

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

PROYECTO “MEJORA DE LA COBERTURA,
INCLUSIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA EN
CENTROS ESCOLARES DE EDUCACIÓN
BÁSICA EN LOS MUNICIPIOS DE SACACOYO,
TEPECOYO, JAYAQUE Y TALNIQUE,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

EL SALVADOR

PRESENTADO A
CESAL-FUSALMO
GENERALITAT VALENCIANA

PRESENTADO POR
MS.C. GUILLERMO GÓMEZ VILLANUEVA



SEPTIEMBRE DE 2019

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN	12
2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	15
2.3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	16
2.4. PRESENTACIÓN DEL CONSULTOR	17
2.5. DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS EJECUTADOS	17
2.6. ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA	18
3. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA EVALUACIÓN	19
3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	19
3.2. ALCANCES DE LA EVALUACIÓN	20
4. ANTECEDENTES Y CONTEXTO	20
4.1. ANTECEDENTES	20
4.2. CONTEXTO DEL PROYECTO	21
5. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	23
6. METODOLOGÍA	30
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS	30
7. CONDICIONANTES Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN	31
8. ANÁLISIS DE DATOS	32
8.1. PROCESAMIENTO DE DATOS CUALITATIVOS	32
8.2. CONVENCION PARA LA EVALUACIÓN DE CRITERIOS	33
9. HALLAZGOS	35
9.1. PERTINENCIA	35
9.2. EFICACIA	57
9.3. EFICIENCIA	67

9.4. IMPACTO	71
9.5. SOSTENIBILIDAD	82
9.6. GOBERNANZA.....	87
9.7. MATRIZ DE OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO	90
10. CONCLUSIONES	94
11. RECOMENDACIONES	99
12. LECCIONES APRENDIDAS	100
13. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	101
14. ANEXOS	102

1. RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

Según el Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2018 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), lograr el desarrollo humano de las personas jóvenes pasa por mejorar el acceso a una educación de calidad y aunque se reconoce el logro de importantes avances en el acceso a la educación básica, aún se deben hacer esfuerzos por mejorar algunos indicadores clave. Por ejemplo, según datos del Ministerio de Educación (MINED), se estima que en 2017 el 80.6 % de las personas en edad de cursar la educación primaria lo hace de manera efectiva (MINED, 2017). Sin embargo, todavía se enfrentan retos en la cobertura del tercer ciclo de educación básica, que registró una tasa neta de matrícula de 55.9 % en 2017. Más aún, en el nivel de educación media se registró una tasa neta de apenas 36.8 % en el mismo año.

Teniendo éste escenario como antesala, CESAL y FUSALMO, con el decidido apoyo financiero de la Generalitat Valenciana lanzan en 2016 el proyecto “Mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa en centros escolares de educación básica en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, Departamento de La Libertad” con el objetivo de mejorar la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad a través de un aumento y mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria en centros escolares de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique.

Este proyecto aspira a contribuir a mejorar, por un lado, la cobertura e inclusión educativa a través de una estrategia de prevención del abandono escolar y de reinserción al sistema educativo; y por otro consolidar un aumento de la calidad educativa, fortaleciendo los centros escolares y los sistemas integrados que impulsa el MINED y la mejora de la formación de los docentes en tres especialidades (matemáticas, artes y educación física) y en educación para la paz.

La evaluación final pretende brindar a CESAL, FUSALMO y a la Generalitat Valenciana y demás actores involucrados en el proyecto, las valoraciones técnicas sobre el desempeño del proyecto y verificar sus primeros efectos en la población objetivo. Estas valoraciones se realizan a partir de seis criterios principales: Pertenencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad, así como Coordinación y Participación. A partir de ello se logra determinar si el proyecto ha cumplido con los resultados esperados y el objetivo propuesto previo a la intervención.

OBJETIVOS

General:

La Evaluación Final tiene por objetivo determinar el logro de los resultados esperados, su contribución a la consecución del objetivo específico y al objetivo general y determinar la alineación del proyecto al III Plan Director, líneas estratégicas y enfoques transversales de la Cooperación Valenciana.

Específicos:

1. Evaluar el grado de alcance de los resultados esperados por la intervención, para ello, se tendrá en cuenta la línea de base realizada del proyecto y la metodología de seguimiento y monitoreo propuesta.
2. Mejorar los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución.
3. Conocer el funcionamiento del proyecto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación de las acciones, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del proyecto como herramienta de cooperación.
4. Conocer la eficacia del proyecto en cuanto a sus modelos ensayados, tanto en los acuerdos con instituciones locales y españolas como en el sistema de gestión y su asignación presupuestaria.
5. Aportar recomendaciones para futuras intervenciones con el objetivo de incluir rectificaciones, potenciar el impacto de las acciones y fomentar la sostenibilidad de la intervención. Aprovechar las experiencias del pasado para actividades futuras.
6. Aportar un juicio valorativo que sirva para retroalimentar las actividades que despliegan todos los actores que intervienen en el proyecto.
7. Evaluar de forma específica la eficacia y el impacto del proyecto en los aspectos relacionados con los enfoques de derechos humanos, género, sostenibilidad medioambiental y gobernanza democrática.
8. Analizar la institucionalidad del proyecto, la inserción del mismo en las administraciones públicas competentes con las que se trabaja y en las políticas públicas, especialmente en lo que se refiere a la viabilidad del mismo tras su período de ejecución.
9. Rendir cuentas ante las instituciones donantes, opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos de desarrollo iniciados, tanto en España como en los países en los que se lleva a cabo la intervención.

CONCLUSIONES

En términos generales, se puede concluir que el proyecto ha cumplido de manera MUY SATISFACTORIA con los objetivos para el cual fue creado. A continuación se detallan las principales conclusiones que se proponen a nivel de cada criterio analizado: Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad y Gobernanza.

PERTINENCIA

1. Se puede concluir que el proyecto fue coherente con las necesidades de los grupos meta, ya que prácticamente todas las personas consultadas consideran que las acciones realizadas contribuyeron a mejorar las situaciones problemáticas que estos grupos enfrentan y que limitan las posibilidades de que mejore la educación básica en los cuatro municipios intervenidos.
2. En el diseño del proyecto se han considerado las necesidades y problemáticas de cada uno de los grupos meta con relación a la mejora de la educación básica en los municipios participantes, y se verifica que se han cumplido sus expectativas en un buen grado.
3. Los niveles de satisfacción de estudiantes y de docentes con relación a los productos y servicios recibidos es alta
4. Se considera que hubo una selección adecuada de participantes para cada uno de los componentes, cumpliéndose los perfiles planificados y con el propósito esperado en la población meta.
5. El Proyecto está alineado en buena medida con la política social del país en materia de Educación, con coincidencias en tres Planes de Desarrollo clave del gobierno central de la gestión 2014-2019 (Plan Quinquenal de Desarrollo, Plan Nacional de Educación y Plan El Salvador Educado), período en que se ejecuta el proyecto.
6. Así mismo, aunque el tema de Educación no está formalmente establecido en los Planes Estratégicos municipales como una línea de acción, en la práctica se ha podido verificar que existe un buen grado de compromiso en facilitar las condiciones para que este tipo de intervenciones puedan llevarse a cabo ya que éstas están orientadas al “bien común local”.
7. Se puede evidenciar que los objetivos y resultados declarados por el proyecto coinciden con lo establecido en 5 de los 34 objetivos prioritarios del IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020.
8. En cuanto al diseño del proyecto, se considera que existen algunas deficiencias metodológicas menores que aunque no afectan la lógica de intervención, representan áreas de oportunidad. No obstante, el diseño del Proyecto es coherente con la problemática existente. Por otro lado, se verifica que las actividades planificadas son las adecuadas para conseguir los objetivos propuestos, al menos como hipótesis para el modelo de gestión detrás del proyecto.
9. En cuanto a si se han contemplado medidas de acción positiva compensadoras de las desigualdades preexistentes entre mujeres y hombres, aunque se plantea en algunos aspectos del diseño del proyecto, en la práctica no se encontró evidencia concluyente de ello. Esto no debe confundirse con el hecho de que efectivamente se facilitaron

capacitaciones teóricas sobre el enfoque de género a docentes, pues su transversalización, como se pudo analizar en la sección correspondiente, en la práctica a más allá de la explicación y discusión de conceptos.

10. De manera similar, con relación a si se ha incluido la perspectiva de derechos en todas las fases del proyecto, es decir, si el proyecto en sus acciones está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos, la respuesta es sí relativamente, en lo relacionado al diseño conceptual del proyecto y a sus acciones correspondientes. Sin embargo no se observó evidencia concluyente de que haya habido otras acciones afirmativas en ese sentido, ya que la transversalización del enfoque de derechos va más allá de la oferta de servicios bajo un enfoque utilitarista, sino que se debe identificar a las personas como titulares de derechos y a los correspondientes titulares de deberes y obligaciones.

EFICACIA

11. El desempeño del proyecto en la producción externa de productos y servicios se valora como muy satisfactoria.
12. En cuanto a la Estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y la promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema, efectivamente, el proyecto logró la meta que se había propuesto en cuanto a la cantidad de personas que se inscribieron en el Plan de Tutorías, como preparación para la Prueba de Suficiencia y se logró la instalación formal de la Unidad de Modalidades Flexibles, coordinada por la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, aunque finalmente, por una decisión del nivel central será asumida por el Instituto Nacional para la Educación de Jóvenes y Adultos.
13. En cuanto al segundo producto de éste resultado, relacionado a alumnos que reciben talleres para prevenir la deserción escolar, efectivamente se realizaron 4 talleres superando el número de participaciones esperada, 524 fueron mujeres y 613 fueron hombres. En promedio en cada taller se atendieron 285 personas.
14. El componente de fortalecimiento a los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED, fue cumplido adecuadamente en 9 centros escolares, incluyendo el acompañamiento y apoyo al Consejo de Directores para la articulación y organización de los sistemas integrados. En cuanto a la calidad de lo entregado como parte de éste producto, prácticamente no existe ninguna objeción por parte de los usuarios, excepto por la calidad del equipamiento deportivo entregado y por la calidad de un porcentaje menor de obras de infraestructura entregadas. En cuanto a cantidad, sin embargo, la mayoría de los directores de centros escolares considera que recibir un equipamiento por sistema integrado para uso compartido de varios centros escolares, no es suficiente para poder sacarle el provecho esperado.
15. El Programa de Formación para Docentes de educación básica en pedagogías activas aplicadas a 3 especialidades (matemáticas, artes y educación física), así como para educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género), es uno de los productos más valorados, de acuerdo a las entrevistas realizadas a directores de centros escolares. Destacan la calidad profesional de los instructores que dieron cada uno de las formaciones, así como el hecho de que los docentes tuvieron a su disposición

material didáctico de calidad y se les ofrecieron las mejores condiciones de confort para su proceso formativo.

16. Con base en los indicadores de efectos inmediatos y después de analizar cada uno de los resultados esperados, se comprobó que se cumplió en un buen grado con todos los efectos esperados y existen elementos de juicio para afirmar que las actividades y productos han sido eficaces al generar efectos inmediatos, a pesar de que no se alcanzó la meta en todos los casos, pero se entiende que se debe a la brecha de atribución que se da en éste nivel y que requiere el compromiso y actuación de los grupos beneficiarios.

EFICIENCIA

17. El presupuesto se mantuvo inalterado y apegado a lo dispuesto por la Generalitat Valenciana. Además, los recursos fueron invertidos en las actividades planteadas desde el diseño del proyecto y hubo mecanismos de rendición de cuentas en términos de transparencia.
18. En términos generales, los recursos se utilizaron eficientemente para completar y fortalecer los procesos pedagógicos de aprendizaje de los jóvenes en situación de deserción escolar y para la formación docente.
19. Se pudo verificar que, en efecto, se ha contado con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios suficientes y adecuados para lograr los resultados alcanzados y esto es reconocido por las personas consultadas en el marco de la evaluación.
20. Sobre si se podrían haber alcanzado los resultados que se han logrado con menos recursos, existen percepciones mixtas, muchas de las personas consultadas opinan que fueron los necesarios y otras, específicamente con relación a las obras menores de infraestructura, opinan que probablemente sí, siempre y cuando se hubiera hecho un análisis más detallado y aprovechando recursos de la localidad.
21. Al final del proyecto todas las actividades previstas fueron completadas como se había dispuesto desde el inicio del proyecto, las cuales eran necesarias y críticas para el logro de los resultados esperados y alcanzados.

IMPACTO

22. La media de los resultados académicos de los alumnos de segundo y tercer ciclo de educación básica en una muestra de los centros escolares atendidos en las tres especialidades fortalecidas por el proyecto aumentó en un 5.6% pasando de 6.50 en 2016 a 6.87 en 2018, lo cual se considera un logro importante para el proyecto a nivel de efectos.
23. La Dirección Departamental de Educación (DDE) asumió la coordinación de la formación de docentes de los centros escolares del resto de municipios (16) del departamento de La Libertad, en las tres especialidades brindadas por el proyecto.
24. El proyecto ha conseguido generar Resultados en el Desarrollo en los grupos a los que estaba dirigido: Niños, Niñas y Jóvenes, escolarizados en potencial riesgo de deserción y los que ya están en situación de abandono escolar, así como docentes de los centros escolares priorizados de los cuatro municipios.

25. Las metas de cobertura fueron cumplidas y estas acciones han significado una oportunidad muy importante para las personas que por algún motivo han abandonado sus estudios. Además, el proyecto realizó una campaña de prevención que incluye talleres para sensibilizar sobre la importancia de mantenerse en el sistema educativo y finalizar, tanto como oportunidad como por derecho para poder ejercer su ciudadanía plenamente.
26. Una acción clave en la mejora de la educación fue el fortalecimiento de las capacidades de los docentes en sus distintas áreas de especialidad, aspecto en el que el proyecto ha hecho un énfasis especial ya que en el ámbito público existen brechas de capacidades, debido a la escasez presupuestaria, reducida capacidad de gestión y a la cultura institucional que ha prevalecido por muchos años.
27. Se ha podido verificar que en el proyecto trabajaron personas con la experiencia necesaria para impulsar la operatividad de los proyectos, tutores de jóvenes, facilitadores de talleres y capacitadores; y por otro lado, para realizar las funciones de supervisión, monitoreo y seguimiento de una forma pertinente.

SOSTENIBILIDAD

28. Se cuenta con evidencia de que los socios locales y las instituciones del convenio han cumplido todos sus compromisos y han entregado en cantidad y calidad los productos prometidos a los grupos meta. Como se ha visto, estos productos han generados ciertos efectos inmediatos a nivel de objetivo específico que han mejorado las condiciones de las personas participantes, estudiantes y docentes, en cuanto al desarrollo de habilidades para la vida y competencias, así como que ha habido una mejora del nivel académico de en jóvenes fuera del sistema. Además, existe un nivel adecuado de compromiso y de voluntad política por parte de la Dirección Departamental de Educación, de los asesores pedagógicos de los sistemas integrados, directores y directoras de centros escolares, así como de los docentes formados para cuidar lo avanzado y darle continuidad. Estos constituyen los factores de sostenibilidad más influyentes.
29. Considerando la magnitud de las obras de infraestructura entregada, en la mayoría de los casos, podría considerarse que se generaron impactos mínimos o no se dieron impactos adversos en el medio ambiente por lo que no fueron necesarias medidas de mitigación.
30. Por los distintos elementos analizados, se puede afirmar que el proyecto ha tenido un buen nivel de incidencia en las comunidades donde el proyecto ha sido ejecutado.
31. En cuanto a la sostenibilidad económica, la DDE se ha comprometido a continuar con varias de las acciones del programa, como la formación docente, el mantenimiento del centro de capacitación que fue equipado por el proyecto y por parte de los centros escolares, procurar cuidar los equipos recibidos y dar mantenimiento a las infraestructuras mejoradas. No obstante, ha trascendido que el MINED ha designado al Instituto Nacional de Educación para Jóvenes y Adultos como el ente encargado de las Modalidades Flexibles. Este hecho podría significar una oportunidad para la sostenibilidad financiera de este componente.

GOBERNANZA

32. Para el caso del proyecto, el empoderamiento de los actores involucrados y una coordinación robusta ha ido consolidándose con el tiempo, en especial al nivel operativo con los directores de centros escolares.
33. Se pudo verificar que se llevaron a cabo reuniones de coordinación periódicas para dar seguimiento a las acciones del programa y articular esfuerzos para buscar soluciones a las dificultades operativas que se presentaban.
34. La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Muy Satisfactorio” debido a que hay suficientes elementos de juicio para considerar que el proyecto se ha coordinado y articulado con los diferentes actores locales cuya participación ha permitido mejorar las posibilidades de alcanzar los resultados deseados planteados por el proyecto.
35. Hay elementos de juicio para considerar que el proyecto ha sido gestionado de una manera adecuada en muchas de las acciones y tareas. Sin embargo, se reconoce que existen algunas debilidades puntuales en la implementación que deben ser consideradas como oportunidades de mejora y ser atendidas de cara a futuros proyectos.

RECOMENDACIONES

1. La efectividad de los proyectos sociales, está condicionada en gran manera por las capacidades que las entidades implementadoras, las entidades de coordinación y otros actores a nivel del territorio sean capaces de desplegar. En este sentido se recomienda fortalecer la estructura de gobernanza en los municipios participantes como plataforma de gestión, de relacionamiento estratégico y de monitoreo y evaluación para futuros proyectos que deban llevarse a cabo. Una organización fuerte, así como el aseguramiento de recursos humanos cualificados y suficientes, constituye una prioridad para continuar el esfuerzo de mejorar la calidad de la educación en el Departamento de La Libertad.
2. En términos de la transversalización del enfoque de género, se recomienda que en futuros proyectos se realice un análisis participativo de las implicaciones para mujeres y hombres de toda la acción planificada, en todas las áreas de intervención y se sistematice en una estrategia que incluya las inquietudes y experiencias de hombres y mujeres como enfoque integral del diseño, implementación, supervisión y evaluación, con la inclusión de acciones afirmativas para que ambos sexos puedan beneficiarse igualmente, y no se perpetúe la desigualdad.
3. En términos de la transversalización del enfoque derechos humanos, se recomienda que se incluyan acciones afirmativas más allá de la oferta de servicios bajo un enfoque utilitarista, sino que identificando a las personas como titulares de derechos y facilitar mecanismos para la generación de capacidades de autogestión con el propósito de que se empoderen y estén en capacidad de asumir una posición proactiva en la solución de sus problemas y estén en capacidad de reconocer y reclamar sus derechos en el marco de las políticas sociales que se busca impulsar.
4. En cuanto al diseño con enfoque en resultados en el desarrollo, es necesario hacer un análisis reflexivo para establecer un modelo de gestión de proyecto con relaciones

razonables de causalidad y verificar que el establecimiento de metas esté acorde a la realidad del proyecto y a su contexto, establecer supuestos adecuados para su cumplimiento, incluir la gestión de riesgos para la consecución de los resultados del proyecto, así como, **la construcción de fichas técnicas** para la definición de indicadores adecuados para cada uno de los niveles de resultado (Producto, Efecto e Impacto).

5. Se debe discutir la pertinencia de realizar nuevas acciones de incidencia para ampliar los niveles de participación de los gobiernos locales en los proyectos, motivando su participación activa y co-ejecución apelando a su función genérica como “encargados de la rectoría y gerencia del bien común local”.
6. Fortalecer la gestión de documentos de trabajo y de productos de conocimiento en el marco de los proyectos con el propósito de estar en la capacidad de hacer una adecuada socialización con los potenciales actores y participantes de las acciones del proyecto, así como para mejorar los procesos de inducción y entrenamiento de los técnicos que sean responsables de la implementación en el territorio.
7. Hacer esfuerzos por mejorar la comunicación institucional, en todas las fases del ciclo de vida del proyecto, para que esta sea más efectiva, correcta y ágil hacia las distintas partes interesadas y socios. Una buena forma puede ser adoptando mejores prácticas, instrumentos y protocolos establecidos según los estándares del Project Management Institute (PMI) para la dirección de proyectos, programas, y portafolios.
8. Establecer mecanismos de participación, contraloría y rendición de cuentas de tal manera que los usuarios y partes interesadas sean considerados en los procesos de toma de decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esto es sumamente importante en términos del desarrollo de capacidades locales de gestión y del capital social de los municipios.

LECCIONES APRENDIDAS

1. El proyecto se ha constituido en una plataforma importante en los territorios intervenidos para promover mejoras en la educación básica del sector público, especialmente, como soporte a los esfuerzos que el Ministerio de Educación, por medio de la Dirección Departamental en La Libertad, hace para mantener a los niños y niñas en el sistema formal y para atraer a quienes han decidido interrumpir su educación por distintos motivos.
2. Resulta evidente que el proyecto se ha ganado la credibilidad y confianza de los diferentes actores que han estado involucrados en el desarrollo del proyecto, en especial, de los directores y directoras de centros escolares, que ven en CESAL y en FUSALMO, como aliados importantes para su gestión educativa.
3. Se ha podido verificar que la coordinación y participación de todos los actores locales, en especial de los participantes del proyecto, es clave para su éxito, por lo que se debe trabajar por mejorar los mecanismos de gobernanza y de comunicación a todo nivel de cara a próximos proyectos de ésta índole.
4. Si bien, el proyecto ha tenido algunas debilidades en términos de diseño e implementación, los resultados se han alcanzado de forma muy satisfactoria, mejorando de forma genuina la calidad de vida de los alumnos y alumnas de los sistemas

integrados intervenidos. Las áreas de oportunidad deben ser capitalizadas para un mejor desempeño futuro.

2. INTRODUCCIÓN

Según el Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2018 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), lograr el desarrollo humano de las personas jóvenes pasa por mejorar el acceso a una educación de calidad y aunque se reconoce el logro de importantes avances en el acceso a la educación básica, aún se deben hacer esfuerzos por mejorar algunos indicadores clave. Por ejemplo, según datos del Ministerio de Educación (MINED), se estima que en 2017 el 80.6 % de las personas en edad de cursar la educación primaria lo hace de manera efectiva (MINED, 2017). Sin embargo, todavía se enfrentan retos en la cobertura del tercer ciclo de educación básica, que registró una tasa neta de matrícula de 55.9 % en 2017. Más aún, en el nivel de educación media se registró una tasa neta de apenas 36.8 % en el mismo año.

Teniendo éste escenario como antesala, CESAL y FUSALMO, con el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana lanzan en 2017 el proyecto *“Mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa en centros escolares de educación básica en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, Departamento de La Libertad”* con el objetivo de mejorar la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad a través de un aumento y mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria en centros escolares de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique. El proyecto aspira a contribuir a mejorar, por un lado, la cobertura e inclusión educativa a través de una estrategia de prevención del abandono escolar y de reinserción al sistema educativo; y por otro consolidar un aumento de la calidad educativa, fortaleciendo los centros escolares y los sistemas integrados que impulsa el MINED y la mejora de la formación de los docentes en tres especialidades (matemáticas, artes y educación física) y en educación para la paz.

La evaluación final pretende brindar a CESAL, FUSALMO y a la Generalitat Valenciana y demás actores involucrados en el proyecto, las valoraciones técnicas sobre el desempeño del proyecto y verificar sus primeros efectos en la población objetivo. Estas valoraciones se realizan a partir de seis criterios principales: Pertenencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad, así como Coordinación y Participación. A partir de ello se logra determinar si el proyecto ha cumplido con los resultados esperados y el objetivo propuesto previo a la intervención. El proceso de evaluación final se desarrolló durante los meses de junio y julio de 2019 en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique con el apoyo y seguimiento del equipo contraparte de CESAL y fue conducida por el investigador principal, Msc. Guillermo Gómez Villanueva, profesional con una amplia experiencia en estudios de evaluación social, quien fue el encargado de coordinar las acciones de la investigación con el equipo consultor, determinar la estrategia de levantamiento de información en campo, el proceso de análisis de los resultados, así como la redacción del informe de evaluación.

2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Componentes y población objetivo

Componente del Resultado 1:

Estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y Promoción de la reinserción al sistema educativo.

Jóvenes escolarizados:

Jóvenes de octavo grado en 2017 y los mismos jóvenes de noveno, en 2018 de los siguientes Centros Escolares: Centro Escolar de Sacacoyo, Centro Escolar Guillermo Schmidt, Centro Escolar Herbert de Sola, Centro Escolar Caserío Dos de Mayo, Centro Escolar San José Los Sitios.	500
--	-----

Jóvenes en situación de deserción escolar:

Jóvenes hombres y mujeres que ingresan al sistema de modalidades flexibles, que se apoyarán con programa de tutorías para aprobar las pruebas suficiencia. 60% de hombres y 40% mujeres, es decir 120 hombres y 80 mujeres Jóvenes de 15 a 32 años que tienen que cursar 7mo, 8vo, 9no Jóvenes que han estado fuera del sistema por varias razones, que desean terminar estudios básicos y que están comprometidos con el programa de tutorías.	200
--	-----

Componente del resultado 2:

Fortalecimiento de los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED.

Alumnos y alumnas beneficiados con remodelación y/o mejoramiento de Centros Escolares (según matrícula 2017):

1. Centro Escolar Herbert de Sola, Jayaque	561
2. Centro Escolar Cantón Ateos, Sacacoyo	599
3. Centro Escolar de Talnique	375
4. Centro Escolar San José Los Sitios, Talnique	560
5. Centro Escolar de Tepecoyo	678

6. Centro Escolar Juan Higinio y su cantón C.E El Pinal.	84
7. Centro Escolar Caserío Dos de Mayo	454
8. Centro Escolar de Sacacoyo	411
9. Centro Escolar Guillermo Schmidt, Tepecoyo	1,499
Total beneficiarios	5,221

Población beneficiada con equipamiento de “kits didácticos” a centros escolares integrantes de sistemas integrados:

1. Centro Escolar Herbert de Sola, Jayaque	561
2. Centro Escolar Cantón Ateos, Sacacoyo	599
3. Centro Escolar de Talnique	375
4. Centro Escolar San José Los Sitios, Talnique	560
5. Centro Escolar de Tepecoyo	678
6. Centro Escolar Juan Higinio y su cantón C.E El Pinal.	84
7. Centro Escolar Caserío Dos de Mayo	454
8. Centro Escolar de Sacacoyo	411
9. Centro Escolar Guillermo Schmidt, Tepecoyo	1,499
Total beneficiarios	5,221

Componente del resultado 3:

Programa de formación para docentes de educación básica en pedagogías activas.

Población docente considerada:

Formación en pedagogías activas, con especialidad en matemáticas	50	150
Formación en pedagogías activas con especialidad en educación artística.	50	
Formación en pedagogías activas con especialidad en educación física.	50	
Diplomado en resolución de conflictos (complementario a la especialidad)	100	
Diplomado en equidad de género (complementario a la especialidad)	100	

2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

- **Ministerio de Educación:** Es el titular de obligaciones que vela por hacer cumplir el derecho a la educación inherente a la persona humana, a nivel nacional; cumple con la finalidad primordial del Estado de conservar, fomentar y difundir la educación y la cultura.
- **Dirección Departamental de Educación de La Libertad:** Es el ente institucional, perteneciente al Ministerio de Educación en el área operativa.
- **Dirección General de Educación para Jóvenes y Adultos:** La Educación de Jóvenes y Adultos es la modalidad que tiene como misión principal la de garantizar la alfabetización y el cumplimiento de la obligatoriedad escolar para todos aquellos ciudadanos que no la hayan completado en la edad establecida reglamentariamente y la de brindar capacitación técnico profesional de la población adulta.
- **Instituto Nacional de Modalidades Flexibles:** Es una estrategia educativa de la Dirección General para de Educación para jóvenes y adultos, gratuita para los niveles de tercer ciclo de educación básica y media, que busca atender a jóvenes y adultos en situación de sobre edad y de vulnerabilidad para que logren once años de escolaridad. Su objetivo es ofrecer servicios educativos gratuitos a los jóvenes y adultos con sobre edad, que abandonaron sus estudios por diversas circunstancias y desean completar el tercer ciclo de educación básica y el bachillerato general.
- **Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO):** Es una Fundación Salesiana sin fines de lucro, fundada en el 2001. Durante 15 años, ha desarrollado programas y proyectos educativos flexibles que responden a las necesidades de la niñez, adolescencia y juventud de zonas de mayor población y vulnerabilidad. Es nuestro socio local.
- **Escuela Salvadoreña de Formación de Maestros:** Es el Centro de Formación Docente del Ministerio de Educación, cuya misión es implementar el "Plan estratégico de formación docente (PNFD).
- **Centro de Desarrollo Juvenil (CESAL):** Ubicado en el cantón Ateos, en Sacacoyo, del departamento de La Libertad. Su fin es brindar una cobertura de atención a niñas, niños y juventudes escolarizadas y no escolarizadas de la zona baja de la Cordillera de El Bálsamo. Desde el CDJ, se desarrolla un Programa de Atención Integral, donde se implementan itinerarios formativos complementarios al desarrollo personal y a la educación curricular de niñez y juventud en las áreas de refuerzo académico, formación en valores, empleabilidad juvenil, formación en artes y deporte, entre otras acciones que les benefician y que contribuyen a la prevención de la violencia. Este programa busca integrar la diversidad de actores que inciden en la vida y desarrollo de la niñez y las juventudes, por lo que contempla el involucramiento y la participación directa de sus familias, docentes y entidades locales con las que se desarrolla la coordinación de acciones dirigidas a esta población.
- **Consejo de Directores de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique:** Ente colegiado de cada Sistema Integrado de las Escuelas Inclusivas de

Tiempo Pleno, conformado por: Directores y Directoras de los Centros Escolares, docentes delegados, representantes de padres de familia y asesores pedagógicos.

- **Centro Escolar “Herbert de Sola”:** Escuela del municipio de Jayaque, casco urbano.
- **Centro Escolar “Caserío dos de mayo”:** Escuela del municipio de Talnique, zona rural.
- **Centro Escolar “San José Los Sitios”:** Escuela del municipio de Talnique, zona rural.
- **Centro Escolar “El Pinal”:** Escuela del municipio de Jayaque, zona rural.
- **Centro Escolar “Guillermo Schmidt”:** Escuela del municipio de Tepecoyo, casco urbano.
- **Centro Escolar “Villa Tzuchi”:** Escuela del municipio de Sacacoyo, zona rural.
- **Alcaldías de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique:** Se encarga de: Dirigen el gobierno y Administración Municipal. ejecutan, dirigen e Inspeccionan los servicios y obras municipales, dictan reglamentos, decretos, resoluciones y demás actos Administrativos de la entidad.
- **Casa de la Juventud de Sacacoyo:** Es un espacio público, abiertos a la totalidad de los jóvenes, plurales, democráticos, participativos, cuyo objetivo es la generación de procesos de participación social que conviertan a los jóvenes en ciudadanos activos y críticos. El proyecto de la Casa de la Juventud recoge la necesidad de educar en valores de progreso como el no-sexismo, la no-violencia, el respeto al medio-ambiente, el pacifismo la solidaridad entre los pueblos, la democracia participativa, el antirracismo y la integración de las/os jóvenes desfavorecidos socialmente.
- **Biblioteca Municipal de Sacacoyo y San José Los Sitios:** Ofrece a todos los miembros de la comunidad, con independencia de su edad y de su situación social, los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades en materia de formación, información, cultura y ocio. Tienen un papel de intermediación e instrucción.

2.3.PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Propósito de la Evaluación (Objetivo General y Específicos):

Al finalizar el proyecto se espera haber contribuido a *mejorar la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad a través de un aumento y mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria en centros escolares de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique.*

Para lograr este resultado general, el proyecto tiene en cuenta dos ámbitos (como factores críticos de éxito):

- Una mejora de la cobertura e inclusión educativa a través de una estrategia de prevención del abandono escolar y de reinserción al sistema educativo.
- Un aumento de la calidad educativa, fortaleciendo los centros escolares y los sistemas integrados que impulsa el MINED y la mejora de la formación de los docentes en tres especialidades (matemáticas, artes y educación física) y en educación para la paz.

El proyecto incluye los siguientes resultados específicos:

- Resultado 1: Se ha puesto en marcha una estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema, con enfoque de género.
- Resultado 2: Se ha fortalecido a los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED (estrategia que une centros escolares por criterios de territorialidad y recursos para mejorar la calidad educativa).
- Resultado 3: Se ha puesto en marcha un programa de formación para docentes de educación básica en pedagogías activas aplicadas a 3 especialidades (matemáticas, artes y educación física), así como para educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género).

2.4. PRESENTACIÓN DEL CONSULTOR

La Evaluación Final estuvo bajo la responsabilidad de Guillermo Antonio Gómez Villanueva, Consultor Principal, quien es un Economista con Maestría en Política Económica Internacional con enfoque en la definición y análisis de políticas públicas, formulación y evaluación de proyectos. Posee más de 14 años de experiencia (2005 a la fecha) como Experto en Monitoreo y Evaluación, Planificación, Evaluaciones de Impacto y Resultado en el marco del Desarrollo Local, Empleo, Educación, Áreas sociales y Competitividad Municipal. Posee 7 años de experiencia (desde 2012) como Consultor Senior en temas de empleo juvenil, mercado laboral, inserción laboral, marco de indicadores, marco lógico, estrategias, gestión del conocimiento, gestión por resultados, planificación estratégica y operativa, entre otros. Ha sido consultor senior para instituciones como USAID, BID, PNUD, UNICEF, UNFPA, RTI, Chemonics International, Universidad de Texas A&M, y Save the Children entre otras instituciones.

2.5. DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS EJECUTADOS

El levantamiento de la información y las demás actividades se desarrollaron en el orden de las siguientes fases:

Fase I: Planificación de trabajo de campo

En esta fase se llevó a cabo una reunión inicial con la contraparte técnica de CESAL y FUSALMO para conocer con mayor profundidad los alcances de la consultoría y obtener información relacionada al proyecto.

Fase II: Análisis documental

Se desarrolló el proceso de recopilación documental de la información que ayudara a comprender el alcance del proyecto. Las actividades principales a desarrollar fueron: búsqueda y selección de documentos objeto de estudio. Se organizó y analizó toda la información bibliográfica y de referencia para contextualizar la realidad social en la que se desarrolló el proyecto para interpretar adecuadamente toda la información que se recabe en el marco de la evaluación final.

Fase III: Levantamiento de datos

En esta fase se pusieron en ejecución los procedimientos de recolección de información mediante la aplicación de los instrumentos y técnicas previamente acordadas y validadas con el equipo contraparte de CESAL. En esta fase el equipo de investigación ejecutó lo planificado en función de las siguientes técnicas de investigación: revisión documental, observación directa, entrevistas semi-estructuradas, grupos focales y encuestas.

Fase IV: Procesamiento de datos

Para la información cualitativa proveniente de las entrevistas, talleres y grupos focales, se realizaron grabaciones de audio que posteriormente fueron transcritas a texto para su procesamiento y posterior análisis.

Fase V: Análisis e informes

Inicialmente se realizó un análisis de toda la información procesada (cualitativa y cuantitativa), se elaboraron cuadros, gráficas y se realizó el análisis de variables.

2.6. ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA

El informe está estructurado partiendo de una parte introductoria que incluye: una breve descripción del proyecto, la identificación de los actores involucrados, el propósito de la evaluación, la presentación de la persona evaluadora y la descripción de los trabajos ejecutados. Posteriormente se presentan los objetivos y alcance de la evaluación, los criterios y preguntas de evaluación, la metodología utilizada, las condicionantes y límites de la evaluación, los análisis de datos, hallazgos, y finalmente, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

3. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

3.1.OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

General:

La Evaluación Final tiene por objetivo determinar el logro de los resultados esperados, su contribución a la consecución del objetivo específico y al objetivo general y determinar la alineación del proyecto al III Plan Director, líneas estratégicas y enfoques transversales de la Cooperación Valenciana.

Específicos:

1. Evaluar el grado de alcance de los resultados esperados por la intervención, para ello, se tendrá en cuenta la línea de base realizada del proyecto y la metodología de seguimiento y monitoreo propuesta.
2. Mejorar los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución.
3. Conocer el funcionamiento del proyecto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación de las acciones, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del proyecto como herramienta de cooperación.
4. Conocer la eficacia del proyecto en cuanto a sus modelos ensayados, tanto en los acuerdos con instituciones locales y españolas como en el sistema de gestión y su asignación presupuestaria.
5. Aportar recomendaciones para futuras intervenciones con el objetivo de incluir rectificaciones, potenciar el impacto de las acciones y fomentar la sostenibilidad de la intervención. Aprovechar las experiencias del pasado para actividades futuras.
6. Aportar un juicio valorativo que sirva para retroalimentar las actividades que despliegan todos los actores que intervienen en el proyecto.
7. Evaluar de forma específica la eficacia y el impacto del proyecto en los aspectos relacionados con los enfoques de derechos humanos, género, sostenibilidad medioambiental y gobernanza democrática.
8. Analizar la institucionalidad del proyecto, la inserción del mismo en las administraciones públicas competentes con las que se trabaja y en las políticas públicas, especialmente en lo que se refiere a la viabilidad del mismo tras su período de ejecución.
9. Rendir cuentas ante las instituciones donantes, opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos de desarrollo iniciados, tanto en España como en los países en los que se lleva a cabo la intervención.

3.2. ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

Alcance Espacial y Temporal

La consultoría se desarrolló en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, departamento de La Libertad, en un periodo de 8 semanas a partir de la orden de inicio, durante los meses de junio, julio y agosto de 2019.

4. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

4.1. ANTECEDENTES

Desde el año 2007, CESAL y FUSALMO han desarrollado proyectos en conjunto en el sector educativo y de prevención de violencia con adolescentes y jóvenes en situación de vulneración de derechos.

CESAL está presente en El Salvador desde el año 1998 y más específicamente en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique desde el año 2001, cuando intervino con un proyecto de reducción de la vulnerabilidad y atención de las necesidades básicas tras los terremotos que azotaron a la zona y al país. Desde ese momento, estos municipios son una zona de intervención prioritaria para CESAL, que ha trabajado de forma directa y de la mano de socios locales en procesos de habitabilidad básica, fortalecimiento institucional, educación, desarrollo económico local y atención a juventud con proyectos de prevención de violencia. Por otro lado, FUSALMO cuenta con 14 años de experiencia desarrollando un programa complementario al currículo educativo nacional en educación para la paz, tecnología, orientación vocacional, atención psicopedagógica, cultura y deporte entre otros, de forma articulada con el Ministerio de Educación-MINED, y también brinda refuerzo pedagógico a los docentes de las escuelas participantes. Además, desde el año 2013 FUSALMO está participando en la asociación de varias organizaciones lideradas por FEDISAL en la ejecución del proyecto “Educación para la Niñez y Juventud” financiado por USAID, que finaliza en el año 2018. Está atendiendo 665 escuelas a nivel de 8 departamentos del país, incluyendo el Departamento de La Libertad, brindando formación en pedagogías activas, tecnología educativa, acciones de convivencia a través de apoyo a los gobiernos estudiantiles y formación en monitores de arte y deporte. En este mismo proyecto FUSALMO también está desarrollando acciones de inserción escolar formal, para aquellos niños y jóvenes que han dejado el sistema escolar formal.

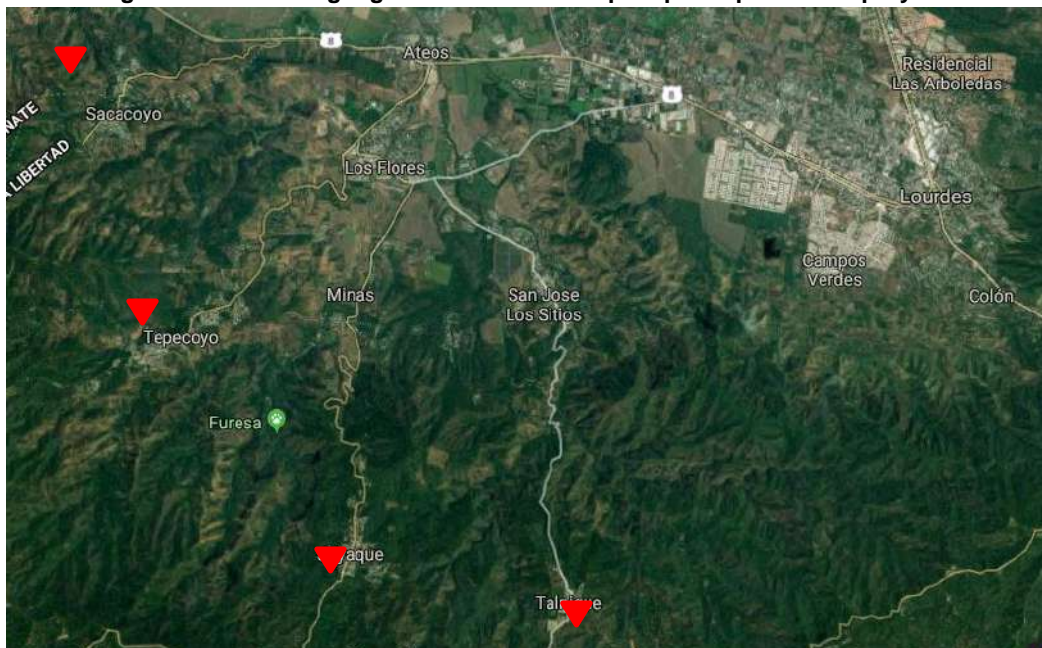
Ambas instituciones, por su trabajo en el Departamento de La Libertad, han venido coordinando con la Dirección Departamental de Educación–DDE de La Libertad, para el trabajo en centros escolares públicos. Por la experiencia de ambas instituciones tanto en la zona de intervención y en el sector educativo, CESAL y FUSALMO decidieron, de forma articulada con la DDE de La Libertad, desarrollar este proyecto para mejorar la cobertura, inclusión y calidad educativa.

4.2.CONTEXTO DEL PROYECTO

Los cuatro municipios de intervención, Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, están ubicados en el departamento de La Libertad, situado en la zona paracentral del país, que tiene una extensión territorial de 1.653 km² con 50,933 habitantes, y el área urbana absorbe al 35% y el área rural al 65% de la población total. El principal sector de actividad que contribuyen a la generación de valor en la zona es la producción agrícola con predominio de cultivo de granos básicos y cultivo del café en las zonas altas, aunque este viene presentando una tendencia a la disminución por las crisis internacionales que han afectado a la producción del café y la situación de abandono que vive el sector agrario del país. La escasez de fuentes de empleo e ingresos, que provoca esta situación, ha llevado a que la mano de obra de los territorios busque actividades predominantemente urbanas vinculadas a la industria y comercio, focalizadas principalmente en la zona del valle de San Andrés. El tejido empresarial se caracteriza por el predominio de la microempresa que representa el 98% de los establecimientos.

La población de estos municipios de 15 años o más presenta una tasa de alfabetismo del 79%, mostrando diferencia entre hombres y mujeres (el 84.1% y el 73.3% respectivamente). La tasa bruta de escolaridad primaria alcanza un 87.8%, mientras que la de escolaridad media baja drásticamente a un 27.7%. Esto se debe, principalmente, a la insuficiente infraestructura educativa para los niveles medios en la mayoría de estos municipios, el abandono de estudios por falta de recursos o violencia social y a la necesidad de incorporarse al mercado de trabajo. El promedio de años de escolaridad en toda la región es de 4.6 años, por debajo de la media nacional que es de 5.9 años, con diferencia de un punto porcentual entre el ámbito urbano y el rural (5 años y 3.9 años, respectivamente) y medio punto porcentual entre hombres y mujeres (4.9 años y 4.4 años, respectivamente).

Figura 1. Ubicación geográfica de los municipios participantes del proyecto



Fuente: Google Earth.

Al analizar estadísticas del MINED de los años 2012-2013, se puede constatar que para la escuela primaria (niños/as de 7 a 12 años de edad) ha habido muchos avances en cuanto a cobertura, con un porcentaje de 91.75% aunque no se logre la universalización, sin embargo existen problemas de sobre edad, bajo rendimiento y deserción, debido a numerosas causas. Algunos datos muestran que el porcentaje de sobre edad en 1° grado era de 6.8%. En otro orden el 23.3% de la población estudiaba un año más de educación básica; y un 19% del alumnado abandonaba la escuela el último grado de la primaria. Además, están fuera del sistema educativo más del 10% de niños entre 7 años a 9 años, más del 8% de niños entre 10 y 11 años y más del 5.3% de los niños de 12 años. En tercer ciclo (niños/as de 13 a 15 años de edad) existe una fuerte caída en la tasa neta de matrícula que solo alcanza al 66%. Dos de cada tres adolescentes tienen sobre edad; en 2012-2013, el porcentaje de sobre edad en 7° grado fue de un 14.5% y de deserción del 6.1%. El sistema educativo no es capaz de retener el 100% de estudiantes promovidos, y están fuera del sistema educativo el 5.1% de la población de 13 años, el 3.4% de 14 años y el 13.3% de 15 años.

En los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, algunos datos estadísticos proporcionados por la DDE de La Libertad en el año 2014 para los grados de educación básica, arrojan que el número de estudiantes que repitieron de grado fue de 820 y el número de jóvenes con sobre edad fue de 1.318. Dentro de este territorio, de acuerdo a datos de matrícula de 2016 existen 47 centros escolares con un total de 307 docentes que atienden a 14.753 estudiantes de educación básica.

En cuanto a la deserción escolar, según el observatorio del MINED en el año 2014 la deserción por presencia de pandillas en la zona de la escuela o en la misma escuela fue de

17.478 NNAJ y en las modalidades flexibles fue de 2.080 deserciones. En los municipios de intervención, en el año 2014, 998 estudiantes desertaron de la escuela y las causas principales fueron por la delincuencia y cambio de domicilio. Sin embargo otras causas como el cambio a otra escuela, la necesidad de trabajar, el hecho de que los padres no dejen a los hijos ir a la escuela y las labores domésticas han impedido a un gran porcentaje de jóvenes de ir a la escuela formal.

En términos de infraestructura el MINED reporta que alrededor del 60% de los Centros Escolares de El Salvador tienen algún nivel de deterioro en sus instalaciones (techos, paredes, pisos, instalaciones eléctricas, servicios sanitarios, sistema hidráulico).

El Gobierno de El Salvador desde el año 2010 ha implementado el Plan Social Educativo, desde el cual se ha propuesto el modelo pedagógico de escuela inclusiva de tiempo pleno y para desarrollar este modelo ha formulado la estrategia de los Sistema Integrados; esta estrategia implica una organización institucional novedosa que viabiliza el modelo pedagógico por medio de una red de centros escolares cercanos que se pueden articular para beneficiarse y aprovechar más los recursos disponibles. La mencionada estrategia presenta pocos circuitos integrados dado que existen pocos recursos para operar de parte del MINED. Los Sistemas Integrados que funcionan (estrategia implementada por el Ministerio de Educación, MINED, que consiste en unir a centros escolares, por criterios territoriales y recursos para mejorar la calidad educativa) son válidos y la estrategia ha permitido que los centros escolares parte de un mismo sistema aprovechasen más los recursos. En los municipios de intervención, aunque existe una propuesta de parte de la DDE de La Libertad de conformación de los sistemas integrados no se ha logrado apoyar.

Por tal razón, con este proyecto se ha pretendido fortalecer dicha estrategia de forma articulada con la DDE de La Libertad y apoyar a los 8 Sistema Integrados, que incluyen 47 centros escolares.

5. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Los principales criterios a tener en cuenta serán según orden de prioridad (según se proponen en los términos de referencia):

Pertinencia

La adecuación de los objetivos del proyecto a:

- a) Los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios a los que se dirige el proyecto,
- b) El entorno físico, social y político en el que opera.

¿El proyecto estuvo bien formulado? Los objetivos del proyecto, recogidos en el formulario del proyecto, ¿se adecuan a los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios a los que se dirige el proyecto? ¿La propuesta es apropiada para responder a las necesidades y dificultades particulares del país y de la población beneficiaria? ¿Se consideraron los problemas y las necesidades de la población beneficiaria tal como se percibieron por ellos mismos? ¿Hubo una adecuada identificación de los beneficiarios en la formulación del proyecto? ¿Los grupos meta están bien definidos y con participación igualitaria de mujeres? ¿La elección de los grupos metas es oportuna desde un punto de vista estratégico? ¿Los grupos beneficiarios previstos corresponden con los que realmente se han beneficiado? ¿Los beneficiarios y socios del proyecto conocen las actividades, resultados y objetivos del proyecto? ¿Qué factores internos y externos han favorecido o limitado la posibilidad de los grupos beneficiarios para lograr los resultados previstos? Recomendaciones al nivel de la Pertinencia.

Alineamiento

¿La propuesta está alineada a las políticas y programas nacionales/locales sobre las áreas de influencia? ¿El objetivo específico y los objetivos generales del proyecto son coherentes con las políticas y planes de las alcaldías de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique y del Gobierno de El Salvador en el sector sobre el que se interviene? ¿Existen y se aprovechan otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de la cooperación descentralizada o de otros donantes bilaterales o multilaterales? ¿El proyecto está alineado con las líneas estratégicas del Plan Director de la Cooperación Valenciana?

Coherencia

¿La lógica de intervención está definida correctamente y es completa? ¿El objetivo específico, los resultados e indicadores están diseñados de manera clara (precisos-verificables-realistas), de modo que se pueda determinar qué es lo que se ha alcanzado? ¿Las actividades planificadas son las adecuadas para conseguir los objetivos propuestos? ¿La propuesta es coherente con la Estrategia País de la Cooperación Española? ¿El proyecto es coherente con la estrategia de la Cooperación Valenciana? ¿La propuesta es coherente con la estrategia de la Cooperación Española y Valenciana con respecto a la incorporación de la perspectiva de género en los programas de desarrollo?

Eficacia

El hecho de que:

- a) se hayan alcanzado los objetivos específicos y resultados con la calidad prevista.

¿Son necesarios los resultados previstos para la consecución del objetivo específico? ¿Se han alcanzado los indicadores del objetivo específico previsto en el proyecto? (emitir una valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los indicadores) ¿Los indicadores del objetivo específico del proyecto son adecuados para medir el alcance del objetivo

específico? ¿El objetivo específico ha beneficiado a todos los beneficiarios previstos en cantidad y calidad? ¿Se han cumplido los resultados y sus indicadores previstos? ¿En qué calidad? ¿Son adecuados los indicadores de cada uno de los resultados del proyecto para medir la consecución de los resultados? ¿Se podrían proponer indicadores nuevos que ayuden a medir el grado de alcance de este objetivo específico (tanto para este proyecto como para proyectos similares)? ¿Las actividades realizadas en el marco del proyecto contribuyen al logro de los resultados esperados para la población beneficiaria? ¿Se han conseguido los resultados esperados a través de las actividades implementadas en todos los ámbitos que cubre el proyecto? ¿Los beneficiarios directos del proyecto se benefician del proyecto? ¿Se puede evaluar la estrategia de los socios ejecutores en la ejecución del proyecto para la consecución de los objetivos? ¿Se han cumplido las hipótesis previstas? ¿Se han tomado las decisiones adecuadas para minimizar el riesgo de factores externos no previstos como el aumento de los costes de materiales o insumos? ¿Se ha gestionado de manera adecuada los factores externos del proyecto? Recomendaciones al nivel de la Eficacia.

Eficiencia

El hecho de que:

a) Se hayan conseguido los resultados a un coste razonable (es decir, en qué medida los medios, recursos y actividades son adecuadas para la obtención de los resultados).

¿Ha sido adecuado el coste del proyecto en función a los resultados del proyecto? ¿Se han utilizado correctamente los fondos disponibles para el logro de los resultados? ¿Se ha contado con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios suficientes y adecuados para lograr los resultados? ¿Se podrían haber alcanzado los resultados que se han logrado con menos recursos? ¿Se han ejecutado todas las actividades previstas? ¿Fueron necesarias todas las actividades para la consecución de los resultados? ¿Los apoyos puestos a disposición de los beneficiarios han sido adecuados a sus necesidades prioritarias? Recomendaciones al nivel de la Eficiencia.

Cobertura

Analizará en qué medida la población objetivo ha formado parte de la población beneficiaria del proyecto (tasa de cobertura), en qué medida hay un impacto diferencial en posibles subgrupos de beneficiarios (sesgo de cobertura) y que condiciones de accesibilidad tienen que afrontar los beneficiarios para llegar a serlo.

¿Se ha realizado de manera adecuada y transparentemente la selección de los beneficiarios? ¿En qué medida los resultados del proyecto alcanzan a los beneficiarios previstos?

Apropiación

Se analizará el grado de iniciativa, asunción de responsabilidad y presencia de los beneficiarios y agentes involucrados en la intervención: desde la fase planificación hasta la ejecución y el monitoreo de las mismas; los mecanismos de participación, la adecuación al contexto y finalmente su uso efectivo.

- ¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?
- ¿En qué medida han participado los beneficiarios en todo el proceso?

Participación

A tener en cuenta:

- a) Si la participación se ha incluido en todas las fases del proyecto.
- b) Si se han dispuesto los canales de participación para hombres y mujeres, niños y niñas.
- c) Diferentes niveles de participación en cada una de las fases del proyecto:
 - Nivel 1: Participación simbólica: los beneficiarios tienen la posibilidad de expresar su opinión con respecto al proyecto pero en realidad ésta tiene poca o ninguna incidencia sobre el proyecto. Suelen ser "proyectos diseñados en despacho".
 - Nivel 2: Asignados pero informados: los beneficiarios/as conocen las intenciones del proyecto y tienen un papel significativo, no decorativo.
 - Nivel 3: Consultados en informados: El proyecto está diseñado y dirigido de "forma externa" pero los beneficiarios conocen el proceso y sus opiniones se tienen en cuenta.
 - Nivel 4: Con capacidad de decisión. Los proyectos surgen a propuesta de la población beneficiaria y las decisiones se toman de forma compartida con las entidades financiadoras o la ONG que ejecuta el proyecto.

Viabilidad

Grado en que los efectos positivos derivados de una intervención continúan una vez retirada la ayuda externa, para lo que hay que considerar distintos factores de desarrollo de tipo político, institucional, sociocultural, tecnológico, económico o medioambiental.

- ¿Han cumplido todos sus compromisos los socios locales y las instituciones del convenio cómo colaborarán en la viabilidad de las acciones emprendidas? ¿En qué medida se ha insertado el proyecto en las estructuras comunitarias e institucionales locales? ¿Cuál es el grado de participación de la población e instituciones beneficiarias en la ejecución del proyecto? ¿En qué medida han sido eficaces los canales de participación establecidos? ¿Las estructuras comunitarias e institucionales y/ los socios locales tienen capacidad

suficiente para mantener los beneficios generados por el proyecto? ¿La tecnología introducida es adecuada a los conocimientos técnicos y a la disponibilidad de recursos locales? ¿Se ha velado por la protección del medioambiente?

Impacto

El efecto del proyecto en su entorno más amplio y su contribución a los objetivos sectoriales más amplios.

¿Se ha mejorado la calidad de vida con la consecución del objetivo específico del proyecto? ¿Cómo se ha logrado el indicador del objetivo general? ¿Se pueden proponer otros indicadores a este nivel? ¿Fue adecuada la metodología de intervención de CESAL en los municipios intervenidos, en función del objetivo general? ¿Ha habido factores externos que han influido negativamente y positivamente en el proyecto? Valorar cómo se ha adaptado el proyecto. ¿Se han dado impactos positivos no esperados? ¿Se han dado impactos negativos no esperados? Recomendaciones al nivel del impacto.

Aspectos metodológicos

¿El sistema de indicadores propuestos es el adecuado? Los indicadores son realistas? ¿Los métodos de recolección y análisis de información son los adecuados? El sistema de monitoreo establecido permitió detectar desviaciones y tomar medidas de corrección y aprendizaje? ¿De qué manera los beneficiarios han sido implicados en el proceso de monitoreo y evaluación continua de las acciones del proyecto?

Coordinación entre actores implicados en la ejecución del proyecto

¿Se coordinan los diferentes actores para mejorar los logros potenciales del proyecto? ¿Los mecanismos de coordinación se ajustan a las necesidades de los diferentes actores? ¿Existen canales de comunicación claros y efectivos?

Sostenibilidad

Evaluar la sostenibilidad de los beneficios aportados por el proyecto y los efectos que éste ha creado entre la población beneficiada, así como la probabilidad de que estos beneficios positivos se mantengan una vez se haya retirado la ayuda externa. Para la valoración de la sostenibilidad / viabilidad se deberán contemplar los siguientes factores:

- Políticas de apoyo: ¿Las instituciones relacionadas con los sectores del proyecto (alcaldías, gobierno nacional, ONGs locales e internacionales y demás instituciones locales, nacionales o internacionales) seguirán apoyando los resultados obtenidos? ¿De qué forma se prevé dicho apoyo?
- Aspectos socioculturales: ¿El proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en la estructura social de las comunidades de intervención? ¿Las familias/personas beneficiarias han participado en la ejecución del proyecto, en los distintos componentes? ¿El proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en las estructuras institucionales locales

(asociaciones comunitarias, gobierno local, centros escolares) y han participado en el proceso de ejecución?

- Factores tecnológicos: La tecnología introducida ¿es adecuada a los conocimientos técnicos y a la disponibilidad de recursos locales?

- Factores económicos / financieros: ¿Cómo se plantea la sostenibilidad económica de los distintos componentes del proyecto? ¿Se tiene algún plan de acción posterior a la vida del proyecto en términos de sostenibilidad?

Transparencia

¿Ha sido transparente el proceso de abordaje de los temas educativos sugeridos por los Consejos Directivos en la asesoría pedagógica de los Sistemas Integrados? ¿Se han ocupado eficientemente los recursos para completar y fortalecer los procesos pedagógicos de aprendizaje de los jóvenes en deserción escolar y para la formación docente? Rendición de cuentas de la acción en términos de revisión de resultados y de la capacidad de gestión de CESAL. Rendición de cuentas institucional de cara a la Generalitat Valenciana.

Género

Grado de medida de los efectos, consecuencias y beneficios diferenciados que el proyecto ha tenido o puede tener para hombres y mujeres, niños y niñas. Evalúa si las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres y hombres se reflejan en el proyecto de forma diferenciada, así como su control y acceso a los recursos.

¿Se ha incluido la perspectiva de género en todas las fases del proyecto? ¿Cómo ha sido la contribución de los distintos agentes al proyecto y su rol en los procesos de toma de decisiones y distribución del tiempo? ¿Cómo ha sido el acceso y control a los recursos diferenciando entre hombres y mujeres? ¿Cómo ha sido el grado de organización del grupo beneficiario y su capacidad adquirida para buscar nuevas soluciones a sus necesidades y problemas? ¿Qué estrategias concretas se incluyen para fomentar la equidad de género? ¿Se han dispuesto los canales de participación adecuados para hombres y mujeres, niños y niñas? ¿Se han contemplado medidas de acción positiva compensadoras de los desequilibrios preexistentes? ¿Hubo efectos no previstos, ya sea positivos o negativos, con respecto al género durante la implementación? ¿Cómo se trataron? ¿Se evidencia el enfoque de género en los materiales, manuales, boletines y demás material de difusión y comunicación para el trabajo con la población en el desarrollo del proyecto? El proyecto, en cada uno de sus componentes, ¿ha contribuido para la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, garantizando de esta manera la sostenibilidad?

Sostenibilidad ambiental

¿El proyecto ha causado daños medioambientales? Si se han podido causar, ¿se han tenido en cuenta mecanismos para paliar los mismos? ¿Se ha educado/concienciado a los

jóvenes y docentes sobre acciones cotidianas para proteger el medio ambiente? ¿Se han identificado mecanismos para cuidar el medio ambiente en la comunidad, escuela y familia?

Gobernanza democrática

¿Cómo está enlazado el convenio con las instituciones con las que se ha trabajado?, ¿A qué políticas públicas ha respondido la intervención? ¿Cómo se han fortalecido las instituciones públicas debido al propio proyecto? A tener en cuenta dos aspectos:

- 1) Políticas de apoyo: ¿se han planificado las intervenciones de cooperación para el desarrollo, tomando en cuenta las prioridades políticas de receptores y donantes? ¿Los objetivos de la acción de cooperación (en primer lugar el global, y por tanto el específico) se han inscrito en las políticas y estrategias de los receptores, o al menos consideran los posibles conflictos que han podido surgir? ¿Qué le quedará a la comunidad y MINED cuando se retire la organización, desde un punto de vista administrativo, de relaciones con los centros de poder y de acceso a los recursos?
- 2) Capacidad institucional: ¿se cuenta con una capacidad institucional adecuada para utilizar y gestionar los recursos comprometidos? ¿Las prioridades de las instituciones son compatibles con los objetivos de la intervención, como la existencia de posibilidades en dichas entidades para contar con personal estable adecuadamente cualificado y motivado? ¿El proyecto estimula la participación directa de los/as beneficiarios/as?

Derechos Humanos

Grado de medida de los efectos, consecuencias y beneficios que el convenio ha tenido o puede tener en cuanto al empoderamiento y la mejora al acceso de los derechos humanos vulnerados por parte de la población beneficiaria.

¿Se ha incluido la perspectiva de derechos en todas las fases del proyecto? ¿En qué medida está contribuyendo el proyecto al fortalecimiento de los distintos derechos humanos de la población beneficiaria? ¿Las actividades realizadas pusieron en práctica un enfoque de derechos humanos? ¿Las actividades realizadas satisfacen las necesidades de los distintos grupos interesados, incluidos aquellos más vulnerables a la violación de sus derechos? ¿Las actividades trataron las causas subyacentes de la desigualdad y la discriminación? ¿Durante la implementación, hubo esfuerzos sistemáticos y adecuados para incluir a varios grupos interesados, incluidos aquellos más vulnerables a la violación de sus derechos? ¿La implementación de la intervención maximizó esfuerzos para desarrollar las capacidades de titulares y garantes de derechos? ¿La intervención contribuyó al empoderamiento de los titulares de derechos para reclamar y de los garantes de derechos para cumplir con las normas de derechos humanos? ¿En qué medida las partes interesadas confían que podrán continuar avanzando sobre los cambios en derechos humanos que promovió la intervención? ¿Hubo efectos no previstos, ya sea positivos o negativos, de derechos humanos durante la implementación? ¿Cómo se trataron? ¿De qué manera el proyecto propone estrategias para promover políticas públicas relativas a derechos humanos?

6. METODOLOGÍA

El proceso de desarrollo de esta consultoría está basado en la necesidad de identificar herramientas, mecanismos y procedimientos que contribuyan a elaborar un conocimiento profundizado de los aportes del proyecto y los efectos percibidos por la población objetivo, en la medida en que éstos efectivamente se han generado.

La apuesta del Equipo Consultor se basa en lo determinado en los términos de referencia proporcionados: saber si se ha contribuido a la mejora de la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad.

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se desarrolló una **investigación de carácter mixto** (descriptiva y analítica) que determine las características de la población meta a través de indicadores medibles y del contexto social en el que se desarrollarán las intervenciones en los municipios intervenidos, según la población meta establecida en el marco del proyecto.

La investigación cualitativa se utilizó para realizar la caracterización de la población objetivo con quienes se realizaron entrevistas y grupos focales; además, se realizó un análisis documental para comprender aspectos relacionados al contexto en el que se desarrolló el proyecto así como cuáles fueron las actividades que se llevaron a cabo en cada uno de sus componentes.

6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS

Técnicas Cualitativas

Análisis Documental y Observación Directa

Se realizó una exploración inicial del objetivo de la consultoría y una exposición de alcances, relacionado con el análisis de fuentes bibliográficas primarias y secundarias. El objetivo fue comprender el contexto del proyecto lo mejor posible, sus antecedentes remotos y recientes, identificando los avances y los posibles aspectos críticos que se puedan identificar y la situación que se podría esperar durante el levantamiento de campo. Entre los documentos institucionales que se analizaron para realizar ésta evaluación final están: Informe de Línea Base del Proyecto (inicial), Informe de Línea Base Final del Proyecto, Informes semestrales de avance del Proyecto (3 informes), Informe Final del Proyecto, Informe de Monitoreo y Seguimiento, así como el Marco Lógico del Proyecto.

Entrevistas individuales semi-estructuradas

Se identificaron y abordaron actores que participan en el proyecto o que dieron soporte a sus actividades. Se llevaron a cabo **12** entrevistas individuales con personal de centros

escolares participantes, personal de las municipalidades y personal de CESAL y FUSALMO.

Grupos Focales con Jóvenes no escolarizados

Se utilizó la técnica cualitativa del grupo focal o grupo de enfoque para obtener las percepciones de docentes y jóvenes participantes del Proyecto, con el propósito de identificar sus necesidades en el área educativa y social, así como comprender el contexto social en el que se desarrollan. Se desarrollaron en total **5** jornadas de grupos focales. Esta técnica cualitativa de recolección de información, de tipo exploratoria, consiste en realizar entrevistas grupales y semi estructuradas sobre un tema específico a un pequeño número de personas, con características e intereses homogéneos; éstas además se encuentran dirigidas por un moderador.

Técnicas Cuantitativas

Encuestas estructuradas dirigidas a docentes y a jóvenes escolarizados

Se llevaron a cabo **2 encuestas** de forma electrónica con alumnos de centros escolares y con docentes participantes en el programa de formación de los 4 municipios participantes. El procesamiento de la información recolectada se realizó en la herramienta E-Encuesta.

7. CONDICIONANTES Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN

Durante el desarrollo de la consultoría se presentaron algunas limitaciones que incidieron en el levantamiento de información, sin embargo, en general fueron superadas gracias al apoyo brindado por parte de CESAL, FUSALMO y otros actores claves, así como también el apoyo y disponibilidad de los participantes y directores de centros escolares, lo que hizo posible completar la información según lo planificado.

Limitantes

- En un primer momento se dio una demora en la orden de inicio de la consultoría lo que dificultó acceder oportunamente a los docentes participantes del programa de formación en pedagogías activas, así como a alumnos que recibieron talleres de prevención de la deserción escolar, pues en el mes de junio se tienen varias actividades que demandan la presencia continua de los docentes y alumnos, como por ejemplo, la celebración del día del maestro y otros compromisos que limitaban su disponibilidad. Por ello, se realizaron 2 encuestas auto-administradas en formato electrónico, sin embargo éstas no tuvieron la cantidad de respuestas esperada para poder realizar generalizaciones estadísticamente representativas. Sin embargo, puede dar una idea a nivel de tendencia de las percepciones de las personas entrevistadas.
- Como estrategia alternativa y gracias a las gestiones de CESAL y FUSALMO finalmente se tuvo la oportunidad de realizar 4 sesiones adicionales de grupos focales con docentes participantes del programa de formación. Además se gestionó un grupo focal con jóvenes que participaron de la prueba de suficiencia. En el caso de los niños, niñas

y jóvenes escolarizados se considera la información recolectada en el informe de Línea de Base Final del Proyecto.

Resultado del trabajo de campo

- A pesar de las limitantes antes señaladas se logró cumplir con lo requerido para llevar a cabo la evaluación según lo propuesto en el Plan de Trabajo. Se logró el abordaje de los distintos grupos meta (jóvenes fuera del sistema; niños, niñas y jóvenes escolarizados; docentes y directores de centros escolares) y actores clave.
- Hubo un apoyo sustancial por parte del equipo técnico y gerencial de CESAL, en las coordinaciones con los diferentes referentes de la investigación y en facilitar documentos de trabajo del proyecto.
- Se contó con la disponibilidad de las diferentes instituciones, actores claves, jóvenes y docentes en brindar la información que hoy sirve de base para la redacción del informe.

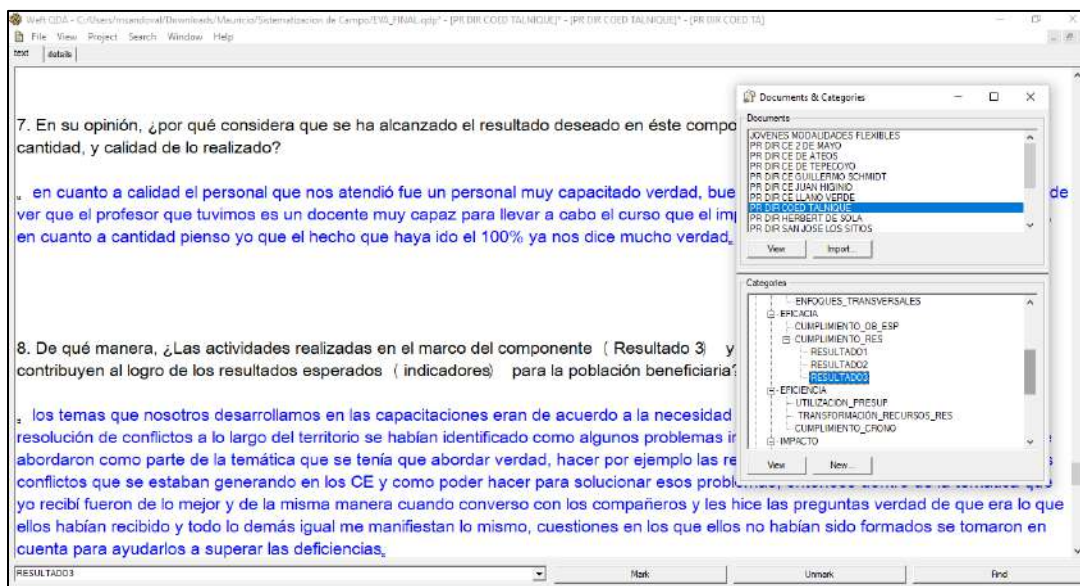
8. ANÁLISIS DE DATOS

8.1. PROCESAMIENTO DE DATOS CUALITATIVOS

Para los resultados cualitativos se realizó una codificación adecuada que consiste en la organización y el análisis de datos. Los códigos son términos analíticos que asignan un significado o importancia a un grupo de datos (una frase, un párrafo, o varios párrafos).

Este paso en el análisis de los datos se hace para desarrollar una lista de códigos de trabajo. La lista de códigos se organiza por jerarquía en categorías y subcategorías. La lista de códigos, junto con la información transcrita y la observación de los datos, son luego cargadas en un programa de Análisis Cualitativo de Datos (QDA, por sus siglas en inglés).

Figura 2. Documentos y categorías de codificación en software Weft QDA



La codificación es un proceso manual e intelectual basado en la lectura cuidadosa de cada pieza de datos (en este caso, las respuestas en las entrevistas o las observaciones anotadas) y la selección subsecuente del código o los códigos apropiados para describirla. Una vez que los datos se encuentren codificados apropiadamente, la información puede ser analizada de la siguiente manera:

- Una búsqueda básica basada en el código puede ser usada para generar reportes que muestren todas las respuestas a las que se aplicó un determinado código o conjunto de códigos. Esto es útil para identificar patrones temáticos generales en las respuestas, y también para seleccionar material apropiado para las citas que serán incluidas en el reporte.
- Las pruebas y el análisis generan un escenario general sobre las relaciones entre el conjunto de datos y la codificación que ha sido aplicada. Información sobre cuántas veces ha sido aplicado un código puede ser material para una matriz de análisis.

Como paso final, se eligen las categorías ordenadas según los criterios de evaluación y otros criterios de interés para pasar a la redacción del borrador del informe a ser entregado a la entidad contratante. En el informe se pueden utilizar citas y referencias textuales de lo informado por las personas entrevistadas para que el lector pueda contrastarlas con el análisis de los investigadores.

8.2. CONVENCIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE CRITERIOS

La evaluación final del Proyecto *“Mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa en centros escolares de educación básica en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, Departamento de La Libertad”*, como se ha mencionado antes, se realiza

mediante el abordaje de seis criterios: *Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad y Gobernanza*. Estos criterios se consideran puntos críticos dentro del ciclo de un proyecto de desarrollo, así como dentro de la matriz de gestión de resultados, lo que permite emitir juicios de valor objetivos sobre las actividades y resultados obtenidos por el Proyecto.

La evaluación de estos seis criterios, retomados de manera agregada de la propuesta de criterios planteada en los términos de referencia, contempla una serie de sub-criterios que les dan aún mayor precisión y definición. Estos sub-criterios son analizados y ponderados en función de cuatro posibles resultados: *Muy Satisfactorio, Satisfactorio, Escasamente Satisfactorio y No Satisfactorio* (Ver figura 3). Para ello se utilizaron como insumo las observaciones realizadas durante las visitas de campo, la revisión documental, las entrevistas a informantes clave, así como las encuestas dirigidas a participantes del proyecto.

A continuación se definen los posibles resultados otorgados durante la evaluación final a manera de convención:

Muy Satisfactorio (MS): No presenta deficiencias importantes para el cumplimiento del objetivo de Desarrollo.

Satisfactorio(S): Con deficiencias menores que no afectan la lógica de intervención y que son subsanables con relativa facilidad. Representa áreas de oportunidad.

Escasamente satisfactorio (ES): Con deficiencias significativas que requieren de medidas correctivas, cambios de enfoque, de estrategia, que requerirán de nuevos acuerdos de implementación o de nuevos lineamientos estratégicos.

No satisfactorio (NS): Deficiencias importantes. Se requiere de una revisión en profundidad de todos los mecanismos y estrategias de implementación y previsiblemente de un cambio de enfoque. Con una orientación adecuada es susceptible de ser reconducido.

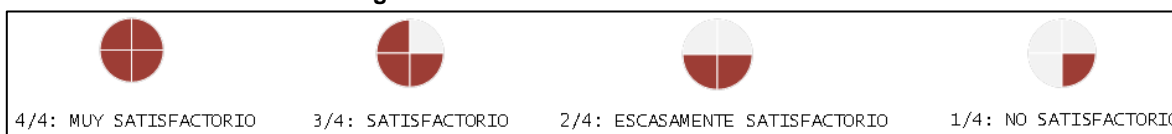
Dado el carácter mayoritariamente cualitativo de la metodología de evaluación, en ocasiones la valoración de los criterios toma como base el principio de confiabilidad (Theory of Reliability), lo que significa considerar como veraces los argumentos de los informantes clave en la medida que dichos argumentos son reiterados.

Con el análisis resultante se logró identificar, entre otros aspectos, cuál es la situación actual de las personas y grupos que fueron atendidas con el proyecto; si las acciones son sostenibles en el largo plazo; las fortalezas y debilidades de la intervención; y de qué manera contribuye en el mejoramiento de la educación básica en los municipios participantes.

Adicionalmente, la evaluación de los criterios, en especial el que corresponde a Coordinación y Participación, posibilitó el análisis de procedimientos técnicos y operativos llevados a cabo para el cumplimiento de los resultados esperados planteados por el

Proyecto, así como la capacidad de gestión del FUSALMO y CESAL en calidad de implementadores, así como de los demás actores involucrados, específicamente los gobiernos municipales y dirección departamental de educación de La Libertad como co-gestores del mismo.

Figura 3. Escala de Valoración de criterios



9. HALLAZGOS

En este capítulo se presentan los hallazgos de todo el proceso de investigación. Para ello, se ha considerado un ordenamiento temático que sea coherente con lo expresado en los términos de referencia (TdR), iniciando con la descripción de cómo se ha realizado la valoración para cada uno de los diferentes criterios de evaluación, a manera de convención, para que el lector pueda ubicarse en la línea de los argumentos y evidencias expuestas. En los siguientes apartados se inicia la valoración de los criterios señalados en los TdR, los cuales se han agregado en las 6 categorías, la mayoría habitualmente sugeridos por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, adicionando Gobernanza como criterio adicional.

9.1. PERTINENCIA

Bajo éste criterio se trata de determinar la medida en que los resultados y los objetivos de la intervención son coherentes y se adecúan a las prioridades y necesidades de la población a la que se van a dirigir las acciones, al entorno físico, social y político en el que opera; y si están alineados con los objetivos prioritarios de la entidad cooperante, en este caso, la Generalitat Valenciana.

El balance de género y los principios de desarrollo humano son elementos transversales están implícitos en el proyecto y su adecuación por tanto también se valora desde este criterio.

Para hacer una valoración más rigurosa, éste criterio se evalúa en función de los siguientes sub-criterios: a) Adecuación con las prioridades de los participantes; b) Alineamiento con políticas, programas y estrategias de mayor alcance; c) Coherencia de la Lógica de Intervención con la problemática existente; e d) Integración de enfoques transversales (enfoque de género, derechos humanos, etc.).

Adecuación con las prioridades de los participantes

En éste sub-criterio se han considerado las preguntas y variables clave que se incluyeron en los términos de referencia para evaluar la adecuación del proyecto a las prioridades de los participantes. Se analizan las siguientes: a) Problemáticas que aborda el proyecto; b) cumplimiento de expectativas de los participantes; c) selección de los participantes; y d) factores internos y externos han favorecido o limitado la posibilidad de los grupos beneficiarios para lograr los resultados previstos.

PROBLEMÁTICAS QUE ABORDA EL PROYECTO

Según el enfoque de Desarrollo Humano¹, son tres los atributos que una persona debería poseer: la posibilidad de vivir una vida larga y productiva, la posibilidad de tener una educación de calidad y la de contar con los recursos suficientes para tener una vida digna. Para lograrlo es necesario generar políticas, programas y proyectos dirigidos a formar capacidades humanas tales como un mejor estado de salud, proveer mayores conocimientos e incidir en la forma como las personas emplean las capacidades adquiridas, ya sea para el trabajo o para su vida diaria.

Tomando como marco lo anterior, el proyecto *“Mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa en centros escolares de educación básica en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, Departamento de La Libertad”*, significa un aporte directo para mejorar la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad, a través del aumento y mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica en centros escolares de los municipios seleccionados.

Por otro lado, el problema que da origen al Proyecto, según lo informado por representantes de CESAL, con base en sus estudios sobre educación, es que a pesar que en general han habido muchos avances en cuanto a cobertura en educación básica, con un porcentaje de cerca del 92%, aún existen importantes problemas que atender como la sobre edad, el bajo rendimiento y la deserción escolar, los cuales se deben a numerosas causas. Entre las que mencionan las personas consultadas en éste sentido se encuentran los siguientes aspectos:

VINCULADOS AL BAJO DESEMPEÑO Y ABANDONO ESCOLAR

- Necesidad de trabajar para ayudar a mi familia.
- Problemas de convivencia con mi familia.
- Falta de recursos económicos.
- Por embarazo / maternidad o paternidad.
- Migración a otro lugar de residencia debido a situación de violencia.
- Falta de apoyo y motivación de padres de familia o encargados.
- Jóvenes provienen de hogares desintegrados.
- Deficiencias pedagógicas por parte de algunos maestros y maestras.
- Apatía y desmotivación con relación al logro escolar.
- Rebeldía y/o pertenencia a grupos asociados a pandillas.

¹ Con base en el marco conceptual del enfoque de Desarrollo Humano propuesto por PNUD y que considera los aportes de Mabub Ul Haq (Paquistán), Amartya Sen (India) y Martha Nussbaum (Estados Unidos).

- Situaciones de violencia entre los alumnos (bullying).

VINCULADOS A LA OFERTA ACADÉMICA

- Condiciones físicas de la infraestructura del centro escolar con deficiencias.
- Espacios inadecuados y falta de equipamiento para educación física y deportes.
- No disponer de equipo, material didáctico y metodologías de enseñanza conforme a la tendencia actual.
- Falta de adecuación en términos de accesibilidad (para personas con algún tipo de discapacidad).
- Limitada coordinación entre centros escolares del municipio.

VINCULADOS AL DESEMPEÑO DE LOS Y LAS DOCENTES

- Desmotivación debido a condiciones de trabajo en cuanto a disponibilidad de recursos.
- Desactualización por falta de capacitación en distintas disciplinas docentes.
- Falta de una actitud positiva ante algunas temáticas como el enfoque de género, convivencia y cultura de paz.
- Falta de conocimientos prácticos para el manejo de conflictos e inclusión de alumnos que sufren algún tipo de discriminación o violencia.
- Resistencia al cambio y a la innovación en materia docente.
- Poca disponibilidad de tiempo para dedicar a la capacitación para atender el programa de trabajo.
- Falta de atención y dedicación por parte de los alumnos para estudiar los contenidos y realizar las actividades académicas.

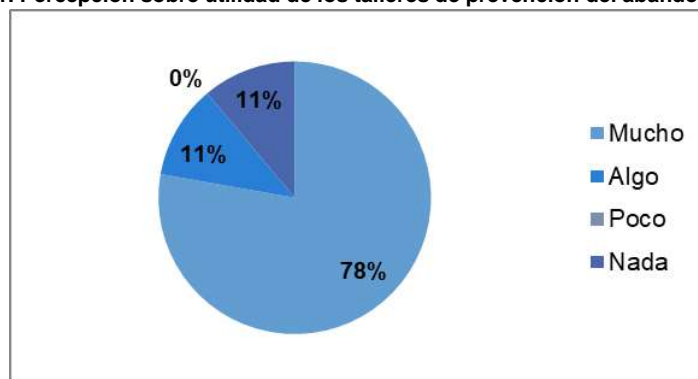
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES

La mayoría de las problemáticas anteriores, muchas de ellas también identificadas en la Línea Base, se corresponden efectivamente a la oferta programática del proyecto en cuanto a sus tres componentes y respectivas actividades: 1) Estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y Promoción de la reinserción al sistema educativo; 2) Fortalecimiento de los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED; y 3) Programa de formación para docentes de educación básica en pedagogías activas.

Según la coordinadora de la implementación del proyecto y algunos de los directores y directoras de centros escolares participantes se ha cumplido con las expectativas de las personas participantes: *“cuando se acercó FUSALMO en ese momento, yo como director sentí un gran alivio, porque bastantes de nuestros jóvenes no iban a estudiar, yo emocionado empecé a citar a jóvenes, por allí tengo unos listados porque les llamaba a varios por teléfono, la alegría era ingresar al sistema, al final creamos un buen grupo de jóvenes que por uno u otro motivo se habían salido del sistema educativo y volvieron a reingresar”* (C.E. 2 de Mayo, Talnique). El director del C.E. Herbert de Sola de Jayaque al preguntársele si se han cumplido las expectativas de los participantes del Resultado 1: *“Sí, bastante, en ciertas ocasiones estos talleres vienen a beneficiar porque levantan la*

motivación de los niños, para que ellos no deserten de la escuela y sigan estudiando”. En términos generales, los talleres parecen haber sido bien valorados por los jóvenes. Se realizó una encuesta² con un grupo de 21 participantes y se les preguntó ¿qué tan útiles fueron los conocimientos aprendidos en el taller?, a lo que el 78% responde que “mucho” y un 11% que fueron “algo” útiles (ver gráfico 1).

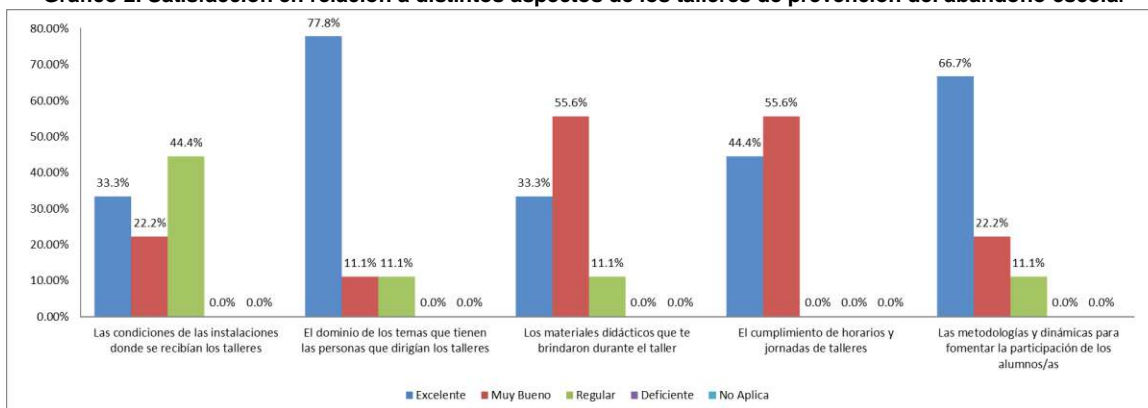
Gráfico 1. Percepción sobre utilidad de los talleres de prevención del abandono escolar



Fuente: elaboración propia con datos de sondeo de opinión realizado en el marco de la evaluación.

En la misma encuesta, se preguntó cuál fue su nivel de satisfacción con relación a distintos aspectos de los talleres en que participaron. Lo que más destacaron quienes respondieron a ésta pregunta fue el dominio de los temas por parte de los facilitadores y las metodologías y dinámicas utilizadas para fomentar la participación (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Satisfacción en relación a distintos aspectos de los talleres de prevención del abandono escolar



Fuente: elaboración propia con datos de sondeo de opinión realizado en el marco de la evaluación

En cuanto al resultado 2, las opiniones son mixtas, unas son favorables en cuanto a que se cumplió con las expectativas: *“Claro que sí, incluso cuando viene gente ajena al centro escolar me preguntan qué bien bonitas que donde las mande a hacer.....los niños se sientan ahí a leer un cuento o hacer juegos de mesa”* (C.E. Juan Higinio, Jayaque). Sin embargo, en otras opiniones aunque se muestran agradecidos, lamentan que algún aspecto

² Es necesario aclarar que los resultados de ésta encuesta no deben ser generalizados estadísticamente debido a que la muestra no es representativa de la cantidad real de participantes en los talleres (aproximadamente 270 personas por año). Sin embargo, puede dar una idea a nivel de tendencia de las percepciones de los jóvenes.

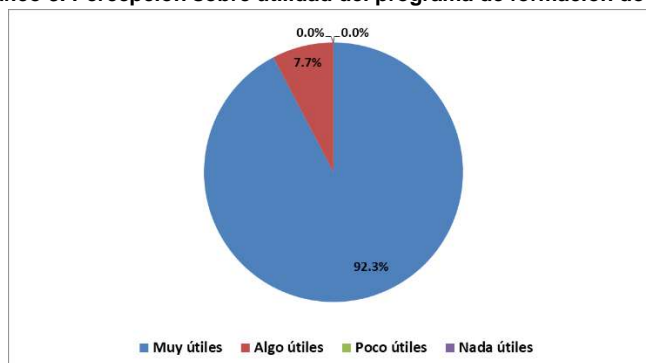
no fue cumplido en el mejoramiento de infraestructura: “me hicieron un parámetro de que la cocina iba a ser de una forma, y al final fue otra, me dijeron que el dinero no había alcanzado....lo que yo esperaba no se hizo así”, así mismo con el equipamiento: *“cuando dicen un kit de robótica uno espero si no lo más actualizado, por lo menos no un kit completamente básico, se esperaba un kit EV3, el kinex [sic] son solo piezas de ensamblaje no se puede hablar de robótica como tal”* (Un informante en el municipio de Jayaque). Un director del municipio de Talnique expresó *“en ese sentido (cumplimiento de expectativas) si quizás, es que hubo un momento yo no sé si desde asesoría pedagógica como que se filtró una información, nos la hicieron llegar pero al final nos habían mencionado un equipamiento aún más fuerte, pero al final como que hubo un, no se la comunicación falló o que, porque a nosotros nos habían hablado por ejemplo de archivos [sic] mobiliario, escritorios, de pintura y pues sí, recibimos algo pero no en la medidas en que nos habían mencionado y quizás sea por la cantidad de escuelas porque en la zona son varias que han estado dando cobertura, pizarras y hasta juegos de sala”*.

En relación al resultado 3, las opiniones son casi por completo favorables. La directora de C.E. Juan Higinio de Jayaque expresa sobre el cumplimiento de expectativas: *“si y mucho creería yo.....no es como uno piensa que es artística, sino que lo que conocí fue más amplio, conocimos las notas musicales, a hacer instrumentos musicales para trabajar con los niños”*. Además de los contenidos de la formación, expresa que la logística les fue muy favorable: *“pues a la formación que yo fui, siento que todos los resultados fueron buenos.....primero (por) la oportunidad, luego que nos dieron el transporte”*. En esto hay una coincidencia en casi todos los docentes consultados: *“De los almuerzos y refrigerios nadie se quejó en esa parte, fue de calidad.....el lugar donde estuvimos estaba bien ventilado, madrugábamos para llegar a tiempo”, “el lugar fue céntrico en el ESMA de Santa Tecla, éramos como 30 personas, hicimos mucha práctica, la comida a tiempo y muy nutritiva, la hidratación estaba accesible, teníamos diversidad de material deportivo”* (grupo focal en C.E. Buena Vista). Otro aspecto con mención especial fue la calidad de las formaciones y de los facilitadores: *“En cuanto a calidad, insisto, si fueron muy buenas.....incluso los estudiantes son los mejores beneficiados [sic] haciendo algo diferente en clases”* (C.E. Llano Verde). La coordinadora de FUSALMO lo expresa en términos de los materiales utilizados: *“en la parte de los materiales ellos estaban muy satisfechos, en cada uno de los talleres sus materiales con los que iban a trabajar estaban presentes allí, no tenían que llevar materiales de su casa, o tener materiales de mala calidad, para poder hacer sus talleres”*.

Al igual que con los niñas, niños y jóvenes escolarizados del resultado 1, se realizó una encuesta³ con un grupo de 25 docentes participantes del programa de formación en pedagogías activas en el marco del Resultado 3. En cuanto a la utilidad del programa de formación más del 92% respondió que las capacitaciones fueron “muy útiles” y el resto opinó que fueron “algo útiles” (ver gráfico 3).

³ Es necesario aclarar que los resultados de ésta encuesta no deben ser generalizados estadísticamente debido a que la muestra no es representativa de la cantidad real de participantes en el programa de formación docente. Sin embargo, puede dar una idea a nivel de tendencia de las percepciones de los docentes participantes.

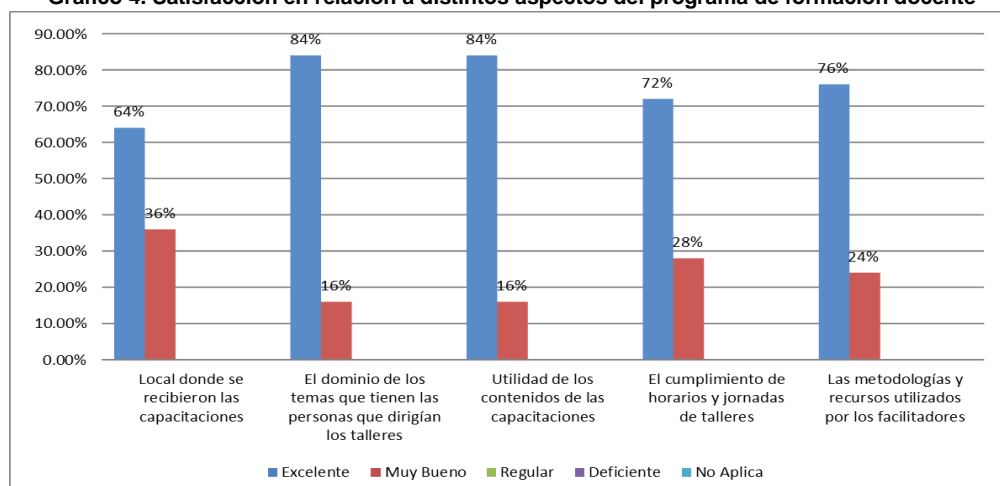
Gráfico 3. Percepción sobre utilidad del programa de formación docente



Fuente: elaboración propia con datos de sondeo de opinión realizado en el marco de la evaluación

Además, se les preguntó cuál fue su nivel de satisfacción con relación a distintos aspectos del programa de formación. Entre los aspectos que destacan están el dominio de los temas que tienen las personas que dirijan las formaciones, la utilidad de los contenidos de las capacitaciones y las metodologías y recursos utilizados por los facilitadores, calificados por un mayor porcentaje de docentes como “Excelente” (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Satisfacción en relación a distintos aspectos del programa de formación docente



Fuente: elaboración propia con datos de sondeo de opinión realizado en el marco de la evaluación

SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO

Con relación a la pertinencia en la selección de los participantes, con base en los testimonios de las personas consultadas y los registros proporcionados por la representante de CESAL (ver cuadro 1), se puede asegurar que los beneficiarios previstos corresponden con los que realmente se han beneficiado. Por ejemplo, para el resultado 1, se pudo conversar con jóvenes que participaron de las modalidades flexibles (prueba de suficiencia) y se comprueba que corresponden a los perfiles previstos, en su mayoría personas que por uno u otro motivo dejaron de asistir a la escuela y solicitaron su participación en el proyecto.

Es necesario comentar que en éste caso el ingreso al proyecto fue por autoselección luego de que desde cada centro escolar se hizo labor de promoción y socialización de los beneficios del componente, bajo el único requisito de residir en el municipio y tener el deseo de completar los contenidos necesarios para realizar una prueba de suficiencia y alcanzar un mayor grado de educación básica y optar por completar el bachillerato. Uno de los motivos más mencionados es tener un diploma que les dé la oportunidad de encontrar un mejor empleo. En palabras de un joven del proyecto en Ateos: “(quiero) *conseguir un trabajo honrado y sacar a mi familia adelante.....para tener trabajo debes tener el noveno y bachillerato*”.

Así mismo, se tuvo acceso a listados de alumnos y alumnas que participaron en los talleres organizados en el marco del proyecto para promover la importancia de mantenerse estudiando en el sistema educativo formal y prevenir la deserción escolar.

En el caso del Resultado 2, los centros escolares que recibieron los beneficios del proyecto fueron efectivamente a los que se dirigía originalmente, es decir, centros escolares pertenecientes a los sistemas integrados que han sido impulsados por el MINED en los cuatro municipios participantes.

Finalmente, en el caso del Resultado 3, los docentes que han recibido el programa de formación para docentes de educación básica en pedagogías activas son efectivamente los que pertenecen a los centros escolares priorizados al inicio del proyecto. Se verificó que han recibido formación en 3 especialidades, matemáticas, artes y educación física, así como en educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género).

Adicionalmente, se informó durante las entrevistas que en el marco del proyecto se realizaron mejoras en el equipamiento de un salón que se utiliza para realizar talleres y capacitaciones en la Dirección Departamental de Educación de La Libertad.

Cuadro 1. Objetivos, productos y destinatarios del proyecto CESAL-FUSALMO

A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS	B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO				D METAS FÍSICAS DE LOGRO A NIVEL DE PRODUCTO
	Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo	DESTINATARIOS DE LOS PRODUCTOS			
		A Niños, niñas y jóvenes	B Docentes	C Instituciones Ejecutoras	
1 Se ha puesto en marcha una estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema, con enfoque de género.	1.1 Instalación formal de la Unidad de Modalidades Flexibles de la Departamental (equipamiento y asesoría del RRHH).	Beneficiarios inmediatos	Usuarios		Unidad de Modalidades Flexibles de la Departamental operando
	1.2 Mapeo de jóvenes que están fuera del sistema educativo, con énfasis en las causas de abandono de las mujeres.	Beneficiarios inmediatos		Usuarios	Mapeo de jóvenes que están fuera del sistema educativo elaborado
	1.3 Talleres de sensibilización y motivación de jóvenes fuera del sistema escolar (interesados en cursar las modalidades flexibles para segunda convocatoria).	Usuarios			200 jóvenes atendidos
	1.4 Talleres de prevención del abandono escolar, partiendo de un análisis de la casuística con enfoque de género, a los estudiantes de los Centros Educativos.	Usuarios			200 jóvenes atendidos
	1.5 Talleres de tutoría a jóvenes en las materias básicas y preparación para exámenes de suficiencia de las modalidades flexibles.	Usuarios			200 jóvenes atendidos
2 Se han fortalecido los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED (estrategia que une centros escolares por criterios de territorialidad y recursos para mejorar la calidad educativa).	2.1 Plan de acompañamiento y apoyo al Consejo de Directores quienes conducen los Sistema Integrados.	Beneficiarios inmediatos	Usuarios	Usuarios	Plan de acompañamiento y apoyo al Consejo de Directores aprobado
	2.2 Equipamiento educativo para los Sistemas Integrados.	Usuarios	Usuarios		9 centros escolares intervenidos
	2.3 Adecuación de infraestructura centro escolar.	Usuarios	Usuarios		9 centros escolares intervenidos
3 Se ha puesto en marcha un programa de formación para docentes de educación básica en pedagogías activas aplicadas a 3 especialidades (matemáticas, artes y educación física), educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género).	3.1 Equipamiento de centro de capacitación	Usuarios	Usuarios		1 centro de capacitación equipado
	3.2 Formación en pedagogías activas aplicadas a tres especialidades (matemáticas, educación física y arte)	Beneficiarios inmediatos	Usuarios		75 docentes formados (25 por disciplina)
	3.3 Formación en resolución creativa de conflictos.	Beneficiarios inmediatos	Usuarios		100 docentes formados
	3.4 Talleres a docentes y/o asistentes técnicos que implementarán el plan de formador a formadores (planificación, animación grupal, evaluación)	Beneficiarios inmediatos	Usuarios		24 asesorías entregadas

Fuente: elaboración propia con información de CESAL.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS HAN FAVORECIDO O LIMITADO LA POSIBILIDAD DE LOS GRUPOS BENEFICIARIOS PARA LOGRAR LOS RESULTADOS PREVISTOS

En relación a los factores internos y externos han favorecido o limitado la posibilidad de los grupos beneficiarios para lograr los resultados previstos, las personas consultadas expresaron lo siguiente para cada uno de los resultados:

Resultado 1: Se ha puesto en marcha una estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema, con enfoque de género.

Factores que favorecieron	Factores que limitaron
<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía de la sede a la comunidad. - Apertura de los centros escolares para facilitar sus instalaciones. - No hubo exclusión de participantes por su condición de riesgo social. - Asertividad en la selección de participantes. - Flexibilidad de horarios para atender a las personas que trabajan. - Buena disposición por parte de la mayoría de tutores para apoyar a los jóvenes de modalidades flexibles. - Apoyo del proyecto por parte de las municipalidades, especialmente en facilitar locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ocupaciones laborales de participantes en turnos variados o que deben trabajar fines de semana. - Dificultad para el traslado de algunos de los participantes a sedes del proyecto por lejanía. - Inseguridad de las zonas de residencia de los participantes. - Dificultad de movilidad por aparente territorialización de la zona por grupos de pandillas. - Apatía de algunos jóvenes para hacer tareas y completar los contenidos. - Aparente inadecuada metodología pedagógica de algunos tutores para gestionar tareas y evaluaciones.

Resultado 2: Se han fortalecido los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED (estrategia que une centros escolares por criterios de territorialidad y recursos para mejorar la calidad educativa).

Factores que favorecieron	Factores que limitaron
<ul style="list-style-type: none"> - Hubo cierto grado de “respeto” por parte de los grupos de pandillas hacia los trabajadores que realizaron el proyecto de construcción de infraestructura. - Dotación de distintos equipamientos didácticos favorece la educación de los niños y niñas. - Utilizar equipo moderno (robótica) despierta el interés de los niños y niñas. - Confianza de los padres y madres de familia para dejar que sus hijos acudan a los talleres fuera del centro escolar. - La participación en talleres usando los “kits” servía de incentivo para mantener un buen desempeño escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de que algunos de los contratistas eran “informales”. - Los “kits” entregados a los sistemas integrados deben ser compartidos entre todos los centros escolares que los conforman: <i>“tenemos 600 estudiantes y un kit de trabajo”</i> - Temor hacia que se pierdan las piezas en los “kits” de robótica limita su utilización. - La calidad del equipamiento deportivo (pelotas de básquetbol) no fue la mejor. - Las capacitaciones en robótica fueron limitadas. - La formación en robótica fue aparentemente selectiva en algunos centros escolares, esto causó inconformidad por parte de otros alumnos: <i>“claro que debemos escoger gente, claro en la escuela hay diversidad de comportamientos y no vamos a mandar a aquella gente que no nos vaya a hacer quedar mal”</i>.

Resultado 3: Se ha puesto en marcha un programa de formación para docentes de educación básica en pedagogías activas aplicadas a 3 especialidades (matemáticas, artes y educación física), educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género).

Factores que favorecieron	Factores que limitaron
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura por parte de la DDE para permitir que los docentes asistan a la formación. - Credibilidad técnica de facilitadores: <i>“la capacidad de los expositores nos impactó, y eso lo oí en las otras formaciones también”</i>. - Solidaridad y cooperación entre docentes: <i>“un factor que factor interno que favorece es el apoyo de los docentes cuidando el salón de otro compañero que va a formación”</i>. - Apoyo entre docentes para organizar el transporte (en sus propios vehículos) hasta el lugar de la formación. - Interés y buena disposición de los docentes para atender la formación. - Labor de seguimiento de resultados por parte de FUSALMO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada disponibilidad de tiempo de algunos maestros que atienden varios grados a la vez y que no pueden dejar sin atención su centro escolar, o bien, docentes que trabajan además en colegios privados en turnos adicionales y no se les permite asistir a la capacitación. - Conflicto de actividades de la escuela con las formaciones programadas. - Actitud de los padres y madres de familia ante ausencia de maestros. - Resistencia al cambio de algunos alumnos y padres de familia ante nuevas manera de enseñanza.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “ADECUACIÓN CON LAS PRIORIDADES DE LOS PARTICIPANTES”

De lo antes analizado, la valoración que se otorga a este sub-criterio es “muy satisfactorio” debido a que hay suficientes elementos de juicio para concluir que se han considerado en el diseño del proyecto las necesidades y problemáticas de cada uno de los grupos meta con relación a la mejora de la educación básica en los municipios participantes. También se considera que se han cumplido sus expectativas en un buen grado, aun existiendo algunos casos donde las expectativas no fueron completamente cumplidas, particularmente, en el caso del mejoramiento de infraestructura, posiblemente porque no se explicó adecuadamente cual era el alcance de las acciones en este componente. Esto se retomará más adelante en cuanto al abordaje metodológico.

Además, se considera que hubo una selección adecuada de participantes para cada uno de los componentes, cumpliéndose el propósito esperado en la población meta. Así mismo, se plantearon una serie de factores internos y externos que han favorecido o limitado la posibilidad de los grupos beneficiarios para lograr los resultados previstos, lo que refuerza los argumentos para concluir que este sub-criterio se considera como “muy satisfactorio”.

Resultado: MUY SATISFACTORIO	 4/4
-------------------------------------	--

Alineamiento con políticas, programas y estrategias

En este sub-criterio se analiza hasta qué grado el proyecto está alineado estratégicamente con políticas, estrategias y planes de Desarrollo, a nivel local, a nivel sectorial, a nivel país y con las prioridades estratégicas del Plan Director de la Cooperación Valenciana como socio financiador. Se han considerado para ellos las preguntas y variables clave que se incluyeron en los términos de referencia para evaluar éste sub-criterio. Se analizan las siguientes variables: a) Alineamiento con políticas y programas locales y nacionales; b) Coherencia con políticas y planes de las alcaldías de municipios participantes; y c) Alineamiento con líneas estratégicas de la Cooperación Valenciana.

ALINEAMIENTO CON POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS LOCALES Y NACIONALES

El contexto nacional en el que se da el proyecto es durante la administración presidencial 2014-2019, donde la Educación fue uno de los rubros que tuvo mayor atención en términos de planes, programas y proyectos.

Una de las premisas que impulsan a la política social en materia de educación es que el país está atravesando por una transición demográfica, condición conocida como bono demográfico. En este contexto, hay más personas en la fuerza laboral en relación con el número de dependientes, y se podría crear un ciclo virtuoso de mayores capacidades y oportunidades, que sería un posible impulso en la productividad económica y el crecimiento.

Esta tendencia demográfica refleja un desafío para la formulación de políticas públicas en El Salvador. Por un lado, debe aprovechar esa ventana de oportunidad económica o el bono demográfico, con políticas diseñadas para la capacitación y la promoción del empleo (especialmente dirigidas a los jóvenes), y por otro lado, responder al cambio en la demanda de servicios (diferenciados) de salud, educación y otras políticas sociales. Esto permitiría obtener un mayor nivel de progreso social y económico en el mediano plazo. En este sentido, el objetivo es lograr que los jóvenes se formen y desarrollen sus capacidades y habilidades para la vida para que puedan usarlas más adelante en la vida, ampliando sus opciones y oportunidades. Las formas para lograrlo podrían incluir la promoción de la salud, la educación, la capacitación y el desarrollo de habilidades para el trabajo, la innovación, la ciencia y la tecnología.

La educación es fundamental, especialmente en la actualidad, cuando surgen nuevos paradigmas y se abordan las soluciones a los problemas desde nuevos enfoques. De ahí que la atención a la primera infancia y a la niñez es una de las apuestas más importantes para El Salvador, ya que es la inversión que tiene un mayor rendimiento porque es cuando se forman las capacidades innatas. Para ello, se necesita además promover la innovación y la creatividad de los jóvenes para que sean líderes más productivos y creativos.

En éste marco, el gobierno plantea distintos instrumentos para impulsar la Educación, entre otros rubros. En su Plan Quinquenal de Gobierno (PQD) que lleva por título El Salvador Productivo, Educado y Seguro, Educación es una de sus tres prioridades estratégicas:

La educación constituye el factor articulador para romper, a largo plazo, con el círculo vicioso de la pobreza, desigualdad, inseguridad y escaso crecimiento económico del país. Es además, una fuerza fundamental para transformar la vida de las persona, generar cambios socioeconómicos, consolidar la democracia y garantizar el ejercicio pleno de la ciudadanía” (PQD 2014-2019)

El objetivo 2 “*Desarrollar el potencial humano de la población salvadoreña*” tenía 4 metas, entre las cuales está la de “*Atender a 447,800 estudiantes jóvenes y adultos mediante modalidades de educación flexibles*”, lo cual está directamente relacionado con el resultado 1 del Proyecto que se evalúa.

Un gran reto planteado fue la creación del Instituto Nacional de Formación Docente que *generara espacios para la formación, acorde a las necesidades del sistema educativo, lo cual no se limita a la formación de perfil o especialidad del maestro, sino por construir junto a los y las estudiantes una ciudadanía y cultura de paz* (GOES, 2019). El fortalecimiento de capacidades de los docentes es también una coincidencia entre el Plan del Gobierno y el resultado 3 del Proyecto.

Por otro lado, para darle cumplimiento a lo establecido en el PQD, el Ministerio de Educación formula su Plan Nacional de Educación, el cual cuenta con 9 ejes estratégicos, de los cuales el Proyecto CESAL/FUSALMO/Generalitat Valenciana contribuye en cuatro de ellos como se puede ver en el cuadro 2.

Otro instrumento sectorial que se plantea en el período 2014-2019 es el Plan El Salvador Educado, el cual representa una de las apuestas trascendentales que los diferentes sectores sociales del país (que conforman el Consejo Nacional de Educación – CONED) se proponen impulsar en la presente década y está orientado a establecer el rumbo de la política educativa de El Salvador. En el plan se exponen los seis desafíos de la educación en El Salvador que se han identificado: seguridad en las escuelas, docencia, primera infancia, escolaridad universal, educación superior e infraestructura. En el cuadro 2 se muestra como el Proyecto de igual manera se alinea con éste plan sectorial.

Cuadro 2. Alineamiento Estratégico con Políticas y Planes del Gobierno Nacional

Política, Plan o Estrategia	Apuesta Estratégica a la que se contribuye	Acciones del Proyecto
Plan Quinquenal de Desarrollo (GOES 2014-2019) / Objetivo 2: Desarrollar el potencial humano de la población Salvadoreña.	E.2.1. Fortalecimiento de la calidad y desempeño del personal docente, así como apoyo pedagógico a estos.	Programa de formación docente con pedagogías activas en las tres especialidades.
	E.2.2. Modernización y blindaje de la infraestructura y	Mejoramiento de la infraestructura de los centros escolares y

	equipamiento de los centros educativos.	equipamiento de los sistemas integrados.
	E.2.3. Ampliación progresiva de la cobertura y de las oportunidades de acceso a la educación con énfasis en niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de desventaja y Vulnerabilidad.	Programa de Modalidades Flexibles para jóvenes fuera del sistema formal.
	E.2.4. Mejora progresiva de la calidad educativa	Programa de Modalidades Flexibles para jóvenes fuera del sistema formal.
	E.2.5. Impulso de la innovación, ciencia y tecnología.	Talleres de robótica para niños y niñas.
	E.2.6. Aseguramiento de los centros educativos como lugares libres de todas las formas de violencia	Talleres sobre convivencia, cultura de paz y enfoque de género.
Plan Nacional de Educación 2014-2019 (MINED)	Eje 1: Creación de un Sistema Nacional de Profesionalización docente.	Programa de formación docente con pedagogías activas en las tres especialidades.
	Eje 4: Construcción de ambientes escolares agradables.	Mejoramiento de la infraestructura de los centros escolares.
	Eje 5: Equidad, inclusión, género, calidad y pertinencia de la Educación.	Talleres sobre convivencia, cultura de paz y enfoque de género.
	Eje 7: Generación y fortalecimiento de condiciones para la creación de conocimiento e Innovación.	Talleres de robótica para niños y niñas.
Plan El Salvador Educado (Consejo Nacional de Educación - CONED)	Desafío 1. Escuela libre de violencia y eje central de la Prevención.	Talleres sobre convivencia, cultura de paz y enfoque de género.
	Desafío 2. Docentes de calidad.	Programa de formación docente con pedagogías activas en las tres especialidades.
	Desafío 4. Doce grados de escolaridad universal	Programa de Modalidades Flexibles para jóvenes fuera del sistema formal. Talleres para la prevención del abandono escolar.
	Desafío 6. Infraestructura acorde a una educación integral y de calidad	Mejoramiento de la infraestructura de los centros escolares y equipamiento de los sistemas integrados.

Fuente: elaboración propia con base en Planes Nacionales y Sectoriales.

COHERENCIA CON POLÍTICAS Y PLANES DE LAS ALCALDÍAS DE MUNICIPIOS PARTICIPANTES

De acuerdo al artículo 2 del Código Municipal, los gobiernos municipales están encargados *“de la rectoría y gerencia del **bien común local**, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”*. Así mismo, el artículo 4, numeral 4, señala que le compete al gobierno municipal *“la promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes”*.

Bajo ese marco legal, las municipalidades de los municipios participantes del proyecto como coordinadores del desarrollo de sus territorios, han sido consecuentes con su rol de facilitadores para que programas y proyectos en materia de educación se puedan ejecutar de la mejor manera. El representante de la Alcaldía Municipal de Sacacoyo lo confirma cuando expresa: *“como lo hicimos en coordinación, las personas conocen y saben de qué la municipalidad pues de una u otra manera va a ayudar, porque de hecho se abrió un espacio de la alcaldía verdad, se abrió la casa de encuentro en algunos momentos y en otros que estábamos utilizando la casa comunal los días domingos”*. Se destaca que se da por entendido que ante éste tipo de proyectos en beneficio de los niños, niñas y jóvenes, específicamente el componente de Modalidades Flexibles, que busca mejorar los niveles de educación del municipio, las municipalidades siempre estarán dispuestas a colaborar para fomentar el “bien común local”.

Si bien en la práctica, las municipalidades aportan algún tipo de apoyo generalmente logístico, como ofrecer locales para hacer reuniones o en algunos casos proporcionan transporte para movilizar a las personas, no se pudo contar con evidencia de que estos apoyos sean una línea de acción formal en sus Planes Estratégicos Participativos. Si bien se revisaron dos de éstos planes que están disponibles en sus sitios de internet (versiones disponibles pero ya no son vigentes), uno de Jayaque y uno de Sacacoyo, el apoyo a la Educación, aunque se menciona, no forma parte de sus líneas estratégicas, posiblemente debido a que se considera un tema exclusivo del Ministerio de Educación y no como un tema del que las municipalidades deban empoderarse. Este cambio de paradigma, respetando las respectivas competencias de ambas entidades, sería clave para el desarrollo de la Educación a nivel local como contribución directa al desarrollo sostenible en los territorios.

ALINEAMIENTO CON LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA COOPERACIÓN VALENCIANA

Según el documento IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020, su objetivo general es *“Contribuir a la erradicación de la pobreza, a la reducción de la desigualdad extrema, al desarrollo humano, económico y social, y a la defensa de los derechos fundamentales de las personas, impulsando procesos de democratización, buen gobierno, fomento de la paz y el pleno disfrute de los derechos humanos de las mujeres y los hombres”*. El documento describe los resultados de desarrollo sostenible a los que puede contribuir la cooperación valenciana entre los años 2017 al 2020, así como los indicadores que permiten medir y comunicar sus logros a la sociedad valenciana.

El Plan parte de los cinco ejes centrales de la Agenda 2030 de Naciones Unidas denominadas las “5P”: Planeta, Personas, Prosperidad, Paz y Alianzas⁴, los cuales se desagregan en 9 Estrategias y 34 Objetivos de carácter prioritario a conseguir durante el periodo 2017-2020 encaminados a la consecución de los diecisiete Objetivos de Desarrollo

⁴ En inglés las 5P corresponden a Planet, People, Prosperity, Peace and Partnership

Sostenible y sus 169 metas, bajo un enfoque de género y de derechos humanos (Generalitat Valenciana, 2017).

Los beneficios de la ayuda que se moviliza en el desarrollo del Plan están destinados a determinados países priorizados, entre los cuales está El Salvador.

Después de hacer una revisión del Plan Director, se identifica que el objetivo de desarrollo definido para el proyecto “Mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa en centros escolares de educación básica en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, Departamento de La Libertad”, de mejorar la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad a través de un aumento y mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria en centros escolares de los municipios priorizados, está efectivamente alineado con los siguientes objetivos del Plan:

Cuadro 3. Alineamiento Estratégico con el IV Plan Director de la Cooperación Valenciana

Política, Plan o Estrategia	Apuesta Estratégica a la que se contribuye	Acciones del Proyecto
IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020	Promover el derecho a la educación inclusiva de calidad, pública y universal, para que todas las niñas y niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria (Objetivo 2.1.4).	Programa de Modalidades Flexibles para jóvenes fuera del sistema formal. Talleres para la prevención del abandono escolar.
	Aumentar las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales para todos los hombres y mujeres, incluidas las personas jóvenes y las personas con diversidad funcional para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimientos, con especial atención a garantizar el acceso a las mujeres (Objetivo 2.1.5).	Programa de formación docente con pedagogías activas en las tres especialidades.
	Promover el acceso y la participación equitativa y los derechos de las mujeres en todos los ámbitos del desarrollo humano (Objetivo 2.2.2).	Programa de formación docente con pedagogías activas en las tres especialidades. Programa de Modalidades Flexibles para jóvenes fuera del sistema formal.
	Reforzar la Educación para la Ciudadanía Global en el sistema educativo de acuerdo con la Estrategia de Educación Para el Desarrollo en el ámbito de la Comunitat Valenciana, y en los ámbitos no formales e informal (Objetivo 2.4.3).	Programa de Modalidades Flexibles para jóvenes fuera del sistema formal. Talleres para la prevención del abandono escolar.
	Fortalecer la sociedad civil en la defensa de los derechos humanos, la construcción de la cultura de la paz y la justicia (Objetivo 4.1.1).	Talleres sobre convivencia, cultura de paz y enfoque de género.

Fuente: elaboración propia, con base en el Plan Director de la Generalitat Valenciana.

Por tanto, se puede considerar que el proyecto, en sus objetivos y resultados esperados, está alineado con 5 de los 34 objetivos prioritarios del IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020 y además, contribuye en 2 de los 5 ejes centrales de la agenda 2030: Personas y Paz.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “ALINEAMIENTO CON POLÍTICAS, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS”

De lo antes analizado, la valoración que se otorga a este sub-criterio es “muy satisfactorio” debido a que hay suficientes elementos de juicio para considerar que el Proyecto está alineado con la política social del país en materia de Educación, con coincidencias en tres Planes de Desarrollo clave del gobierno central de la gestión 2014-2019 (Plan Quinquenal de Desarrollo, Plan Nacional de Educación y Plan El Salvador Educado), período en que se ejecuta el proyecto CESAL/FUSALMO/Generalitat Valenciana. Así mismo, aunque el tema de Educación no está formalmente establecido en los Planes Estratégicos municipales como una línea de acción, en la práctica se ha podido verificar que existe un buen grado de compromiso en facilitar las condiciones para que este tipo de intervenciones puedan llevarse a cabo ya que éstas están orientadas al “bien común local”. Finalmente, se puede evidenciar que los objetivos y resultados declarados por el proyecto coinciden con lo establecido en 5 de los 34 objetivos prioritarios del IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020.

Resultado: MUY SATISFACTORIO	 4/4
-------------------------------------	---

Coherencia de la Lógica de Intervención con la problemática existente

Para éste sub-criterio se considera el diseño de la cadena de Resultados como único elemento para valorar la coherencia de la Lógica de intervención con la problemática existente.

La incorporación del enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) en la planificación, seguimiento y evaluación de sus políticas, programas y proyectos es uno de los principios más importantes para la Generalitat Valenciana por ser considerada como un enfoque clave que contribuye a la incidencia política, la transformación social y el aprendizaje colectivo. Dadas estas implicaciones en el Plan Director se aborda la GpRD como un requisito metodológico indispensable en la formulación y diseño de sus proyectos.

Según el BID, la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) es un enfoque de la administración pública y adoptado por las Entidades Cooperantes, que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos - humanos, financieros y tecnológicos - hacia la consecución de resultados, fomentando un uso articulado de políticas, planes, presupuestos y mecanismo de seguimiento, evaluación, ajuste y reprogramación. Su propósito es mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas en

función de los resultados que el gobierno ha seleccionado con el objetivo de mejorar el desarrollo del país (BID, 2011).

La GpRD busca que las entidades públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía a través de la mejora continua de los productos que, conforme a su mandato, le entregan. Se busca que estos productos generen cambios positivos y sostenibles a largo plazo (resultados) en las condiciones de vida de la población.

En el enfoque de GpRD, los resultados son cambios positivos en las condiciones de vida de la ciudadanía, el ambiente o el medio socio – económico. Las personas están en el centro del modelo y la transformación de la realidad en la que viven es la aspiración del enfoque en su conjunto.

Figura 4. Configuración de la Red de Causalidad o Cadena de Resultados

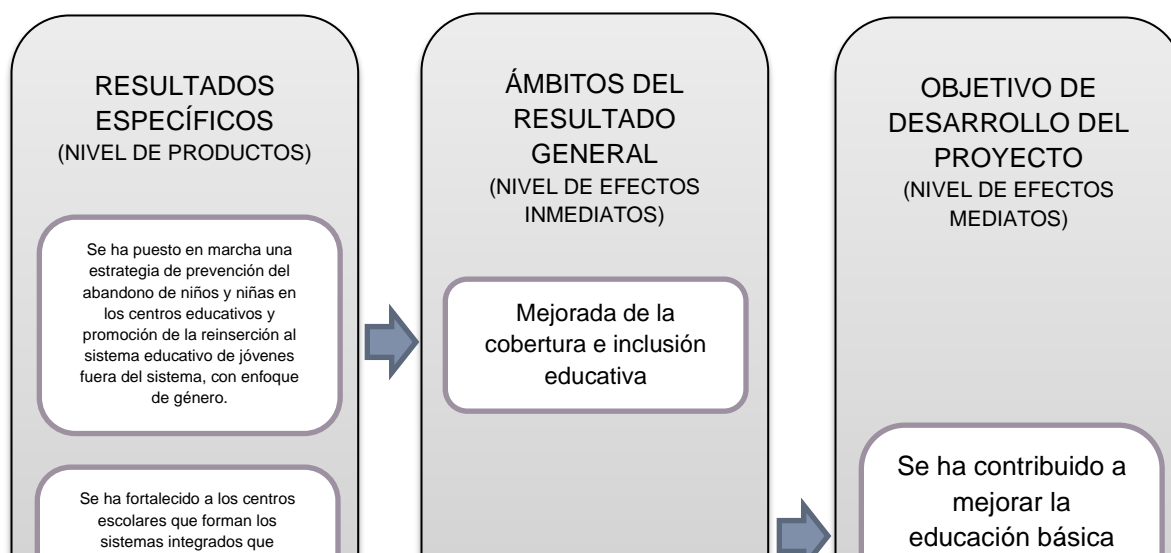


Fuente: elaboración propia con base en BID, 2011

El ciclo de gestión se basa en un proceso de agregación de valor con elementos unidos por relaciones causa-efecto o red de causalidad (ver figura 4). El desarrollo de la red de causalidad de los resultados permite identificar, estandarizar y costear los productos que la entidad tiene que entregar para lograrlos, así como los proyectos que tiene que ejecutar para mejorar la entrega de estos productos. La entrega de los productos a la ciudadanía dará lugar a cambios positivos en la calidad de vida que, a su vez, transformarán la situación inicial para llegar a otra mejor. La red de causalidad es la columna vertebral de la planificación en GpRD.

Dicho lo anterior y considerando los objetivos y resultados del proyecto, en el figura 5 se presenta un esquema de su red de causalidad, que es el modelo teórico de como el proyecto busca lograr sus objetivos.

Figura 5. Red de Causalidad o Cadena de Resultados Proyecto CESAL/FUSALMO/GV



FUENTE: Elaboración propia con base en los términos de referencia e información proporcionada por CESAL.

El éxito en el logro del objetivo de desarrollo de un proyecto, que busca resolver la problemática existente, depende de una diversidad de factores, pero uno de los más importantes está relacionado con su diseño. Una cadena de resultados que sea coherente a nivel de actividades, indicadores, resultados y objetivos, genera orden y certifica que la implementación del proyecto estará en función de lograr los propósitos para el cual fue creado.

Para el caso del Proyecto de CESAL, FUSALMO y la Generalitat Valenciana, el diseño es consistente y muy apegado a las problemáticas, prioridades y necesidades de la población. El cumplimiento a nivel de indicadores, al menos teóricamente, garantizaría en todo momento el cumplimiento de los resultados específicos esperados con la intervención, y de esta misma forma, éstos incidirían en el objetivo específico y a su vez, éste en el cumplimiento del objetivo de desarrollo del proyecto.

Sin embargo, si se considera el estándar S.M.A.R.T.⁵, generalmente utilizado para construir indicadores, algunos de ellos podrían no ser muy específicos y algunas de las metas podrían no ser muy realistas o completamente realizables. Por ejemplo, si consideramos *“Mejorar un 25% la media de los resultados académicos en los ochos sistemas integrados, que abarcan 47 Centros Escolares”* y suponemos que la media de resultados académicos es de 5.32 (puntaje promedio de la PAES 2018 en el sector público), significa que para cumplir el indicador, se debería esperar que la media de los resultados académicos suba a 6.65, es decir un 25%. Además, la redacción de su enunciado podría sugerir que las acciones que se realizarán en el marco del proyecto cubrirán a los 47 centros escolares, cuando en realidad la intervención será en una cantidad mucho menor. Como se dijo antes, un resultado a nivel de efectos mediatos depende de muchos factores que superan las

⁵ S.M.A.R.T. son las siglas en ingles de las características que deberían tener los indicadores: Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Realizables (Achievable), Realistas (Realistic) y Acotados en el Tiempo (Time-Bound).

acciones concretas del proyecto, por tanto podría ser una meta precisa y verificable pero poco realista. Caso similar podría ser *“aumentar un 35% el índice de culminación de estudios obligatorios a través de las modalidades flexibles”*, pues deberá partirse de que se conoce el porcentaje de culminación de las personas que se inscriben en el plan de modalidades flexibles en los 4 municipios, es decir, del logro efectivo de un determinado grado antes de la intervención del programa y aumentar el número de personas que alcanzan ese grado posterior a la intervención del programa y que corresponda a un incremento del 35%. Por ejemplo, si antes del programa 75 personas aprobaban el noveno grado, bajo las modalidades flexibles, se supondría que la meta consistiría en que después del programa 26 personas adicionales alcanzarían ese logro, es decir 101 personas, con un incremento del 35%. Existe riesgo de no cumplir metas desde antes de iniciar acciones cuando se establecen metas sin considerar su razonable magnitud en coherencia con las acciones a implementar, pues como se ha mencionado antes, el éxito no está plenamente bajo el control del proyecto debido a que hay muchas variables externas que se deben considerar.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “COHERENCIA DE LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN CON LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE”

De lo antes analizado, la valoración que se otorga a este sub-criterio es “Satisfactorio” debido a que existen deficiencias metodológicas menores que aunque no afectan la lógica de intervención, representan áreas de oportunidad. No obstante, el diseño del Proyecto es coherente con la problemática existente. Por otro lado, se verifica que las actividades planificadas son las adecuadas para conseguir los objetivos propuestos, al menos como hipótesis para el modelo de gestión detrás del proyecto. Se haría necesario ajustar metas a la realidad del proyecto, establecer supuestos adecuados para cumplimiento y la construcción de fichas técnicas para la definición de indicadores y metas.

Resultado: SATISFACTORIO	 3/4
---------------------------------	--

Integración de enfoques transversales

En éste sub-criterio se han considerado las preguntas y variables clave que se incluyeron en los términos de referencia para evaluar la adopción de enfoques transversales. Se analiza si las intervenciones han considerado la transversalización del enfoque de igualdad género y del enfoque de derechos humanos.

Antes de entrar a analizar el sub-criterio, es necesario definir qué es lo que se entenderá por igualdad de género y por derechos humanos en el marco del proyecto y desde la Cooperación Valenciana.

La ***“Guía para el Seguimiento y Evaluación de proyectos financiados por la Generalitat Valenciana en el ámbito de la cooperación al desarrollo”*** retoma los conceptos establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), en el documento

“Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG”⁶, los cuales se transcriben a continuación:

La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. Igualdad no significa que las mujeres y los hombres son o deban ser iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán del hecho que una persona haya nacido hombre o mujer. Implica que se tienen en cuenta los intereses, necesidades y prioridades tanto de hombres como mujeres, reconociendo la diversidad entre los diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un “asunto de mujeres”, sino que atañe y debe involucrar a hombres y mujeres. La igualdad entre mujeres y hombres, niñas y niños se considera un asunto de derechos humanos y una precondition e indicador del desarrollo sostenible centrado en los derechos humanos. Es también un componente esencial para la realización de todos los derechos humanos.

En el informe del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) de 1997, la transversalización de género se define como “la evaluación de las implicaciones para mujeres y hombres de toda acción planificada, incluida la legislación, políticas y programas, en todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia para que las inquietudes y experiencias de hombres y mujeres sean una dimensión integral del diseño, implementación, supervisión y evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, para que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse igualmente, y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es la igualdad de género”

Por su parte, el enfoque de derechos humanos se refiere a:

Los derechos humanos son derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, orientación sexual, origen nacional o étnico, color, discapacidad, religión, lengua, etc. A todos los seres humanos les corresponden estos derechos sin discriminación alguna. Estos derechos son universales, inalienables, interdependientes, indivisibles, iguales y no discriminatorios.

El Enfoque Basado en los Derechos Humanos en la programación de la ONU incluye que:

- Todos los programas, políticas y asistencia técnica de cooperación para el desarrollo deben fomentar la realización de los derechos humanos tal como están establecidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos.
- Los estándares de derechos humanos que contiene la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos universales de derechos humanos, así como los principios que de ellos derivan, sirven de guía a toda la cooperación y programación para el desarrollo, en todos los sectores y en todas las etapas del proceso de programación.
- La cooperación para el desarrollo contribuye al desarrollo de las capacidades de los “garantes de derechos” para cumplir con sus obligaciones y/o de los “titulares de derechos” de reclamar sus derechos.

⁶ Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. 2011. Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG. Disponible en: www.uneval.org/documentdownload?doc_id=980&file_id=1423

Una vez definido un marco de referencia, se analiza las variables propuestas en los términos de referencia.

1. El Proyecto considera en su diseño conceptual la realización de acciones orientadas a alcanzar tres resultados específicos. En la definición de cada uno de ellos se sugiere cual es el grupo meta a quienes va dirigido el componente (por ejemplo jóvenes en situación de abandono, jóvenes escolarizados en riesgo de deserción, docentes, población estudiantil en general, etc.), sin embargo, solo en el Resultado 1 se menciona concretamente que se ejecutará teniendo el enfoque de género como condición, además de establecer en qué proporción se espera contar con un número mínimo de hombres y de mujeres: *“Jóvenes hombres y mujeres que ingresan al sistema de modalidades flexibles, que se apoyarán con programa de tutorías para aprobar las pruebas suficiencia...60% de hombres y 40% mujeres, es decir 120 hombres y 80 mujeres”*. No obstante, al preguntársele a los informantes clave ¿en qué medida considera que se les ha dado la oportunidad a las mujeres de acceder de manera equitativa a los servicios y beneficios del componente 1 y qué acciones concretas se tomaron para ello?, se entiende que en la práctica no se trató de una acción afirmativa, sino más bien el método fue la autoselección. El siguiente testimonio puede dar una idea de ello: *“en primer lugar ahí no se tuvo discriminación entre hombres y mujeres, están invitados [sic] todo mundo, los que llegaron fueron los reales que querían llegar, después de toda esa motivación que se hizo, estaba invitado todo el mundo, se invitaba de ser posible de casa (en casa) o con hojitas volantes, y podían asistir el que quisiera, hombres y mujeres llegaron los que realmente estaban interesados”*. Además, pareciera que no se consideraron algunas situaciones que podrían afectar a las mujeres: *“pero si por ejemplo algunas mujeres dejaron de asistir porque tenían que cuidar a sus hijos, pero otras aun con su niño asistían a clases y a los exámenes de suficiencia igual, hubo un caso de una muchacha con su niño dando de mamar y contestando el examen”*.
2. Como se menciona antes, en los resultados dos y tres no hubo una declaración específica de transversalización del enfoque de género, sin embargo, la participación de las mujeres docentes fue numerosa, según la coordinadora de FUSALMO, participaron más mujeres que hombres, pero a la vez expresa que el motivo se debe probablemente a que, en general, existen más mujeres docentes que hombres en proporción: *“las docentes tuvieron más participación que los hombres.....siempre hay más mujeres que hombres en la docencia.....es mas en algún momento en educación para la paz y género, se sugirió que se seleccionaran a aquellas maestras, aquellas mujeres que tuvieran alguna dificultad personal, alguna cosa que estuvieran viviendo para poderlas apoyar, darle más al que más necesita y poderlas apoyar”*. En cuanto a los directores de centros escolares consultados, en su mayoría hombres, cuando se les hace la misma pregunta, la respuesta es siempre similar: *“llegaron hombres y mujeres por igual”, “si ahí no ha habido barreras, no si nosotros acá en estas formaciones las mujeres hay [sic] van pues”, “en nuestro centro escolar no se le da más o no se la da menos a alguien verdad [sic], todos participamos y lo hacemos de manera democrática, quienes quieren ir a las capacitaciones pueden ir voluntariamente, pero como todo el personal tiene necesidades que superar, todos asistieron”*. Puede entenderse que en algunos casos, se seleccionaba a los docentes que participarían en la formación, en

especial, en lo relacionado a enfoque de género y cultura de paz, con base en un juicio de valor acerca de una persona: *“Todos tenían el perfil adecuado menos 2 personas que se les envió a recibir capacitación en el tema de género, pero fue porque se consideró que estaban débiles en dicha área, o sea por la actitud”*.

3. En cuanto a si se han contemplado medidas de acción positiva compensadoras de las desigualdades preexistentes entre mujeres y hombres, en la práctica no se encontró evidencia concluyente de ello.
4. Con relación a si se ha incluido la perspectiva de derechos en todas las fases del proyecto, es decir, si el proyecto en sus acciones está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos, la respuesta es sí relativamente, en lo relacionado al diseño conceptual del proyecto y a sus acciones correspondientes, específicamente en el Resultado 1 que promueve la participación de los jóvenes en situación de abandono escolar para que concluyan sus estudios y por otro lado, a los niños y niñas escolarizados para prevenir la deserción y se mantengan en el sistema formal de educación, es decir se busca mejorar el acceso de niños, niñas y jóvenes a educación de calidad, lo cual es uno de los principales derechos de la niñez. Fuera de lo antes mencionado, no se observó evidencia concluyente de que haya habido otras acciones afirmativas en ese sentido, ya que la transversalización del enfoque de derechos va más allá de la oferta de servicios bajo un enfoque utilitarista, sino que se debe identificar a las personas como titulares de derechos y a los correspondientes titulares de deberes y las obligaciones, en éste caso el gobierno por medio del MINED, procurando fortalecer las capacidades de los primeros para demandar su vigencia y de los segundos, para realizarlos o crear condiciones para su vigencia (Alza Barco, 2015).
5. Una de las características de la transversalización del enfoque de derechos es promover y facilitar mecanismos para la generación de capacidades de autogestión en las personas titulares de derechos con el propósito de que se empoderen y estén en capacidad de asumir una posición proactiva en la solución de los problemas y que puedan reconocer y reclamar sus derechos establecidos como derechos humanos, antes que fijarse meramente en las necesidades que tienen que ser satisfechas, pasando de estrategias de desarrollo de satisfacción de necesidades, provisión de servicios y generación de infraestructura, a una más profunda de apropiación de derechos, y por tanto, de generación de ciudadanía (Alza Barco, 2015). Sobre esto no se encontró evidencia que determine que en la práctica haya habido un enfoque de derechos propiamente.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “INTEGRACIÓN DE ENFOQUES TRANSVERSALES”

De lo antes analizado, la valoración que se otorga a este sub-criterio es “Satisfactorio” debido a que hay algunos elementos de juicio para considerar que el Proyecto ha incluido, al menos a nivel de propósito, los enfoques de género y de derechos humanos en las actividades y resultados del proyecto. Sin embargo, es necesario revisar la aplicación de éstos enfoques en la operatividad de futuros proyectos para garantizar una adecuada transversalización.


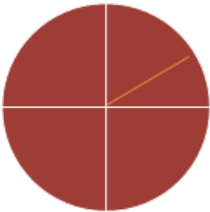



Resultado: SATISFACTORIO



3/4

RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE EL CRITERIO DE PERTINENCIA

De los cuatro sub-criterios considerados, dos han sido evaluados como “muy satisfactorios” y dos como “satisfactorios”. Al combinar las cuatro calificaciones, el criterio obtiene una puntuación de 0.875 (de un valor máximo posible de 1.0) por lo que la valoración corresponde a “Muy Satisfactorio”.

PERTINENCIA: MUY SATISFACTORIO		Adecuación con las prioridades de los participantes: MUY SATISFACTORIO (4/4)
		Alineamiento con políticas, programas y estrategias: MUY SATISFACTORIO (4/4)
		Coherencia de la Lógica de Intervención: SATISFACTORIO (3/4)
		Integración de enfoques transversales: SATISFACTORIO (3/4)

9.2.EFICACIA

Con base en la Guía de Evaluación de la Generalitat Valenciana, Eficacia corresponde al grado en el que una actividad logra su cometido, o si se puede esperar que esto suceda con base en los productos. Entonces, bajo éste criterio se trata de determinar la medida en que se puede esperar que los resultados planteados en el diseño del proyecto sean alcanzados con base en los productos que conforman su oferta hacia la población objetivo.

Para hacer una valoración más rigurosa, éste criterio se evalúa en función de los siguientes sub-criterios: a) cumplimiento de los resultados esperados a nivel de producto; y b) cumplimiento de resultados esperados a nivel de objetivo específico (Efectos Inmediatos).

Cumplimiento de los resultados esperados a nivel de producto

En éste sub-criterio se han considerado las preguntas y variables clave que se incluyeron en los términos de referencia para evaluar la eficacia del proyecto en cuanto al progreso en la Implementación por producto. Por tanto, se analiza cada uno de los Resultados

Esperados del proyecto por separado, explorando cada uno de sus productos e indicadores asociados a manera de factores críticos de éxito.

RESULTADO 1

“Se ha puesto en marcha una estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema, con enfoque de género”.

Progreso en la Implementación por Producto	
PRODUCTO 1: Jóvenes fuera del sistema que regresan para continuar sus estudios por medio de modalidades flexibles (prueba de suficiencia).	
PRODUCTOS PLANIFICADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
Indicador 1: Se han inscrito 200 jóvenes en las modalidades flexibles, 120 hombres (60%) y 80 mujeres (40%).	Indicador 1: Se inscribieron 217 jóvenes en las modalidades flexibles, 116 hombres (53.5%) y 101 mujeres (46.5%).
Indicador 2: Al menos 70 personas de las 200 que se inscriben se aprueban la prueba de suficiencia (es decir un 35%).	Indicador 2: Aprobaron la prueba de suficiencia 75 personas de las 217 que se inscribieron en los cuatro grupos (34.6%).
Indicador 3: Al finalizar el proyecto, funciona una Unidad de Modalidades Flexibles en la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, que brinda seguimiento a las acciones en el territorio intervenido.	Indicador 3: Según el tercer informe de avance la instalación formal de la Unidad de Modalidades Flexibles , coordinada por MINED ha sido concluida.
PRODUCTO 2: Jóvenes escolarizados (7mo a 9no) reciben talleres para prevenir la deserción escolar.	
PRODUCTOS PLANIFICADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
Indicador 1: Se han impartido talleres para prevenir la deserción escolar a alumnos de 7mo a 9no grado con 500 participaciones .	Indicador 1: Se impartieron 4 talleres para prevenir la deserción escolar a alumnos de 8vo y 9no grado con 1137 participaciones .

En cuanto al primer producto, efectivamente, el proyecto logró que un número de 217 personas se inscribieran para realizar la Prueba de Suficiencia en el marco del Plan de Tutorías, que fue la estrategia pedagógica para promover en los jóvenes la culminación de la educación básica, una de las modalidades flexibles que busca la reinserción de los y las jóvenes participantes dentro del sistema educativo. De las 217 personas inscritas para realizar la prueba de suficiencia, aprobaron 75 de ellas, cumpliendo con un 34.6% de efectividad.

En relación a la instalación formal de Unidad de Modalidades Flexibles, coordinada por la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, en el tercer informe de avance se reporta ésta actividad como concluida a febrero de 2018, por lo que se considera superada, aunque finalmente será asumida por el Instituto Nacional para la Educación de Jóvenes y Adultos.

En cuanto al segundo producto, relacionado a alumnos que reciben talleres para prevenir la deserción escolar, efectivamente se realizaron 4 talleres para prevenir la deserción escolar entre septiembre de 2017 y agosto de 2018 dirigidos a alumnos de 8vo y 9no grado de 6 centros escolares (Dos de Mayo, San José Los Sitios, Herbert de Sola, Guillermo

Smith, C.E de Tepecoyo, y C.E de Sacacoyo) contando con 1137 participaciones (una misma persona pudo haber participado en más de un taller), 524 de mujeres y 613 de hombres. En promedio en cada taller se atendieron 285 personas.

RESULTADO 2

“Se han fortalecido los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED (estrategia que une centros escolares por criterios de territorialidad y recursos para mejorar la calidad educativa)”.

Progreso en la Implementación por Producto	
PRODUCTO 1: Los ocho sistemas integrados de la zona de intervención cuentan con una mejora de la infraestructura y equipamiento al finalizar el proyecto	
PRODUCTOS PLANIFICADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
Indicador 1: Se han realizado mejoras de infraestructura en 9 centros escolares de los municipios participantes.	Indicador 1: Se realizaron mejoras de infraestructura en 9 centros escolares de los municipios participantes.
Indicador 2: Se ha entregado equipamiento educativo para los 8 Sistemas Integrados .	Indicador 2: Se entregó equipamiento educativo temático (kit de robótica, trajes de danza, kit deportivos y kit de instrumentos musicales) para los 9 centros escolares de los 8 Sistemas Integrados , como estaba planeado.
PRODUCTO 2: Los ocho sistemas integrados han establecido medidas internas para la mejora de la articulación y organización al finalizar el proyecto.	
PRODUCTOS PLANIFICADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
Indicador 1: Plan de acompañamiento y apoyo al Consejo de Directores aprobado.	Indicador 1: Se aprobó e implementó un proceso de articulación y organización de los ocho Sistemas Integrados , que agrupan a 16 Centros Escolares, que ha consistido en: a) Asesoría Pedagógica a Consejo de Directores para la elaboración del Plan Operativo Anual ante la DDE; y b) Formación pedagógica a directores sobre gestión de proyectos educativos en Centros Escolares.

Para el Resultado 2, el primer gran producto estaba orientado a brindar asistencia técnica a los 8 sistemas integrados de los 4 municipios participantes. La asistencia técnica brindada consistió en el mejoramiento de la infraestructura de 9 centros escolares, en lo que corresponde a obras menores, por ejemplo, levantamiento de una pared para dividir una aula en dos, remodelación de área de baños, ampliación de área de cocina o remodelación de área de descanso, específicamente, construcción de mesas de cemento para que los alumnos puedan contar con un lugar adecuado para tomar sus alimentos o realizar otras actividades durante el recreo, entre otras obras de pequeña escala.

Adicionalmente, como una acción orientada a mejorar los recursos didácticos para mejorar la calidad de la enseñanza extra curricular, se entregaron diferentes kits educativos temáticos a 9 centros escolares de los 8 sistemas integrados, consistentes en un kit de robótica, un kit de trajes para danza, kit deportivos (pelotas e implementos de educación física) y un kit de instrumentos musicales. Este equipamiento es quizás, además de un

elemento innovador, uno de los productos más bien valorados por alumnos y docentes, según la apreciación de la coordinadora de FUSALMO estos kits han generado mucha satisfacción debido a que nunca habían contado con recursos de este tipo: *“también en el equipamiento de robótica en la parte tecnológica (se ha generado satisfacción por los usuarios), porque si a los sistemas se les equipó en el campo tecnológico, kit de robótica, kinex [sic], Ev3 y además capacitándolos, uno por sistema integrado se les entrego kit de deporte y arte, todo ese tipo de cosas pues son cosas que faltan mucho en la escuela, no hay no se tienen, que tengan un equipo de flauta, la guitarra y los trajes para que los niños bailen ya hacen la diferencia”*. Un director de centro escolar menciona que los talleres que se hicieron con los kits han mejorado la motivación de los niños y niñas: *“la verdad es que para los niños eso fue algo nuevo que nunca lo habíamos tenido.....les gusto y quedaron encantados con estos talleres”*.

En cuanto a la calidad de lo entregado como parte de éste producto, prácticamente no existe ninguna objeción por parte de los usuarios, excepto la calidad de las pelotas entregadas como parte del kit deportivo: *“pedir que se reduzca la cantidad de material pero que sea material de combate, porque a veces nos dan 10 pero no sirven, mejorar la calidad de lo que se dé (pelotas de futbol y básquetbol).....por ejemplo la calidad de las MIKASA es mejor que las que nos dan porque no duran.....hay MIKASA que nos dieron hace años y ahorita todavía las pueden usar”*.

En cuanto a cantidad, sin embargo, la mayoría considera que recibir un equipamiento por sistema integrado, es decir, para uso compartido de varios centros escolares, no es suficiente para poder sacarle el provecho esperado, además de que se corre el riesgo de que algunos elementos se extravíen, como en el caso de las piezas del kit de robótica, lo que haría que no puedan ser utilizados óptimamente: *“en cuanto a calidad quizás sí, en cuanto a cantidad si como que hubo algunas limitantes ahí.....considerar el tema de que se pierden piezas de los kits de robótica y después hacen falta”, “huy ahí si quizás más equipo, imagínese somos 7 centros escolares en el sistema integrado y un kit para darle cobertura a todos es difícil”*.

El segundo gran producto es el acompañamiento y apoyo al Consejo de Directores para la articulación y organización de los sistemas integrados, lo cual incluyó la asesoría Pedagógica al Consejo de Directores para la elaboración del Plan Anual Operativo ante la Dirección Departamental de Educación y la formación pedagógica a directores sobre gestión de proyectos educativos en Centros Escolares. Este producto se entregó tal y como estaba planeado hasta su finalización en enero de éste mismo año.

RESULTADO 3

*“Se ha puesto en marcha un programa de **formación para docentes de educación básica** en pedagogías activas aplicadas a 3 especialidades (matemáticas, artes y educación física), educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género)”*.

Progreso en la Implementación por Producto

PRODUCTO 1: Al finalizar el proceso formativo al menos un 80% de los docentes han adquirido los conocimientos de pedagogía activa aplicada a su especialidad (matemáticas, artes, educación física).	
PRODUCTOS PLANIFICADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
Indicador 1: 50 docentes formados en pedagogías activas, con especialidad en matemáticas .	Indicador 1: 41 docentes formados en pedagogías activas, con especialidad en matemáticas (82% de lo esperado) .
Indicador 2: 50 docentes formados en pedagogías activas con especialidad en educación artística .	Indicador 2: 55 docentes formados en pedagogías activas con especialidad en educación artística (10% más de lo esperado) .
Indicador 3: 50 docentes formados en pedagogías activas con especialidad en educación física .	Indicador 3: 53 docentes formados en pedagogías activas con especialidad en educación física (6% más de lo esperado) .
PRODUCTO 2: Al finalizar el proceso formativo, al menos un 80% de los docentes han adquirido los conocimientos de resolución de conflictos y equidad de género.	
PRODUCTOS PLANIFICADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
Indicador 1: 100 docentes formados en resolución de conflictos .	Indicador 1: Se ha implementado el proceso formativo en resolución de conflictos para un aproximado de 91 docentes (91% de lo esperado) .
Indicador 2: 100 docentes formados en equidad de género .	Indicador 2: Se ha implementado el proceso formativo en Equidad de género para un aproximado de 82 docentes (82% de lo esperado) .
PRODUCTO 3: Talleres a docentes y/o asistentes técnicos que implementarán el plan de formador a formadores (planificación, animación grupal, evaluación)	
PRODUCTOS PLANIFICADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
Indicador 1: 25 asesorías entregadas.	Indicador 1: 25 asesorías completadas (100% de lo esperado).

El Resultado 3, tiene asociados 3 productos. El primero de ellos es un proceso formativo en pedagogía activa aplicada a su especialidad (matemáticas, artes o educación física). Dirigido a los docentes de los centros escolares participantes, es uno de los productos más valorados, de acuerdo a las entrevistas realizadas a directores de centros escolares. Destacan la calidad profesional de los instructores que dieron cada uno de las formaciones, así como el hecho de que los docentes tuvieron a su disposición material didáctico de calidad y se les ofrecieron las mejores condiciones de confort para su proceso formativo.

Algunas opiniones se reproducen a continuación:

- *“iba con la expectativa de aprender nuevas metodologías y de palpar los materiales artísticos, superaron las expectativas que llevaba”.*
- *“si estuvo lindísima la capacitación que tuvimos, sobre todo cuando hay problemas en el aula”.*
- *“nos enseñaron a montar eventos deportivos, una carrera aeróbica por ejemplo”.*
- *“bien atendidos, todo el material era adecuado, el lugar era accesible, no teníamos interrupción de alumnos, con aire acondicionado y acuerdes que ya uno cansado de toda la jornada, es bien adecuado el lugar, capacitación muy buena, capacitadores excelentes”.*

La mayor parte de las opiniones son positivas, sin embargo, existen algunas opiniones específicamente en el caso de la formación en matemáticas que vale la pena comentar. En la opinión de un grupo de docentes, el nivel de las matemáticas lo consideraron como para educación básica, siendo ellos de educación media: *“las capacitaciones las dieron generales, no vi una capacitación directa para media, era más para básica”, “a mí me encanto la capacitación, porque la licenciada es muy preparada, pero la sentí así muy a lo básico, y matemática, sentí con respecto a un proyecto que se está llevando al sistema llamada GEOGEBRA, eso sí vea, esa fue la innovación que yo vi y me gusto. La licenciada sabía mucho”*.

El segundo producto es una formación en resolución de conflictos (cultura de paz) y equidad de género. En términos generales fue bien valorado por los docentes que lo recibieron, en parte por la calidad de las metodologías y por los contenidos, los cuales consideran útiles y motivadores: *“siempre se oía hablar positivamente de los cursos, no se oía que alguien dijera que se estaba perdiendo el tiempo, compañeros motivados salían de allí”*.

Como oportunidades de mejora existe un detalle que es importante considerar y es que, según lo expresado por los docentes entrevistados, no se les entregó un diploma de participación en las formaciones, sobre lo cual se tenía una especial expectativa: *“hablaron de un diplomado, yo espere ver un cartoncito, a uno le ayuda en el currículo un diploma”*. Otro aspecto que se expresa como una expectativa no cumplida es que aparentemente se les ofreció que al finalizar las formaciones se les entregaría un documento con los contenidos recibidos como material de apoyo, lo cual no sucedió: *“se habló de elaborar un documento al final, y ya no conocimos nada al final de eso”, “el manual de cultura de paz desconocemos si se socializo, si no supimos si lo hicieron menos supimos de la validación”*.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS A NIVEL DE PRODUCTO”

Con base en los indicadores de producto entregados efectivamente para cada uno de los 3 resultados del proyecto, a que se cumplió prácticamente con todo lo ofrecido y a que existen elementos de juicio para afirmar que se han conseguido los resultados esperados a través de las actividades implementadas en todos los ámbitos que cubre el proyecto, se considera que la valoración de éste sub-criterio es “Muy Satisfactorio”.

Resultado: MUY SATISFACTORIO	 4/4
-------------------------------------	--

Cumplimiento de resultados esperados a nivel de objetivo específico

El resultado esperado a nivel de objetivo específico representa el conjunto de efectos a corto y mediano plazo, causados directamente por la intervención del proyecto, o más

precisamente, a través del aprovechamiento de sus productos y servicios. De esta manera éste efecto directo o inmediato representa el beneficio para los destinatarios del proyecto.

En ese sentido, el proyecto que se analiza tiene como objetivo específico *“aumentar y mejorar la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria, en centros escolares de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique”*. En términos prácticos, según la interpretación percibida después de las entrevistas realizadas y de la revisión de la documentación del proyecto, se esperan cuatro efectos concretos inmediatos: a) generar en alumnos y docentes (al menos en el 80% de quienes sean consultados) la percepción de que ha mejorado la cobertura e inclusión de niños, niñas y jóvenes en situación de abandono escolar al sistema formal de educación, así como que la calidad de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación en los centros escolares participantes de los cuatro municipios priorizados con base en las acciones realizadas; b) alcanzar un porcentaje (un 35%) de personas participantes de las modalidades flexibles en los municipios priorizados que culminan sus estudios obligatorios de educación básica (es decir, a nivel de noveno grado); c) disminuir (un 5%) los casos de deserción de los estudiantes de los centros educativos atendidos por el proyecto; y d) Al menos 150 docentes (el 50% del profesorado del total de Centros Educativos de los cuatro municipios atendidos) asisten a las formaciones para la mejora de la calidad educativa.

En este punto es crítico interpretar adecuadamente que significa cada uno de los indicadores de resultado a nivel del objetivo específico para comprender como medirlo y como demostrar su grado de cumplimiento, que evidencias presentar y explicar si surgieron situaciones externas que pudieron haber modificado los resultados esperados, sin perder de vista que éstos resultados surgen como consecuencia directa de las acciones impulsadas por el proyecto. Es decir, no se puede esperar generar un efecto sin que éste surja como consecuencia de una acción realizada por el proyecto.

LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	
Objetivo específico: Aumentar y mejorar la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria, en centros escolares de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique.	
INDICADORES CLAVE DE EFECTOS INMEDIATOS	
EFECTOS INMEDIATOS PLANEADOS	EFECTOS INMEDIATOS LOGRADOS
Indicador 1. Al finalizar el proyecto, un 80% de los estudiantes y profesores encuestados manifiestan haber percibido mejoras en la cobertura, inclusión o calidad educativa en los Centros Educativos, atendidos por el proyecto.	El 90% de los alumnos encuestados manifiestan haber percibido cambios positivos en las clases después de las capacitaciones impartidas a los maestros. El 100% de los profesores encuestados manifiestan que ha mejorado el trabajo de los docentes a partir de las capacitaciones recibidas.

<p>Indicador 2. Durante el proyecto umenta un 35% el índice de culminación de estudios obligatorios a través de las modalidades flexibles (niños, niñas y jóvenes fuera del sistema educativo) en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique.</p>	<p>Al final del proyecto umentó un 204.6% el índice de culminación de estudios obligatorios a través de las modalidades flexibles por medio de la Prueba de Suficiencia en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, pasando de un 11.36% en 2016 a un 34.6% en 2018.</p>
<p>Indicador 3. Disminuye al menos un 5% la deserción de los estudiantes de los Centros Educativos atendidos durante el proyecto.</p>	<p>Al comparar datos de 2018 contra datos de 2016, la deserción escolar disminuyó un 9.7% en los Centros Educativos atendidos durante el proyecto.</p>
<p>Indicador 4. Al menos 150 docentes (el 50% del profesorado del total de Centros Educativos de los cuatro municipios atendidos) asisten a las formaciones para la mejora de la calidad educativa.</p>	<p>Asistieron 149 docentes a las formaciones para la mejora de la calidad educativa.</p>

A continuación se amplía el análisis de cada uno de los indicadores:

Indicador 1

Como se puede ver en el cuadro anterior, el primer indicador hace referencia a generar la percepción de que efectivamente ha habido mejoras en la cobertura, inclusión o calidad educativa en los Centros Educativos, atendidos por el proyecto. Con base en el Informe de Línea Base Final, se analizan las respuestas de los estudiantes participantes de la encuesta de satisfacción realizada por CESAL en relación a si han percibido cambios positivos en las clases después de las capacitaciones impartidas a los maestros. En este caso, el cual se ha considerado para responder al indicador, 63 de 70 estudiantes respondieron que sí han percibido cambios positivos en sus clases, especialmente en matemáticas (31 de 33 personas o 94%) y educación artística (21 de 22 personas o 95.5%). En educación física baja a 11 de 15 personas o 73.3%.

Por otro lado, en la encuesta electrónica realizada a docentes, se les preguntó a partir de las capacitaciones recibidas: ¿el trabajo de los docentes ha mejorado, es igual o ha empeorado?, donde 25 docentes de 25 que respondieron la encuestas estuvo de acuerdo con que ha mejorado su trabajo después de las capacitaciones recibidas, es decir, un 100%.

Indicador 2

Según su redacción, el segundo indicador propone que durante el tiempo en que se implemente el proyecto, el índice de culminación de estudios obligatorios a través de las modalidades flexibles (niños, niñas y jóvenes fuera del sistema educativo) en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique aumenta al menos en un 35%. Esto significa que para su cálculo se necesita conocer cuál fue el índice de culminación en el año 2016

en los cuatro municipios participantes y de igual manera para el año 2018, de modo que se pueda verificar el porcentaje de incremento de dicho índice.

Según la Línea de Base del proyecto, en 2016, se inscribieron en la modalidad de prueba de suficiencia para culminar la educación básica 3,951 personas, de las cuales aprobaron 449, es decir el 11.36%. A partir de ese año, en el marco del proyecto se implementó la estrategia de reinserción de adolescentes y jóvenes en situación de abandono escolar a través de la implementación del Plan de Tutorías para la aplicación de la Prueba de Suficiencia, a la cual, según los registros del proyecto, se inscribieron un total de 217 personas de las cuales aprobaron 75, finalizando sus estudios de educación básica, es decir el índice de culminación corresponde a un 34.6%.

Considerando ésta información, se podría decir que al final del proyecto aumentó un **204.6% el índice de culminación** de estudios obligatorios a través de las modalidades flexibles por medio de la Prueba de Suficiencia en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, pasando de un 11.36% en 2016 a un 34.6% en 2018. No obstante, se debe aclarar que la cantidad oficial y consolidada de personas que aprobaron la prueba de suficiencia a nivel de los 4 municipios participantes (incluyendo los que la aprobaron fuera del proyecto), a la fecha de éste informe, no ha sido posible obtenerla, por lo que éste dato debe considerarse una estimación aproximada a manera de tendencia.

Indicador 3

El tercer indicador plantea una disminución de al menos un 5% en la deserción de los estudiantes de los Centros Educativos atendidos durante el proyecto. Según la matriz de monitoreo y seguimiento, se seleccionaron 6 centros escolares: Dos de Mayo, San José Los Sitios, Herbert de Sola, Guillermo Schmidt, C.E de Tepecoyo, y C.E de Sacacoyo.

Antes de pasar al análisis de éste indicador es necesario hacer algunas consideraciones a nivel conceptual sobre la deserción.

Deserción escolar es un término comúnmente utilizado para referirse al abandono escolar, es decir, aquella situación en la que el alumno después de un proceso acumulativo de separación o retiro, comienza a retirarse antes de la edad establecida por el sistema educativo sin obtener un certificado de escolar (Lyche, C., 2010).

Para el cálculo de la deserción en El Salvador se hace uso de dos fuentes de información: Censo de matrícula inicial y censo matrícula final de los centros educativos, de donde se obtienen las variables clave para el cálculo de deserción. Es importante destacar, que la matrícula reportada en el sistema de estadísticas del MINED no cuenta con un registro por estudiante, es decir, no es posible cuantificar los casos en los que un estudiante abandona la escuela pero que logra matricularse en otra institución educativa en un mismo año escolar, en términos absolutos, estos casos no deberían contarse como estudiantes desertores, debido a que no han abandonado el sistema educativo realmente, lo que podría sesgar la información cuando se calcula la deserción en términos absolutos y en tasas (Montes, K, 2018). Entonces, la deserción escolar se puede estimar por medio de la tasa neta de deserción, que se define como la razón entre la diferencia de las matrículas

reportadas al inicio y al final de un determinado año escolar, en un nivel educativo de referencia, con respecto a la población media matriculada en ese mismo nivel y período, por lo que es una buena forma de estimar, aproximadamente, los abandonos o deserciones que ocurren en un grado determinado durante el ciclo escolar.

Cuadro 4. Tasa neta de deserción escolar en centros escolares atendidos por el proyecto (III Ciclo)

Centros escolares atendidos	2016			2018			% Aumento o disminución
	Pob. Media	Dif. Matriculas inicial y final	Tasa neta de deserción	Pob. Media	Dif. Matriculas inicial y final	Tasa neta de deserción	
CENTRO ESCOLAR HERBERT DE SOLA	194	10	5.2%	175	8	4.6%	-11.3%
CENTRO ESCOLAR SACACOYO	148	5	3.4%	141	-1	-0.7%	-121.0%
CENTRO ESCOLAR CANTON SAN JOSE LOS SITIOS	210	-9	-4.3%	179	1	0.6%	-113.0%
CENTRO ESCOLAR GUILLERMO SCHMIDT	407	25	6.2%	346	7	2.0%	-67.1%
CENTRO ESCOLAR DE TEPECOYO	237	27	11.4%	212	26	12.3%	7.4%
CENTRO ESCOLAR DOS DE MAYO	133	-8	-6.0%	95	-2	-2.1%	-65.0%
Totales	1327	50	3.8%	1147	39	3.4%	-9.7%

Fuente: elaboración propia utilizando datos oficiales del Censo Escolar 2016 y 2018.

En el cuadro 4 se muestra el cálculo de la tasa neta de deserción en tercer ciclo, es decir para la población media de estudiantes de séptimo, octavo y noveno grado, grupo meta a quienes se les dieron talleres preventivos del abandono escolar. Como se puede observar, en todos los centros escolares atendidos, con excepción del centro escolar de Tepecoyo, hubo reducciones importantes en las respectivas tasas netas de deserción. Para la población total de los 6 centros escolares se estima una reducción de 9.7%, pasando de una tasa neta de 3.8% en 2016 a una tasa neta de 3.4% en 2018. Por lo anterior, se considera que el proyecto ha alcanzado un importante logro en éste resultado.

Indicador 4

El cuarto indicador plantea que al menos 150 docentes (el 50% del profesorado del total de Centros Educativos de los cuatro municipios atendidos) asisten a las formaciones para la mejora de la calidad educativa. Según información de CESAL, al finalizar el proyecto se logró atender a 149 docentes en las tres especialidades (matemáticas, educación artística y educación física) cumpliendo con un porcentaje de 99% de lo esperado.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS ESPERADOS A NIVEL DE OBJETIVO ESPECÍFICO”


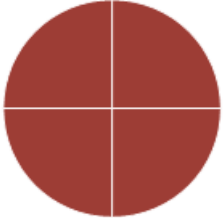

Con base en los indicadores de efectos inmediatos y después de analizar cada uno de los resultados esperados, se comprobó que se cumplió casi en su totalidad con todos los efectos esperados y existen elementos de juicio para afirmar que las actividades realizadas y sus productos han sido eficaces al generar efectos inmediatos, considerando además la brecha de atribución que se da en éste nivel y que para superarla se requiere el “hacer de

los otros” por medio del compromiso y actuación de los grupos beneficiarios, por lo que se considera que la valoración de éste sub-criterio es “Muy Satisfactorio”.

Resultado: MUY SATISFACTORIO		4/4
-------------------------------------	---	------------

RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE EL CRITERIO DE EFICACIA

De los dos sub-criterios considerados, ambos han sido evaluados como “muy satisfactorios”. Al combinar las dos calificaciones, el criterio obtiene una puntuación de 1.0 (de un valor máximo posible de 1.0) por lo que la valoración corresponde a “Muy Satisfactorio”.

EFICACIA: MUY SATISFACTORIO		Cumplimiento de los resultados esperados a nivel de producto : MUY SATISFACTORIO (4/4)
		Cumplimiento de resultados esperados a nivel de objetivo específico : MUY SATISFACTORIO (4/4)

9.3.EFICIENCIA

La eficiencia de un proyecto de desarrollo establece la relación entre los resultados alcanzados y los recursos que fueron utilizados para lograrlos. Por lo tanto, un proyecto será más eficiente si se cumplen las siguientes condiciones:

- Si los resultados están predeterminados, una intervención será más eficiente en cuanto menos recursos consuma.
- Si los recursos están predeterminados, la eficiencia estará relacionada con el alcance de más o mejores resultados.

Para la evaluación de este criterio, se dará respuesta a las siguientes variables: a) Uso eficiente del presupuesto asignado, b) Eficiente transformación de recursos en resultados, y c) Cumplimiento de cronograma y tiempos previstos.

Uso eficiente del presupuesto asignado

Según los documentos oficiales proporcionados para realizar ésta evaluación final, el monto presupuestado del proyecto es de € 302,898.07, de los cuales € 240,943.52 corresponden a la subvención otorgada por la Generalitat Valenciana.

Este monto no sufrió modificaciones durante la implementación del Proyecto y se rindieron informes pormenorizados periódicos sobre los gastos incurridos en sus distintos rubros. Por lo tanto, se puede afirmar que el presupuesto se mantuvo inalterado y apegado a lo dispuesto por la Generalitat Valenciana. Además, en el caso del Resultado 2, se hizo oportunamente una presentación a los directores de centros escolares de los productos que se les entregaría y éstos estuvieron al tanto de sus costes.

Con base en la evidencia revisada, en términos de transparencia, se puede valorar que, se han ocupado eficientemente los recursos para completar y fortalecer los procesos pedagógicos de aprendizaje de los jóvenes en deserción escolar y para la formación docente. Según la coordinadora de FUSALMO, Lucy de Rodezno, al inicio del *proyecto* “se hizo una presentación a los directores, de en qué consistía el proyecto, cuáles eran sus objetivos, primero al director departamental, el jefe de asistencia técnica y luego a los directores de cada uno de los municipios, ellos sabían de antemano cuales eran los objetivos hasta donde iba a llegar el proyecto y que cosas no.....tras el conocimiento de lo que se iba a hacer están satisfechos, porque se recibieron más de los que nosotros habíamos pensado.....por ejemplo dimos más talleres, porque en la parte de arte y de música ellos pidieron más y se les dio más, se les dio un taller más de 5 días de 8 horas, tanto el año 1 como en el año 2, en modalidad flexible igual, se atendieron más de los 200 jóvenes que se tenía como meta”.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “USO EFICIENTE DEL PRESUPUESTO ASIGNADO”

La valoración de éste sub-criterio es Muy Satisfactorio, considerando que existen elementos de juicio que indican que los recursos fueron invertidos en las actividades planteadas desde el diseño del proyecto y que hubo mecanismos de rendición de cuentas en términos de transparencia.

Resultado: MUY SATISFACTORIO	 4/4
-------------------------------------	--

Eficiente transformación de recursos en resultados

En ésta variable se analizan tres aspectos: si se ha contado con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios suficientes y adecuados para lograr los resultados; si se podrían haber alcanzado los resultados que se han logrado con menos recursos; y si los apoyos puestos a disposición de los beneficiarios han sido adecuados a sus necesidades prioritarias.

En cuanto al primer punto, se pudo verificar que, en efecto, se ha contado con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios suficientes y adecuados para lograr los resultados alcanzados y esto es reconocido por las personas consultadas en el marco de la evaluación, los directores de centros escolares lo responden de esta manera: *“... yo digo que sí, cuando hablamos de calidad por ejemplo estamos hablando de buenos recursos no algo que sirve para un ratito, éstos recursos llegaron y han sido sostenibles en el tiempo, es un recurso de calidad que hemos recibido y en cuanto a cantidad yo creo que han sido lo suficientes como para atender la demanda de los estudiantes”, “los materiales son de calidad, equipar para robótica no es cualquier cosa, es algo grande y los equipos no eran cualquier equipo, eran LEGO EDUCATION, o sea, son de calidad, el equipamiento que se les dio fue de calidad”,* así mismo desde la coordinación lo perciben de ésta manera: *“el factor de éxito para mi es la calidad de los consultores que se contrataron, que cumplieron los términos de referencia que pedíamos, algo más allá de lo que están acostumbrados a recibir por eso se escogieron gente de experiencia reconocida”.*

Por otro lado, sobre la opinión de si se podrían haber alcanzado los resultados que se han logrado con menos recursos, las respuestas son mixtas, algunas de las personas consultadas, específicamente con relación al Resultado 2, opinan que probablemente sí, siempre y cuando se hubiera hecho un análisis más detallado y aprovechando recursos de la localidad: *“con menos recursos no, pero con los mismos recursos bien distribuidos y ajustados se pudo hacer más”, “hubiéramos buscado 3 cotizaciones de la gente de la zona para el tema de los baños.....si se pudo hacer con menos si se tomara en cuenta a la comunidad”.* Otras de las personas consultadas son categóricas en responder que no se podrían haber alcanzado los resultados que se han logrado con menos recursos: *“fíjese que yo creo que quizás no, porque si los recursos hubieran sido menos pues a lo mejor se me hubiera quedado algún grupo fuera, porque por ejemplo con los juegos verdad, estos juegos kinex [sic], estos venían diseñados de tal manera que se atendieran todos los niveles vea, hasta llegar incluso al bachillerato, entonces quizás si hubiesen sido menos recursos a lo mejor se nos hubiera quedado el bachillerato de lado, se nos hubiera quedado de lado las parvularias, pero hubiera habido alguien a quien no le hubiera llegado la atención”, “no, no lo creo, hemos hecho milagros”; o bien: “se pudo haber hecho pero sería de mala calidad”.*

Finalmente, se puede considerar que los apoyos puestos a disposición de los beneficiarios han sido adecuados a sus necesidades prioritarias, como ya se analizó en la parte de Pertinencia y con base en las opiniones de los directores y directoras de centros escolares: *“yo como director sentí un gran alivio, porque bastantes de nuestros jóvenes no iban a estudiar, yo emocionado empecé a citar a jóvenes, por allí tengo unos listados porque les llamaba a varios por teléfono, la alegría era ingresar al sistema, al final creamos un buen grupo de jóvenes que por uno u otro motivo se habían salido del sistema educativo y volvieron a reingresar”,* las expectativas se cumplieron porque todos esperábamos ese componente por ejemplo lo de la infraestructura que es muy anhelado casi por la mayoría de centros escolares, ya que todos tenemos ya sea una u otra necesidad con respecto a infraestructura.....con respecto al equipamiento también porque hemos recibido suficiente pienso yo vea para poder desarrollar nuestras actividades académicas”, *“bueno es de*

aprovecharlos verdad, y la verdad es que conscientemente uno tiene que decir verdad porque hay ocasiones donde uno desea que le den una capacitación vea pero lamentablemente para una capacitación, una formación tiene mucho costo monetario entonces nosotros vamos a la formación y lo que tenemos que hacer es valorar lo que nos ofrecen y ponerlo en práctica”.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “EFICIENTE TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS EN RESULTADOS”

Considerando lo anteriormente descrito y con base en la evidencia observada se puede valorar este sub-criterio como Muy Satisfactorio.

Resultado: MUY SATISFACTORIO	 4/4
-------------------------------------	--

Cumplimiento de cronograma y tiempos previstos

Bajo este sub-criterio se analiza si se han ejecutado todas las actividades previstas y si fueron necesarias todas las actividades para la consecución de los resultados.

Al revisar los distintos informes de avance del proyecto, se puede observar que, si bien no se solicitaron cambios en el cronograma de actividades, hubo algunas actividades con algún grado de retraso. Este es el caso de los talleres de formación docente que se iniciaron con retraso debido a que las formaciones y capacitaciones docentes se deben incluir en la planificación anual, que se aprobó en noviembre de 2016 y, por tanto, los talleres del proyecto no estaban agendados. De igual manera los talleres de prevención del abandono escolar, partiendo de un análisis de la casuística con enfoque de género, a los estudiantes de los Centros Educativos, se ejecutó con retraso a partir de septiembre de 2017 en cinco centros escolares de la zona de intervención, en las horas asignadas para la materia de Ciencias Sociales. En 2018, se solicitó una prórroga para la finalización del proyecto para poder completar la cantidad de personas que se someterían a la prueba de suficiencia de las modalidades flexibles, la cual fue aprobada hasta marzo del 2019. Al final del proyecto todas las actividades previstas fueron completadas como se había dispuesto desde el inicio del proyecto, las cuales eran necesarias y críticas para el logro de los resultados esperados y alcanzados.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA Y TIEMPOS PREVISTOS”

Considerando lo anteriormente descrito y con base en la evidencia observada se puede valorar este sub-criterio como Muy Satisfactorio.


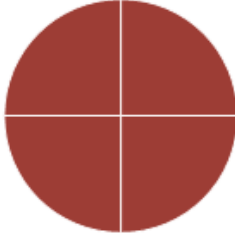


Resultado: MUY SATISFACTORIO



4/4

RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE EL CRITERIO DE EFICIENCIA

De los tres sub-criterios considerados, dos han sido evaluados como “muy satisfactorios” y uno como “satisfactorio”. Al combinar las tres calificaciones, el criterio obtiene una puntuación de 1.0 (de un valor máximo posible de 1.0) por lo que la valoración corresponde a “Muy Satisfactorio”.

EFICIENCIA: MUY SATISFACTORIO		Uso eficiente del presupuesto asignado: MUY SATISFACTORIO (4/4)
		Eficiente transformación de recursos en resultados: MUY SATISFACTORIO (4/4)
		Cumplimiento de cronograma y tiempos previstos: MUY SATISFACTORIO (4/4)

9.4. IMPACTO

El criterio de impacto hace referencia al análisis de los efectos que el Proyecto ha logrado generar sobre la población objetivo. Sin embargo es necesario aclarar que, técnicamente hablando, la evaluación final y la metodología convenida con las entidades contratantes no permite medir impactos propiamente, pero si puede dar pautas para tener elementos de juicio que indiquen que se han generado cambios valiosos en las personas que recibieron los servicios y productos del proyecto.

Para la evaluación de este criterio, se dará respuesta a las siguientes variables: a) Cumplimiento del objetivo de desarrollo, y b) Abordaje metodológico.

Cumplimiento del objetivo de desarrollo

El objetivo de desarrollo del proyecto es *“Se ha contribuido a mejorar la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad”, lo cual se verá reflejado “a través de un aumento y mejora de la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria en centros escolares de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique”.*

En éste nivel, según el Marco Lógico del Proyecto se plantean dos indicadores de resultado que corresponden a la consecución de efectos mediatos en términos de desarrollo. Conceptualmente hablando, los Resultados en el Desarrollo son aquellos cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida de las personas y/o mejoras en las instituciones sociales, sean tangibles o intangibles que se reflejan en la satisfacción de necesidades básicas, construcción de capacidades, mejora de la calidad de vida o en la introducción de cambios en determinados comportamientos. Generalmente, tienen relación medio-fin incierta con los productos o resultados organizacionales y están fuera del ámbito de control de la organización que realiza el proyecto. En éste caso se plantea que el principal efecto mediato de las entregas de productos en el marco del proyecto es que mejora la educación básica en el Departamento de La Libertad, lo cual se reflejaría en la expectativa de que mejora en un porcentaje determinado el promedio de los resultados académicos de los estudiantes en los ocho sistemas integrados que abarcan 47 centros escolares de los 4 municipios; y por otro lado, en el funcionamiento al 100% de una Unidad de Modalidades Flexibles en la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, que brinde un seguimiento continuo a las acciones en el territorio.

En el siguiente recuadro se muestra como se han logrado las metas planeadas:

LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL (OG)	
Objetivo general: Contribuir a la mejora de la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad.	
INDICADORES CLAVE DE EFECTOS MEDIATOS	
EFECTOS MEDIATOS PLANEADOS	EFECTOS MEDIATOS LOGRADOS
Indicador 1. Mejora un 25% la media de los resultados académicos en los ochos sistemas integrados, que abarcan 47 Centros Escolares, de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, a lo largo del proyecto.	Indicador proxy: La media (ponderada) de los resultados académicos de los alumnos de segundo y tercer ciclo de educación básica en una muestra de los centros escolares atendidos en las tres especialidades fortalecidas por el proyecto incrementa en un 5.6% pasando de 6.50 en 2016 a 6.87 en 2018.

<p>Indicador 2. Al finalizar el proyecto, la Dirección Departamental de Educación (DDE) asume la coordinación de una formación de docentes a los profesores de Centros Educativos del resto de municipios (16) del departamento de La Libertad, en las tres especialidades brindadas por el proyecto.</p>	<p>Al finalizar el proyecto, la Dirección Departamental de Educación (DEE) ha asumido en un 100% la coordinación de una formación de docentes de los centros educativos del resto de municipios (16) del departamento de la Libertad en las 3 especialidades brindadas por el proyecto</p>
---	---

A continuación se amplía el análisis de cada uno de los indicadores:

Indicador 1

Retomando la redacción del indicador, se interpreta que la manera ideal de calcularlo sería comparar los datos de los resultados académicos promedio obtenidos al final del año escolar cuando el proyecto ha finalizado con los resultados académicos obtenidos al final del año escolar antes de que iniciara el proyecto, para las tres especialidades en las que fueron fortalecidos los docentes como parte del resultado 3, es decir, matemáticas, educación física y educación artística. Además, los resultados a los que se hace referencia son los obtenidos por los grupos de alumnos que han recibido éstas asignaturas por parte de los docentes capacitados, estableciendo una relación causal del efecto mediato logrado a partir de una mejora en la calidad de las clases y de las estrategias académicas para que los alumnos tengan un mejor rendimiento académico. Además, la mejora en puntos porcentuales del rendimiento académico promedio debería cubrir a los 47 centros escolares de los ocho sistemas integrados del departamento de La Libertad, asumiendo que hubo representación en la capacitación de docentes de todos los centros escolares antes mencionados. En la práctica, las condiciones reales de implementación del componente de capacitación no fueron de la forma señalada, lo cual es razonable si se considera el diseño del proyecto en términos de magnitud, sin embargo, el indicador no representa la realidad de lo planificado desde antes de la implementación del proyecto. Por lo anterior, el cálculo del indicador como está planteado no es posible.

No obstante lo anteriormente explicado, se propone introducir un indicador proxy⁷ alternativo que se enuncia de la siguiente manera: *“Mejora un x% la media de los resultados académicos de los alumnos de segundo y tercer ciclo de educación básica en una muestra de los centros escolares atendidos en las tres especialidades fortalecidas por el proyecto”*.

Como se puede ver en la redacción anterior, la expectativa de mejorar el promedio de los resultados académicos en los centros escolares en donde se realizaron las acciones del proyecto y donde hubo docentes que participaron del programa de capacitación, podría ser más realizable y además más viable de medir. Por lo anterior, se propone el análisis de éste indicador proxy utilizando como referencia los cinco centros escolares donde hubo se dieron las acciones del proyecto y de donde además se tuvo acceso al historial de calificaciones de segundo y tercer ciclo, de las tres especialidades para los años 2016 y 2018: Centro

⁷ Un indicador proxy es una medición o señal indirecta que aproxima o representa un fenómeno en la ausencia de una medición o señal directa. Por ejemplo, el número de miembros femeninos de una cámara de comercio podría ser un indicador proxy para el porcentaje de dueñas de negocios o ejecutivas.

Escolar El Pinal (solo segundo ciclo), C.E. San José Los Sitios, Centro Escolar Caserío Dos de Mayo, Centro Escolar Guillermo Schmidt y Centro Escolar Villa Tzuchi.

Cuadro 5. Estimación de resultados académicos de 5 centros escolares (II Ciclo, 2016 y 2018)

Segundo Ciclo	2016				2018				% Aumento o Disminución
	Cantidad Alumnos (a)	Promedio General (b)	(axb)	Promedio ponderado 2016	Cantidad Alumnos (a)	Promedio General (b)	(axb)	Promedio ponderado 2018	
El Pinal	14	6.0	84.0	6.72	10	8.3	83.3	7.14	6.1%
San José Los Sitios	199	7.3	1459.3		172	7.0	1204.0		
Dos de Mayo	149	6.7	993.3		142	7.2	1017.7		
Guillermo Schmidt	461	6.7	3073.3		457	7.3	3351.3		
Villa Tzuchi	196	6.3	1241.3		179	6.7	1193.3		
Sumatorias	1019		6851.3		960		6849.7		

Fuente: elaboración propia utilizando datos del Informe de Línea de Base Final del Proyecto

En el cuadro 5 se presenta una estimación del promedio de los resultados académicos de las tres especialidades (matemáticas, educación física y educación artística) para cada uno de los 5 centros escolares donde fue posible obtener información en el marco de la Línea de Base final. Además, se muestra el promedio ponderado de los resultados académicos para el agregado de los cinco centros escolares, para los años de referencia 2016 y 2018. Como se puede observar, el promedio ha aumentado un 6.1% pasando de 6.72 en 2016 a 7.14 en 2018.

Cuadro 6. Estimación de resultados académicos de 4 centros escolares (III Ciclo, 2016 y 2018)

Tercer Ciclo	2016				2018				% Aumento o Disminución
	Cantidad Alumnos (a)	Promedio General (b)	(axb)	Promedio ponderado 2016	Cantidad Alumnos (a)	Promedio General (b)	(axb)	Promedio ponderado 2018	
San José Los Sitios	214	7.5	1605.0	6.52	178	6.5	1157	6.86	5.2%
Dos de Mayo	137	6.5	890.5		96	7.5	720		
Guillermo Schmidt	394	6.0	2364.0		342	7.0	2394		
Villa Tzuchi	164	6.5	1066.0		136	6.5	884		
Sumatorias	909		5925.5		752		5155		

Fuente: elaboración propia utilizando datos del Informe de Línea de Base Final del Proyecto

En el caso de tercer ciclo, utilizando la misma metodología para las estimaciones, el promedio ha aumentado un 5.2% pasando de una calificación de 6.52 en 2016 a una de 6.86 en 2018. En los resultados promedio solo consideran las especialidades de matemáticas y de educación física, ya que en tercer ciclo, las escuelas del sistema público no imparten la asignatura de educación artística (ver cuadro 6).

Cuadro 7. Estimación de resultados académicos de ambos ciclos (2016 y 2018)

Ambos Ciclos	2016				2018				% Aumento o Disminución
	Cantidad Alumnos (a)	Promedio General (b)	(axb)	Promedio ponderado II Ciclo	Cantidad Alumnos (a)	Promedio General (b)	(axb)	Promedio ponderado III Ciclo	
Segundo Ciclo	1019	6.49	6613.3	6.50	960	6.88	6604.8	6.87	5.6%
Tercer Ciclo	909	6.52	5926.7		752	6.86	5158.7		
Sumatorias	1928		12540.0		1712		11763.5		

Fuente: elaboración propia utilizando datos del Informe de Línea de Base Final del Proyecto

Al considerar la estimación de promedios ponderados para ambos ciclos de manera agregada⁸ (ver cuadro 7), la media de los resultados académicos de los alumnos de segundo y tercer ciclo de educación básica en una muestra de los centros escolares atendidos en las tres especialidades fortalecidas por el proyecto aumenta en un 5.6% pasando de 6.50 en 2016 a 6.87 en 2018, lo cual se puede considerar un logro importante para el proyecto a nivel de efectos. Para poner en perspectiva este resultado, si el promedio de resultados académicos hubiese aumentado un 25% esto correspondería a un promedio de 8.12, lo cual podría no se consideraría realista, al menos en el corto plazo.

En la línea de base final, se propone una forma de medición alternativa (proxy) para éste indicador, comparando las calificaciones promedio de las 3 especialidades de los mismos centros escolares con promedios académicos nacionales, lo cual podría dar información sobre el desempeño de los niños y niñas (brechas positivas o negativas), pero la manera que esta evaluación propone muestra además, si el proyecto ha propiciado una mejora o no de éste desempeño académico en el tiempo para los grupos intervenidos.

Indicador 2

Con relación al indicador 2, se espera como un efecto del proyecto que al finalizar el proyecto, la Dirección Departamental de Educación (DDE) asumió la coordinación de la formación de docentes de los Centros Educativos del resto de municipios (16) del departamento de La Libertad, en las tres especialidades brindadas por el proyecto. Según información de seguimiento y monitoreo de CESAL, esto fue cumplido tal y como se esperaba con la firma de un convenio de colaboración entre la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, FUSALMO y CESAL, donde se acordaron las funciones de cada institución y los compromisos de colaboración que cada una asume para el óptimo desarrollo del proyecto. Además, se apoyó con la habilitación y equipamiento de un salón de usos múltiples de la departamental del MINED. El propósito es estimular la promoción de este tipo de acciones y procurar su continuidad, aún después de concluido el proyecto. Así mismo, se elaboró una estrategia y mallas curriculares para poder llevar a cabo la formación docente.

Como valoración técnica, éste indicador no correspondería a un efecto inmediato ni tampoco mediato, sino que debería haberse considerado como un producto del Resultado

⁸ Considerando solo las calificaciones de matemáticas y educación física ya que en tercer ciclo no se imparte educación artística y para que los resultados sean comparables.

3. Un efecto inmediato sería por ejemplo, que todos los docentes de los 47 centros escolares de los 8 sistemas integrados de La Libertad, reciban un número determinado de capacitaciones en el año con un Plan de Capacitación como medio de verificación. Un efecto mediato o un efecto de largo plazo podría ser mejorar las calificaciones obtenidas por los docentes en evaluaciones de desempeño y/o un aumento en el porcentaje promedio de los resultados académicos como se plantea en el primer indicador.

Por otro lado, teniendo como marco lo anterior y con base en los testimonios de las personas que fueron beneficiadas con las distintas acciones implementadas se considera que el proyecto ha conseguido generar Resultados en el Desarrollo en los grupos a los que estaba dirigido. En el cuadro 1, donde se analiza la pertinencia en la selección de participantes, se presentaban los distintos destinatarios de los productos que entrega el proyecto ya sea directamente con acciones de capacitación y fortalecimiento de habilidades o indirectamente como beneficiarios del mejoramiento y equipamiento de los centros escolares: Niños, Niñas y Jóvenes, escolarizados en potencial riesgo de deserción y los que ya están en situación de abandono escolar, así como docentes de los centros escolares priorizados de los cuatro municipios.

A continuación se hace una revisión de cómo se han generado éstos resultados en cada grupo destinatario:

JÓVENES EN SITUACIÓN DE ABANDONO ESCOLAR

Un primer producto del componente relacionado al Resultado 1 fue la promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema por medio de un plan de tutorías para que jóvenes en situación de abandono escolar se sometieran a una prueba de suficiencia. Como hemos revisado anteriormente, las metas de cobertura fueron cumplidas y con éstas acciones han significado una oportunidad muy importante para las personas que por algún motivo han abandonado sus estudios. Fue tan bien valorado este plan de tutorías que no solo asistieron personas jóvenes sino también personas adultas que deseaban culminar sus estudios. Un representante de la alcaldía de Sacacoyo expresaba: *“Andaban personas, de hecho creo que en el caso del COED llegaba un señor de 55 años que termino noveno grado, se había quedado en sexto y termino séptimo, creo, octavo y noveno, y ahorita está ya inscrito para sacar bachillerato”, “cuando entramos nosotros al territorio ya nos damos cuenta de que había personas de 16 o 17 años con grados pequeños, personas ya de 20 años 23 años, con ganas de terminar ya su tercer ciclo”.*

Uno de los directores de centros escolares plantea que este tipo de apoyos es importante y muy valorado por las personas que, por problemas fuera de su voluntad, abandonaron sus estudios, pues desean culminar su noveno grado: *“la verdad es que si, mucha gente cuando termino el programa hubo mucha gente [sic] acercándose a la escuela a preguntar si podían entrar porque llego un momento solo se atendió hasta noveno grado y se rumoró que tal vez se daba cobertura al bachillerato, de acá los hemos estado mandando a otras sedes aquí en la zona, desgraciadamente muchos jóvenes dicen que no pueden entrar a esas zonas”.* Como parte del esfuerzo por atraer a los jóvenes, la motivación es fundamental. Según se extrae de los informes de seguimiento y monitoreo: *“La motivación*

es decisiva para los jóvenes que han abandonado sus estudios, por tanto, se ha contemplado el diseño y ejecución de una serie de talleres en los que se promuevan un conjunto de habilidades sociales que puedan modelar una actitud proactiva hacia su propia superación y unos hábitos de estudio que les permitan avanzar académicamente”. Para este fin, se han incluyeron gastos de movilización, materiales didácticos y promocionales.

NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES ESCOLARIZADOS

Este grupo es prioritario debido a que son vulnerables a situaciones de riesgo que les llevan a abandonar sus estudios. Desde el punto de vista del enfoque de derechos, particularmente, en cuanto al derecho a la educación de calidad, es muy importante promover su empoderamiento para que puedan exigir su cumplimiento por parte del estado. En ese sentido, el proyecto realizó una campaña de prevención que incluye talleres para sensibilizar sobre la importancia de mantenerse en el sistema educativo y finalizar, tanto como oportunidad como por derecho para poder ejercer su ciudadanía plenamente. Según se extrae de los informes de monitoreo y seguimiento de CESAL *“La prevención es la clave para reducir la deserción escolar, por tanto, se planeará una serie de talleres alusivos donde se identificarán los factores de protección y de riesgo de los jóvenes, al mantenerse en la escuela, se construirán, también, con los destinatarios, estrategias comunitarias y consensuadas para evitar el abandono e intervenir prontamente en crisis”. “La estrategia fue realizar talleres con los octavos grados de cinco escuelas, ya que se considera como el grado más vulnerable. Se van en octavo y les queda pendiente noveno. Las edades y los cambios de la adolescencia, más la situación social, contribuyen al abandono”.*

Se impartieron temas relacionados las siguientes temáticas: a) derechos de niñez y adolescencia, b) enfoque de género y cultura de paz, c) Orientación vocacional y profesional; d) Manejo de Relaciones Interpersonales; y e) Autoestima.

Este último tema es muy relevante según el Informe de Línea de Base Final y su fortalecimiento resulta en una herramienta muy útil para coadyuvar al esfuerzo de que los jóvenes culminen sus estudios. Para explorar este tema, como parte de la encuesta realizada por medios electrónicos a estudiantes que participaron en los talleres de prevención, se incluyeron las preguntas de la prueba RSES o Escala de Autoestima de Rosenberg, por sus siglas en inglés. Una manera muy utilizada para evaluar la autoestima, entendida ésta como la manera positiva o negativa que un individuo se ve a sí mismo, es la utilización de la Escala de Autoestima de Rosenberg (RSES), desarrollada por M. Rosenberg en 1965 y revisada por él mismo en 1989, la cual ha sido traducida a 28 idiomas, y validada interculturalmente en 53 países. La RSES, en su versión para ser utilizada como un módulo dentro de encuestas, consta de 10 preguntas, a las que se les asigna un puntaje entre 1 y 4, lo que resulta en una puntuación mínima de 10 y máxima de 40. Entre más alto el puntaje obtenido, más alta se considera la autoestima; si bien no hay puntos de corte establecidos para la utilización de esta escala, se suele considerar que el rango normal sea entre 25 y 35. En el cuadro 7 se presentan los resultados de la prueba de Rosenberg, aplicada a 17 participantes:

Cuadro 8. Puntaje promedio, Escala de Autoestima de Rosenberg (RSES)

PUNTAJES GLOBALES DE LOS PARTICIPANTES				
	MUY DE ACUERDO (4)	DE ACUERDO (3)	EN DESACUERDO (2)	MUY EN DESACUERDO (1)
Siento que soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás.	32	27	0	0
Estoy convencido de que tengo cualidades buenas.	36	24	0	0
Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de la gente.	32	24	2	0
Tengo una actitud positiva hacia mí mismo/a.	40	21	0	0
En general estoy satisfecho/a de mí mismo/a.	40	12	6	0
Siento que no tengo mucho de lo que estar orgulloso/a.	24	12	8	3
En general, me inclino a pensar que soy un fracasado/a.	8	6	16	5
Me gustaría poder sentir más respeto por mí mismo.	20	24	6	1
Hay veces que realmente pienso que soy un inútil.	4	9	14	6
A veces creo que no soy buena persona.	8	12	10	6
Totales	244	171	62	21
Entre 17 participantes	14	10	4	1

Fuente: elaboración propia utilizando datos de encuesta electrónica realizada en el marco de la Evaluación Final.

Según el cuadro anterior, al sumar los puntajes promedio de los 17 estudiantes que respondieron la encuesta electrónica, el valor de RSES corresponde a 29, lo cual es considerado como autoestima Normal, ya que se suele considerar que el rango normal sea entre 25 y 35. Esta tendencia resulta interesante y sería un indicador útil si se hubiese podido medir antes de los talleres, de tal manera de tener indicios de en qué medida los talleres pueden coadyuvar a mejorar la autoestima y motivación de los estudiantes. Sería recomendable replicarlo en futuros proyectos donde se trabaje con jóvenes.

DOCENTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PARTICIPANTES

Mantener fortalecidas las capacidades de los docentes en sus distintas áreas de especialidad es una acción clave en la mejora de la educación. El proyecto ha hecho un énfasis especial en este punto que en el ámbito público es muy débil, debido a la escasez presupuestaria, reducida capacidad de gestión y a la cultura institucional que ha prevalecido por muchos años. En términos de impactos son los estudiantes quienes reciben los beneficios directos de ésta mejora de capacidades pues se traduce en metodologías más efectivas de enseñanza, transmisión de conocimientos actualizados y generación de un ambiente para el aprendizaje más empático, al poner en práctica mecanismos de cultura de paz y trabajo en base a confianza. Estos últimos aspectos que fueron impartidos a los docentes se constituyen elementos innovadores que fueron aportados por el proyecto, lo cual además fue un detonante para crear motivación personal, como se puede verificar con la opinión de un maestro participante de los grupos focales: *“en lo personal recibí educación para la paz y equidad de género, un gran número de docentes que fuimos de Jayaque,*

Talnique, Tepecoyo y Sacacoyo; y si casi todos terminamos porque nos motivó, nos sirvió de gran manera en caso personal a muchos docentes, todos los docentes tienen un conjunto de problemas, lloraron mucho hombres dieron testimonios de problemas en el hogar, esa capacitación le sirvió a muchos que estaban hasta separados de sus esposas y no entendían a sus hijos adolescentes, se desnudó a dialogar más con su hijo y esposa y apoyar más a su familia”.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE DESARROLLO”

De lo antes analizado, la valoración que se otorga a este sub-criterio es “satisfactorio” debido a que hay algunos elementos de juicio para considerar que, si bien como se ha analizado, el Proyecto ha generado efectos mediatos que son tangibles y verificables, estos no han tenido la magnitud esperada, en un buen grado debido a que posiblemente se sobreestimaron las metas y los indicadores fueron redactados con un alcance mayor al que realmente tendría el proyecto en la práctica. Por otro lado, uno de los indicadores corresponde al nivel de productos pudiendo haber buscado un indicador más adecuado a éste nivel.

Resultado: SATISFACTORIO	 3/4
---------------------------------	---

Abordaje metodológico

En este apartado se valora si la metodología de intervención de CESAL en los municipios intervenidos fue adecuada, en función del objetivo general, si ha habido factores externos que han influido negativamente y positivamente en el desarrollo del proyecto y cómo se ha adaptado el proyecto dichos factores.

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

CESAL y su socio local FUSALMO son dos entidades que tienen una experiencia importante en la implementación de proyectos de éste tipo, así como un conocimiento muy preciso del territorio donde se implementa el proyecto. Esta experiencia ha permitido manejar de forma solvente cualquier inconveniente que amenace el buen desempeño de los proyectos, en particular, la situación de inseguridad que prevalece en muchas zonas, mediante un protocolos adecuados para acceder a las comunidades y demostrando a los jóvenes en riesgo o que pertenecen a pandillas que el propósito de su trabajo es llevar beneficio a sus propias comunidades y aun a ellos mismos, como en este caso. De hecho, gran parte de las personas que participaron en el plan de tutorías, tenían algún grado de vinculación con estos grupos. Además, la comunicación que CESAL y FUSALMO han

mantenido con los distintos actores locales, en especial con la Dirección Departamental de Educación, con docentes de los centros escolares y con representantes algunos de los gobiernos municipales involucrados ha sido oportuna creando espacios de gobernanza y cooperación que coadyuvan a que las acciones del proyecto se lleven a cabo con eficacia. En términos generales, se considera que la metodología de intervención es adecuada para impulsar proyectos como el que nos ocupa.

FACTORES QUE HAN INCIDIDO DE FORMA POSITIVA O NEGATIVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Un factor que incidió positivamente fue contar con personal con conocimiento adecuado para manejar grupos de jóvenes en riesgo, quienes mostraban carácter para dirigir las sesiones pero a la vez con la suficiente empatía para que siguieran las indicaciones sin molestia. La siguiente opinión de un joven participante del plan de tutorías muestra ese tipo de valoración: *“a mí me sirvieron bastantes la tutorías de Iris, nos ponía videos, le entendía mas así, que estar en los libros, yo me acordaba de esas cosas”, “explicaba bien ponía videos, uno sacaba respuestas de los videos, de repente nos iba dando hojas para ver que íbamos aprendiendo”, “ella era amable con todos, pero era estricta, nos ponía videos y de allí planeábamos exposiciones, por la forma que la seño era las cosas se iban haciendo”*. En contraste, en el caso de algunos otros tutores, no hubo esa empatía, lo cual puede afectar en el aspecto académico: *“los profesores no explicaban mucho, nos dábamos en la madre en exposiciones tareas y todo, esas cosas no te sirven al final, solo el examen valía, nadie lo toma en cuenta. Nos decían que las tareas no valían, que de por gusto las llevábamos”*.

No obstante, se ha podido verificar que en el proyecto trabajaron personas con la experiencia necesaria para impulsar la operatividad de los proyectos, tutores de jóvenes, facilitadores de talleres y capacitadores; y por otro lado, para realizar las funciones de supervisión, monitoreo y seguimiento de una forma pertinente.

Un factor que afectó negativamente es que muchos de éstos jóvenes, pertenezca a estos grupos o no, son estigmatizados lo cual merma su motivación para seguir. Se dieron situaciones donde algunos jóvenes fueron abordados por las autoridades durante las jornadas de tutoría: *“nos iban a dar carnet para identificarnos, pero no nos dieron, varios tuvimos problemas y no creían que íbamos a estudiar”, “uno estudiando y ellos pasaban (policía) a vigilarnos, uno no les debe nada, en las horas de recreo nos vigilaban”, “nos acusaban de ser pandilleros y no nos creían que estudiábamos”, “los profesores no estaban al pendiente, de hablar con las autoridades, si nos detenían ellos no decían nada”*.

Además, hubo necesidad de realizar cambios de local lo cual fue percibido como problemático pues para algunas personas la libre movilidad es un desafío en algunas comunidades de los municipios del proyecto. A otras personas, la lejanía fue causal de deserción o desmotivación para continuar, como lo expresa un representante de alcaldía de Sacacoyo: *“aunque hubiéramos querido que terminaran todos los que iniciaron verdad, pero eh por los cambios que hubieron [sic] fue que se nos hizo un poco la deserción verdad, recordémonos que movernos de un sector a otro ya implica el tema de seguridad, entonces*

no todos estamos convencidos de que vivimos en un país no muy sano verdad y que en todos los lugares esta peligroso, pero hay gente que si le da un poco de miedo salir, creo que esa fue un poco la dificultad”.

Un factor que ha favorecido es el apoyo brindado por la Dirección Departamental de Educación, en primer lugar para facilitar la salida de los docentes para que reciban las capacitaciones, así como la colaboración entre los mismos docentes para apoyarse mutuamente: *“un factor que factor interno que favorece es el apoyo de los docentes cuidando el salón de otro compañero que va a formación”.*

Finalmente, otro factor ligado al abordaje metodológico que favoreció es que se procuró focalizar los apoyos en aquellos centros escolares con menores oportunidades y mayores necesidades, tanto en el tema de formación de docentes como en el tema de mejoramiento de infraestructura y equipamiento: *“la selección de los maestros si la hizo el jefe de la dirección departamental, sin embargo, ellos si tomaron en cuenta aquellos centros escolares en donde menos apoyo tienen de las zonas más alejadas, lo mismo a la hora de los equipamientos y de las pequeñas construcciones, se tomó en cuenta los centros escolares que menos ayuda tienen”* (Coordinadora del Proyecto).


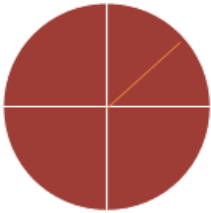

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “ABORDAJE METODOLÓGICO”

La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Muy Satisfactorio” debido a que hay suficientes elementos de juicio para considerar que el Proyecto ha sido implementado de una manera adecuada y eficaz, desde el punto de vista del abordaje metodológico. Si bien existen algunas oportunidades de mejora, estas no se deben necesariamente al planteamiento de la estrategia de intervención sino a factores que pudieron afectar o limitar el trabajo en el territorio.

Resultado: MUY SATISFACTORIO	 4/4
-------------------------------------	--

RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE EL CRITERIO DE IMPACTO

De los dos sub-criterios considerados, uno ha sido evaluado como “Satisfactorio” y uno como “Muy satisfactorio”. Al combinar las tres calificaciones, el criterio obtiene una puntuación de 0.875 (de un valor máximo posible de 1.0) por lo que la valoración corresponde a “Muy Satisfactorio”.

IMPACTO: MUY SATISFACTORIO		Cumplimiento del objetivo de Desarrollo: SATISFACTORIO (3/4)
		Abordaje Metodológico: MUY SATISFACTORIO (4/4)

9.5.SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad se refiere a la medida en que los resultados y efectos logrados mediante determinadas asignaciones de recursos se mantienen a lo largo del tiempo una vez que la asignación de recursos ha cesado. La sostenibilidad se refiere tanto a medida en que perduran residualmente los resultados y efectos como al grado en que ello se logra por haberse desarrollado capacidades.

Por ejemplo, si una determinada población ha recibido durante un período prolongado una buena atención en salud, aunque ésta se suspendiera (por una catástrofe, por ejemplo), los resultados y efectos se mantendrían por un cierto tiempo debido a que la buena salud de esa población es un buen punto de partida. Estos son los efectos residuales de la asignación inicial de los recursos. Sin embargo, es posible que la población haya desarrollado capacidades preventivas o haya aprendido a curar determinadas enfermedades, lo que le permita mantener autónomamente mejores niveles de salud. Ello se debe al desarrollo de capacidades. La combinación de efectos residuales más el desarrollo de capacidades determinan el grado de sostenibilidad.

En términos de sostenibilidad se analizan tres sub-criterios: a) viabilidad de mantener los efectos del proyecto; b) sostenibilidad ambiental; y c) sostenibilidad social, económica y cultural.

Viabilidad de mantener los efectos del proyecto

Según se expresa en los términos de referencia, la viabilidad también puede entenderse desde el sentido de la sostenibilidad, y hace referencia al grado en que los efectos positivos derivados de una intervención continúan una vez retirada la ayuda externa, para lo que hay que considerar distintos factores de desarrollo de tipo político, institucional, sociocultural, tecnológico, económico o medioambiental. Una vez que la cooperación de la Generalitat Valenciana junto a CESAL y FUSALMO cumple con su mandato y se retira del territorio, los actores locales adquieren un papel fundamental dentro del proceso de desarrollo, ya que son los llamados a darle un cumplimiento sostenido a las acciones promovidas con el Proyecto.

Como primer punto, se cuenta con evidencia de que los socios locales y las instituciones del convenio han cumplido todos sus compromisos y han entregado en cantidad y calidad los productos prometidos a los grupos meta. Como se ha visto, estos productos han generados ciertos efectos inmediatos a nivel de objetivo específico que han mejorado las condiciones de las personas participantes, estudiantes y docentes, en cuanto al desarrollo de habilidades para la vida y competencias, así como que ha habido una mejora del nivel académico de en jóvenes fuera del sistema. Además, se ha mejorado la infraestructura de centros escolares, se les ha facilitado equipamiento didáctico y a la Dirección Departamental de Educación se le ha apoyado con el acondicionamiento de un salón de usos múltiples que funcionaría como centro de capacitación y para el desarrollo del plan de tutorías de modalidades flexibles.

Por tanto, una vez que finalizan las acciones del programa, son los distintos actores locales quienes deben asumir su continuidad sobre la plataforma creada por el proyecto. En ese sentido, la evaluación reconoce el compromiso y la voluntad política de la Dirección Departamental de Educación, de los asesores pedagógicos de los sistemas integrados, directores y directoras de centros escolares, así como de los docentes formados para cuidar lo avanzado y darle continuidad, como un elemento necesario para la mejora de la educación básica. Esta voluntad, se ha expresado en la firma de un convenio por parte de la DDE con CESAL y FUSALMO, así como por la apropiación y utilización en la práctica de las capacidades fortalecidas por parte de los docentes. Así mismo, la participación activa de los directores y directoras de centros escolares ha sido fundamental en la coordinación de las diferentes acciones del proyecto en sus tres resultados esperados, lo que fue evidente durante las entrevistas realizadas. El nivel de compromiso e interés de los docentes se percibe como elevado según sus distintas opiniones expresadas en el marco de los grupos focales. Estos constituyen hoy en día los factores de sostenibilidad más influyentes.

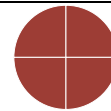
Además, existe el compromiso de la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, para mantener los beneficios generados por el proyecto, continuar el aprovechamiento académico que produce la tecnología introducida, particularmente con los kits de robótica, lo cual es un recurso innovador y que proporciona un salto de calidad a la enseñanza de los niños y niñas de los centros escolares participantes.

En conclusión, se reconoce que hay desafíos y retos que remontar ante las limitantes tanto territoriales como institucionales, sin embargo la evaluación identifica buenas condiciones de viabilidad a nivel de los actores locales.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “VIABILIDAD DE MANTENER LOS EFECTOS DEL PROYECTO”

La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Muy Satisfactorio” debido a que existen suficientes elementos de juicio para considerar que a partir de la finalización del proyecto es viable que la Dirección Departamental de Educación, los asesores pedagógicos de los sistemas integrados, directores y directoras de centros escolares, así como los docentes formados le den continuidad a las acciones iniciadas por el proyecto.

Resultado: MUY SATISFACTORIO



4/4

Sostenibilidad ambiental

Según el Manual de Formulación y Análisis Detallado de Proyectos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), existen distintos tipos de inversión cuyo propósito principal no es la generación de ingresos, como por ejemplo la construcción o mejoramiento de una escuela. Si bien la sostenibilidad de este tipo de proyectos no depende de su rentabilidad, otros factores pueden ser importantes, incluyendo la sostenibilidad ambiental (como la necesidad de vías de acceso y el uso requerido de recursos naturales) y los costos operativos y de mantenimiento.

Para el caso del proyecto que se evalúa, se trata de valorar si han existido factores, en términos ambientales, que pueden influir en la sostenibilidad del proyecto, por ejemplo si se ha requerido el uso de agua o cual es el impacto en los suelos y en las vegetación (por ejemplo, si se talaron árboles).

Tomando como referencia lo antes mencionado, en el caso del proyecto, uno de sus componentes incluye la construcción o mejoramiento de infraestructuras menores, como paredes, techos, remodelación de aulas, áreas de cocina, baños o áreas de descanso. Por la magnitud de las obras, en la mayoría de los casos, podría considerarse que se generaron impactos mínimos o no se dieron impactos adversos en el medio ambiente por lo que no fueron necesarias medidas de mitigación.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL”

La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Muy Satisfactorio” debido a que hay suficientes elementos de juicio para considerar que durante la ejecución del proyecto, en especial de su componente de construcción y/o mejoramiento de infraestructuras menores se generaron impactos mínimos o no se dieron impactos adversos en el medio ambiente por lo que no fueron necesarias medidas de mitigación.

Resultado: MUY SATISFACTORIO



4/4

Sostenibilidad social, económica y cultural

En cuanto a la sostenibilidad sociocultural se pretende valorar si el proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en la estructura social de las comunidades de intervención, si las personas beneficiarias han participado en la ejecución del proyecto, en los distintos componentes y si el proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en las estructuras

institucionales locales (asociaciones comunitarias, gobierno local, centros escolares) y han participado en el proceso de ejecución.

Por los distintos elementos analizados, se puede afirmar que el proyecto ha tenido un buen nivel de incidencia en las comunidades donde el proyecto ha sido ejecutado. Por ejemplo, se ha mencionado antes, que el plan de tutorías despertó un buen nivel de interés en las personas en el área de intervención, tanto así que una vez finalizado el proyecto ha habido personas que pedían ser consideradas: *“venían madres de familia, personas que salieron embarazadas de 13 o 14 años venían a estudiar a modalidad flexible. Cuando se cerró la modalidad flexible en el año 2018, la gente todavía vino a preguntar si iba a continuar”* (C.E. Herbert de Sola). En el resultado 2, la incorporación de recursos didácticos novedosos para los estudiantes ha tenido buena acogida, por toda la comunidad educativa, incluyendo a los padres y madres de familia, quienes apoyaron la participación de sus hijos e hijas en los talleres: *“los padres quisieran acompañar pero por limitación de tiempo a veces no pueden, y no es que ellos no quieran entonces tienen que depositar la confianza en nosotros porque el compromiso es fuerte de sacar a los muchachos del centro escolar para trasladarlos para ateos”* (C.E. San José Los Sitios). En algunos casos, los padres de familia, además, se involucraron en el mejoramiento de infraestructura como apoyo al centro escolar: *“padres de familia ayudaron a cavar en el espacio donde se hicieron los baños y ayudaron a agilizar la construcción”* (C.E. de Tepecoyo).

En cuanto al grado de empoderamiento de las instituciones involucradas, se ha mencionado antes que la Dirección Departamental de Educación y los directores y docentes de los centros escolares, han participado activamente en los procesos de planeamiento e implementación del proyecto en sus distintos componentes. Particularmente, los directores y directoras de centros escolares han sido referentes clave en la coordinación junto a CESAL y FUSALMO, además, de ejercer algún grado de contraloría, especialmente cuando se hicieron las inversiones en el mejoramiento de infraestructuras. Además, son garantes del que los equipamientos y las mejoras sean cuidadas por la comunidad educativa, lo cual pareciera haber permeado en los alumnos que son en definitiva los usuarios. El director del COED de Talnique expresa que los alumnos aprecian los beneficios que les trajo la remodelación de los baños: *“(se nota) en el hecho de que ellos puedan ahora utilizar los recursos, que los cuidan pueden hacer uso de ellos parte del valor de lo que ellos le están poniendo al proyecto que nosotros hemos recibido vea, ellos han estado al cuidado han cuidado las piezas de los juegos de los rompecabezas, de los vestuarios, ellos los han mantenido de manera que se puedan utilizar no un año sino que todo el tiempo que pueda durar el material”*.

En cuanto a la sostenibilidad económica, se ha mencionado antes que existe el compromiso de la DDE de continuar con varias de las acciones del programa, como la formación docente, el mantenimiento del centro de capacitación que fue equipado por el proyecto y por parte de los centros escolares, procurar cuidar los equipos recibidos y dar mantenimiento a las infraestructuras mejoradas.

No obstante, si bien ha existido un apoyo incondicional de la DDE, según el Informe de Línea de Base Final, ha trascendido que el MINED ha designado al Instituto Nacional de

Educación para Jóvenes y Adultos como el ente encargado de las Modalidades Flexibles, por lo que la asignación presupuestaria específica para operar la unidad en el departamento de La Libertad estará bajo la responsabilidad de ésta entidad.

En ese sentido, se espera que la propuesta del Instituto Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos, la cual es variada, continúe los esfuerzos por acercar a los jóvenes de la zona a éste tipo de iniciativas de manera inclusiva, considerando sus necesidades y prioridades. Aunque éste hecho podría significar una oportunidad para la sostenibilidad financiera de este componente clave del proyecto.


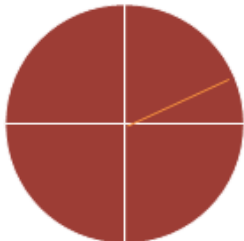


EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “SOSTENIBILIDAD SOCIAL, ECONÓMICA Y CULTURAL”

La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Satisfactorio” debido a que hay elementos de juicio para considerar que el proyecto se ha insertado en la estructura social de las comunidades de intervención y en las instituciones para la continuidad de los beneficios del proyecto. Sin embargo, por el hecho de que ésta modalidad será retomada por otra entidad, aunque se le da el beneficio de la duda, aún no se puede tener total certeza de que se mantendrá con el mismo énfasis que ha puesto de manifiesto el proyecto.

Resultado: SATISFACTORIO	 3/4
---------------------------------	---

RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE EL CRITERIO DE SOSTENIBILIDAD

De los tres sub-criterios considerados, dos han sido valorados como “Muy satisfactorios” y uno como “Satisfactorio”. Al combinar las tres calificaciones, el criterio obtiene una puntuación de 0.916 (de un valor máximo posible de 1.0) por lo que la valoración corresponde a “Muy Satisfactorio”.

SOSTENIBILIDAD : MUY SATISFACTORIO		viabilidad: MUY SATISFACTORIO (4/4)
		Sostenibilidad ambiental: MUY SATISFACTORIO (4/4)
		sostenibilidad social, económica y cultural: SATISFACTORIO (3/4)

9.6. GOBERNANZA

El concepto de Gobernanza se ha elegido como criterio, considerando la definición que hace la Real Academia de la Lengua Española: «Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía»⁹. En ese sentido, se trata de analizar de qué manera las instituciones públicas, privadas, la ciudadanía y otros actores relevantes del territorio han gestionado los asuntos públicos y concretamente en las decisiones que impactan a sus municipios en el marco del proyecto.

La evaluación se pronuncia sobre la Gobernanza en relación con sus mecanismos internos como sub-criterios: a) Coordinación; e b) Implementación y Seguimiento.

Coordinación

Un elemento fundamental para que un proyecto social genere los resultados deseados es el empoderamiento de los actores involucrados y una coordinación robusta. Para el caso del proyecto esto ha ido consolidándose con el tiempo, en especial al nivel operativo con los directores de centros escolares. La coordinadora de FUSALMO opina en ese sentido que los actores que más se empoderaron fueron *“los directores, porque algunos si le apostaban a la modalidad flexible, y ahora al ver estos resultados se han hecho más conscientes, (por ejemplo) los mismo alumnos se pedía [sic] que se les reconociera en la escuela en acto público que se les graduara, no se pudo hacer, pero esto se habló con algunos directores y (concluyeron que) en futuros proyectos habría que hacerlo, que se les reconozca en la comunidad que ya pasaron sus grados, por eso digo que es más con los directores, y los coordinadores de cada municipio, que ahora están contentos al ver los resultados”*. De hecho, los directores y directoras era los actores que, en la práctica, hacían la vinculación entre la Dirección Departamental de Educación y CESAL/ FUSALMO para tratar asuntos de nivel operativo del proyecto en todos sus componentes.

Como mecanismos de coordinación se realizaban reuniones periódicas con *“los directores, los coordinadores, el director departamental, el jefe central de la formación docente, los maestros. (Con) el director departamental también porque se le daba informe de las asistencias de cada uno de los maestros”*. Estas reuniones se realizaban en la DDE, donde también participaban representantes de los sistemas integrados, cuando había reuniones de esa instancia.

En el tema de formación docente, el MINED se coordinaba con CESAL/FUSALMO para realizar las convocatorias a los docentes participantes y tramitarles su misión oficial: *“todas las actividades de FUSALMO fueran coordinadas con el MINED, yo no tuve problema con la convocatoria de los maestros porque venía directo del ministerio, se les facilitaba hasta*

⁹ La Real Academia Española, en Decisión del Pleno del 21 de diciembre de 2000.

las misiones oficiales y los asesores pedagógicos estaban presentes en las formaciones” (Grupo focal docentes C.E. Buena Vista).

Según el Informe de Línea de Base Final, la coordinación con los actores locales ha sido muy importante para realizar distintas tareas en el marco del proyecto, entre las que se encuentran:

- El mapeo de los jóvenes en abandono escolar que participarían del plan de tutorías de modalidades flexibles requirió una coordinación y articulación con los promotores sociales de las Alcaldías de los cuatro municipios, con el propósito de reconocerlos en las comunidades, caseríos y cantones y poder completar su identificación, la fecha y causa de su deserción y la disponibilidad de sus horarios para ser partícipes de este proyecto.
- Articulación de reuniones de coordinación con los Consejos Directivos de 16 Centros Escolares, que representan a los ocho Sistemas Integrados de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno para el seguimiento de actividades.
- Coordinación con Asesores Pedagógicos del MINED para obtener las estadísticas, en especial sobre deserción escolar de los municipios intervenidos en el Departamento de La Libertad.

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “COORDINACIÓN”

La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Muy Satisfactorio” debido a que hay suficientes elementos de juicio para considerar que el proyecto se ha coordinado y articulado con los diferentes actores locales cuya participación ha permitido mejorar las posibilidades de alcanzar los resultados deseados planteados por el proyecto.

Resultado: MUY SATISFACTORIO	 4/4
-------------------------------------	--

Implementación y Seguimiento

La entrega de los productos y servicios ha mostrado, a criterio del evaluador, algunas deficiencias en términos de las cantidades y plazos programados, según consta en los distintos informes de avance del proyecto, así como a nivel de déficits en la información que manejaron algunos actores previo y durante la implementación del proyecto.

Ciertas deficiencias han sido en algunos casos por falta de oportunidad, como es el caso de los talleres de prevención de la deserción escolar con niños y niñas escolarizados que fueron pospuestos algunas semanas. Y otras deficiencias identificadas están relacionadas a fallas en los mecanismos de comunicación. Por ejemplo, en varios de los directores de

centros escolares se identificó que antes de la implementación de acciones no tenían un conocimiento exacto de lo que se les entregaría en calidad de equipamiento y en el tipo de mejoras que podrían hacer en sus centros escolares. Estas deficiencias de comunicación también fueron detectadas en los jóvenes entrevistados que participaron en el plan de tutorías, quienes expresaron que en un principio se les planteó la mecánica a seguir y en el momento de la implementación, aparentemente, no fue como se les había explicado. Además, algunos de los docentes del programa de formación también comentaron que se les había ofrecido documentación que no recibieron, así como que las formaciones en cultura de paz y de enfoque de género tenían la calidad de diplomado y no recibieron un certificado que lo hiciera constar.

Son varios los factores que pueden haber influido. Un primer factor apunta a la posible existencia de déficits en el plano de la comprensión colectiva del proyecto por parte de las personas contratadas para la promoción e implementación de las acciones. Otro podría deberse a que no se cuenta con un documento conceptual (con contenidos adicionales y más detallados que el Marco Lógico existente) del proyecto que sirva de guía para la promoción del proyecto. El tema de inducción podría requerir además ser fortalecido para que tanto personal técnico permanente como eventual puedan manejar la misma información y sea trasladada de igual manera a los grupos de participantes. En este sentido, se considera que deben analizarse los procedimientos y protocolos de actuación para futuros proyectos puedan ser gestionadas siguiendo ciertas pautas estándar.

Con respecto al monitoreo y seguimiento, se verifico que se cuenta con instrumentos diseñados para ello (Herramienta de Monitoreo y Seguimiento en Excel) así como los formatos estandarizados de la Generalitat Valenciana para el seguimiento físico y financiero del proyecto, como para la rendición de cuentas, la cual se considera adecuada. En todos los casos, dichos instrumentos de monitoreo contienen información valiosa sobre la marcha de las acciones, que en el caso de la presente evaluación final han sido de mucha utilidad para comprender las distintas acciones y tareas cumplidas así como su cronología, lo cual es muy acertado.


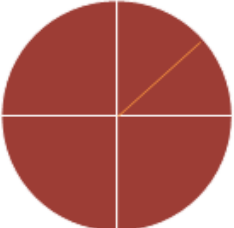

EVALUACIÓN DEL SUB-CRITERIO “IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO”

La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Satisfactorio” debido a que hay elementos de juicio para considerar que el proyecto ha sido gestionado de una manera adecuada en muchas de las acciones y tareas. Sin embargo, se considera que existen algunas debilidades que deben ser consideradas como oportunidades de mejora y ser atendidas de cara a la implementación de futuros proyectos.

Resultado: SATISFACTORIO	 3/4
---------------------------------	--

RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE EL CRITERIO DE GOBERNANZA

De los dos sub-criterios considerados, uno ha sido valorado como “Muy Satisfactorio” y uno como “Satisfactorio”. Al combinar las tres calificaciones, el criterio obtiene una puntuación de 0.875 (de un valor máximo posible de 1.0) por lo que la valoración corresponde a “Muy Satisfactorio”.

GOBERNANZA: MUY SATISFACTORIO		Coordinación: MUY SATISFACTORIO (4/4)
		Implementación y Seguimiento: SATISFACTORIO (3/4)

9.7. MATRIZ DE OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación se presenta la matriz de objetivos y resultados del proyecto, en la cual se muestran los valores que se han podido recopilar en el desarrollo de la Evaluación Final del proyecto:

Cuadro 9. Matriz de Indicadores del Proyecto

Objetivo General	Indicadores	Fuentes de Verificación	Evaluación Final
OG: Contribuir a la mejora de la educación básica obligatoria en el Departamento de La Libertad.	Ind1. Mejora un 25% la media de los resultados académicos en los ocho sistemas integrados, que abarcan 47 Centros Escolares, de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, a lo largo del proyecto.	Fv1. Informes de resultados académicos por cada Centro atendido, en las tres especialidades fortalecidos (matemáticas, educación física y arte). Fv2. Análisis comparativo de los resultados el año de la finalización del proyecto, con los años anteriores.	Indicador proxy: La media (ponderada) de los resultados académicos de los alumnos de segundo y tercer ciclo de educación básica en una muestra de los centros escolares atendidos en las tres especialidades fortalecidas por el proyecto incrementa en un 5.6% pasando de 6.50 en 2016 a 6.87 en 2018.

	Ind2. Al finalizar el proyecto, la Dirección Departamental de Educación (DDE) asume la coordinación de una formación de docentes a los profesores de Centros Educativos del resto de municipios (16) del departamento de La Libertad, en las tres especialidades brindadas por el proyecto.	Fv1. Listados de asistencia de docentes. Fv2. Plan de formación a formadores.	Al finalizar el proyecto, funciona al 100% una Unidad de Modalidades Flexibles en la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, que brinda seguimiento a las acciones en el territorio intervenido.
Objetivo Específico	Indicadores	Fuentes de Verificación	Evaluación Final
OE: Aumentar y mejorar la cobertura, inclusión y calidad educativa del sistema público de educación básica obligatoria, en Centros Escolares de los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique.	Ind1. Al finalizar el proyecto, un 80% de los estudiantes y profesores encuestados manifiestan haber percibido mejoras en la cobertura, inclusión o calidad educativa en los Centros Educativos, atendidos por el proyecto.	Fv1. Ind1. Encuestas de satisfacción con jóvenes participantes del programa de tutorías de modalidades flexibles. Fv2. Ind1. Encuestas de satisfacción de estudiantes sobre el desempeño de profesores capacitados en las metodologías activas de las especialidades. Fv3. Ind1 Encuesta de satisfacción de docentes sobre el plan de formación recibido. Fv4. Ind1. Informe de encuestas de satisfacción de estudiantes y profesores de los centros educativos.	El 90% de los alumnos encuestados manifiestan haber percibido cambios positivos en las clases después de las capacitaciones impartidas a los maestros. El 100% de los profesores encuestados manifiestan que ha mejorado el trabajo de los docentes a partir de las capacitaciones recibidas.
	Ind2. Durante el proyecto aumenta un 35% el índice de culminación de estudios obligatorios a través de las modalidades flexibles (niños, niñas y jóvenes fuera del sistema educativo) en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique.	Fv1. Ind2: Base de datos de los estudiantes inscritos en las modalidades flexibles que culminan los estudios obligatorios. Fv2. Ind2: Informe comparativo con situación inicial.	Al final del proyecto aumentó un 204.6% el índice de culminación de estudios obligatorios a través de las modalidades flexibles por medio de la Prueba de Suficiencia en los municipios de Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique, pasando de un 11.36% en 2016 a un 34.6% en 2018.
	Ind3. Disminuye al menos un 5% la deserción de los estudiantes de los Centros Educativos atendidos durante el proyecto.	Fv1. Ind3. Análisis comparativo de los datos de deserción anuales en los centros atendidos. Fv2. Ind3. Entrevistas con los directores de Centros Escolares analizando las causas de deserción y el impacto del proyecto en la disminución de la deserción.	Al comparar datos de 2018 contra datos de 2016, la deserción escolar disminuyó un 9.7% en los Centros Educativos atendidos durante el proyecto.
	Ind4. Al menos 150 docentes (el 50% del profesorado del total de Centros Educativos de los cuatro municipios atendidos) asisten a las formaciones para la mejora de la calidad educativa.	Fv1. Ind4. Listados de asistencia. Fv2. Ind4: Planificación y horarios de las formaciones.	Asistieron 149 docentes a las formaciones para la mejora de la calidad educativa.

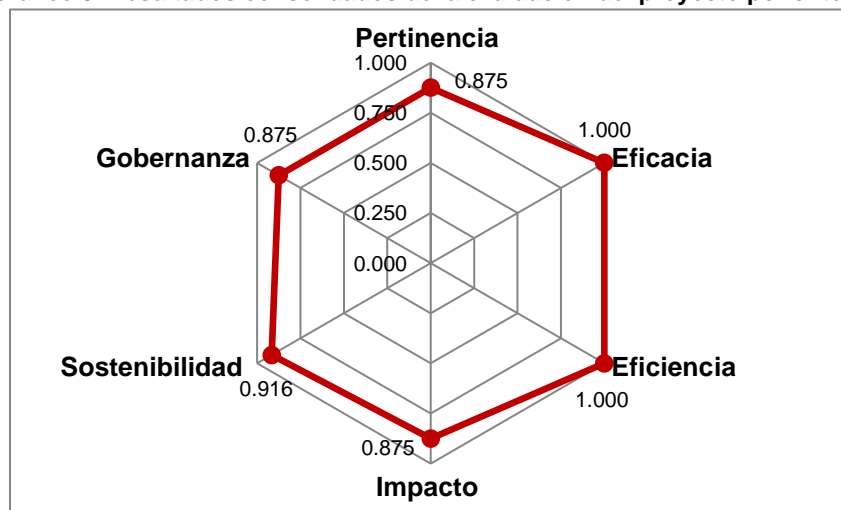
Resultado	Indicadores	Fuentes de verificación	Evaluación Final
R1: Se ha puesto en marcha una estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los Centros Educativos y promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema, con enfoque de género.	Ind1. A lo largo del proyecto ha aumentado en un 15% la integración al sistema de modalidades flexibles de mujeres jóvenes en abandono escolar.	Fv1. Análisis comparativo de las inscripciones de mujeres. Fv2. Listados de asistencia a los talleres.	Según datos de seguimiento de CESAL, en marzo de 2017, en una primera convocatoria, se inscribieron 112 personas, 60 fueron mujeres, es decir, un 53.6%. A noviembre de 2018, se tenía una inscripción acumulada de 194 personas, 118 de ellas era mujeres, es decir un 60.8%. Por tanto, el aumento de la integración de mujeres al sistema de modalidades flexibles es del 13.4%.
	Ind2. A lo largo del proyecto, al menos un 80% de los jóvenes inscritos al programa de tutorías permanece en las modalidades flexibles.	Fv1. Base de datos de jóvenes inscritos y que permanecen. Fv2. Listado de asistencia a los talleres. Fv3. Programa de formación de tutoría.	A lo largo del proyecto, efectivamente un 70% de los jóvenes inscritos al programa de tutorías permanece en las modalidades flexibles (Según información de CESAL, se inscribieron 310 jóvenes y se presentaron a la prueba de suficiencia 217, es decir 70%)
	Ind3. Al finalizar el proyecto, funciona una Unidad de Modalidades Flexibles en la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, que brinda seguimiento a las acciones en el territorio intervenido.	Fv1. Carta de compromiso de seguimiento de parte de la DDE de La Libertad, al programa de tutoría. Fv2. Plan de seguimiento a la ejecución del programa de tutorías.	Al finalizar el proyecto, funciona al 100% una Unidad de Modalidades Flexibles en la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, que brinda seguimiento a las acciones en el territorio intervenido
R2: Se han fortalecido los Centros Escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED (estrategia que une centros escolares por criterios de territorialidad y recurso para mejorar la calidad educativa).	Ind1: Los ocho sistemas integrados de la zona de intervención cuentan con una mejora de la infraestructura y equipamiento al finalizar el proyecto.	Fv1. Ind1. R2. Listado de equipamiento y actas de transferencia. Fv2. Ind1. R2. Detalle de las remodelaciones y estudio de mantenimiento por parte de los Centros Escolares. Fv3. Ind1. R2. Fotografías.	Efectivamente, ocho de ocho sistemas integrados de la zona de intervención cuentan con una mejora de la infraestructura y equipamiento al finalizar el proyecto.
	Ind2. Los ocho sistemas integrados han establecido medidas internas para la mejora de la articulación y organización al finalizar el proyecto.	Fv1. Ind2. R2. Actas de acuerdos generados en las reuniones de los OCSI. Fv2. ind2. R2. Documento resumen de la mejora organizativa en cada SI. Fv3. Ind2. R2. Listas de asistencia a las reuniones.	Efectivamente ocho sistemas integrados han establecido medidas internas para la mejora de su articulación y organización, al finalizar el proyecto.

<p>R3: Se ha puesto en marcha un programa de formación para docentes de educación básica en pedagogías activas aplicadas a tres especialidades (matemáticas, artes y educación física), educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género).</p>	<p>Ind1. R3. Al finalizar el proceso formativo al menos un 80% de los docentes han adquirido los conocimientos de pedagogía activa aplicada a su especialidad (matemáticas, artes, educación física)</p>	<p>Fv1. Ind1. R3. Planes formativos.</p> <p>Fv2. Ind2. R3. Informe de las evaluaciones de desempeño de los docentes.</p>	<p>41 docentes adquirieron conocimientos de pedagogía activa aplicada a su especialidad. 82% de los formados.</p>
	<p>Ind2. R3. Al finalizar el proceso formativo, al menos un 80% de los docentes han adquirido los conocimientos de resolución de conflictos y equidad de género.</p>	<p>Fv1. Ind2. R3. Planes formativos.</p> <p>Fv2. Ind2. R3. Informe de las evaluaciones de desempeño de los docentes.</p>	<p>55 docentes formados en resolución de conflictos y equidad de género. 100% de los formados.</p>

10. CONCLUSIONES

En términos generales, se puede concluir que el proyecto ha cumplido de manera MUY SATISFATORIA con los objetivos para el cual fue creado. En el gráfico 5 se pueden ver los resultados obtenidos por cada uno de los criterios de evaluación que se analizaron a lo largo de la evaluación final.

Gráfico 5. Resultados consolidados de la evaluación del proyecto por criterio



Fuente: elaboración propia utilizando los resultados de la evaluación.

A continuación se detallan las principales conclusiones que se proponen a nivel de cada criterio analizado: Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad y Gobernanza.

PERTINENCIA

1. Se puede concluir que el proyecto fue coherente con las necesidades de los grupos meta, ya que prácticamente todas las personas consultadas consideran que las acciones realizadas contribuyeron a mejorar las situaciones problemáticas que estos grupos enfrentan y que limitan las posibilidades de que mejore la educación básica en los cuatro municipios intervenidos.
2. En el diseño del proyecto se han considerado las necesidades y problemáticas de cada uno de los grupos meta con relación a la mejora de la educación básica en los municipios participantes, y se verifica que se han cumplido sus expectativas en un buen grado.
3. Los niveles de satisfacción de estudiantes y de docentes con relación a los productos y servicios recibidos es alta.
4. Se considera que hubo una selección adecuada de participantes para cada uno de los componentes, cumpliéndose los perfiles planificados y con el propósito esperado en la población meta.
5. El Proyecto está alineado en buena medida con la política social del país en materia de Educación, con coincidencias en tres Planes de Desarrollo clave del gobierno central

- de la gestión 2014-2019 (Plan Quinquenal de Desarrollo, Plan Nacional de Educación y Plan El Salvador Educado), período en que se ejecuta el proyecto.
6. Así mismo, aunque el tema de Educación no está formalmente establecido en los Planes Estratégicos municipales como una línea de acción, en la práctica se ha podido verificar que existe un buen grado de compromiso en facilitar las condiciones para que este tipo de intervenciones puedan llevarse a cabo ya que éstas están orientadas al “bien común local”.
 7. Se puede evidenciar que los objetivos y resultados declarados por el proyecto coinciden con lo establecido en 5 de los 34 objetivos prioritarios del IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020.
 8. En cuanto al diseño del proyecto, se considera que existen algunas deficiencias metodológicas menores que aunque no afectan la lógica de intervención, representan áreas de oportunidad. No obstante, el diseño del Proyecto es coherente con la problemática existente. Por otro lado, se verifica que las actividades planificadas son las adecuadas para conseguir los objetivos propuestos, al menos como hipótesis para el modelo de gestión detrás del proyecto.
 9. En cuanto a si se han contemplado medidas de acción positiva compensadoras de las desigualdades preexistentes entre mujeres y hombres, aunque se plantea en algunos aspectos del diseño del proyecto, en la práctica no se encontró evidencia concluyente de ello. Esto no debe confundirse con el hecho de que efectivamente se facilitaron capacitaciones teóricas sobre el enfoque de género a docentes, pues su transversalización, como se pudo analizar en la sección correspondiente, en la práctica a más allá de la explicación y discusión de conceptos.
 10. De manera similar, con relación a si se ha incluido la perspectiva de derechos en todas las fases del proyecto, es decir, si el proyecto en sus acciones está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos, la respuesta es sí relativamente, en lo relacionado al diseño conceptual del proyecto y a sus acciones correspondientes. Sin embargo no se observó evidencia concluyente de que haya habido otras acciones afirmativas en ese sentido, ya que la transversalización del enfoque de derechos va más allá de la oferta de servicios bajo un enfoque utilitarista, sino que se debe identificar a las personas como titulares de derechos y a los correspondientes titulares de deberes y obligaciones.

EFICACIA

11. El desempeño del proyecto en la producción externa de productos y servicios se valora como muy satisfactoria.
12. En cuanto a la Estrategia de prevención del abandono de niños y niñas en los centros educativos y la promoción de la reinserción al sistema educativo de jóvenes fuera del sistema, efectivamente, el proyecto logró la meta que se había propuesto en cuanto a la cantidad de personas que se inscribieron en el Plan de Tutorías, como preparación para la Prueba de Suficiencia y se logró la instalación formal de la Unidad de Modalidades Flexibles, coordinada por la Dirección Departamental de Educación de La Libertad, aunque finalmente, por una decisión del nivel central será asumida por el Instituto Nacional para la Educación de Jóvenes y Adultos.

13. En cuanto al segundo producto de éste resultado, relacionado a alumnos que reciben talleres para prevenir la deserción escolar, efectivamente se realizaron 4 talleres superando el número de participaciones esperada, 524 fueron mujeres y 613 fueron hombres. En promedio en cada taller se atendieron 285 personas.
14. El componente de fortalecimiento a los centros escolares que forman los sistemas integrados que impulsados por el MINED, fue cumplido adecuadamente en 9 centros escolares, incluyendo el acompañamiento y apoyo al Consejo de Directores para la articulación y organización de los sistemas integrados. En cuanto a la calidad de lo entregado como parte de éste producto, prácticamente no existe ninguna objeción por parte de los usuarios, excepto por la calidad del equipamiento deportivo entregado y por la calidad de un porcentaje menor de obras de infraestructura entregadas. En cuanto a cantidad, sin embargo, la mayoría de los directores de centros escolares considera que recibir un equipamiento por sistema integrado para uso compartido de varios centros escolares, no es suficiente para poder sacarle el provecho esperado.
15. El Programa de Formación para Docentes de educación básica en pedagogías activas aplicadas a 3 especialidades (matemáticas, artes y educación física), así como para educación para la paz (resolución de conflictos y equidad de género), es uno de los productos más valorados, de acuerdo a las entrevistas realizadas a directores de centros escolares. Destacan la calidad profesional de los instructores que dieron cada uno de las formaciones, así como el hecho de que los docentes tuvieron a su disposición material didáctico de calidad y se les ofrecieron las mejores condiciones de confort para su proceso formativo.
16. Con base en los indicadores de efectos inmediatos y después de analizar cada uno de los resultados esperados, se comprobó que se cumplió en un buen grado con todos los efectos esperados y existen elementos de juicio para afirmar que las actividades y productos han sido eficaces al generar efectos inmediatos, a pesar de que no se alcanzó la meta en todos los casos, pero se entiende que se debe a la brecha de atribución que se da en éste nivel y que requiere el compromiso y actuación de los grupos beneficiarios.

EFICIENCIA

17. El presupuesto se mantuvo inalterado y apegado a lo dispuesto por la Generalitat Valenciana. Además, los recursos fueron invertidos en las actividades planteadas desde el diseño del proyecto y hubo mecanismos de rendición de cuentas en términos de transparencia.
18. En términos generales, los recursos se utilizaron eficientemente para completar y fortalecer los procesos pedagógicos de aprendizaje de los jóvenes en situación de deserción escolar y para la formación docente.
19. Se pudo verificar que, en efecto, se ha contado con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios suficientes y adecuados para lograr los resultados alcanzados y esto es reconocido por las personas consultadas en el marco de la evaluación.
20. Sobre si se podrían haber alcanzado los resultados que se han logrado con menos recursos, existen percepciones mixtas, muchas de las personas consultadas opinan que fueron los necesarios y otras, específicamente con relación a las obras menores de

infraestructura, opinan que probablemente sí, siempre y cuando se hubiera hecho un análisis más detallado y aprovechando recursos de la localidad.

21. Al final del proyecto todas las actividades previstas fueron completadas como se había dispuesto desde el inicio del proyecto, las cuales eran necesarias y críticas para el logro de los resultados esperados y alcanzados.

IMPACTO

22. La media de los resultados académicos de los alumnos de segundo y tercer ciclo de educación básica en una muestra de los centros escolares atendidos en las tres especialidades fortalecidas por el proyecto aumentó en un 5.6% pasando de 6.50 en 2016 a 6.87 en 2018, lo cual se considera un logro importante para el proyecto a nivel de efectos.
23. La Dirección Departamental de Educación (DDE) asumió la coordinación de la formación de docentes de los centros escolares del resto de municipios (16) del departamento de La Libertad, en las tres especialidades brindadas por el proyecto.
24. El proyecto ha conseguido generar Resultados en el Desarrollo en los grupos a los que estaba dirigido: Niños, Niñas y Jóvenes, escolarizados en potencial riesgo de deserción y los que ya están en situación de abandono escolar, así como docentes de los centros escolares priorizados de los cuatro municipios.
25. Las metas de cobertura fueron cumplidas y estas acciones han significado una oportunidad muy importante para las personas que por algún motivo han abandonado sus estudios. Además, el proyecto realizó una campaña de prevención que incluye talleres para sensibilizar sobre la importancia de mantenerse en el sistema educativo y finalizar, tanto como oportunidad como por derecho para poder ejercer su ciudadanía plenamente.
26. Una acción clave en la mejora de la educación fue el fortalecimiento de las capacidades de los docentes en sus distintas áreas de especialidad, aspecto en el que el proyecto ha hecho un énfasis especial ya que en el ámbito público existen brechas de capacidades, debido a la escasez presupuestaria, reducida capacidad de gestión y a la cultura institucional que ha prevalecido por muchos años.
27. Se ha podido verificar que en el proyecto trabajaron personas con la experiencia necesaria para impulsar la operatividad de los proyectos, tutores de jóvenes, facilitadores de talleres y capacitadores; y por otro lado, para realizar las funciones de supervisión, monitoreo y seguimiento de una forma pertinente.

SOSTENIBILIDAD

28. Se cuenta con evidencia de que los socios locales y las instituciones del convenio han cumplido todos sus compromisos y han entregado en cantidad y calidad los productos prometidos a los grupos meta. Como se ha visto, estos productos han generados ciertos efectos inmediatos a nivel de objetivo específico que han mejorado las condiciones de las personas participantes, estudiantes y docentes, en cuanto al desarrollo de habilidades para la vida y competencias, así como que ha habido una mejora del nivel académico de en jóvenes fuera del sistema. Además, existe un nivel adecuado de

compromiso y de voluntad política por parte de la Dirección Departamental de Educación, de los asesores pedagógicos de los sistemas integrados, directores y directoras de centros escolares, así como de los docentes formados para cuidar lo avanzado y darle continuidad. Estos constituyen los factores de sostenibilidad más influyentes.

29. Considerando la magnitud de las obras de infraestructura entregada, en la mayoría de los casos, podría considerarse que se generaron impactos mínimos o no se dieron impactos adversos en el medio ambiente por lo que no fueron necesarias medidas de mitigación.
30. Por los distintos elementos analizados, se puede afirmar que el proyecto ha tenido un buen nivel de incidencia en las comunidades donde el proyecto ha sido ejecutado.
31. En cuanto a la sostenibilidad económica, la DDE se ha comprometido a continuar con varias de las acciones del programa, como la formación docente, el mantenimiento del centro de capacitación que fue equipado por el proyecto y por parte de los centros escolares, procurar cuidar los equipos recibidos y dar mantenimiento a las infraestructuras mejoradas. No obstante, ha trascendido que el MINED ha designado al Instituto Nacional de Educación para Jóvenes y Adultos como el ente encargado de las Modalidades Flexibles. Este hecho podría significar una oportunidad para la sostenibilidad financiera de este componente.

GOBERNANZA

32. Para el caso del proyecto, el empoderamiento de los actores involucrados y una coordinación robusta ha ido consolidándose con el tiempo, en especial al nivel operativo con los directores de centros escolares.
33. Se pudo verificar que se llevaron a cabo reuniones de coordinación periódicas para dar seguimiento a las acciones del programa y articular esfuerzos para buscar soluciones a las dificultades operativas que se presentaban.
34. La valoración que se otorga a este sub-criterio es “Muy Satisfactorio” debido a que hay suficientes elementos de juicio para considerar que el proyecto se ha coordinado y articulado con los diferentes actores locales cuya participación ha permitido mejorar las posibilidades de alcanzar los resultados deseados planteados por el proyecto.
35. Hay elementos de juicio para considerar que el proyecto ha sido gestionado de una manera adecuada en muchas de las acciones y tareas. Sin embargo, se reconoce que existen algunas debilidades puntuales en la implementación que deben ser consideradas como oportunidades de mejora y ser atendidas de cara a futuros proyectos.

11.RECOMENDACIONES

1. La efectividad de los proyectos sociales, está condicionada en gran manera por las capacidades que las entidades implementadoras, las entidades de coordinación y otros actores a nivel del territorio sean capaces de desplegar. En este sentido se recomienda fortalecer la estructura de gobernanza en los municipios participantes como plataforma de gestión, de relacionamiento estratégico y de monitoreo y evaluación para futuros proyectos que deban llevarse a cabo. Una organización fuerte, así como el aseguramiento de recursos humanos cualificados y suficientes, constituye una prioridad para continuar el esfuerzo de mejorar la calidad de la educación en el Departamento de La Libertad.
2. En términos de la transversalización del enfoque de género, se recomienda que en futuros proyectos se realice un análisis participativo de las implicaciones para mujeres y hombres de toda la acción planificada, en todas las áreas de intervención y se sistematice en una estrategia que incluya las inquietudes y experiencias de hombres y mujeres como enfoque integral del diseño, implementación, supervisión y evaluación, con la inclusión de acciones afirmativas para que ambos sexos puedan beneficiarse igualmente, y no se perpetúe la desigualdad.
3. En términos de la transversalización del enfoque derechos humanos, se recomienda que se incluyan acciones afirmativas más allá de la oferta de servicios bajo un enfoque utilitarista, sino que identificando a las personas como titulares de derechos y facilitar mecanismos para la generación de capacidades de autogestión con el propósito de que se empoderen y estén en capacidad de asumir una posición proactiva en la solución de sus problemas y estén en capacidad de reconocer y reclamar sus derechos en el marco de las políticas sociales que se busca impulsar.
4. En cuanto al diseño con enfoque en resultados en el desarrollo, es necesario hacer un análisis reflexivo para establecer un modelo de gestión de proyecto con relaciones razonables de causalidad y verificar que el establecimiento de metas esté acorde a la realidad del proyecto y a su contexto, establecer supuestos adecuados para su cumplimiento, incluir la gestión de riesgos para la consecución de los resultados del proyecto, así como, **la construcción de fichas técnicas** para la definición de indicadores adecuados para cada uno de los niveles de resultado (Producto, Efecto e Impacto).
5. Se debe discutir la pertinencia de realizar nuevas acciones de incidencia para ampliar los niveles de participación de los gobiernos locales en los proyectos, motivando su participación activa y co-ejecución apelando a su función genérica como “encargados de la rectoría y gerencia del bien común local”.
6. Fortalecer la gestión de documentos de trabajo y de productos de conocimiento en el marco de los proyectos con el propósito de estar en la capacidad de hacer una adecuada socialización con los potenciales actores y participantes de las acciones del proyecto, así como para mejorar los procesos de inducción y entrenamiento de los técnicos que sean responsables de la implementación en el territorio.

7. Hacer esfuerzos por mejorar la comunicación institucional, en todas las fases del ciclo de vida del proyecto, para que esta sea más efectiva, correcta y ágil hacia las distintas partes interesadas y socios. Una buena forma puede ser adoptando mejores prácticas, instrumentos y protocolos establecidos según los estándares del Project Management Institute (PMI) para la dirección de proyectos, programas, y portafolios.
8. Establecer mecanismos de participación, contraloría y rendición de cuentas de tal manera que los usuarios y partes interesadas sean considerados en los procesos de toma de decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esto es sumamente importante en términos del desarrollo de capacidades locales de gestión y del capital social de los municipios.

12. LECCIONES APRENDIDAS

1. El proyecto se ha constituido en una plataforma importante en los territorios intervenidos para promover mejoras en la educación básica del sector público, especialmente, como soporte a los esfuerzos que el Ministerio de Educación, por medio de la Dirección Departamental en La Libertad, hace para mantener a los niños y niñas en el sistema formal y para atraer a quienes han decidido interrumpir su educación por distintos motivos.
2. Resulta evidente que el proyecto se ha ganado la credibilidad y confianza de los diferentes actores que han estado involucrados en el desarrollo del proyecto, en especial, de los directores y directoras de centros escolares, que ven en CESAL y en FUSALMO, como aliados importantes para su gestión educativa.
3. Se ha podido verificar que la coordinación y participación de todos los actores locales, en especial de los participantes del proyecto, es clave para su éxito, por lo que se debe trabajar por mejorar los mecanismos de gobernanza y de comunicación a todo nivel de cara a próximos proyectos de ésta índole.
4. Si bien, el proyecto ha tenido algunas debilidades en términos de diseño e implementación, los resultados se han alcanzado de forma muy satisfactoria, mejorando de forma genuina la calidad de vida de los alumnos y alumnas de los sistemas integrados intervenidos. Las áreas de oportunidad deben ser capitalizadas para un mejor desempeño futuro.

13. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

1. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (1986), *Código Municipal*, San Salvador.
2. Alza Barco, Carlos (2015), *El enfoque basado en derechos ¿qué es y cómo se aplica a las políticas públicas?* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
3. Consejo Nacional de Educación (2016), *Plan El Salvador Educado: Por el derecho a una educación de calidad*. CONED, San Salvador.
4. Generalitat Valenciana (2017), *IV Plan Director de Cooperación Valenciana al Desarrollo para el período 2017-2020*, Valencia, España.
5. Generalitat Valenciana (2018), *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos financiados por la Generalitat Valenciana en el Ámbito de la Cooperación al Desarrollo*, Valencia, España.
6. Gobierno de El Salvador (2015), *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*, GOES, San Salvador.
7. Gobierno de El Salvador – Ministerio de Economía (varios años), *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples*, DIGESTYC, San Salvador.
8. Gobierno de El Salvador – Ministerio de Educación (2017), *Tasa neta de cobertura por grados año 2016*. Boletín estadístico, 34. San Salvador.
9. Gobierno de El Salvador – Ministerio de Educación (2015), *Ejes estratégicos del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación: Gestión 2014 2019*. San Salvador.
10. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. (2011). *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*.
11. Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (2011), *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*, BID, Washington, USA.
12. Jacoby, Klaus (2008), *Guía de Monitoreo de Impacto*. Cooperación Técnica Alemana (GIZ), San Salvador, El Salvador.
13. Lyche, C. (2010). *Taking on the Completion Challenge: A Review on Policies to Prevent Dropout and Early School Leaving*. OECD Education Working Papers, 53, OECD Publishing.
14. Montes, Kevin (2018), *Deserción Escolar en El Salvador*. Proyecto Educación para la Niñez y Juventud, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), San Salvador.
15. Organización de las Naciones Unidas (2005), *Formulación y Análisis detallado de proyectos*, FAO/Dirección del Centro de Inversiones, Roma, Italia.
16. Organización de Naciones Unidas (2018), *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018: ¡SOY JOVEN! ¿Y ahora qué?*, PNUD, San Salvador.
17. Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). «gobernanza». *Diccionario de la lengua española* (23.ª edición). Madrid: Espasa.

14. ANEXOS

Anexo 1: Guía de Grupos Focales

Anexo 2: Guía de Entrevistas

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Guillermo Gómez', with a stylized flourish underneath.

GUILLERMO GÓMEZ
Economista y Master en
Política Económica
Internacional