarrollo Empresarial y Creación de Empleo de la OIT.

El Centro Internacional de Formación de Turín - CIF/OIT

El Centro Internacional de Formación es el órgano de capacitación de la Organización Internacional del Trabajo. Durante 45 años el CIF-OIT ha estado al frente del fortalecimiento de las capacidades, habilidades y competencias de los gobiernos, las organizaciones de trabajadores, las organizaciones de empleadores y otros actores del desarrollo en las áreas de trabajo, justicia social y desarrollo. Sus servicios también están disponibles para todo el sistema de las Naciones Unidas, incluyendo al personal de la OIT.

El CIF-OIT ofrece cursos regulares, programas de aprendizaje personalizado, proyectos integrales de formación, servicios de asesoramiento, y diseño y producción de material didáctico. Las actividades se realizan en el campus, sobre el terreno o a distancia. El Centro utiliza la tecnología de la información, incluyendo Internet, para brindar servicios de tutoría y formación a distancia. Los cursos se dictan en árabe, chino, inglés, francés, portugués, ruso y español.

1.3.2 Objetivos y resultados esperados de CODE

El objetivo principal de CODE es contribuir a la creación de una cultura empresarial en un país o una sociedad a través de los jóvenes, generando conciencia y poniendo en práctica oportunidades, desafíos, procedimientos, características, actitudes y habilidades necesarias para el espíritu empresarial. El principio subyacente es que si existen características específicas que son necesarias para desarrollar habilidades empresariales y actitudes positivas hacia la empresa, la formación de los jóvenes debe empezar en una edad en que estas actitudes y habilidades puedan ser asimiladas e incorporadas.

Por otro lado, como resultado de la implantación de CODE se espera que los jóvenes educados en el programa adopten una actitud positiva al emprendimiento y que sean más proclives a crear sus propias empresas, que el desempleo juvenil se reduzca en el largo plazo al empoderar a los jóvenes a incrementar su “empleabilidad” y que con los años se establezca en la región o el país donde se implemente, una cultura empresarial positiva debido a un cambio de actitud en la sociedad en relación con el emprendimiento.



Mini empresa de aula - Taller CODE

1.3.3 CODE alrededor del mundo

CODE fue diseñado para ser usado en instituciones de formación profesional y educación técnica, pero en el año 2005 se adaptó para poder aplicarse en una amplia variedad de contextos de formación, como escuelas secundarias, facultades y universidades. Para el 2009, CODE se había traducido a 22 idiomas y se había implementado con éxito en alrededor de 50 países en todo el mundo. En 17 de esos países ya se había integrado en las currícula nacionales.

**Gráfico 3:
CODE en el mundo**



Fuente: OIT

En Latinoamérica, CODE había sido aplicado en Bolivia y Perú con anterioridad a su implementación en Costa Rica, pero en ninguno de estos países ha tenido un alcance nacional (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

1.3.4 Características

El paquete CODE consta de nueve módulos. Cada módulo trata de un área del emprendedurismo y, a su vez, está dividido en varios temas. El paquete incluye además una guía para el facilitador y un libro de actividades para el estudiante.

El tiempo total para desarrollar el programa completo es de 80 a 120 horas de formación, sin incluir el juego empresarial que requiere 10 horas adicionales.

El grupo meta de CODE está conformado fundamentalmente por los docentes de instituciones de enseñanza secundaria y de formación profesional de instituciones públicas y privadas que cuenten con títulos o diplomas nacionales que los habilitan para la enseñanza. No es necesario que tengan competencias técnicas en gestión empresarial o experiencia previa en este campo.

Sin embargo, el programa puede ser adaptado a otras audiencias.

Los beneficiarios directos del programa CODE son los estudiantes de formación profesional y de educación secundaria. El grupo típico de edad oscila entre 15 y 18 años². Los alumnos no requieren poseer experiencia empresarial o de negocios, pero deben tener (o estar en proceso de tener) un mínimo de 12 años de educación formal,

² Dado que en algunos países la metodología ha sido adaptada para los estudiantes universitarios, el límite de edad se puede extender hasta los 25 años.

que se corresponde a un certificado de secundaria.

Los valores de la Agenda de Trabajo Decente informan y guían el programa CODE. Además, aunque la mayoría de los temas tratados en CODE se aplican igualmente a hombres y mujeres, atendiendo a la necesidad de poner en evidencia las barreras específicas que enfrentan las mujeres empresarias y las diferentes necesidades e intereses que tienen ambos sexos, el programa CODE incorpora un enfoque de género en sus contenidos y presentación con el propósito de brindar una orientación adecuada en estos temas.

1.3.5 Metodología

La educación empresarial fundamentalmente trata de crear condiciones para que los estudiantes desarrollen actitudes empresariales. Esto implica un determinado estilo o comportamiento de parte del facilitador para alentar e inspirar a los alumnos hacia el éxito y el logro. Por tanto, uno de los rasgos distintivos del Programa CODE y su principal punto de fuerza es el “cómo se aprende y cómo se enseña” y es por ello que los aspectos metodológicos son de especial relevancia en los talleres CODE.

El enfoque metodológico que se utiliza en los talleres y que se transmite a los facilitadores se caracteriza por ser:

- Participativo
- Centrado en alumno
- Activo: aprender haciendo
- Aplicado: basado en la experiencia
- Clima relajado y físicamente confortable

1.3.6 Estrategia típica de implementación

La estrategia típica de implementación de CODE inicia con una solicitud de la autoridad educativa nacional o de una institución educativa y generalmente evoluciona a través de las siguientes fases:

- Programa de talleres informativos para los representantes del sector educativo público y privado.
- Selección de instituciones educativas interesadas en participar en un proyecto piloto.
- Formación de profesores/capacitadores por facilitadores debidamente certificados mediante la utilización de los materiales genéricos del programa.
- Adaptación de los materiales genéricos del programa a la realidad social y económica local.
- Proyecto piloto en instituciones seleccionadas durante un año lectivo.
- Acompañamiento e intercambio de experiencias entre los docentes bajo la guía de un facilitador de CODE.
- Evaluación de CODE como programa de educación emprendedora a ser incorporado en la currícula nacional.

- Decisión gubernamental de introducir la educación emprendedora como una materia curricular nacional.
- Entrenamiento y certificación de facilitadores nacionales en CODE.
- Asesoramiento al sector educativo durante la fase de implementación general del programa de educación emprendedora a nivel nacional.

El proceso se suele dividir en dos etapas: la primera abarca desde la solicitud inicial hasta la conclusión de la prueba piloto de CODE y en promedio suele durar 2 años. La segunda etapa del proceso se inicia cuando el gobierno toma la decisión de incorporar la educación emprendedora en la currícula nacional y su duración es variable, dependiendo fundamentalmente de la estrategia que definan las autoridades nacionales en aspectos como la velocidad de su implementación, el nivel educativo al que se dirigirá y la cantidad de instituciones educativas a cubrir.

1.4 Adecuación de CODE a la necesidad detectada

Existían coincidencias importantes entre los objetivos y efectos que el PC pretendía lograr en materia de generación de una cultura emprendedora y los fijados para el programa de CODE. Desde la perspectiva de la OIT, implementar CODE en la Región era un factor crítico para el éxito del PC, pues la sostenibilidad del modelo de competitividad regional requería romper con una herencia cultural que había acostumbrado a la población local a delegar en manos de terceros la responsabilidad de concretar sus aspiraciones a una mejor calidad de vida. En palabras de este experto de la OIT, “De todas las regiones, (la Región Brunca) es quizás en la que las ideas del emprendedurismo más se requerían” (A. Ramírez, comunicación personal, 20 de junio, 2012). Además CODE incorporaba dentro de su planteamiento los valores de la Agenda de Trabajo Decente promovidos por la OIT.

Para el MEIC, por su parte, un programa como CODE era la herramienta idónea para consolidar el primer eslabón del ciclo de desarrollo empresarial concebido, para efectos del PC, como un proceso de tres fases: una etapa inicial de fomento de la cultura emprendedora, una segunda etapa enfocada en fomentar la gestación de emprendimientos y una fase final comprometida con el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas locales.

Gráfico 4:
El papel de CODE en el PC



Fuente: OIT

Desde esta perspectiva, para el afianzamiento de la primera etapa de este ciclo de desarrollo era importantísimo fomentar en los jóvenes la cultura emprendedora desde las escuelas (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio, 2012). Pero más allá de la coincidencia entre los objetivos y resultados de CODE y los del PC, este programa se alineaba muy bien con la Política Nacional de Emprendimiento 2010-2014 que impulsaba el gobierno y que lideraba esa institución.

II. CAPÍTULO

PRIMEROS ACERCAMIENTOS DE LAS CONTRAPARTES NACIONALES AL PROGRAMA CODE

2.1 Selección del programa CODE

Durante las etapas de diseño y planificación del PC, los funcionarios de la OIT identificaron en CODE una herramienta idónea para generar una cultura juvenil emprendedora en la Región.

Este programa no sólo había demostrado ser exitoso en varios países del mundo para educar a los jóvenes en el emprendedurismo, sino que su versión en español acababa de ser actualizada y adaptada a la realidad latinoamericana (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012). El programa CODE permitía además introducir y posicionar en los jóvenes el concepto de trabajo decente.

2.2 Promoción del programa CODE entre las contrapartes nacionales

2.2.1 El proceso de promoción de CODE ante el MEIC

Durante el período en el que se diseñó y planificó el PC, en Costa Rica se había adoptado una Política Pública de Emprendimiento y se había fijado como uno de sus objetivos estratégicos para el período 2010 – 2014, el fomento de la cultura emprendedora a través del desarrollo del espíritu emprendedor y las competencias necesarias para visualizar oportunidades productivas de emprendimientos innovadores y exitosos.

El MEIC era el encargado de liderar esta política y había demostrado interés en propiciar, en coordinación con el MEP, acciones destinadas a fomentar en la población juvenil una actitud positiva hacia el emprendimiento.

Fue en esta coyuntura que los funcionarios de la OIT identificaron que CODE no sólo era una herramienta idónea para el PC, sino que el contexto era favorable para su implementación. Por ello, hicieron una primera presentación de CODE al MEIC durante la fase de diseño y planificación del PC.

Posteriormente, en julio de 2010, la OIT promovió una reunión por video conferencia entre el CIF/OIT y algunos representantes del MEIC, específicamente el Viceministro D. Luis Álvarez Soto, el Director de Cooperación Internacional, D. Jorge Rodríguez Vives, y la Directora de la DGPYMES, Dña. Rosa Monge. La finalidad era conocer mejor los objetivos, resultados esperados y la estrategia de implementación de CODE.

Gracias a esta videoconferencia, el MEIC conoció que CODE podía ser útil no sólo para el PC, sino también para instrumentalizar en el sector educativo, la Política Nacional de Emprendimiento en una escala nacional.

Desde ese momento, el MEIC –como entidad encargada de liderar la Política Nacional

de Emprendimiento 2010-2014- asumió un rol promotor de CODE ante el MEP, así como un rol de enlace entre dicha institución y la OIT. Por su parte, la OIT adoptó un rol de intermediario, facilitador y coordinador entre CIF/OIT (titular del copyright de CODE y responsable principal de los procesos de formación de formadores en esta herramienta) y los asociados nacionales del PC directamente involucrados en la implementación del programa CODE en la Región Brunca.

Oportunidades favorables a CODE

En el marco de la Política Nacional de Emprendimiento para el período 2010-2014, el MEP se planteó como uno de sus objetivos estratégicos del período fomentar la educación emprendedora entre los jóvenes del país, específicamente *“Desarrollar la capacidad productiva y emprendedora de las poblaciones de adolescentes, jóvenes y jóvenes adultos, mediante acciones de articulación interinstitucional que permitan elevar su nivel educativo y el desarrollo de competencias óptimas para el mundo del trabajo (...)”* (Ministerio de Educación Pública, 2007, Calidad de la educación, 3).

Esta situación sin duda fue una oportunidad favorable para despertar el interés de los actores nacionales en CODE, dada la coincidencia entre la estrategia propuesta por este programa en materia de educación emprendedora y la adoptada por el MEP.

2.2.2 El proceso de promoción de CODE ante el MEP

En el marco de la Política Nacional de Emprendimiento 2010-2014, el MEP había adoptado a la educación emprendedora como una de sus diez líneas estratégicas y venía desarrollando desde hacía varios años algunas iniciativas específicas orientadas a implementarla en los colegios técnicos (G. Ávila y P. Ureña, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

El programa Labor@

En el marco de la Política Nacional de Emprendimiento y de sus objetivos estratégicos, el MEP y la Fundación Omar Dengo implementaron una unidad de estudios denominado Labor@, orientada a la educación emprendedora de los jóvenes de colegios técnicos. Labor@ se diseñó para ser impartido aprovechando las oportunidades de las tecnologías digitales para el desarrollo de capacidades productivas, además de habilidades y destrezas que permitan desarrollar una cultura digital y empresarial. El programa se ejecuta desde el 2004.

Gracias a la información recabada por CIF/OIT en la videoconferencia realizada en julio de 2010, el MEIC identificó en CODE una herramienta para implementar acciones en materia de educación emprendedora juvenil con proyección nacional. Como responsable de liderar la Política Pública de Emprendimiento, el MEIC promovió un acercamiento entre la OIT y los representantes del MEP para presentar CODE ante las

autoridades educativas.

A su vez, siempre dentro del marco del PC, la OIT propició una reunión entre representantes del MEP y el INA con una especialista en CODE del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional –CINTERFOR (en adelante, “CINTERFOR”). El objetivo era que estas instituciones conocieran y profundizaran en los detalles del programa. Posteriormente se remitió una muestra de los materiales del programa a los funcionarios con los que se habían sostenido estas reuniones para que tuvieran un conocimiento más detallado de éste y de su estructura.

Todos estos acercamientos del MEIC y el MEP a CODE permitieron que ambas instituciones tuvieran claridad sobre lo que era este programa y sobre sus posibilidades en materia de educación emprendedora, en especial de sus posibilidades para contribuir a lograr los objetivos del PC en la Región Brunca en materia de fortalecimiento del desarrollo empresarial regional.

2.3 Resultados obtenidos

El resultado de todo este proceso de promoción fue despertar el interés del MEIC y el MEP en CODE y llevó a que el MEIC solicitara a la OIT la realización de una misión de programación del CIF/OIT a Costa Rica con el objetivo de analizar la viabilidad del programa y discutir la estrategia más adecuada para su implantación en función de la estructura educativa y de las prioridades regionales del país.

El PC y el primer hito de CODE en Costa Rica

El inicio de un proceso típico de implementación de CODE en un país o región se da con la presentación de una solicitud para analizar su viabilidad y constituye el primer hito del proceso. La estructura operativa de la OIT es esencial para la implementación de CODE a nivel nacional. De hecho, todos los programas de CODE implementados en años recientes se concretaron como resultado de una combinación de actividades entre el CIF/OIT y los especialistas en temas de empresa o empleo de las oficinas operativas de la OIT. En el caso de Costa Rica, sin embargo, este proceso estuvo liderado por los funcionarios de la OIT a cargo del PC. Gracias a su capacidad para identificar y analizar las condiciones políticas favorables a la implementación de CODE, así como a su compromiso para asumir un rol activo como promotores del programa ante el MEIC y el MEP, el primero se decidió a solicitar la evaluación de la viabilidad de CODE en Costa Rica. Pero, como se ilustrará en el capítulo siguiente, ésta intervención tuvo un impacto positivo adicional que marcó una diferencia entre el proceso típico que suele darse y el que se seguiría en Costa Rica. En efecto, gracias a una gestión eficaz y eficiente de la voluntad política existente para fomentar el emprendimiento entre los jóvenes, así como de la sintonía que existía entre CODE y las iniciativas que venía llevando a cabo el MEP en materia de educación emprendedora juvenil, se evidenció la sinergia existente entre CODE y los intereses nacionales y se generó un clima de empatía favorable a CODE lo suficientemente sólido para vencer importantes limitaciones en cuanto al tiempo y financiamiento con los que éste tendría que lidiar.

2.4 Factores críticos para la elección de CODE:

2.4.1 Existencia de una oportunidad estratégica

En Costa Rica fue más fácil que en otros países despertar el interés de los jerarcas del MEIC y el MEP en un programa como CODE, gracias a que cuando se planteó la posibilidad de su implementación en la Región, existía una Política Nacional de Emprendimiento. Además, el posicionamiento de CODE entre los funcionarios técnicos del MEP con capacidad para impulsar su implementación como una opción viable de realizarse en la Región, se vio favorecida por el hecho que la educación emprendedora juvenil ya era uno de sus objetivos estratégicos y la institución ya venía trabajando en esa dirección hacía algunos años (G. Ávila y P. Ureña, comunicación personal, 4 de junio, 2012).

2.4.2 Actitud proactiva de los funcionarios de la OIT para promocionar CODE

Un factor que fue fundamental para posicionar a CODE fue la habilidad de los funcionarios de OIT para promoverlo como una herramienta útil no sólo para los objetivos del PC en la Región Brunca, sino también para solucionar una necesidad de alcance nacional que era prioritaria para el gobierno.

Esta habilidad, aunada a una actitud proactiva de los funcionarios de OIT y del ITC/OIT para presentar y promover las ventajas de CODE entre los jerarcas de las instituciones llamadas a resolver esta necesidad, contribuyó a visibilizar y posicionar a CODE como la herramienta idónea para enfrentar el problema.

2.4.3 Metodología probada, exitosa y de rápida transmisión

CODE era una herramienta que ayudaba a resolver la necesidad del MEIC y el MEP de traducir en acciones concretas la Política Nacional de Emprendimiento en el sector educación, con varias ventajas importantes frente a otras opciones disponibles: el producto estaba listo y había sido probado en varios países del mundo durante la última década; había demostrado ser una herramienta exitosa para fomentar la educación emprendedora entre los alumnos de instituciones de educación técnica y vocacional con la ventaja adicional de introducirlos en el concepto del trabajo decente; la metodología específica de entrenamiento era fácil y relativamente rápida de transmitir; y, a lo largo de todo el proceso de implementación se contaba con el acompañamiento de expertos internacionales.

2.4.4 Adaptabilidad del programa

Otro aspecto que favoreció el posicionamiento de CODE fue el ser un programa muy flexible y adaptable a diferentes contextos. Entre otras ventajas, CODE:

- Puede adaptarse para ser utilizado tanto en países industrializados como en países en desarrollo.
- Utiliza una metodología y materiales que pueden adecuarse a otros contextos



educativos juveniles, como universidades, politécnicos y programas de capacitación de ONGs y servicios de desarrollo empresarial.

- Aunque tiene una estrategia típica de implementación, existe cierto grado de flexibilidad para adecuarla a las necesidades específicas de las instituciones solicitantes, incluyendo la posibilidad de implementar el programa por etapas para permitir su adaptación a los procesos y plazos internos que la institucionalidad local requiere para su incorporación en la currícula nacional.
- Prevé la adaptación de los materiales genéricos del programa al contexto social y económico local.

III. CAPÍTULO LA MISIÓN DE PROGRAMACIÓN

3.1. Estrategia típica de implementación de CODE y función de la misión de programación

El CIF/OIT estructura el proceso típico para la implementación de CODE en dos etapas: la primera comprende una implementación controlada de CODE en la que la metodología se prueba y adapta a la realidad local (prueba piloto); mientras la segunda abarca una serie de fases y actividades orientadas a la implementación generalizada de CODE. La primera etapa del proceso abarca desde la solicitud de evaluación del programa por parte de un ministerio o institución educativa, hasta la evaluación del proyecto piloto. Este proceso suele durar, en promedio, 2 años.

La segunda etapa se inicia cuando el gobierno toma la decisión de incorporar CODE como una asignatura a ser impartida a nivel nacional. La duración de la segunda etapa (en la que se suele realizar el entrenamiento y certificación de facilitadores nacionales en CODE) es variable, pues depende de la estrategia que las autoridades educativas definan para su implementación, entre otras, el nivel de cobertura territorial que se le dará a CODE, el nivel educativo en que se aplicará, etc.

Una vez presentada la solicitud que marca el inicio del proceso de implementación de CODE, se programa la visita de un grupo de expertos en CODE al país solicitante con el objetivo de exponer las características y potencialidades del programa, discutir una posible estrategia para su implementación y recabar información relevante para la implementación de la primera etapa.

Esta visita se conoce como misión de programación.

3.2. Solicitud de misión

En julio de 2010 el MEIC solicitó a la OIT programar una misión de expertos a Costa Rica para analizar la viabilidad del implementar CODE en el país y seleccionar la estrategia más adecuada para ello.

El pedido formulado por el MEIC marcó el inicio del proceso de implementación de CODE en Costa Rica y fue el primer hito del proceso. Este hito fue posible gracias al impulso que los funcionarios de la OIT asignados al PC le dieron a la promoción de CODE.

La OIT trasladó la solicitud del MEIC a CIF/OIT en Turín, quien luego de evaluarla programó la realización de una misión a Costa Rica entre el 18 y el 26 de setiembre de 2010 y designó a D. Peter Tomlinson, jefe del Programa Empresas, Micro finanzas y Desarrollo Local- EMLD, y a Dña. María José Mallo, funcionaria del mismo Programa, como los responsables de la misión programación.

El objetivo de la misión era hacer una presentación detallada de CODE a las autoridades nacionales que debían tomar la decisión de adoptar el programa y para convencerlos de su pertinencia y conveniencia para la Región y para el país. (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

3.3. Preparación de la misión: identificación de involucrados

La preparación de la misión se enfocó en realizar actividades informativas, de sensibilización y de recopilación de información con los potenciales involucrados clave, a fin de disponer de insumos que les permitiera evaluar y proponer una estrategia de implementación adecuada a la realidad costarricense.

¿A quienes llamamos involucrados?

En el marco de este manual-memoria el término involucrados hace referencia a todas las instituciones o personas que participan activamente o cuyos intereses pueden verse afectados o beneficiados por la ejecución o finalización de un proyecto de implementación de CODE. En tal sentido, comprende no sólo a los asociados o integrantes formales del PC, sino también a las personas u organizaciones que sin ser parte de él, tienen algún tipo de responsabilidad en su diseño, ejecución, seguimiento y control o se ven impactadas por su realización o finalización. Una vez identificados todos los involucrados (o la mayor parte de ellos), es conveniente realizar un proceso para estimar el grado de influencia e impacto potencial de cada uno de ellos en la intervención a fin de priorizar el tiempo y recursos que se invertirán en gestionar sus intereses y expectativas. A esta selección de involucrados se los conoce como “involucrados clave”.

De esta manera se identificó que el MEIC y el MEP tendrían un rol fundamental en las decisiones relacionadas con la adopción e implementación de CODE en el país. En el caso de la Región Brunca, además, la OIT tendría también un rol importante.

3.4. Realización de la misión

La agenda de actividades originalmente planificadas en el marco de la misión de programación estaba enfocada en informar, a los responsables de la toma de decisiones, sobre el programa CODE y en ilustrar las posibles modalidades para su implementación en Costa Rica, aprovechando la posibilidad de realizar la prueba piloto en el marco del PC y, eventualmente, de otros programas de cooperación con objetivos similares en materia de educación emprendedora (G. Prochazka, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

A continuación se detallan las actividades realizadas durante esta misión, enfatizando el objetivo y los resultados logrados en cada una de ellas.

3.4.1. Reunión con los funcionarios de OIT involucrados en el PC (20/09/ 2010)

La primera actividad de la misión de programación fue una presentación más detallada de CODE a los funcionarios de la OIT involucrados en el PC y en otros proyectos con componentes similares. En esta reunión los funcionarios del CIF/OIT se informaron

sobre las actividades que OIT venía realizando o tenía programado realizar en temas afines, incluyendo las actividades del PC asociadas a la generación de una cultura emprendedora juvenil en la Región.

Como resultado de la reunión, se logró una aproximación inicial de las oportunidades, restricciones y riesgos para una eventual adopción e implementación de CODE en Costa Rica y, en especial, de la realización de la prueba piloto en la Región Brunca.

3.4.2. Reunión de los representantes de la OIT, el CIF/OIT y funcionarios del MEIC y el MEP (20/09/ 2010)

Los objetivos planificados para esta reunión eran ampliar la información de los funcionarios del MEIC y el MEP sobre las características y potencialidades de CODE, discutir una posible estrategia para su implementación en Costa Rica y recabar información sobre las prioridades de estos dos Ministerios, en las regiones elegidas para la fase piloto del proyecto.

Desde el inicio de la reunión se evidenció, sin embargo, que gracias a las actividades realizadas previamente para presentar el programa (promoción inicial de CODE por funcionarios locales de la OIT, video conferencias informativas, visita de la consultora de CINTERFOR al MEP y envío de materiales de CODE) los funcionarios nacionales ya estaban comprometidos con la idea de llevar a cabo el proceso, que tenían bastante claro lo que se tenía que hacer, así como una aproximación inicial al cómo realizarlo.

La reunión entonces se centró en aclarar algunas dudas relativas al proceso usual de implementación de CODE (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012), a cómo adecuar ese proceso para el caso de Costa Rica considerando que el MEP necesitaba contar con un proyecto piloto de CODE implementado y evaluado antes de finalizar el año 2011 (esto es, en los siguientes 14 meses), y a definir una agenda de trabajo enfocada en establecer una estrategia de implementación de CODE que priorizara una prueba piloto (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

Pero además, en esta reunión se acordó que los representantes de CIF/OIT presentarían CODE a varios de los involucrados claves de la Región Atlántica, incluyendo representantes de las unidades ejecutoras del Proyecto “Limón Ciudad Puerto”, para presentarles el programa y definir la posibilidad de incluir a esta región en la prueba piloto de CODE. Las visitas incluirían a los directores de los colegios de la Región Atlántica.

Luego de esa reunión D. Peter Tomlinson regresó a Turín y Dña. María José Mallo continuó con la misión.

Como resultado de esta reunión, quienes posteriormente conformaron el equipo ejecutor de CODE (el MEIC, el MEP, la OIT y el CIF/OIT), lograron una visión global compartida sobre la necesidad a cubrir, las posibilidades de CODE como herramienta para satisfacerla y una agenda de trabajo acordada para los días sucesivos, en la que se tenía como norte el logro de una estrategia de implementación de CODE y una pronta ejecución de la prueba piloto.

3.4.3. Asistencia a la reunión de unidades ejecutoras del Proyecto “Limón Ciudad Puerto”, acompañando al representante del MEIC (21/09/ 2010)

Aprovechando unas giras que tenía programadas el MEIC en la Región Atlántica, realizó una presentación de CODE ante las unidades ejecutoras del Programa “Limón Ciudad Puerto”.

Como resultado de la actividad se logró informar y sensibilizar a varios involucrados claves de la Región Atlántica con CODE.

3.4.4. Visita al Colegio Técnico de Valle de la Estrella acompañados por el representante del MEP (21/09/2010)

En la reunión del día anterior, el MEP, adaptándose a la agenda del MEIC, programó una serie de visitas conjuntas a varios colegios técnicos de la Región Atlántica en los que, eventualmente, podría implementarse la prueba piloto de CODE.

La primera de esas visitas se realizó el 21 de setiembre. Los objetivos eran sensibilizar a los directores de los colegios y a otros involucrados claves con CODE, mostrar a los funcionarios del MEP el proceso de presentación de CODE a los directores para que luego ellos pudieran replicar la actividad en otros colegios y que los funcionarios de CIF/OIT evaluaran directamente la infraestructura existente para determinar si, eventualmente, las capacitaciones podrían darse en alguno de ellos.

Como resultado de la visita se logró que los directores de este centro educativo se informaran y sensibilizaran con CODE y que los funcionarios de CIF/OIT tuvieran una primera aproximación a la realidad educativa costarricense.

3.4.5. Visita a los Colegios Técnicos de Limón, Batán y Siquirres ubicados en la Región Atlántica (22/09/ 2010)

Al día siguiente se continuó con las visitas a distintos colegios técnicos de la Región Atlántica donde se implementaría la fase piloto de CODE.

Los objetivos a lograr eran similares a los de la visita del día anterior. Además, en esta oportunidad, también se exploraron los perfiles de docente más adecuados para seleccionar en la prueba piloto del proceso.

Al término de las visitas se logró que los directores y coordinadores de los centros educativos visitados estuvieran informados sobre CODE y sensibilizados con éste y con el perfil óptimo de los docentes a ser capacitados para la prueba piloto. También que los funcionarios de CIF/OIT estuvieran familiarizados con la realidad educativa costarricense.

3.4.6. Sesión de trabajo de la experta de CIF/OIT con los funcionarios del MEP responsables de CODE (23/09 /2010 a.m.)

Finalizadas las visitas a los colegios técnicos de la Región Atlántica se realizó una sesión de trabajo entre la experta de CIF/OIT y los funcionarios del MEP responsables de CODE.

El objetivo de esta sesión de trabajo fue tomar algunas decisiones necesarias para definir la estrategia a aplicar en la fase piloto del plan de implementación de CODE.

Como resultado de esta sesión de trabajo se pudo tener más claridad sobre los alcances con que se implementaría la fase piloto de CODE, sus restricciones o límites y los supuestos o riesgos más importantes.

3.4.7. Reunión conclusiva con el equipo ejecutor de CODE (23/09 /2010 p.m.)

En la tarde de este mismo día se realizó una reunión con todo el equipo ejecutor de CODE.

El propósito de esta actividad fue evaluar el trabajo de los días previos y acordar la estrategia integral de implementación de CODE.

Al final de esta reunión el equipo ejecutor acordó una primera ruta o estrategia de implementación de CODE.

3.4.8. Presentación de CODE a un grupo de coordinadores de los Colegios Técnicos en Heredia (24/09 /2010 a.m.)

Al día siguiente se aprovechó un encuentro del Ministro del MEP con los líderes estudiantiles de colegios técnicos para presentar CODE a los equipos de coordinación de los colegios técnicos de otras regiones del país.

Como resultado de la actividad se logró informar y sensibilizar al máximo jerarca del MEP y a potenciales involucrados clave de otras regiones, entre ellos los de la Región Brunca, con CODE.

3.4.9. Reunión conclusiva con funcionarios de la OIT (24/09 /2010 a.m.)

Con posterioridad a la reunión con el jerarca del MEP se realizó una reunión de cierre de misión con funcionarios de la OIT involucrados en el PC y en actividades afines a CODE.

Los objetivos eran evaluar internamente los resultados de la misión y las posibilidades de financiar la primera etapa (prueba piloto) de la implementación de CODE en Costa Rica.

Como resultado de esta actividad se logró alinear a los funcionarios del CIF/OIT y de la OIT para trabajar coordinadamente en las acciones necesarias para concretar la implementación de la prueba piloto de CODE en noviembre de ese año en otras zonas en la Región Brunca.

3.4.10. Reunión con funcionarios de OIT y representantes del Instituto Nacional de Aprendizaje (24/09 /2010 a.m.)

La última actividad realizada en el marco de la misión de programación fue una reunión entre los funcionarios de CIF/OIT, la OIT y el INA.

El objetivo de esta reunión fue informar al INA de la iniciativa del MEIC y el MEP de implementar CODE y evaluar su disposición para sumarse al programa.

Gracias a la actividad, el INA tuvo conocimiento de CODE y se comprometió a valorar su participación en el programa.

3.5. Resultados obtenidos

La misión de programación confirmó el interés y compromiso del MEIC y el MEP de implementar CODE en los planes educativos de los colegios técnicos de educación secundaria de todo país. Al término de la misión, los jerarcas del MEIC y del MEP se habían apropiado del proyecto CODE; las personas que conformarían el equipo ejecutor del proyecto en la Región Brunca lograron una visión global y compartida del mismo; se había logrado sensibilizar a otros involucrados clave (asesores nacionales del MEP, directores y docentes de algunas de las escuelas donde se tenía planificado realizar la prueba piloto) con CODE y se había recabado información del contexto relevante para su definición e implementación.

Sin embargo, el logro más importante de esta visita fue conseguir que en la misma misión y en un plazo récord se delineara una estrategia integral y un plan de implementación preliminar de CODE.

Para el PC, el resultado más importante de la misión de programación fue lograr la aprobación de un plan de implementación de la prueba piloto CODE en la Región.

El detalle de estos resultados se describe a continuación:

3.5.1. Jerarcas del MEIC y el MEP apropiados del proyecto CODE

Un logro fundamental de la misión de programación fue lograr que los jerarcas del MEIC y del MEP se apropiaran de la conveniencia de implementar CODE en Costa Rica aún cuando sus efectos se verían en el mediano y largo plazo.

3.5.2. Equipo ejecutor con una visión global y compartida del proyecto

Gracias a las reuniones conjuntas sostenidas durante la misión de programación, los funcionarios responsables de sacar adelante CODE lograron una visión compartida de la necesidad a satisfacer, los objetivos a cumplir y resultados o efectos más importantes esperados de su implementación. Esto contribuyó a enfocar las acciones y facilitó la definición del proyecto piloto.

3.5.3. Otros involucrados clave sensibilizados con CODE

Las visitas realizadas a los directores y coordinadores de los colegios técnicos durante la misión permitieron sensibilizar a los directores y coordinadores sobre la importancia del proyecto y trasladarles criterios para una mejor selección de los profesores que participarían en el proyecto piloto, uno de los procesos críticos para CODE.

3.5.4. Información relevante del contexto recabada

Otro de los logros importantes de la misión de programación fue recabar información relevante para confirmar y/o identificar situaciones coyunturales que podían impactar en la implementación de CODE, con la finalidad de gestionarlas en beneficio del proyecto.

La información más importante recabada sobre el contexto se detalla en la Tabla 1 que se presenta a continuación.

Tabla 1
Información relevante del contexto:
Factores ambientales, restricciones y supuestos

Factores ambientales: Elementos	• Condiciones políticas favorables (existencia de una Política Nacional de Emprendimiento y necesidad de instrumentalizarla en el sector educación).
Internos y externos que rodean o impactan en el éxito de CODE	• Buenas relaciones inter-institucionales entre el MEIC y el MEP para trabajar coordinadamente. • Buena disposición del MEP (y el MEIC) frente a CODE. • Posibilidad de articular diferentes programas con sub-componentes de educación emprendedora juvenil para financiar la primera etapa del proceso (prueba piloto).
Restricciones: condiciones que limitan al equipo ejecutor	• Plazos de los procesos internos del MEP para lograr una incorporación de CODE a los planes educativos nacionales. • Tiempo disponible de los asesores nacionales y profesores para recibir capacitaciones. • Inexistencia de un financiamiento global pre-establecido (las fuentes de financiamiento varían para cada actividad programada).
Supuestos: variables que se asumen como verdaderas y que de no verificarse se constituyen en un riesgo	• Jerarcas apropiados de CODE y con voluntad política para implementarlo. • Involucrados clave con buena disposición hacia CODE. • Financiamiento disponible en monto y oportunidad requeridos para cumplir con el programa. • Capacidad propia para darle sostenibilidad a CODE generada en forma oportuna y cantidad adecuada. • Compromiso político con la sostenibilidad de CODE.

3.5.5. Estrategia integral y plan de implementación inicial delineados

Al finalizar la misión de programación, se definió que CODE se implementaría en Costa Rica en los planes educativos de los colegios técnico-profesionales de enseñanza secundaria a nivel nacional, iniciando con una primera etapa enfocada en la realización de la prueba piloto en varias regiones, entre ellas la Región Brunca. Además, se logró delinear una primera estrategia integral de implementación de CODE, estructurada en fases o etapas y enfocada en lograr una pronta implementación y evaluación de la prueba piloto.

Además se avanzó en algunas actividades preparatorias necesarias para lograr llevar a cabo la capacitación de docentes y la incorporación curricular de CODE en las zonas

donde se realizaría el piloto. (G. Ávila y P. Ureña, comunicación personal, 4 de junio, 2012).

3.6. Factores críticos para el éxito de la misión de programación

3.6.1. Existencia de una necesidad asociada a la Política Nacional de Emprendimiento

La Política Nacional de Emprendimiento y su objetivo estratégico de generar en los jóvenes un espíritu emprendedor y las competencias necesarias para sacar adelante negocios innovadores y exitosos, generaron en el MEIC y el MEP la necesidad de desarrollar una línea de trabajo conjunta enfocada en la educación emprendedora juvenil.

En este contexto, CODE pudo posicionarse como una respuesta a esta necesidad, con la ventaja adicional de incorporar los valores de la Agenda de Trabajo Decente en su propuesta.

3.6.2. Voluntad política para implementar un programa con resultados de mediano y largo plazo

Normalmente, uno de los principales obstáculos para la adopción de CODE es ser un programa que no se ajusta a los tiempos políticos usuales, por cuanto su objetivo principal (generar una cultura juvenil emprendedora) es de largo plazo.

Un factor que indudablemente contribuyó a facilitar el posicionamiento de CODE en Costa Rica fue que desde el inicio, los funcionarios de la OIT asignados al PC, capitalizaron la voluntad política de los jefes del MEIC y del MEP de lograr la implementación de CODE aún cuando se trataba de un proyecto a ser sostenido en el tiempo, cuyos resultados no serían visibles para el gobierno de turno.

3.6.3. Estrategia de promoción, presentación y definición inicial del proyecto

Las actividades de promoción de CODE realizadas previamente a la misión de programación, se enfocaron en generar en los funcionarios del MEIC y del MEP, claridad sobre la necesidad de promover una cultura juvenil emprendedora en la Región Brunca y en el resto del país, así como los pasos a seguir para lograrlo. Esto contribuyó al surgimiento de una voluntad política comprometida con el proyecto.

Sin embargo, estas actividades no aclararon totalmente las dudas sobre cómo se podía adecuar el proceso de implementación de CODE a la realidad costarricense. El proceso seguido por la experta del CIF/OIT para la presentación de CODE durante la misión de programación se enfocó en superar estas dudas, así como en sensibilizar a otros involucrados claves con CODE y en generar en ellos una disposición favorable al programa. El conocimiento y experiencia que la funcionaria tenía en los procesos de implementación de CODE, la metodología que utilizó para guiar las reuniones de trabajo y su permanente disposición para asesorar al equipo durante el proceso de

presentación y definición de la estrategia de implementación de CODE, permitieron conciliar intereses, enfocaron el trabajo del equipo ejecutor y agilizaron la toma de decisiones sobre aspectos que típicamente son materia de análisis y evaluación en varias etapas, permitiendo que al cierre de la misión de programación, se contase con una estrategia integral inicial de implementación de CODE y plan de trabajo del proyecto piloto de CODE a ser ejecutado –entre otras zonas- en la Región Brunca, acordados.

3.6.4. Buena sintonía entre el MEIC y el MEP y óptima disposición de involucrados clave frente a CODE

La convicción que compartían el MEIC y el MEP de trabajar en forma conjunta cualquier propuesta en materia de educación emprendedora facilitó un trabajo coordinado entre ambas instituciones. Además, la óptima disposición de los funcionarios del MEIC y del MEP para acoger el proceso de implementación de CODE resultó crítica para lograr una definición del alcance del proyecto; identificar los factores ambientales, restricciones (limitaciones) y supuestos (variables críticas) para una implementación exitosa de CODE adecuada a la realidad local; y para tomar las decisiones necesarias para definir una estrategia de implementación y un plan de trabajo inicial de CODE rápidamente.

IV. CAPÍTULO

PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE CODE

4.1 Proceso seguido en Costa Rica para la definición de la estrategia de implementación

En el contexto de este manual memoria, el término estrategia alude al conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o para resolver un problema.

En Costa Rica el proceso seguido para la definición de la estrategia de implementación de CODE se apartó del proceso que típicamente se suele manejar.

En efecto, éste se inició durante la misión de programación, luego de finalizadas las visitas a los colegios de la Región Atlántica, debido a una confluencia de factores propicios que fueron excelentemente gestionados por los funcionarios de la OIT asignados al PC y la funcionaria del CIF/OIT (para más detalle, ver el punto 3.5).

El proceso concluyó de una manera también atípica, ya que debido a la forma particular en que se estructuró la intervención, no hubo una aprobación oficial de la estrategia ni del plan inicial de implementación acordados.

4.2 La misión de programación y su papel en la definición de la estrategia

La definición de la estrategia de implementación de CODE se inició durante la misión de programación, en las reuniones sostenidas tras finalizar la gira a los colegios técnicos de la Región Atlántica.

En estas reuniones se delineó el alcance que se le daría a CODE y la ruta que se seguiría para implementarlo, desde su estructuración por etapas, la definición del cómo y dónde iniciaría el proceso y cuál sería la estrategia a seguir en los colegios, las actividades que debían realizarse para su implementación a nivel nacional, su secuenciación, programación, posibles fuentes de financiamiento, etc.

Las siguientes actividades, decisiones y acuerdos sirvieron para delinear un plan inicial de implementación de CODE.

4.2.1 Delimitación del alcance del proyecto

Se tomó la decisión de implementar CODE en los planteles educativos de los colegios técnicos de educación secundaria de todo país, previa realización de una prueba piloto en alguna zona prioritaria, como la Región Brunca, que requiriese estimular los valores y la cultura del emprendedurismo con mayor urgencia.

Se estimó que el proceso completo requeriría la formación de dos mil docentes en la metodología CODE.

4.2.2 Definición del ciclo de vida del proyecto

Se acordó implementar CODE por etapas y se tomó la decisión de adecuar la estrategia típica para la implementación del programa CODE a la necesidad del MEP de contar con la prueba piloto de CODE implementada y evaluada en un período de 14 meses.

Para ello se decidió iniciar a la brevedad posible las actividades de capacitación de los docentes y la adecuación de la currícula de las zonas donde el piloto se implementaría, pues el objetivo era lograr que los docentes estuviesen impartiendo CODE a los alumnos durante el siguiente año lectivo (febrero de 2011). Esto obligó a prescindir de algunas de las fases usuales de esta etapa, como la realización de talleres informativos dirigidos a la comunidad educativa o la adaptación de los materiales genéricos del programa a la realidad social y económica local.

4.2.3 Adecuación de la currícula y definición del perfil docente para la fase piloto

El MEP, con el apoyo de la experta de CIF/OIT, definió preliminarmente las especialidades técnicas a incluir en la fase piloto, identificó las mallas curriculares de las sub-áreas para introducir las Guías CODE y ajustó los horarios para obtener las 120/140 horas lectivas necesarias para este paquete formativo. Asimismo elaboró el perfil docente que debían tener los profesores que participarían en las capacitaciones de la prueba piloto, basándose para ello en los objetivos de CODE, los requisitos administrativos y las competencias técnicas y las actitudes necesarias para su mejor implementación.



Taller de Formación de Profesores CODE - Noviembre 2010

4.2.4 Definición de una estrategia y esbozo de un plan inicial de implementación de CODE adecuado a las necesidades locales

La estrategia inicial para la implementación de CODE se diseñó con base en dos criterios fundamentales: a) el número total de profesores que el MEP debía capacitar para poder implementar CODE en los planes educativos de los colegios técnico-profesionales de enseñanza secundaria de todo el país, dato a partir del cual se realizó una especie de proyección en el tiempo de cómo podría estructurarse su capacitación hasta abarcar a todo el universo de estos docentes; y, b) la necesidad de iniciar la etapa piloto a la brevedad posible.

De esta manera, al finalizar la misión de programación, el equipo ejecutor logró definir una estrategia inicial de implementación y acordar un programa de trabajo de cuatro fases, a ser ejecutadas entre el 2010 y el 2012.

La fase 1 comprendería la ejecución del piloto y abarcaría la formación de 40 a 60 docentes en la metodología CODE a cargo del CIF/OIT (noviembre 2010) y la incorporación de CODE en la currícula de los colegios técnicos de secundaria de las regiones seleccionadas (febrero 2011). Se confirmó la inclusión de la Región Brunca en la prueba piloto con recursos del PC.

¿Por qué se seleccionó a la Región Brunca para la prueba piloto?

El desarrollo empresarial requiere, necesariamente, de personas con cierta actitud e iniciativa. En las regiones donde esta actitud e iniciativa son más escasas es donde la educación emprendedora es más necesaria. La iniciativa y el emprendedurismo no son comunes entre los pobladores de la Región Brunca, debido a un legado cultural que los acostumbró a delegar en terceros la solución de todas sus necesidades. Por tal motivo, un programa como CODE era necesario en esta zona. De hecho así se había diagnosticado en 2010, cuando el PC fue reformulado y se estableció que la promoción de una cultura emprendedora, junto con la gestación de emprendimientos locales y la consolidación de las PYMES, debían ser trabajados como los objetivos específicos a lograr dentro del eje estratégico de Desarrollo Empresarial (Modelo de Negocios). En ese sentido CODE era la herramienta perfecta para desarrollar la iniciativa empresarial en la Región y poner en movimiento el ciclo de desarrollo empresarial local. La posibilidad de financiar la implementación de la prueba piloto de CODE con fondos del PC terminó por inclinar la balanza a favor de su selección.

La fase 2 abarcaría la formación de 20 facilitadores nacionales a cargo del CIF/OIT (febrero/marzo 2011).

La fase 3 comprendería la acreditación de los 20 facilitadores nacionales a cargo del CIF/OIT y, simultáneamente, la formación de 100 docentes (octubre/noviembre 2011). En

esta fase también se realizaría la evaluación de los resultados de la prueba piloto (fase 1) de CODE por parte del CIF/OIT (octubre/noviembre 2011).

Finalmente la fase 4 comprendería cuatro talleres de formación de docentes a cargo de los facilitadores nacionales durante el año 2012.

A partir de la fase 4, la estrategia sería desarrollada en forma progresiva por las instituciones nacionales en función de sus necesidades, puesto que en ese momento éstas ya estarían en capacidad de asumir directamente la formación de docentes a través de los facilitadores nacionales. El papel del CIF/OIT sería de seguimiento y asesoramiento. Bajo este esquema se estimó que a fines del año 2012 el número de profesores formados en la metodología CODE llegaría a mil.

Se acordó iniciar la etapa piloto de CODE (fase 1) con la realización de dos actividades de capacitación de profesores, una de ellas en la Región Brunca (la otra se realizaría en la Región Atlántica). Se definieron también las fechas probables para su realización, las instituciones educativas participantes y el número de asistentes, los posibles lugares de su realización y los responsables de su financiamiento. Además se contempló la posibilidad de programar una actividad adicional similar en la Región Norte si se obtenía financiamiento.

4.3 El informe de misión y la formalización de la estrategia y el plan de implementación del Programa CODE

Sobre la base de la estrategia y el plan de implementación delineados durante la misión de programación, la consultora de CIF/OIT elaboró un informe de misión en el que incluyó la estrategia integral y el plan de implementación acordado con el equipo ejecutor de CODE en Costa Rica.

La estrategia acordada se planteó como una estrategia enfocada en la realización de las actividades necesarias para realizar la prueba piloto y para generar capacidad instalada en el país para promover CODE autónomamente.

La estrategia se tradujo en un plan de implementación bastante general: sólo incluyó una definición de las etapas del proceso, información sobre las actividades a realizar en cada etapa y su alcance y los plazos tentativos para su realización.

El plan no incluyó un presupuesto detallado global porque al no contarse con un aporte financiero global pre-establecido para llevarlo a cabo, se adaptó la estrategia para que las distintas actividades se financiaran por separado con cargo a los diferentes programas de cooperación técnica en el marco de los cuáles se implementaría la prueba piloto de CODE (entre ellos, el PC). Por ello el proceso de implementación de CODE nunca se estructuró como un proyecto formal, gestionándose más bien como una articulación entre sub-componentes

similares de distintos programas (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

Por este motivo, en Costa Rica la estrategia y el plan nunca fueron objeto de una aprobación oficial: la inclusión del plan inicial de implementación en el informe de misión elaborado por la consultora del CIF/OIT al finalizar la misión de programación bastó para que éstos se consideraran formalizados (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

4.4 Resultados obtenidos

El resultado de este proceso fue la formalización de la estrategia y el plan inicial para la implementación de CODE acordado entre todos los miembros del equipo ejecutor, entre ellos los funcionarios del PC que tendrían a su cargo la prueba piloto en la Región Brunca.

El plan así formalizado fue suficiente para que el PC iniciara la implementación de la primera etapa del Programa CODE.

4.5 Factores críticos para el éxito del proceso de definición de la estrategia de Implementación

4.5.1 Buena sintonía entre el MEIC y el MEP para trabajar en forma conjunta

La convicción que compartían el MEIC y el MEP de trabajar en forma conjunta cualquier propuesta en materia de educación emprendedora facilitó un trabajo coordinado entre ambas instituciones. Además, la óptima disposición de los funcionarios del MEIC y del MEP para acoger el proceso de implementación de CODE resultó crítica para la definición de la estrategia y el plan de implementación inicial de CODE.

4.5.2 Flexibilidad para adecuar la estrategia típica de implementación de CODE a las necesidades específicas del proyecto

Aunque CODE tiene una estrategia típica para su implementación, su flexibilidad permitió diseñar una estrategia adecuada al contexto en el que se llevaría a cabo el proceso y gestionar de mejor manera los factores ambientales, restricciones, limitaciones y factores críticos de éxito identificados durante la misión de programación.

4.5.3 Acompañamiento experto durante el proceso de definición de la estrategia y el plan inicial de implementación de CODE

Contar con la asesoría y el acompañamiento de una experta con conocimiento y experiencia internacional en el programa CODE durante el proceso de definición de una estrategia para su implementación, permitió enfocar el trabajo del equipo ejecutor y facilitó la conciliación de intereses y la toma de decisiones requeridas para acordar una estrategia integral y un plan inicial de implementación de CODE.

V. CAPÍTULO
PROCESOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN
DE IMPLEMENTACIÓN DE CODE

5.1. El desarrollo progresivo del plan de implementación de CODE

Durante la misión de programación se determinó que para integrar el programa CODE en los planes educativos nacionales se requería la formación de aproximadamente dos mil (2000) profesores de los colegios técnicos de educación secundaria.

Para lograr cumplir con este objetivo, se acordó un plan inicial de implementación del programa que se estructuró como una intervención de cuatro fases enfocada en la inmediata ejecución de la primera etapa, que básicamente comprendía una prueba piloto y la generación de capacidad local para promover CODE. Esta se realizaría, entre otras zonas, en la Región Brunca, como parte del eje estratégico de desarrollo empresarial del PC.

Sin embargo, el plan inicial de implementación continuó desarrollándose conforme se avanzaba de una fase a otra y se contaba con más y mejor información sobre las necesidades, limitaciones y variables críticas para su éxito.

De esta manera, el plan inicial de implementación de cuatro fases se reestructuró y algunas actividades se reprogramaron y agruparon de una manera diferente (por ejemplo, se incluyó como una fase, la misión de programación), al mismo tiempo que nuevas actividades y fases eran incorporadas, incluyendo algunas usualmente realizadas en la segunda etapa del proceso de implementación de CODE, enfocada en la incorporación del programa CODE como una materia curricular a nivel nacional.

En la Tabla 2 se incluye la última versión de la estrategia integral de implementación de CODE en Costa Rica, con la estructura acordada a la fecha de elaboración de este documento.

Tabla2:
Estrategia de implementación de CODE

Fases de la estrategia de implementación de CODE en Costa Rica Primera		
Primera Etapa	Fase 1	Fase de programación de actividades y de información y sensibilización en los colegios técnicos en los que se pondría en marcha el programa piloto.
	Fase 2	Formación de docentes a cargo del CIF/OIT.
	Fase 3	Formación de facilitadores nacionales a cargo del CIF/OIT.
	Fase 4	Estudio piloto con la incorporación de CODE en los colegios técnicos de secundaria a cargo de los profesores que recibieron capacitación en la fase 2 del proyecto.
	Fase 5	Acreditación de los facilitadores nacionales a cargo del CIF/OIT y a través de este proceso simultáneamente formación de nuevos profesores.
	Fase 6	Monitoreo de la implementación de CODE en los colegios técnicos seleccionados para el estudio piloto.
	Fase 7	Evaluación de los resultados del piloto.
Segunda Etapa	Fase 8	Decisión de cambiar los planes de estudios de los colegios técnicos de secundaria para introducir CODE-Educación Emprendedora como asignatura.
	Fase 9	Formación de nuevos profesores a cargo de los facilitadores nacionales durante los años sucesivos en modo de capacitar a todo el universo de docentes seleccionados.
	Fase 10	Implementación del Programa CODE en todos los colegios técnicos de educación secundaria de Costa Rica y monitoreo del proceso de implementación.
	Fase 11	Evaluación de impacto de la metodología CODE.

5.2. Primera etapa del plan de implementación de CODE

A continuación se presentan las fases de la primera etapa del plan de implementación de CODE asociadas a los procesos de ejecución, seguimiento y control del proyecto. Se excluye de esta lista la Fase 1, realizada en setiembre de 2010 (Información y sensibilización de involucrados clave y programación de actividades), pues está relacionada con el proceso de programación

o planeamiento. En todo caso, la información sobre el desarrollo de dicha fase puede ser consultada en el capítulo anterior referido precisamente al proceso de programación.

En la descripción de cada fase se incluye información sobre su justificación, objetivo, contenido y –cuando corresponda por tratarse de una fase ejecutada o en proceso de ejecución- los detalles de su realización así como los resultados esperados o logrados y los factores de éxito identificados.

5.2.1. Fase 2: Formación de profesores (noviembre de 2010)

Justificación: Dadas las características de la metodología del programa CODE –enfocada en generar y promover las actitudes y competencias que necesita una persona para comportarse en la vida diaria con iniciativa-, era primordial que los profesores a cargo de esta materia tuvieran las habilidades y la disposición para asumir un rol como facilitadores del aprendizaje de los jóvenes y para promover un entorno de aprendizaje en el que los alumnos puedan participar y construir sus propios conocimientos.



Taller de docentes en CODE

Objetivo: Dotar a los docentes que implementarían la fase piloto de CODE de las competencias necesarias para enseñarlo a sus alumnos.

Contenido y realización: Entre el 1 y el 26 de noviembre de 2010 se llevaron a cabo tres talleres de formación de profesores a cargo de expertos internacionales en CODE (incluyendo funcionarios del CIF/OIT), uno en cada una de las zonas donde se ejecutaría la fase piloto de CODE (Región Brunca, Región Atlántica y Región Norte). Los contenidos tratados en estos talleres pueden apreciarse en el Anexo I: Programa de los Talleres de Capacitación en CODE.



Taller CODE en Limón, Universidad EARTH

Resultados logrados: Sesenta y seis (66) personas, entre directores (1), coordinadores (5) y docentes (60), familiarizados con la metodología CODE a través de su propia experiencia y la de sus compañeros y apropiados de un modelo para su implementación que combina la adquisición de conceptos y una metodología participativa, dinámica, centrada en el alumno y la experiencia práctica.



Taller CODE en San Carlos, TEC

Factores críticos identificados: El factor más importante para el éxito de esta actividad fue la correcta selección de los docentes, para lo cual el MEP trabajó – con el apoyo

de la experta de CIF/OIT- en la definición de un perfil de entrada del docente y en la sensibilización de los directores de los colegios seleccionados que tendrían a su cargo la selección de los participantes.



Taller Code en Río Claro, Colegio Técnico de Guaycará

5.2.2. Fase 3: Formación de facilitadores nacionales (julio 2011)

Justificación: Generar en las instituciones nacionales capacidad instalada local para continuar con el proceso de promoción de CODE en el país en forma autónoma, incluyendo actividades de formación de docentes y asesoramiento y seguimiento del programa. Para lograr este objetivo se requería de una actividad adicional consistente en la obtención de una certificación, la que se programó como Fase 5 de la estrategia de implementación.

Objetivo: Dotar a los asesores de las competencias necesarias para realizar talleres de formación de facilitadores CODE.

Contenido y realización: El taller intensivo de formación de formadores se dictó entre el 18 y el 29 de julio de 2011 y estuvo a cargo de expertos internacionales de la OIT (consultores) y del CIF/OIT. El taller de dos semanas de duración capacitó a los facilitadores en el uso de los materiales de formación, explicándoles los métodos de aprendizaje utilizados para la capacitación con los materiales CODE, familiarizándolos con los conocimientos básicos de gestión de empresas necesarios para comprender los contenidos del paquete formativo CODE, generando en ellos actitudes positivas

hacia la empresa y el empleo independiente que pudieran transmitir a los profesores que implementarían el paquete CODE en los colegios, y explicando el proceso de introducción de CODE en los programas de una institución educativa. Los contenidos tratados en este taller se detallan en el Anexo II: Programa del Taller de Formación en CODE.



Taller de facilitadores en CODE

Resultados logrados: Transferencia de la metodología CODE y familiarización con los aspectos más destacados de ésta, a un total de veintiocho (28) personas: 20 asesores del MEP y 4 del MEIC, 3 instructores del INA y un funcionario local de la OIT. Gracias a esta actividad, los asesores tuvieron más claridad para trabajar en la inserción de CODE en la currícula (requisito para iniciar la prueba piloto en las regiones seleccionadas) y para formular recomendaciones a los docentes sobre la forma de desarrollar algunos temas.

Factores críticos identificados: El factor más importante para el éxito de esta actividad fue la adecuada selección de los participantes. Por ello la OIT le sugirió al MEP un perfil de entrada de los facilitadores que enfatizaba la importancia de una actitud proactiva y de una buena comunicación. Otro factor importante que facilitó la actividad fue que se programara durante las vacaciones escolares, por lo que no interfirió con las labores ordinarias de supervisión de los asesores.



5.2.3. Fase 4: Estudio piloto (en proceso)

Justificación: Verificar la idoneidad del paquete CODE y, de ser el caso, realizar los ajustes necesarios para su adecuación a la realidad local antes de proceder a un cambio de los planes de estudio a nivel nacional.

Objetivo: Realizar una implementación del paquete formativo CODE a pequeña escala y obtener información sobre las variables del proceso que podrían incidir en el logro de los resultados esperados.

Contenido y realización: La definición de las zonas donde se realizaría el estudio piloto, primera actividad de esta fase, se ejecutó durante la misión de programación (setiembre de 2010). Sin embargo, no es hasta inicios del 2012 que esta actividad es retomada y se decide aprovechar la disposición favorable del PC hacia CODE para enfocar los esfuerzos en la realización de la prueba piloto en la Región Brunca (G. Prochazka, comunicación personal, 2 de julio, 2012). Ello sin perjuicio de continuar implementado la prueba piloto en las otras regiones seleccionadas.

A partir de noviembre de 2011 se inició, en la Región Brunca, el trabajo para incorporar CODE en los planes de estudio que serían utilizados en la prueba piloto. En marzo de 2012 se inició la implementación piloto de CODE en la Región Brunca bajo dos modalidades: en forma co-curricular en el caso de los programas de estudio de todas las especialidades ya existentes en la oferta educativa técnica profesional del MEP, y curricularmente en el caso de los nuevos programas de estudio desarrollados. En esta región, CODE ya ha sido formalmente incorporado en dos programas nuevos y se encuentra a punto de ser incluido en un tercer programa. (G. Ávila y P. Ureña,

comunicación personal, 4 de junio, 2012).

Se tiene previsto culminar este proceso en diciembre de 2012.

Resultados esperados: Paquete formativo CODE validado y listo para ser implementado a nivel nacional.

Factores críticos identificados: Compromiso y competencias adecuadas de los profesores seleccionados para impartir CODE, así como consenso y compromiso del equipo de dirección y del resto de los profesores del centro educativo para la aplicación de este paquete formativo.

5.2.4. Fase 5: Acreditación de los facilitadores nacionales y, simultáneamente, formación de nuevos profesores (febrero-marzo 2012)

Justificación: Garantizar la sostenibilidad de CODE.

Objetivo: Concretar una capacidad instalada local para que las instituciones nacionales pudieran asumir en forma autónoma el proceso de promoción de CODE.

Contenido y realización: Entre el 29 de febrero y el 9 de marzo de 2012 se realizó un primer proceso de acreditación de facilitadores nacionales. El proceso requirió que cada facilitador nacional participante llevara a cabo un taller de formación de docentes en presencia de expertos internacionales en la metodología CODE procedentes de Bolivia, Perú y el CIF/OIT, bajo todo un protocolo pre-establecido. Los talleres se realizaron en la Región Brunca, en el marco del PC, y este primer proceso culminó con éxito en una ceremonia de acreditación de los facilitadores presidida por la Presidenta de la República, Dña. Laura Chinchilla.



Resultados logrados/esperados: Gracias al primer proceso de acreditación ejecutado en el marco del PC, en la actualidad el país cuenta con una capacidad instalada local que lo habilita para promover CODE aunque sea en una escala reducida. Actualmente el país cuenta con 10 facilitadores nacionales acreditados: 8 asesores (supervisores nacionales) del MEP, un funcionario del MEIC y otro de la OIT. Un resultado subsidiario del proceso ha sido la capacitación de otros cuarenta (40) profesores de los colegios técnicos de la Región Brunca.

Se tiene prevista la realización de cuando menos otro proceso de acreditación de facilitadores. Con ello se espera consolidar la capacidad del MEP para realizar las capacitaciones y la promoción de CODE en forma autónoma. Sin embargo es necesario encontrar una forma de financiarla para concretar su realización.

Factores críticos identificados: Disponibilidad de recursos para financiar los procesos de certificación y dificultad para coordinar la asistencia simultánea de los facilitadores a la actividad.

5.2.5 Fase 6: Monitoreo de la implementación de CODE en los colegios seleccionados para el estudio piloto (en proceso)

Justificación: Asegurar que el proceso de implementación de CODE en los colegios donde se realiza la prueba piloto se verifique conforme lo planificado.

Objetivo: Detectar y corregir en forma oportuna las desviaciones al plan de implementación que se presenten durante el proceso de implementación de CODE.

Contenido y realización: Esta fase supone un acompañamiento de los involucrados directamente impactados por el proceso de implementación: dirección de los centros educativos, los docentes y los alumnos. Contempla visitas a los colegios; reuniones con profesores, alumnos y la dirección; además de encuentros periódicos entre los profesores implicados en la prueba piloto para compartir experiencias y revisar el proceso. El proceso está programado para realizarse a lo largo del año lectivo 2012.

A la fecha únicamente se ha concretado la visita a los colegios de la Región Brunca para monitorear el avance de CODE. Ello fue posible gracias al apoyo del PC para financiar las capacitaciones, proporcionar el material didáctico, facilitar las giras de monitoreo y evaluación, entre otras actividades, como lo evidencia el contenido del Oficio DET-559-2012, cursado por el MEP al funcionario de la OIT asignado al PC que se adjunta como Anexo III de este manual memoria. Están pendientes el monitoreo de la prueba piloto en las Regiones Atlántica y Norte.

Resultados logrados/esperados: Retroalimentación sobre el paquete CODE. A la fecha,

los resultados parciales del monitoreo realizado evidencian algunas dificultades para acceder a los recursos didácticos idóneos para la aplicación de la metodología, contar con el tiempo necesario para la desarrollar los juegos y algunas dinámicas de CODE en forma adecuada y la necesidad involucrar con más intensidad a los directores de los colegios en el proceso.

Factores críticos identificados: Disponibilidad de personal y de recursos logísticos y financieros para realizar oportunamente las actividades de monitoreo del avance de CODE.

5.2.6. Fase 7: Evaluación de los resultados de la prueba piloto (por realizar)

Justificación: Asegurar la efectividad del paquete CODE antes de incorporarlo a los planes de estudio nacionales de los colegios secundarios de educación técnica.

Objetivo: Evaluar los cambios de actitud, los conocimientos adquiridos por los estudiantes y la percepción general del proceso en los centros de enseñanza (profesores, directores, alumnos y padres).

Contenido y realización: La evaluación de los resultados de la prueba piloto involucra la aplicación de diferentes cuestionarios de entrada y salida a los alumnos capacitados en el programa para medir cambios en sus actitudes hacia la empresa y el autoempleo, el aprendizaje logrado y su grado de satisfacción con el proceso seguido (cuestionario de satisfacción); informes finales a cargo del centro educativo en el que el proceso se ha implementado, realización de entrevistas grupales semi-estructuradas (“grupos focales”) para recabar información cualitativa sobre el proceso de los alumnos, profesores y padres; análisis y procesamiento de la información recabada y elaboración de un informe final de evaluación. La actividad se programó para realizarse entre el 2012 y el 2013.

Resultados esperados: Retroalimentación de los directores, profesores, alumnos y padres sobre el proceso de implementación y los resultados logrados, con la finalidad de adecuar el paquete CODE a la realidad local.

Factores críticos identificados: Disponibilidad de personal y de recursos logísticos y financieros para realizar las actividades de evaluación.

5.3. Segunda etapa del plan de implementación de CODE

A continuación se presentan las fases de la segunda etapa del plan de implementación de CODE asociadas a los procesos de ejecución, seguimiento y control del proyecto. La implementación de estas fases está programada, tentativamente, para el año 2014.

La descripción de cada fase incluye información sobre su justificación, objetivo, contenido y, de

ser el caso, resultados esperados y factores de éxito identificados.

5.3.1 Fase 8: Decisión de cambiar los planes de estudios de los colegios técnicos de secundaria para introducir CODE-Educación Emprendedora como asignatura

Justificación: La introducción de CODE como una materia en todos los colegios técnicos de educación secundaria de Costa Rica requiere la aprobación del Consejo de Profesores. *Objetivo:* Lograr que se emita el instrumento legal idóneo que respalde la incorporación de CODE en los planes de estudio.

Contenido y realización: Esta fase involucra la realización de diversas actividades orientadas a sustentar la viabilidad de introducir CODE como una asignatura de los planes de estudio de los colegios técnicos de secundaria y lograr la emisión del instrumento legal idóneo para formalizarlo. Esta fase está programada para realizarse entre abril y mayo del 2013, una vez finalizada la evaluación de la prueba piloto.

Cabe resaltar que un resultado subsidiario de la prueba piloto que viene realizándose en la Región Brunca es que en la actualidad CODE ya está formalmente incorporado en dos programas nuevos y a punto de ser incluido en un tercer programa. Además, existe el compromiso de introducir CODE en los programas que, por cualquier motivo, tengan que actualizarse en forma individual antes de esa fecha (G. Ávila y P. Ureña, comunicación personal, 4 de junio, 2012).

Resultados esperados: Formalización legal de la decisión de introducir CODE como una asignatura de los planes de estudios de los colegios técnicos de secundaria de todo el país.

Factores críticos identificados: Permanencia de la Política Nacional de Emprendimiento, voluntad política y compromiso con un proyecto de mediano/largo plazo.

5.3.2 Fase 9: Formación de nuevos profesores por los facilitadores nacionales

Justificación: Para poder introducir CODE como una materia en todos los colegios técnicos de educación secundaria de Costa Rica es necesario familiarizar y capacitar con su metodología a todos los profesores que deberán impartirla.

Objetivo: Capacitar a los profesores de los colegios técnicos secundarios de todo el país familiarizados con la metodología CODE.

Contenido y realización: Esta fase involucra la realización de talleres de capacitación de docentes a cargo de parejas de facilitadores nacionales a ser realizados entre el 2012 y el 2015.

Resultados esperados: En el 2015 la totalidad de los profesores de los colegios técnicos

secundarios del país estarán familiarizados con la metodología CODE y capacitados para impartirla como una asignatura curricular.

Factor críticos identificados: Capacidad interna para impartir y promover CODE consolidada.

5.3.3 Fase 10: Implementación y monitoreo de CODE en los colegios técnicos de todo el país

Justificación: Asegurar que el proceso de implementación de CODE avance conforme lo planificado.

Objetivo: Detectar y corregir en forma oportuna las desviaciones al plan de implementación.

Contenido y realización: Supone un acompañamiento de los involucrados directamente impactados por el proceso de implementación: la dirección de los centros educativos, los docentes y los alumnos. Programada para iniciarse el 2014.

Resultados esperados: Lograr que el proceso de implementación general de CODE a nivel nacional se ajuste a lo planificado.

Factores críticos identificados: Alto compromiso y competencias adecuadas de los profesores seleccionados para impartir CODE.

5.3.4 Fase 11: Evaluación de impacto de la metodología CODE

Justificación: Verificar la efectividad del paquete CODE para fortalecer el espíritu emprendedor de los jóvenes.

Objetivo: Medir el cambio de actitud de los jóvenes formados en CODE hacia el emprendimiento.

Contenido y realización: Esta fase comprende actividades de diseño de estudio de impacto (selección de indicadores y metodologías), la realización de la evaluación, el procesamiento de datos, análisis de resultados y conclusiones. Aún no se ha previsto una fecha tentativa para su realización.

Resultados esperados: Una mejor actitud de los jóvenes formados en CODE hacia el emprendimiento; en general, un espíritu más emprendedor en la juventud del país.

Factores críticos identificados: Disponibilidad de personal y de recursos logísticos y financieros para realizar las actividades de evaluación.

5.4 Resultados más importantes obtenidos hasta la fecha

Los resultados más importantes de esta primera etapa de la implementación de CODE están íntimamente ligados a la ejecución del PC.

El primer resultado obtenido es haber logrado culminar la implementación de la prueba piloto en la Región Brunca a pesar de las limitaciones y restricciones con las que se ha tenido que lidiar. Esto ha sido posible, fundamentalmente, gracias a la apertura y disponibilidad de los funcionarios de la OIT asignados al PC para apoyar al equipo ejecutor del MEP en todo momento, ya sea financiando la realización de las capacitaciones o la obtención del material didáctico necesario para impartir CODE, como proporcionando apoyo logístico para realizar las giras de monitoreo y evaluación.

El segundo resultado importante es haber generado una capacidad instalada local, si bien todavía limitada, para impartir directamente el paquete CODE a los alumnos de los colegios técnicos y para continuar en forma autónoma con el proceso de promoción de este programa en el país.

5.5. Factores críticos identificados para el éxito de las fases implementadas o en proceso de implementación

5.5.1. Selección adecuada de docentes y facilitadores a cargo de impartir y promover CODE

Las características de la metodología del programa CODE, enfocada en generar y promover las actitudes y competencias que necesita una persona para comportarse en la vida diaria con iniciativa, requiere que los facilitadores y profesores a cargo de promoverlo e impartirlo tengan determinadas habilidades y la disposición para asumir un rol de facilitadores del aprendizaje, promotores de un entorno de aprendizaje participativo y propiciadores del auto aprendizaje. Por tanto, la correcta selección de los docentes y facilitadores es un factor crítico para generar una capacidad instalada nacional eficaz y eficiente que garantice la sostenibilidad de CODE.

Para gestionar este factor se trabajó en la definición de los perfiles de entrada del docente y del facilitador, así como en la sensibilización de los funcionarios que tendrían a su cargo la selección de los participantes en los talleres de capacitación y formación de docentes y facilitadores en la metodología CODE.

5.5.2. Buena sintonía y compromiso de los involucrados clave con CODE

La experiencia en otros países ha mostrado que para que CODE pueda ser implementado exitosamente es indispensable lograr su aceptación y apropiación por el personal involucrado en su proceso de implementación. Esto es particularmente importante tratándose de las instituciones y personas directamente involucradas en la intervención, a saber los directivos de nivel nacional de las instituciones educativas, los funcionarios que cumplen una actividad de promoción y asesoramiento del programa y el personal operativo impactado, como los directivos de los centros educativos y los docentes que tendrán a cargo impartir CODE.



Para gestionar este factor se programaron diversas actividades para dar a conocer CODE y sensibilizar a estas personas con los roles que les tocaría desempeñar en el proceso de implementación (desde visitas informativas hasta talleres de capacitación y formación).

Más allá de estas actividades, la existencia y gestión adecuada por parte de la OIT de factores ambientales positivos, como una voluntad política comprometida en apoyar la educación emprendedora de los jóvenes y el hecho que el MEP ya viniera trabajando en iniciativas que estaban en sintonía con todo el tema de desarrollo empresarial y se complementaban muy bien con CODE, generó mucha empatía y una disposición óptima por parte de todos estos involucrados clave para acoger CODE (M. Mallo, G. Ávila y P. Ureña, comunicaciones personales).

5.5.3 Disponibilidad oportuna de recursos financieros

Contar con un financiamiento suficiente y oportuno que permita cubrir los costos de las actividades programadas es esencial para el éxito de cualquier proyecto. En Costa Rica este factor representó desde el inicio una restricción (y un riesgo) para el éxito del proceso de implementación de CODE.

En efecto, al no contarse con un aporte financiero global preestablecido para el proceso de implementación de CODE, cada actividad tuvo y tiene que ser financiada por separado, con recursos de distintos programas y/o proyectos.

Esta particularidad ha afectado y continúa afectando el cumplimiento del cronograma, pues condiciona la realización de cada actividad a la ubicación de fondos disponibles y susceptibles de comprometerse en la ejecución de CODE. La falta de fondos también está afectando la calidad de la prueba piloto, pues el MEP tiene limitaciones para sufragar directamente el costo del material didáctico (para el docente) que la aplicación de la metodología requiere.

Sin embargo, este factor crítico de riesgo fue adecuadamente gestionado en la Región Brunca, gracias a la actitud proactiva y la disposición de la OIT (en su condición de agencia responsable de este sub-componente del PC) para actuar como facilitadora permanente del proceso de implementación de la prueba piloto de CODE en esta región, aportando apoyo institucional, técnico, logístico y financiero oportuno al MEP para que el proyecto CODE concretase sus actividades programadas en beneficio de la Región Brunca.

VI. CAPÍTULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Desde el inicio, el proceso de implementación de CODE en Costa Rica se diferenció del resto de procesos debido a la existencia de una voluntad política muy comprometida en apoyar la educación emprendedora de los jóvenes.

La existencia de una Política Nacional de Emprendimiento liderada por el MEIC y el hecho de que el MEP ya viniera trabajando con programas que, si bien tenían una propuesta diferente a la de CODE, estaban en sintonía con lo que éste tenía que proponer, fueron aprovechados por los funcionarios de OIT asignados al PC para posicionar CODE como un proyecto que entraba en sinergia con lo que se venía haciendo en Costa Rica en el tema de desarrollo empresarial.

Como resultado, se generó mucha empatía en los involucrados claves para acoger y apropiarse del programa, desde los jerarcas de las instituciones promotoras de la iniciativa (i.e., el MEIC y el MEP) hasta los profesores que vieron en él una herramienta que también los ayudaba, algo que les hacía falta y les facilitaba su trabajo diario (M. Mallo, comunicación personal, 2 de julio, 2012).

Esta circunstancia, aunada a un conjunto de buenas prácticas y a las fortalezas del programa (detalladas en la Tabla 3), ha permitido superar las dificultades y obstáculos que, desde el inicio, se han ido presentando durante el proceso y que están fundamentalmente asociadas a la falta de un financiamiento global pre-establecido.

Esta es la primera vez que CODE se trabaja en Latinoamérica a nivel de un ministerio de educación y con un alcance general. Por ello existe un gran optimismo en que el proceso que se viene siguiendo en Costa Rica culmine con éxito, además de una enorme confianza en que CODE pueda ser incorporado y asimilado a la estructura educativa costarricense, y una gran expectativa en conocer la efectividad y el impacto real de este programa en un contexto cultural latinoamericano. Será interesante, también, evaluar la efectividad de CODE para introducir y posicionar el concepto de trabajo decente entre los jóvenes costarricenses.

Tabla 3:
Buenas prácticas y fortalezas del programa de CODE identificadas

Buenas prácticas	Factores/situaciones
Compromiso de las agencias para lograr que las cosas sucedan	Actitud pro-activa del PC (la OIT) para dar seguimiento al proceso de implementación de la prueba piloto de CODE en la Región Brunca y actuar como facilitadora permanente de éste (apoyo institucional, técnico, y logístico oportuno para que el MEP pueda realizar las actividades programadas).
Gestión activa de los factores ambientales favorables a CODE	Contexto político favorable (vigencia de una Política Nacional de Emprendimiento que requería instrumentalizarse en el sector educación, voluntad política favorable a la educación emprendedora juvenil, experiencias previas del MEP en materia de educación empresarial en sintonía con CODE). Buenas relaciones inter--institucionales entre el MEIC y el MEP. Empatía de los involucrados claves hacia CODE. Posibilidad de articular diferentes programas con sub-componentes de educación emprendedora juvenil para lograr financiar la etapa piloto de CODE.
Gestión positiva del riesgo asociado a la falta de financiamiento global	Disposición y disponibilidad del PC (la OIT) para buscar alternativas viables para lograr el financiamiento de algunas actividades de la prueba piloto en la Región Brunca.
Fortalezas del programa	Factores/situaciones
Flexibilidad y adaptabilidad de CODE	Posibilidad de introducir cambios en la estrategia típica de implementación para adecuarla a las necesidades y la realidad local añadiéndole valor.
Enfoque en jóvenes, particularmente la formación profesional y la secundaria	Aunque puede adaptarse a diferentes contextos educativos, CODE logra mayores niveles de efectividad cuando se integra a los sistemas educativos dirigidos a los jóvenes, particularmente la formación profesional y la secundaria.
Incorporación de valores de la Agenda de Trabajo Decente	Oportunidad para presentar y posicionar entre los jóvenes el concepto de trabajo decente en una forma generalizada.
Conducción y acompañamiento del proceso por expertos internacionales	El conocimiento y experiencia de la funcionaria de CIF/OIT en procesos similares facilitó la apropiación de CODE por los interesados clave y permitió lograr una visión compartida y enfocar esfuerzos para definir una estrategia y un plan inicial de implementación. Disponer de un método probado en tantos países y contar con un acompañamiento de expertos internacionales durante todo el proceso facilitó el proceso y permitió solucionar eventuales obstáculos.

6.2 Recomendaciones: gestión de factores críticos para la continuidad

A fin de asegurar que el proceso de implementación de CODE que se viene dando en Costa Rica pueda continuar y culminar con éxito, es importante identificar los elementos que tienen un impacto decisivo en la continuación y conclusión del proceso, tanto en su etapa piloto como en su etapa de implementación general.

Una vez identificados y priorizados estos elementos, es importante que el equipo encargado de ejecutar el proyecto se involucre activamente en la gestión de estos factores críticos. Esto supone priorizar su importancia en función de su probabilidad e impacto, diseñar planes de contingencia, monitorear permanentemente su evolución, influir e intervenir para hacer que las cosas sucedan y responder rápidamente a las situaciones que pudieran poner en riesgo la continuidad y sostenibilidad del proceso para corregir o amortiguar sus efectos sobre el proceso. El compromiso y la disposición permanente de los responsables del proyecto para buscar y encontrar soluciones creativas a los problemas son indispensables en este tipo de gestión.

A continuación se presenta una relación de los elementos que los consultores internacionales de CODE han identificado como críticos para asegurar la continuidad y sostenibilidad del proceso que se viene llevando a cabo en Costa Rica. Su selección se ha basado en la experiencia llevada a cabo en Costa Rica y las lecciones aprendidas en otros países en el marco de procesos similares.

Los elementos o factores críticos identificados son:

- ✓ Los responsables del MEIC y el MEP asumen los compromisos de CODE, apoyan su implementación y mantienen el buen clima interinstitucional.
- ✓ La OIT promueve el proceso y presta apoyo institucional y técnico.
- ✓ CIF/OIT lleva a cabo las actividades de formación y acreditación de facilitadores.
- ✓ Existen los recursos financieros necesarios para dar continuidad al proceso.
- ✓ Los colegios cuentan con los recursos necesarios para realizar la formación.
- ✓ Los asesores están interesados en llevar a cabo el proceso de Formación de Formadores y en acreditarse.
- ✓ Los profesores están motivados para llevar a cabo el proceso en sus cursos.

Gestionar activamente estos factores críticos permitirá anticiparse a las dificultades y, por lo tanto, incrementar sustantivamente las posibilidades de éxito del proceso de implementación de CODE. Precisamente la gestión de los factores críticos por los funcionarios de la OIT asignados al PC es la que ha marcado la diferencia entre lo que viene ocurriendo en la Región Brunca y lo que viene ocurriendo en las otras zonas donde se viene implementando la prueba piloto de CODE. Efectivamente, mientras en la primera, el proceso viene avanzando conforme a lo programado a pesar de haber tenido que lidiar con algunos elementos críticos desfavorables (como restricciones financieras, logísticas y de disponibilidad de personal para cumplir con el programa acordado), en las otras zonas estas mismas dificultades aún no han podido ser superadas y ello está impactando en el cronograma.

En este contexto, la recomendación final de esta manual memoria no puede ser otra que la de abocarse a gestionar, activamente, estos elementos.

Resumen del Proceso de implementación de CODE en Costa Rica

Desde la perspectiva del PC, las principales características y factores de éxito del proceso de implementación de CODE en Costa Rica comprenden:

1. La existencia de un contexto político favorable para intervenciones orientadas a la educación emprendedora juvenil. En Costa Rica, este elemento se evidenció en la existencia de una Política Pública de Emprendimiento, una voluntad política favorable a la educación emprendedora y la existencia de experiencias del sector educación en materia de educación empresarial que se encuentran en sintonía con CODE.
2. La gestión activa de los factores ambientales para promocionar, presentar y posicionar CODE y lograr su apropiación tanto por los jerarcas del MEIC y el MEP como por otros involucrados claves (asesores nacionales del MEP, directores y coordinadores de colegios, docentes). Los factores ambientales comprenden los elementos internos y externos al proyecto, que rodeaban o impactaban en el éxito de CODE. Entre otros, la existencia de un contexto político favorable, la posibilidad de articular distintos programas con sub-componentes similares para obtener el financiamiento del proceso, la flexibilidad del proceso de implementación de CODE, etc.
3. La existencia de una buena disposición y sintonía entre el MEIC y el MEP para trabajar juntos en la implementación de CODE, y de estas instituciones con los funcionarios de los distintos programas en el marco de los cuales se vienen ejecutando las pruebas piloto, para trabajar coordinadamente. Asimismo, una óptima disposición de los asesores, directores y, sobre todo, los docentes, que tendrán a cargo la incorporación de CODE en los planes de estudio nacionales.
4. Las fortalezas propias de la metodología CODE y de su estrategia de implementación. A nivel de su metodología, estas fortalezas comprenden el ser un método probado, rápido de transmitir, flexible y adaptable a las características del contexto local. A nivel de su estrategia de implementación, destacan la flexibilidad para adecuar el proceso típico de implementación a las necesidades del país receptor (en el caso de Costa Rica esta flexibilidad permitió “adelantar” los procesos de formación y acreditación de facilitadores nacionales para asegurar que el país contara con una capacidad instalada local que le permitiera tener autonomía para implantar CODE a nivel nacional antes del 2014) y la posibilidad de contar con el acompañamiento de expertos internacionales a lo largo de todo el proceso de implementación.

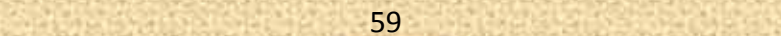
5. Gracias a la forma como los funcionarios de la OIT gestionaron este sub--componente del PC, en el caso de la Región Brunca no se presentaron mayores dificultades para que las actividades de la primera etapa del Plan de Implementación de CODE contaran oportunamente con los recursos financieros necesarios para su realización. Este factor, sin embargo, ha sido crítico en el caso de las otras regiones en las que se viene implementado la prueba piloto. En ese sentido, un elemento o factor crítico para la continuidad y culminación exitosa del proceso de implementación de CODE es asegurar la existencia de recursos suficientes para financiar las fases no ejecutadas del proceso de implementación de CODE, que además puedan estar disponibles en forma oportuna.
6. Priorización de las actividades orientadas a la generación de una capacidad instalada nacional para estar posibilitados de continuar en forma autónoma con el proceso de implementación de CODE y garantizar la sostenibilidad del programa.
7. La inclusión de la Región Brunca en la prueba piloto fue un factor crítico pues, al tratarse de una región donde la iniciativa y capacidad emprendedora de la población han sido prácticamente anuladas, los resultados de la prueba piloto permitirán evaluar la efectividad real de CODE para generar una cultura emprendedora y revertir esta situación. (A. Ramírez, comunicación personal, 20 de junio, 2012).

Por otro lado, a la fecha, los productos más importantes logrados de este proceso son:

- i. Formalización de la estrategia integral de implementación de CODE en los planes educativos de los colegios técnicos de educación secundaria de todo el país.
- ii. El Plan de Implementación inicial de CODE.
- iii. La generación de una capacidad instalada nacional inicial (10 facilitadores nacionales) que permiten continuar (limitadamente) en forma autónoma con el proceso de implementación de CODE (selección y capacitación adecuadas de facilitadores y docentes, cobertura suficiente de docentes capacitados, etc.).
- iv. Prueba piloto exitosamente implementada y en proceso de monitoreo y evaluación en la Región Brunca.

59

59



II. PROGRAMA DE LOS TALLERES DE FORMACIÓN EN CODE



INTRODUCCIÓN

Cada año cientos de miles de jóvenes en todo el mundo terminan la escuela y se incorporan al mercado laboral en busca de un empleo. En consecuencia, es de vital importancia preparar estos jóvenes para una situación donde el empleo asalariado formal puede no existir, y donde iniciar una pequeña empresa o trabajar por cuenta propia pueden ser las mejores opciones para encontrar un empleo remunerado.

La OTT tiene operativo desde 1996 el programa CODE (Conozco de Empresa) que tiene por objetivo fomentar la cultura emprendedora de una sociedad o país y se implementa mediante la incorporación del paquete formativo en los planes educativos nacionales.

CODE ha sido traducido a 22 idiomas y ha sido aplicado en 20 países, de los cuales en 17 ha sido ya integrado en los currículos nacionales. El Centro Internacional de Formación de la OTT publica y mantiene el copyright de CODE y lleva a cabo la formación de formadores en colaboración con el departamento de Desarrollo empresarial y creación de empleo de la OTT.

CODE EN COSTA RICA

En septiembre 2010 y de la iniciativa conjunta del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica y la OTT surgió la decisión de integrar CODE en los planes educativos de los Colegios Técnico-Profesionales de la Enseñanza Secundaria y se definió el plan de implementación CODE en el país.

En octubre y noviembre de 2010 fueron realizadas tres actividades de formación de profesores de los Colegios Técnico-Profesionales de Secundaria en las regiones de Sur, Atlántica y Norte con la finalidad de poner en marcha el programa piloto. La presente actividad de formación de facilitadores constituye la segunda fase de la estrategia de implementación de CODE para Costa Rica.

OBJETIVO GENERAL

Esta fase tiene como objetivo capacitar en Costa Rica Facilitadores Nacionales que puedan a su vez formar directamente a los docentes y dar asesoramiento y seguimiento a todo el proceso. La certificación requiere una tercera fase de acreditación de los facilitadores capacitados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAJE

- Capacitar a los facilitadores en el uso de los materiales de formación CODE.
- Explicar los métodos de aprendizaje utilizados para la capacitación con los materiales CODE.
- Familiarizar a los facilitadores con los conocimientos básicos de gestión de empresas necesarios para comprender los contenidos del paquete formativo CODE.
- Generar en los formadores actitudes positivas hacia la empresa y el empleo independiente que puedan transmitir a los profesores que implementarán el paquete CODE en las escuelas.
- Explicar el proceso de introducción de CODE en los programas de una institución educativa.

CONTENIDOS DEL TALLER

Introducción a los módulos de KAB y sesiones de micro-enseñanza en los siguientes temas:

- Módulo 1 ¿Qué es ser emprendedor?
- Módulo 2 ¿Por qué el espíritu emprendedor?
- Módulo 3 ¿Quiénes son los empresarios?
- Módulo 4 ¿Cómo puedo ser un empresario?
- Módulo 5 ¿Cómo puedo encontrar una buena idea de negocio?
- Módulo 6 ¿Cómo puedo organizar una empresa?
- Módulo 7 ¿Cómo funciona la empresa?
- Módulo 8 ¿Cuáles son los primeros pasos para llegar a ser un empresario?
- Módulo 9 ¿Cómo elaborar mi plan de negocios?

Introducción al Juego de Negocios de la OTT

III. OFICIO DET-559-2012



REFERENCIAS

- Centro Internacional de Formación. (2010). *CIF/OIT*. Extraído el 9 de julio, 2012 de http://socialprotection.itsilo.org/es/ITC_ILO
- Centro Internacional de Formación. (2010). *Informe CODE – Conozca de Empresa. Costa Rica, 2010. Talleres de formación de profesores*. Turín: Autor.
- Centro Internacional de Formación. (2010). *Misión Costa Rica. Planificación de la implementación del programa CODE “Conozca de Empresa” de la OIT*. Turín: Mallo, María José & Tomlinson, Peter.
- Centro Internacional de Formación. (2011). *Informe Talleres de formación de Facilitadores Nacionales CODE – Conozca de Empresa. Costa Rica, 2011*. Turín: Mallo, María José.
- Centro Internacional de Formación. (2012). *Proyecto de Implementación en Costa Rica PROGRAMA CODE /OIT*. Informe en preparación. Turín: Mallo, María José.
- Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2006). *Calidad de la educación*. Extraído el 13 de junio, 2012 de <http://www.mep.go.cr/acercadelmep/acercamep.aspx>
- Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio - FIODM. (2009). *Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza. Ventana Desarrollo y Sector Privado*. San José: Autor.
- Fundación Omar Dengo. (2010) *Sobre Labor@*. Extraído el 28 de junio, 2012 de <http://aplicaciones03.fod.ac.cr/labora/display/inicio.jsp>
- International Labour Office. (2011). *Know About Business*. Extraído el 6 de julio, 2012, de <http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/areas/kab.htm>
- International Labour Office/International Training Center. (2010). *KAB-Know About Business. Implementation Strategy*. Extraído el 9 de julio, 2012, de <http://kab.itsilo.org/en/implementation-strategy/implementation-strategy-1>



**“Programa Conjunto para el Desarrollo de la Competitividad para la
Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria,
con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes
para la reducción de la pobreza”**



Organización
Internacional
del Trabajo

