

ESTUDIO DEL FORTALECIMIENTO DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CHALATENANGO (ITCHA): RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

El Proyecto de Desarrollo Humano es uno de los tres proyectos a gran escala financiados bajo el convenio entre el Millenium Challenge Corporation (Corporación del Desafío del Milenio, MCC por sus siglas en inglés) y el Gobierno de El Salvador firmado en 2006.¹ El proyecto está compuesto de dos actividades: (1) La Actividad de Educación y Capacitación, que invertirá cerca de \$28 millones (dólares americanos) para ampliar la calidad de, y el acceso a, la capacitación y educación vocacional y técnica en la Zona Norte de El Salvador, y (2) la Actividad de Desarrollo Comunitario, que invertirá más de \$67 millones para aumentar la cobertura del suministro de agua, instalaciones sanitarias, electricidad e infraestructura de la comunidad en la Zona Norte.

La mayor de estas tres sub-actividades de la Actividad de Educación y Capacitación es la Sub-actividad de Educación Técnica Formal, con un presupuesto de \$19.8 millones durante más de cinco años (de 2007 a 2012). El objetivo de esta sub-actividad es fortalecer a instituciones educativas vocacionales y técnicas en la Zona Norte, “para que más jóvenes puedan adquirir destrezas productivas y de ese modo aumentar sus oportunidades de empleo y generación de ingresos.”² Al igual que las otras sub-actividades de la Actividad de Educación y Capacitación, la Sub-actividad de Educación Técnica Formal fue diseñada para abordar directamente las restricciones de desarrollo humano en la Zona Norte, especialmente el limitado logro educativo de los jóvenes. Según el convenio, “El número promedio de años de educación formal en la Zona Norte es de 3.7 años, comparado con 5.6 años en el resto del país.”² Al mejorar las escuelas y ofrecer becas, la sub-actividad financia los esfuerzos para aumentar el acceso de los jóvenes a una educación técnica de alta calidad en la región, de esta manera aumentando su nivel educativo, las tasas de graduación de la escuela media (y de nivel superior) y las posibilidades para un trabajo remunerado.

Para el 2012, la Sub-actividad de Educación Técnica Formal tenía previsto gastarse \$7 millones en inversiones para fortalecer el Instituto Tecnológico de Chalatenango (ITCHA), un instituto técnico superior existente en la Zona Norte. Estas inversiones incluían nuevas instalaciones del ITCHA, equipo, currículo y programas de capacitación para profesores. De acuerdo con los presupuestos preliminares, la sub-actividad también proporcionaría \$9 millones para mejorar 20 escuelas medias técnicas en la Zona Norte con inversiones de infraestructura y programas adicionales de capacitación para profesores. Además, la sub-actividad tenía previsto invertir \$3.8 millones en becas para estudiantes inscritos en escuelas técnicas medias y superiores en la Zona Norte, así como \$2.7 millones en un programa de inserción laboral para ayudar a los recién graduados de las escuelas técnicas (y a los participantes de los programas de educación informal) a obtener un empleo.

¹ Los otros dos proyectos financiados por el acuerdo son el Proyecto de Desarrollo Productivo (con un presupuesto de \$87 millones) y el Proyecto de Conectividad (con un presupuesto de \$234 millones). El Proyecto de Desarrollo Productivo financió ayuda técnica y material a productores agrícolas y artesanos en la Zona Norte, y el Proyecto de Conectividad financió la construcción de una autopista transnacional y carreteras terciarias conectando 57 capitales municipales en El Salvador.

² Plan 1-3 del Anexo I, Proyecto de Desarrollo Humano, Acuerdo entre MCC y el Gobierno de El Salvador.

El Ministerio de Educación salvadoreño (MINED) fue nombrado como la entidad de implementación principal para la Sub-actividad de Educación Técnica Formal, y el Fondo Milenio (FOMILENIO) fue establecido como la entidad responsable para la supervisión y administración de la sub-actividad (así como todas las otras actividades y sub-actividades especificadas en el acuerdo). Además, el Consorcio Internacional de Desarrollo en Educación (CIDE por sus siglas en francés) fue la principal entidad contratada para proporcionar el apoyo técnico para la sub-actividad, incluyendo la elaboración de planos arquitectónicos para mejoras en las escuelas, el diseño de un nuevo currículo, y la capacitación de todos los profesores en el ITCHA y en las 20 escuelas medias que recibían la ayuda.

Métodos y preguntas de investigación

En 2007, MCC contrató a Mathematica Policy Research para evaluar la intervención de fortalecimiento del ITCHA. Después de estudiar el diseño de intervención y los planes de implementación, el personal de Mathematica recomendó e inició un estudio de implementación de la intervención en el ITCHA. El objetivo principal de este estudio fue documentar el proceso de la transformación del ITCHA de 2010 a 2011, el papel de los actores clave involucrados en el proceso, los obstáculos y los facilitadores en transformar el instituto, y los resultados de inscripción, graduación y empleo de estudiantes clave. Debido a que la información sobre graduaciones y empleos de estudiantes (después de la intervención) no estaban disponibles en su gran mayoría durante la primera ronda de recopilación de datos, este informe intermedio se enfoca en documentar la transformación del ITCHA y en analizar la inscripción de estudiantes en 2010 y 2011. Este informe extrae de varias fuentes cualitativas y cuantitativas, incluyendo manuales de programas, informes de FOMILENIO y CIDE, entrevistas con personal de FOMILENIO, CIDE y MCC, así como grupos de discusión y entrevistas con profesores, administradores y estudiantes de nivel medio y del ITCHA.

Resultados

1. Diseño del proyecto

La decisión de fortalecer el ITCHA en Chalatenango empezó con el personal de MINED y otros representantes del gobierno de El Salvador durante negociaciones del acuerdo en 2005 y 2006. La Sub-actividad de Educación Técnica Formal se apoyó fuertemente de las iniciativas y planes futuros de MINED durante ese período. Una de estas iniciativas era el Modelo Educativo Gradual de Aprendizaje Técnico y Tecnológico (MEGATEC), un modelo educativo basado en la premisa que la educación técnica debería estar adaptada a la demanda del mercado laboral de la economía regional y estructurada para impartir competencias claves requeridas en los profesionales en el campo técnico. Bajo el acuerdo, MINED propuso crear dos nuevos institutos MEGATEC de nivel técnico superior en la Zona Norte. Uno de estos institutos, el ITCHA, era una escuela técnica de nivel superior existente que sería convertida a un MEGATEC, mientras que el otro nuevo MEGATEC sería construido en Ilobasco. Sin embargo, después de las negociaciones, los actores involucrados estuvieron de acuerdo en crear un solo MEGATEC (es decir, convertir el existente ITCHA en un MEGATEC) y fortalecer 20 escuelas medias técnicas en la Zona Norte. El fortalecer las escuelas medias serviría como un complemento a la intervención del ITCHA, porque las escuelas medias mejoradas proporcionarían al ITCHA (y a otros centros de MEGATEC nuevos o existentes en o cerca de la Zona Norte) con estudiantes que estaban mejor preparados para la educación superior. Como está establecido en el acuerdo, el ITCHA convertido ofrecería cursos a hasta 1,100

estudiantes por año, serviría como un centro nacional para capacitación de tecnología avanzada y se convertiría en un centro de recursos para capacitación vocacional de profesores y desarrollo de currículo.

En 2008, CIDE propuso varios programas nuevos de carreras basados en las demandas del mercado laboral en la Zona Norte. Después de conversaciones entre MINED, CIDE y FOMILENIO, MINED escogió dos nuevas carreras técnicas, ingeniería civil y turismo alternativo, para ser implementadas como programas de carreras MEGATEC en el ITCHA y sus cuatro escuelas medias vinculadas.³(En el ITCHA, estos nuevos programas complementaron los programas de las carreras existentes tales como mercadeo e ingeniería en computación). Como el principal contratista técnico del programa, CIDE fue encargado de la elaboración del currículo para estos dos nuevos programas de carrera y la capacitación de todos los profesores recién contratados del ITCHA y de escuelas medias que podrían enseñar estos programas. Durante 2009, el personal de CIDE trabajó con varios actores para desarrollar y perfeccionar las competencias fundamentales y los módulos de enseñanza de los programas. En diciembre de 2009, el personal de CIDE dirigió el primero de varios talleres de capacitación para los profesores del ITCHA y de las escuelas medias técnicas.⁴ En enero de 2010, los programas de nivel técnico superior de ingeniería civil y turismo alternativo comenzaron en el ITCHA, y los programas de ingeniería civil y turismo alternativo comenzaron en las cuatro escuelas medias vinculadas con ITCHA.

Además de financiar las mejoras del ITCHA y de las escuelas medias , FOMILENIO ofreció becas de \$1,500 al año a los estudiantes del ITCHA y becas de \$400 al año a los estudiantes inscritos en 17 de las 20 escuelas fortalecidas bajo la sub-actividad. De 2009 a 2012, FOMILENIO otorgó 586 becas de primer año en ITCHA y 3,409 becas de primer año en escuelas medias.⁵ Las becas de ITCHA fueron distribuidas por el personal administrativo del instituto, y las becas de las escuelas medias fueron administradas por la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). Como una contribución de contraparte, MINED empezó a financiar y administrar becas del segundo y tercer año en escuelas medias en 2010.⁶

Aunque originalmente no estaba incluido en el Proyecto de Desarrollo Humano, el personal de FOMILENIO y de MCC diseñaron e implementaron el Plan de Inserción Laboral y Autoempleo Sostenible (PILAS) como un complemento a las inversiones educativas del acuerdo. El objetivo de PILAS era apoyar el empleo productivo para jóvenes en la Zona Norte que se habían beneficiado del Programa de desarrollo humano de FOMILENIO, incluyendo talleres informales de

³ Estas escuelas medias técnicas “vinculadas” fueron diseñadas para servir como escuelas preparatorias del ITCHA: ofrecerían los mismos programas del MEGATEC que el ITCHA, y proporcionarían a los estudiantes la oportunidad de transferirse al ITCHA como estudiantes de segundo año del técnico nivel superior al terminar su grado de bachiller técnico de la escuela media.

⁴ La capacitación de los profesores se extendería de diciembre de 2009 a agosto de 2010. La capacitación incluyó un total de siete talleres y 136 horas de instrucción, y 9 meses de seguimiento y apoyo.

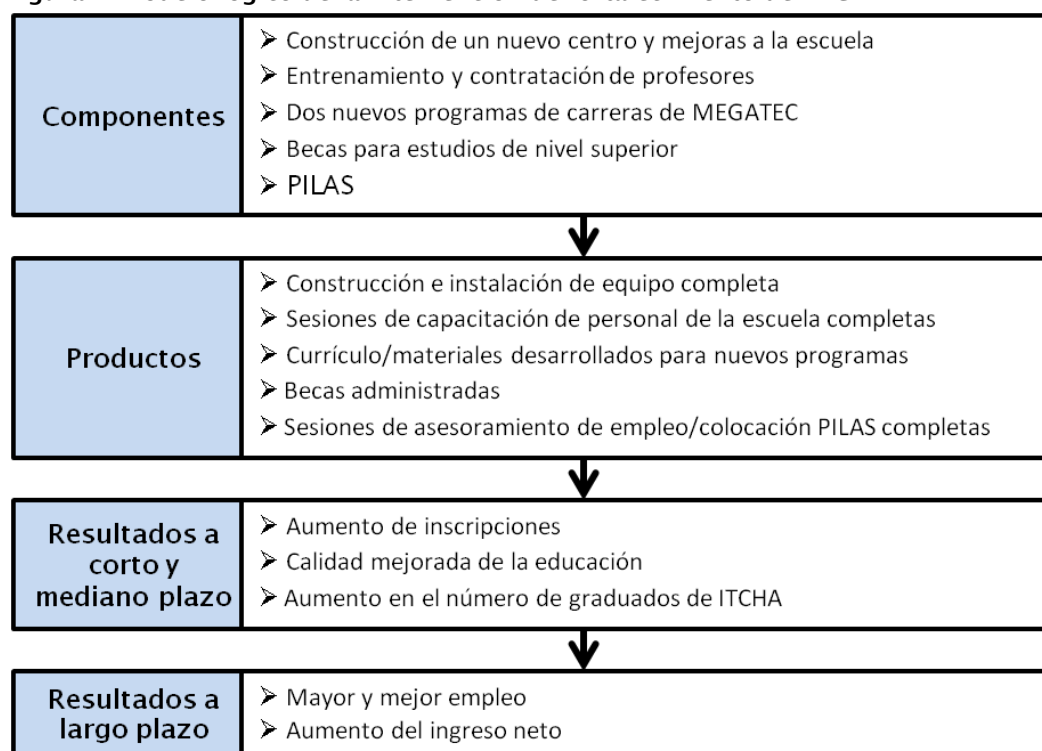
⁵ Estas cifras reflejan el número de becas otorgadas a estudiantes de primer año del ITCHA y de escuelas medias, pero no el número de becas renovadas otorgadas a estudiantes de segundo y tercer año. Las becas pueden ser renovadas para años de estudio adicionales, dependiendo de los estudios continuos y el desempeño académico de los estudiantes.

⁶ Estas becas de segundo y tercer año fueron becas de primer año renovadas que originalmente fueron financiadas por FOMILENIO.

capacitación, becas, escuelas medias mejoradas y el nuevo ITCHA. La ayuda de PILAS a beneficiarios con potencial para establecer su propio negocio incluía ayuda con planes de negocio y capacitación técnica en administración de empresas y contabilidad. Por el contrario, la ayuda de PILAS a beneficiarios con potencial para un empleo formal incluía servicios de colocación laboral, ayuda de preparación para entrevistas y ferias de trabajo. La implementación de PILAS comenzó en 2010 con un presupuesto de \$2.7 millones.

Como se ilustra en la Figura 1, los tres componentes fundamentales de la intervención del ITCHA (la construcción de la escuela, la elaboración del programa de carreras y la capacitación de profesores) fueron diseñados para trabajar en conjunto con becas y PILAS para generar los resultados claves a largo plazo de aumento de empleos y aumento del ingreso neto entre los graduados técnicos de nivel superior. Primero, MINED y FOMILENIO elaborarían dos nuevos programas de carreras técnicas, y nuevos profesores serían contratados y capacitados (junto con los profesores existentes) para enseñar y administrar estos programas. Luego, la construcción y mejoras de la escuela proporcionarían un nuevo lugar con instalaciones de alta calidad en donde estos programas podrían enseñarse. En cuanto a resultados a corto plazo, más estudiantes serían motivados a inscribirse en el ITCHA por su nuevo centro y nuevos programas, así como la posibilidad de becas de FOMILENIO. A mediano y largo plazo, la intervención fue diseñada para aumentar el número de graduados del ITCHA, así como para generar un aumento en el empleo e ingresos entre los graduados. El acuerdo cita objetivos de una tasa de empleo del 70 por ciento de los graduados del ITCHA, además de un aumento del 42 por ciento en los ingresos de los graduados del ITCHA (comparado con los ingresos de los bachilleres). Para facilitar estos resultados claves de empleo y aumento de ingresos, el programa PILAS fue diseñado para enlazar a los graduados capacitados con las oportunidades de empleo.

Figura 1. Modelo lógico de la Intervención de fortalecimiento del ITCHA



2. Implementación

En general, la implementación del componente de fortalecimiento del ITCHA siguió el diseño especificado en el acuerdo, excepto que los actores clave optaron por construir un nuevo centro en lugar de remodelar el ITCHA existente. Los actores clave estaban de acuerdo que dado a los grandes aumentos en las inscripciones en el ITCHA en 2010 y 2011, ésta fue una buena decisión a pesar de sus retrasos y costos adicionales. Después de terminar la construcción en abril de 2011, las nuevas instalaciones de ITCHA incluyeron 9 clases, 10 laboratorios técnicos, 4 laboratorios de computación, un auditorio y una cafetería al aire libre (Cuadro 1). En general, los costos de la construcción del ITCHA sumaron alrededor de \$5 millones o \$3.4 millones más que los \$1.6 millones originalmente presupuestados para la renovación. Los actores entrevistados, incluyendo los administradores, profesores y estudiantes del ITCHE, informaron una alta satisfacción con el nuevo centro y sus clases y laboratorios. El personal del ITCHA declaró que los nuevos edificios fueron la mejor publicidad para los nuevos programas de carrera de MEGATEC de la escuela.

Además de las mejoras al ITCHA, 20 escuelas medias en la Zona Norte recibieron mejoras en la infraestructura de agosto de 2009 a marzo de 2010, incluyendo 49 clases nuevas, 15 laboratorios nuevos, 8 laboratorios de computación nuevos y 124 servicios sanitarios nuevos (Cuadro 1). Los pagos a contratistas relacionados con las mejoras en infraestructura de escuelas medias sumaron alrededor de \$4 millones o \$1.5 millones más que los \$2.5 millones originalmente presupuestados para la construcción. Los directores y estudiantes de las escuelas medias reportaron una alta satisfacción con las mejoras, pero algunos estudiantes entrevistados reportaron una falta de acceso a las computadoras para terminar sus trabajos en clase.

Cuadro 1. Resultados de la educación técnica formal

Construcción del ITCHA		
Infraestructura	9 clases, un auditorio de usos múltiples y una cafetería al aire libre	
Laboratorios	4 laboratorios de computación y 10 laboratorios técnicos	
Mejoras en escuelas medias		
	Nueva infraestructura	Infraestructura mejorada
Clases	49 clases en 14 escuelas	18 clases en 2 escuelas
Laboratorios	15 laboratorios en 12 escuelas y 8 laboratorios de computación en 8 escuelas	1 laboratorio en una escuela y 3 laboratorios de computación en 3 escuelas
Servicios sanitarios	124 servicios sanitarios en 19 escuelas	26 servicios sanitarios en 2 escuelas
Capacitación para profesores		
Cantidad de talleres MEGATEC dirigidos	7 talleres sumando 136 horas y 9 meses de capacitación de seguimiento y apoyo.	
Cantidad de profesores capacitados en talleres MEGATEC	11 profesores participaron en casi todos los talleres y sesiones (4 profesores del ITCHA y 7 de las escuelas medias).	
Número de actores clave capacitados en los talleres adicionales en las escuelas medias	540 profesores, administradores, padres, personal de MINED y otros involucrados a septiembre de 2011.	

Becas	
Estudiantes del ITCHA	586 becas otorgadas (61 en 2009, 200 en 2010 y 325 en 2011)
Estudiantes de nivel medio	3.409 becas otorgadas (150 en 2009, 921 en 2010, 1,197 en 2011 y 1,141 en 2010)

Fuente: datos administrativos de CIDE.

De noviembre de 2009 a agosto de 2010, CIDE dirigió una capacitación de MEGATEC para el personal del ITCHA, así como para profesores y directores en las cuatro escuelas medias vinculadas con los nuevos programas de MEGATEC. La capacitación ofreció 7 talleres sumando 136 horas (Cuadro 1). Todos los participantes consideraron los talleres del diseño del programa y capacitación de MEGATEC como bien aplicados y útiles. El personal de las escuelas y representantes de FOMILENIO le dieron crédito a los instructores competentes y profesionales de CIDE, así como al entusiasmo y a las fuertes destrezas de comunicación de los profesores, como los principales facilitadores de la productiva experiencia de capacitación. Debido en parte a esta capacitación exitosa, los dos nuevos programas de MEGATEC fueron implementados eficazmente en 2010 y 2011 por profesores recién contratados y entrenados en el ITCHA y sus escuelas medias vinculadas. La implementación presentó varios retos, tales como clases muy numerosas en algunas escuelas medias y la necesidad de elaborar requisitos de logro comunes entre las escuelas medias que ofrecen el mismo programa de MEGATEC. Sin embargo, varios factores claves hicieron que la implementación fuera exitosa, incluyendo la fuerte motivación personal de los profesores, sus destrezas de comunicación y la relación armoniosa entre ellos. Los módulos basados en competencias de los nuevos programas fueron muy populares entre los estudiantes, profesores y administradores de las escuelas entrevistados. Especialmente, los estudiantes apreciaron que los profesores no avanzaron a los nuevos módulos hasta que los estudiantes habían dominado el módulo anterior.

De 2009 a 2012, FOMILENIO otorgó 586 becas de primer año en el ITCHA y 3,409 becas de primer año en escuelas medias (Cuadro 1). Las becas administradas directamente por el ITCHA y las becas en escuelas medias administradas a través de FEPADE fueron eficientes y rápidas, pero el MINED tuvo dificultades en completar el desembolso de las becas del segundo y tercer año en las escuelas medias en una manera oportuna. A pesar de estas cuestiones operativas, las becas para el ITCHA y las escuelas medias sirvieron como fuertes motivadores para la inscripción de los estudiantes en programas técnicos de nivel medio y superior. Los estudiantes del ITCHA informaron que sus becas de \$1,500 al año cubrieron todos sus gastos, mientras que los estudiantes de nivel medio declararon que sus becas de \$400 al año no cubrieron satisfactoriamente la alimentación, el transporte y otros gastos relacionados con educación.

3. Inscripción, graduación y empleo de los estudiantes

Debido al nuevo centro del ITCHA y los programas de carreras adicionales, la inscripción en el instituto aumentó más del doble de 309 estudiantes en 2008 a 663 en 2011. La inscripción durante el año escolar de 2011 ya excedió la meta de inscripción de 2012 de 540 estudiantes fijada por MCC y FOMILENIO en su plan de evaluación y monitoreo. Sin embargo, debido a restricciones de espacio y a un limitado número de instructores, la inscripción en el ITCHA en 2012 es poco probable que llegue al objetivo original del acuerdo de 1,100 estudiantes. Desde 2009, el programa del ITCHA que ha experimentado el mayor aumento en inscripciones es el programa de mercadeo, con 13 estudiantes de primer año en 2009 y 84 estudiantes de primer año en 2011 (Figura 2). Los dos

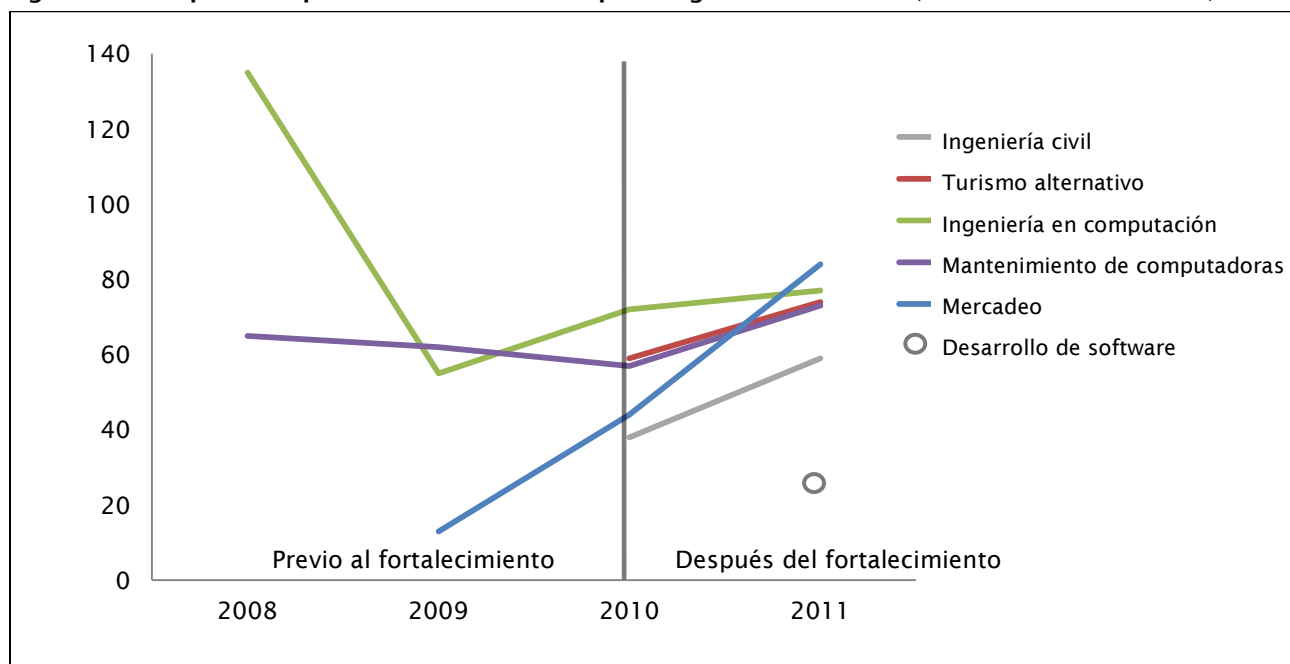
programas de MEGATEC introducidos en 2010 también experimentaron un aumento en inscripciones de primer año de 2010 a 2011. La inscripción en ingeniería civil aumentó de 38 estudiantes de primer año en 2010 a 59 estudiantes de primer año en 2011 (un aumento del 55 por ciento), y la inscripción en turismo alternativo aumentó de 59 estudiantes de primer año en 2010 a 74 estudiantes de primer año en 2011 (un aumento del 25 por ciento).

En todos los programas (incluyendo los programas MEGATEC y no MEGATEC), la tasa de retención de segundo año del ITCHA en 2011 fue alrededor del 96 por ciento. Esta tasa excede la expectativa de MINED de un 80 por ciento de continuación en el segundo año de estudios del nivel superior. Además, la tasa de retención de estudiantes para los programas MEGATEC del ITCHA era alrededor del 92 por ciento en 2011. Esto es comparable a la tasa de retención de 2011 para los programas técnicos superiores no MEGATEC de la escuela, y ambas tasas son mucho mayores que la tasa de retención de 2009 de menos del 70 por ciento previo a la conversión del ITCHA.

Con un 88 por ciento, la tasa global de graduación para la promoción 2010-2011 del ITCHA ya había superado el objetivo de evaluación y monitoreo de una tasa de graduación del 73 por ciento para el año escolar de 2012. Las tasas de graduación para los programas de MEGATEC (89 y 83 por ciento para ingeniería civil y turismo alternativo, respectivamente) fueron similares a los índices de graduaciones para los programas no MEGATEC de la escuela, cuyo promedio está alrededor del 90 por ciento entre los tres programas. De modo interesante, las tasas de graduaciones de no MEGATEC para la promoción de 2010-2011 (después del fortalecimiento del ITCHA) fueron considerablemente mayores que las tasas de graduaciones para la promoción de 2008-2009 (antes del fortalecimiento del ITCHA) inscritos en los mismos programas académicos (un promedio de 91 por ciento contra 56 por ciento).

En cuanto al empleo de los estudiantes, los posibles empleos a largo plazo para graduados de MEGATEC no se pueden determinar con certeza. En años futuros, puede que no haya suficiente demanda del mercado laboral en el área para absorber a todos los graduados del ITCHA y de las escuelas medias, especialmente a los graduados con títulos en turismo alternativo. En el corto plazo, el programa PILAS podría ayudar a estudiantes a encontrar empleo o empezar sus propios negocios. En el largo plazo, los administradores del ITCHA parecen estar preparados para modificar los programas de las carreras en respuesta a la cambiante demanda del mercado laboral en la Zona Norte.

Figura 2. Inscripción de primer año en el ITCHA por Programa académico (Número de estudiantes)



Fuente: registros administrativos del ITCHA, 2011.

4. Sostenibilidad del ITCHA

Para finales de 2011, el compromiso formal del MINED a la educación técnica apareció en la Zona Norte de forma fuerte. Como resultado de este compromiso, MINED probablemente proporcionará al personal del ITCHA suficientes recursos humanos y financieros para mantener los programas de las carreras y las instalaciones de la escuela en los próximos años académicos. Sin embargo, la continua implementación exitosa de los programas de las carreras MEGATEC y no MEGATEC del ITCHA no está garantizada dadas dos consideraciones principales. Primero, para finales de 2011, no había un programa formal de capacitación de MEGATEC para los profesores recién contratados o asignación de recursos humanos y financieros para dirigir tal capacitación. Segundo, la cantidad y el método de pago de las becas del ITCHA bajo la administración del MINED no se había definido todavía ni era la medida en que MINED seguiría ofreciendo nuevas becas de nivel medio después de 2012. Debido a que las becas desempeñan un papel importante en las decisiones de los estudiantes de inscribirse en programas de MEGATEC, cualquier cambio sustancial a la disponibilidad de becas, la cantidad del pago, la forma de pago o la puntualidad de los desembolsos podría tener consecuencias negativas para las inscripciones y tasas de continuidad en el ITCHA y en escuelas medias.

Lecciones aprendidas

Una lección clave aprendida de la intervención del ITCHA es que la necesidad de un programa institucionalizado de capacitación para profesores de MEGATEC podría haber sido anticipado antes de que empezara la capacitación de CIDE en 2010, y los actores clave podrían haber tomado medidas en (o antes de) 2010 para asegurar que un programa de capacitación formal estaría disponible para los profesores recién contratados en 2011. En el mejor de los casos, los instructores de CIDE podrían haber trabajado más de cerca con el personal del MINED a finales de 2009 y 2010

para desarrollar la capacidad interna del ministerio para capacitar a profesores técnicos de escuelas medias y superiores. En 2011, el personal de CIDE podría haber ayudado al personal del MINED mientras el ministerio asumía el liderazgo en la realización de las sesiones de capacitación técnica, promoviendo de esa manera una transición fluida de la ayuda técnica de CIDE a la capacidad técnica interna del MINED.

Una segunda lección de la intervención del ITCHA es que el implementar una intervención educativa con inversiones en las escuelas y estudiantes, incluso cuando esté diseñada para abordar directamente la demanda del mercado laboral local, podría no ser suficiente para generar resultados positivos en el empleo. Se podría necesitar apoyo programático adicional para: (1) asegurar que los graduados capacitados estén preparados para interactuar con posibles empleadores, (2) facilitar interacciones entre los recién graduados y empleadores con el fin de lograr colocaciones laborales formales e informales, y (3) ayudar a algunos graduados capacitados a comenzar sus propios negocios. Este apoyo adicional es probablemente más necesario en países en desarrollo que en países desarrollados, dado a limitaciones de información y una falta general de disponibilidad de asesoría laboral, servicios de colocación laboral y capital de lanzamiento en países en desarrollo. Al reconocer esta necesidad una vez la implementación estaba en marcha, el personal de MCC y de FOMILENIO diseñaron e implementaron PILAS después del análisis a mitad del período del acuerdo. Mientras que PILAS era probablemente un programa positivo, su implementación relativamente tarde impidió una fase piloto prolongada y posibles beneficios en eficiencia y efectividad que podría haber resultado de un período de implementación de varios años.