

**Solicitud de prestación 2014/350-763 (BENEF 2013)**  
**Evaluación intermedia del Proyecto de apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil - PROEDUCA**

*Solicitud de servicios DCI-ALA/2014/350-163*

**Proyecto de apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil**

**PROEDUCA**

**Informe Final**

**MSc Milena Landaverde García**

**3 de Agosto de 2015**

Proyecto financiado por la Unión Europea.



Proyecto implementado por



Miembro del consorcio



## **AVISO DE EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Este informe ha sido elaborado con el apoyo financiero de la Unión Europea a través del Proyecto de apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil. PROEDUCA. Costa Rica.**

**Las opiniones expresadas son de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Comisión Europea.**

La misión de evaluación agradece a todas las personas que han colaborado en este estudio evaluativo y, en particular, al personal técnico del proyecto PROEDUCA, personal de direcciones y jefaturas en el Ministerio de Educación Pública y directores, docentes y alumnos entrevistados, así como también a los promotores responsables de las zonas de intervención del proyecto.

## Índice

FICHA DE SÍNTESIS.....	5
SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....	5
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
1. ANTECEDENTES .....	13
2. CONTEXTO .....	14
3. CONVENIO DE FINANCIACIÓN UE-GOBIERNO DE COSTA RICA .....	14
4. METODOLOGÍA.....	16
5. HALLAZGOS .....	17
6. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	21
6.1. Sistema de evaluación y seguimiento.....	21
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	32
7.1 Conclusiones.....	32
7.2 Recomendaciones .....	33
7.3 Propuestas de seguimiento y evaluación de la ejecución .....	35
8. ÍNDICE DE LOS ANEXOS .....	38

## FICHA DE SÍNTESIS

País	Costa Rica
Título completo del Proyecto	Apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil
Título abreviado del Proyecto	PROEDUCA
Código de referencia	Nº DCI-ALA/2010/021-501
Modalidad de ayuda	Enfoque Proyecto - Gestión parcialmente descentralizada
Coste total del Proyecto	<b>18.028.089,00 euros</b>
Importe máximo de la UE	<b>8.500.000,00 euros</b>
Importe máximo del Gobierno de la República de Costa Rica	<b>9.528.089,00 euros</b>
Versión del informe de evaluación final	19 de marzo 2015

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>CE</b>	Centro educativo
<b>CE</b>	Comisión Europea
<b>EUR</b>	Euro
<b>IOV</b>	Indicadores Objetivamente Verificables
<b>LP</b>	Línea Presupuestaria
<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>ML</b>	Marco Lógico
<b>PEI</b>	Plan Educativo Institucional
<b>PP0</b>	Presupuesto Programa 0
<b>PP1</b>	Presupuesto Programa 1
<b>PP2</b>	Presupuesto Programa 2
<b>PROEDUCA</b>	Apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil.

## Resumen Ejecutivo

El gobierno de Costa Rica, a través del Ministerio de Educación Pública, con el propósito de avanzar hacia una política educativa de universalización de la secundaria, y con el apoyo de la Unión Europea, ha otorgado una significativa importancia al comportamiento de los indicadores de permanencia y éxito escolar. En ese contexto, se pasa del énfasis en la deserción escolar anual e interanual a una comprensión más clara de los fenómenos de repulsión, expulsión y exclusión educativa. El fenómeno de la no permanencia en secundaria, puede abordarse considerando cinco grandes variables: capacidades individuales, entorno familiar, contexto social y comunitario, características del centro educativo y rendimiento escolar.

En el año 2011, de acuerdo al estudio de Línea Base del PROEDUCA, la tasa media de abandono escolar en los colegios de las 19 Direcciones Regionales donde opera el Proyecto (el cual representa el 57% del total de colegios del país), fue del 11,7%. Esa tasa fue del 14,5% en los 80 colegios priorizados y del 10,9% en el resto de colegios de las 19 regiones. Es de resaltar que la más notoria y considerable magnitud de las tasas de abandono se da en la actualidad en los centros educativos nocturnos.

En la actualidad los datos obtenidos de abandono escolar se generan mayormente en los colegios nocturnos, en donde el índice de abandono en mujeres es mucho mayor que en los hombres, según los datos de matrícula obtenidos a través de la base de datos del MEP. La red 11, Alianza del Oeste, presenta el mayor número de abandono de mujeres, con un total de 243 de una matrícula inicial de 4.432 estudiantes para el año 2014.

El informe final de la evaluación intermedia del Proyecto de apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil - PROEDUCA ha sido redactado sobre la base del análisis documental y del trabajo de campo realizado en las zonas de intervención del Proyecto. PROEDUCA ha sido financiado con un máximo de **18.028.089,00 euros**. De ese monto **8.500.000,00 euros** corresponden a la financiación máxima de la Unión Europea, mientras que el importe máximo del Gobierno de la República de Costa Rica asciende a **9.528.089,00 euros**, destinado a ejecutar las obligaciones que incumben a la República de Costa Rica en el cumplimiento de dichas obligaciones en el marco del desarrollo del Proyecto.

La evaluación intermedia tuvo como propósito estudiar el impacto, relevancia, eficacia, eficiencia, coherencia, pertinencia y sostenibilidad del trabajo realizado por el PROEDUCA durante el desarrollo de sus actividades operativas. Además, tuvo como finalidad “realizar una evaluación de los tres años de intervención del PROEDUCA como proyecto bajo la modalidad Enfoque Proyecto - Gestión parcialmente descentralizada y conocer el impacto generado por cada uno de los componentes en las áreas de intervención del Proyecto”.

La evaluación intermedia se desarrolló con dos objetivos globales: i) proporcionar información relevante para la mejora continua de los procesos técnicos desarrollados en el marco de sus resultados y, de esa forma, recomendar las mejores propuestas y poder facilitar el proceso de cierre de PROEDUCA (elaboración de sistematización de experiencias por cada uno de los resultados); y ii) promover la eventual continuidad del apoyo al sector educativo en Costa Rica.

De manera específica la misión de evaluación intermedia del Proyecto estudió el grado de realización y los logros obtenidos por el Proyecto hasta la fecha “sobre la relevancia, pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto del mismo sobre la base del Convenio de Financiación y los criterios de evaluación de la Comisión Europea”.

La misión de evaluación visitó 21 instituciones, donde se establecieron reuniones con miembros de 14 redes educativas pertenecientes a las provincias de Alajuela, Heredia, San José, Cartago, Puntarenas y Limón, en el periodo comprendido del 15 de octubre al 16 de diciembre del 2014.

### **Pertinencia y calidad del diseño**

El Programa es **pertinente** dentro de la realidad costarricense, siendo indispensables el mejoramiento y la actualización permanente de la formación continua del docente en servicio y el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional, además de la mejora de la infraestructura y del equipamiento; todo ello con el objetivo de poder contrarrestar la problemática del abandono escolar en secundaria en el sistema educativo costarricense. Sus objetivos generales y específicos son consistentes con las necesidades del MEP de Costa Rica, las prioridades globales, las políticas de la UE y las iniciativas de retención del abandono estudiantil en curso a nivel nacional.

La calidad del diseño y la matriz del Marco Lógico, junto con los indicadores de resultado objetivamente verificables, no son claros ni precisos. Los indicadores no son suficientes ni están bien definidos en términos de los resultados previstos; a su vez, la línea base del Proyecto no permite evaluar los indicadores cuantitativos, puesto que no fueron establecidos en un inicio en el Marco Lógico, lo que hubiera permitido su uso y el seguimiento de las actividades de una manera más pertinente.

### **Eficiencia**

#### *Organización interna y recursos humanos involucrados*

En términos de eficiencia en la búsqueda de la calidad cotidiana, en relación con la planificación y ejecución de las actividades al inicio del Proyecto, la Coordinación Nacional no asumió el rol de organización y liderazgo que se esperaba “y esto contribuyó muy poco a la solución de los múltiples problemas que se presentaron en aspectos de organización interna y comunicación y a la hora de hacer frente a la rigidez de los procesos administrativos; no se pudo, por ello, plantear soluciones viables para resolver las limitaciones”. La falta de comunicación entre el Director Nacional y el Jefe de Asistencia Técnica Internacional no ha contribuido al desarrollo eficiente de las actividades previstas en los Planes Operativos ni, por supuesto, al logro de sus resultados. El Marco Lógico no hace referencia al logro del trabajo en equipo y al liderazgo en relación con el personal responsable del Proyecto, por lo que no se han podido evaluar estos aspectos, que inciden en la buena gestión del personal, la información y las relaciones de coordinación con las autoridades locales, las instituciones, los beneficiarios e incluso otros Proyectos en el país.

Por otra parte, la contratación del personal local de PROEDUCA se retrasó y no fue completada oportunamente. Es evidente que la gestión interna no fue adecuada a las necesidades del Proyecto. A pesar de la calidad de los recursos humanos involucrados, estos no pudieron realizar una labor coordinada y eficiente; problemas similares se dieron también en las regiones, donde el personal

local (directores, docentes y supervisores del MEP) muchas veces trabajó sin tener una buena coordinación con el equipo de Asistencia Técnica Local.

La Ejecución Financiera del Programa PP1 del 4 de agosto 2013 al 30 de noviembre 2014, presento un porcentaje de Ejecución del 19.17%, de acuerdo con el planteamiento presupuestario Global del Proyecto previsto. Para su Ejecución. De 18,028,089.00 de Euros, se consideró un retraso en la Ejecución Presupuestaria de 87 % a la Fecha del desarrollo de la Evaluación Intermedia.

Es de suma relevancia mencionar en este informe de Evaluación que existe el riesgo de que todas las actividades programadas en el PP2 sean implementadas por el poco tiempo que resta del proyecto en su etapa final, si bien es cierto, a Diciembre del 2014 con la Aprobación PP2 por la UE, el presupuesto se ha comprometido en su totalidad, principalmente en el rubro de Obras. Se estaría evidenciando en el Informe Final de Evaluación del Proyecto si se ha cumplido en un 100%.

Las variables intervinientes en el desarrollo del proceso de Ejecución financiera se limitaron al retraso que desde su inicio el proyecto enfrento en relación a la situación social y política del país.

#### *Medidas de acompañamiento de la Delegación de la Unión Europea*

Se entiende el término “acompañamiento” (en lo que se refiere a la Delegación de la CE) como el seguimiento sistemático vinculado a la gestión del Proyecto, en particular en los aspectos administrativos y financieros, la consecución de sus objetivos y resultados, y la articulación de los distintos programas y acciones bajo su competencia. La presencia de un representante de la DCE en el Comité Consultivo en calidad de observador parece haber sido suficiente y pertinente para contribuir a una solución rápida de algunos problemas de gestión administrativa y de ejecución financiera a lo largo del Proyecto. Se ha contado por ello, por ejemplo, con una asesoría continua en relación con la implementación de los Presupuestos Programas y su respectivo cumplimiento en los plazos establecidos.

La modalidad de cooperación en la cual se inscribe PROEDUCA evidentemente requiere una interlocución puntual de la DCE con los organismos de tutela para agilizar las gestiones necesarias para la ejecución del Proyecto, que, por cualquier razón, la coordinación nacional no haya podido realizar autónomamente.

A lo largo de los 3 años del Proyecto hasta la actualidad se han encontrado dificultades en la gestión, por lo que se considera que deberían haberse adoptado procedimientos ágiles para la solución de los problemas detectados al inicio del Proyecto, delegando responsabilidades. La ejecución financiera ha sido afectada por estos problemas de gestión institucional de los tomadores de decisiones y todo indica que la ejecución del PP2 se estaría finalizando al cierre del Proyecto.

La eficiencia del Proyecto es buena hasta la fecha; se espera que a su culminación sea muy buena en términos del logro de resultados previstos.

#### **Eficacia**

La eficacia del Proyecto es buena, ya que ha logrado la participación de jóvenes en situación de vulnerabilidad y mejorado su permanencia en el centro educativo, respondiendo a su objetivo específico: *fortalecer las capacidades de atención de los actores institucionales y de la comunidad*

*educativa hacia los jóvenes en secundaria con vistas a la permanencia exitosa en el centro educativo y a la reinserción al sistema en las áreas de intervención del Proyecto.*

Se ha logrado instituir, equipar y hacer funcionar las 20 redes educativas, ofreciendo formación a 1.500 docentes de los 4.312 previstos, 80 directores y supervisores educativos en temas de gestión institucional, liderazgo y estrategias para contrarrestar el tema de abandono estudiantil. Existen en general buenas posibilidades en términos de su sostenibilidad, aunque hasta el momento de la realización de la evaluación intermedia no se había oficializado por parte del MEP ninguna decisión al respecto.

En términos de eficacia no se ha logrado la complementariedad con otras direcciones del MEP (Vida Estudiantil), encargado de asumir la continuidad y ampliación de PROEDUCA, para garantizar así el aprovechamiento de los avances logrados en términos de sus resultados. No ha habido un esfuerzo para establecer prioridades e identificar las líneas de trabajo que pudieran contribuir a la ejecución de un nuevo proyecto de continuidad. Existen planes operativos para la realización de un nuevo proyecto, lo que contribuiría a su afianzar el posicionamiento de los logros alcanzados y a crear mejores condiciones para lograr los resultados esperados. Un ejemplo de ellos con las actividades implementadas por la Dirección Nacional de Vida Estudiantil del MEP, que están muy asociadas a las actividades del Proyecto, lo que permite la generación de sinergias y su complementariedad; se trata, en este caso, de actividades recreativas para los jóvenes en riesgo de abandono. Sin embargo, será tarea del MEP poder identificar las mejoras estrategias de continuidad para erradicar el abandono estudiantil en secundaria, y poder integrar en la fase de ejecución del Proyecto cuestiones transversales o fundamentales como la igualdad de género, el medioambiente y la pobreza, aspectos que no son evidentes en las acciones desarrolladas. Por todo ello, se puede decir que la eficacia del Proyecto es buena en términos de los logros alcanzados hasta la fecha de redacción de este informe.

El **impacto** del Proyecto no puede ser identificado de forma extensiva en este nivel de evaluación (medio plazo), sino en el curso de la evaluación ex post. No obstante, sí es posible identificar el impacto de algunas actividades ejecutadas como los campamentos escolares y los talleres de liderazgo estudiantil, pudiendo afirmar que esas actividades han permitido la convivencia y el intercambio entre jóvenes en riesgo de abandono estudiantil.

La **sostenibilidad** de las acciones a desarrollarse en los próximos meses dependerá del empuje y compromiso del personal de Asistencia Técnica Local, el cual asumirá la mayor parte de la ejecución de las acciones, la fiscalización del cumplimiento de los contratos de subvenciones y obras que estarán ejecutándose, así como de la sistematización de los resultados finales para cada uno de los resultados previstos. Los contratos deberán ser validados para su efectiva incorporación a los planes operativos de las respectivas Direcciones Regionales de Educación. y a las acciones en términos de sostenibilidad del Proyecto

Con el fin de evaluar la **coherencia** del PROEDUCA, hay que tomar en cuenta su origen de proyecto piloto de la UE, donde las actividades emprendidas y las políticas impulsadas de la UE han sido concebida para cumplir con los objetivos de su política de desarrollo, sin contradicción interna ni respecto a otras políticas comunitarias del país beneficiario y de otros países de la Región. Es también posible remarcar que, aún sean coherentes, las actividades emprendidas en el proyecto, pero se necesitan de un plazo más largo que lo disponible en la altura de la presente evaluación (36

meses) para poder verdaderamente contribuir en la generación de nuevas políticas educativas. Por lo tanto, se propone examinar detenidamente de nuevo este asunto a lo largo de la evaluación final del proyecto. Finalmente es posible afirmar que existe complementariedad de las acciones de PROEDUCA con las políticas costarricense, en particular con el apartado 5. “Infraestructura de calidad en centros educativos”, del *Plan Nacional de Desarrollo 2011-2015*), por lo que el proyecto contribuye a la realización de mejoras en infraestructura y equipamiento. Es posible afirmar que este modelo debería de ser replicado a nivel nacional. Se esperaría que al cierre del Proyecto se retomen las mejores prácticas y lecciones aprendidas por las autoridades del MEP.

Las actividades de **visibilidad** cobraron fuerza a finales del año 2014, ya que se realizaron varios eventos continuos tales como el intercambio de experiencias entre docentes de los distintos centros educativos beneficiarios de PROEDUCA en la feria de logros. Aun siendo positivas, algunos aspectos de la comunicación tienen que ser reforzados antes del fin de la ejecución del Proyecto. En particulares aquellos orientados a conocer la opinión pública y aquellos dirigidos a los beneficiarios directos del Proyecto, para contribuir a generar un estado de opinión favorable a los cambios estructurales en cuanto al tema de la reducción del abandono estudiantil.

En consonancia con la definición de **valor añadido comunitario** presentada en los TDR, respecto a la complementariedad en las intervenciones, coordinación y sinergia de las acciones del proyecto PROEDUCA con la intervención de los estados miembros de la UE en la región, no se pudo constatar en la misión de Evaluación Intermedia ningún otro proyecto nacional y regional que estuviera en sinergia con las actividades implementadas en PROEDUCA.

En el presente informe se presenta el proceso cronológico del avance de las actividades que se han finalizado y de las que se ejecutarán en los próximos meses. En la etapa inicial del presente año, se ha tomado en consideración lo planteado en el Plan de trabajo para la realización de la presente misión de evaluación intermedia y se ha realizado el reconocimiento, en un primer momento, de las acciones realizadas por el equipo de Asistencia Técnica Internacional y Local, y en el marco de la misión de evaluación con el fin de poder evaluar los 3 resultados previstos en el Proyecto. Asimismo, se presentan los resultados obtenidos hasta la fecha, las valoraciones y las limitaciones del proceso realizado. La presente fase de la evaluación final tuvo como objetivo primordial proporcionar las mejores sugerencias y estrategias que puedan implementarse en el tiempo que resta en la ejecución del Proyecto a los responsables involucrados, autoridades ministeriales, personal de dirección del Proyecto, equipo de Asistencia Técnica Local y promotores de campo.

Por otro lado, la matriz del Marco Lógico ha requerido para la misión la realización de un continuo ejercicio de análisis, para aproximarla a la realidad de los problemas enfrentados y de las actividades que se han ejecutado, con el fin de alcanzar los resultados previstos, los cuales también se han reajustado sin perder en absoluto el alcance inicial.

#### Análisis de los indicadores por resultados presentados en el Marco Lógico

El Marco Lógico (ML) fue estructurado con indicadores insuficientes y no muy claros, y tampoco se adaptó a la nueva situación en la que se encontraba el Proyecto después de su primer año de ejecución. El ML, además, no ha sido utilizado como un instrumento de monitoreo y seguimiento, en consonancia con la lógica de intervención escogida.

Los indicadores identificados para el objetivo específico, por su parte, no incorporan los criterios cualitativos indispensables para valorar la nueva orientación de los jóvenes en secundaria con vistas a la permanencia exitosa en el centro educativo y a la reinserción al sistema en las distintas áreas de intervención del Proyecto, sino que se refieren a fuentes de verificación, en las cuales podrían encontrarse eventualmente estos criterios.

El ML en general tiene muy pocas fuentes de verificación externas: para los 3 resultados se indican varias veces como fuentes de verificación los mismos informes del Programa, documentos que no necesariamente pueden sustentar los indicadores correspondientes.

Considerando los atrasos acumulados y las dificultades de gestión, se debería haber llevado a cabo una profunda revisión y una actualización del ML orientado a la viabilidad, lo que habría podido contribuir a optimizar los esfuerzos en términos de los resultados esperados.

En el caso del Componente 1, por ejemplo, no se cuenta con un indicador que establezca estrategias de retención en los jóvenes en riesgo de abandono estudiantil.

### Indicadores Componente 1

#### **1. En todos los centros educativos del Proyecto se implementan Planes de Mejora**

El Proyecto PROEDUCA ha diseñado una serie de actividades para lograr incentivar el desarrollo de planes de mejora en los 80 centros educativos, agrupados en 20 redes educativas; estas actividades darán comienzo en 2015 por medio del contrato “Diseño de la implementación del Proceso de Capacitación y Gestión de CE”. Se prevé igualmente que para septiembre del 2015 se encuentren en fase de implementación dichos planes de mejora, para así poder valorar, en el transcurso del primer y segundo trimestre, el avance en estos documentos de planificación.

El indicador de resultados establecido en el Marco Lógico establece que el 100% de los centros educativos deberán contar con planes de mejora que permitan a los directores, docentes y padres de familia fortalecer sus actividades con el fin de reducir los índices de abandono escolar. Un ejemplo de ello es que en los planes de mejora se deberán reconsiderar las actividades socio-afectivas de los alumnos (atención psicológica y refuerzo académico). Este indicador podrá ser analizado en el segundo semestre del 2015.

#### **2. Se han establecido y están funcionando organismos de participación de la comunidad educativa para la gestión del centro**

La dirección del Proyecto decidió trabajar con 20 redes, a pesar de que el indicador enunciado en el Marco Lógico establece para el Componente 1 como meta: “21 Organismos establecidos y participando al final del Proyecto”. Las redes aportan descentralización, lo que facilita, en conjunto, la búsqueda de mejoras en la gestión de los centros educativos. La fuente de verificación hasta el momento ha sido la observación de sus reuniones y asistencias a eventos. En visitas realizadas a 16 redes educativas por parte de la evaluadora, se ha observado un verdadero sentido de pertenencia por parte de directores, docentes, supervisores educativos, promotores y padres y madres de familia hacia la red correspondiente.

Para el final del Proyecto se pretende obtener una memoria de cada Red que constate su compromiso y sus metas para el futuro.

### **3. Se cuenta con planes y programas contextualizados**

Hasta la fecha del desarrollo de la misión de medio plazo, no se ha podido evidenciar el cumplimiento del indicador: “Se cuentan con planes y programas contextualizados en los 80 centros educativos”.

Se pretende que las actividades del Proyecto ayuden a mejorar los planes y programas de los 80 centros educativos y que estos estén relacionados con los contextos de la región.

Como estrategia para lograrlo se han desarrollado actividades artísticas culturales en los 80 centros educativos en búsqueda del fortalecimiento de la permanencia y con la finalidad de generar conciencia en los padres de familia y jóvenes estudiantes.

Por otro lado, para el 2015 se espera, como uno de los resultados del contrato, la elaboración de la propuesta de coordinación y articulación regional. Esta se desarrollará por medio del contrato de consultoría “Fortalecimiento de capacidades para la articulación institucional y descentralización”, que iniciará su implementación aproximadamente en abril de 2015. Los resultados estarán listos para octubre del mismo año.

Para finales de año, como fuente de verificación del indicador, se solicitarán los 80 planes y programas, para valorar si están ligados con los contextos regionales.

#### **✚ Indicadores Componente 2**

### **4. Mejora en la asistencia regular y la participación activa de los estudiantes a las clases y a las actividades pedagógicas**

Por medio de los registros de asistencia obtenidos por el MEP y en los centros educativos se ha logrado verificar anualmente el aumento en la asistencia de los estudiantes a los centros educativos con respecto a 2011: se ha logrado un aumento del 1% y 5% respectivamente en los años 2012 y 2013. Para el final del Proyecto se tiene como meta un aumento total de 10%.

### **5. Aumento en el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto al centro educativo.**

Se desarrollarán dos instrumentos, con ayuda de los promotores, uno en junio y otro al final del Proyecto, que servirán para valorar el nivel de satisfacción de los estudiantes con respecto al CE y a sus docentes.

#### **✚ Indicadores Componente 3**

### **6. Mejora la oferta educativa gracias a nuevos o mejores ambientes y a su aprovechamiento**

Por medio de las actividades de la infraestructura se logrará mejorar la oferta educativa; este indicador se logrará verificar después de realizar las obras al final del Proyecto. En 2015 se iniciarán las obras planteadas en las sub-actividades.

### **7. Incrementa el acceso a equipos y tecnologías educativos (digitales) en el centro, así como su uso en el proceso educativo y el número de proyectos innovadores**

El incremento del acceso a equipos y tecnologías será medido por medio de la cantidad de nuevas tecnologías en los CE suministradas por PROEDUCA. El contrato internacional que se ejecutará en 2015 será la base para lograr alcanzar la meta.

No se ha podido evidenciar el cumplimiento de los indicadores “mejora la oferta educativa gracias a mejores ambientes y a su aprovechamiento” o “incrementa el acceso a equipos y tecnologías educativos en el centro y su uso en el proceso educativo y el número de proyectos innovadores”. Desde el punto de vista del evaluador, este indicador de resultado debería ser mejorado en términos de redacción. Como por ejemplo “Se incrementa la matrícula escolar a partir del acceso a equipos y nuevas tecnologías educativos en el centro educativo” y “Se incorpora en los proyectos innovadores la formación en tecnologías educativas para docentes y estudiantes de los centros educativos”.

## 1. ANTECEDENTES

El Proyecto PROEDUCA se inscribe dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014) del Gobierno de Costa Rica para contribuir a la cohesión social en el país, apoyando los esfuerzos del sector educativo hacia la disminución del abandono estudiantil en educación secundaria.

El objetivo específico del Proyecto es fortalecer las capacidades de atención de los actores institucionales y de la comunidad educativa, hacia los jóvenes en secundaria con vistas a la permanencia exitosa en el centro educativo y a la reinserción al sistema en las áreas de intervención del proyecto.

Los resultados esperados de las actividades que se están ejecutando son los siguientes:

1. Se han logrado avances para una gestión educativa participativa y capaz de dar respuesta a la problemática propia del contexto.
2. Los y las estudiantes encuentran los procesos educativos interesantes y significativos, fortaleciendo así su sentido de pertenencia al centro.
3. Mayor equidad y mejores condiciones para el aprendizaje gracias a nuevas o mejores infraestructuras, equipamiento y uso de equipos y tecnologías digitales en los centros seleccionados.

El Proyecto PROEDUCA se inscribe dentro de la política del Ministerio de Educación Pública (MEP) de colocar al centro educativo de calidad como el eje de la transformación de la educación costarricense. El país ha logrado amplios consensos sobre los temas de calidad, pertinencia, equidad, evaluación, gestión eficiente de la educación, empoderamiento de la comunidad educativa y formación permanente de sus recursos humanos.

PROEDUCA cuenta con tres componentes: a) Gestión del centro educativo, b) Desarrollo curricular, calidad y pertinencia de la educación, y c) Equidad, infraestructura y equipamiento. Cada uno de ellos canaliza sus acciones en un conjunto de actividades y subactividades que se implementan en los 80 centros educativos del Proyecto. Según los datos del Departamento de Análisis Estadístico del MEP, en 2011, los beneficiarios directos fueron, aproximadamente, 56.000 estudiantes y 4.500 funcionarios (docentes y administrativos) y, de manera indirecta, las comunidades en donde se ubican las instituciones. Cabe señalar que Costa Rica contaba en ese año con 646 colegios públicos (académicos, técnicos, diurnos y nocturnos), de manera que el Proyecto comenzó cubriendo el 12% del total de los centros educativos del país.

PROEDUCA funciona bajo la modalidad de Operación Descentralizada Directa. Desde el punto de vista de la gestión cuenta con un Comité Director de siete miembros que es presidido por la Sra. Ministra de Educación Pública. Los representantes de la Unión Europea forman parte del mismo en carácter de observadores y el Jefe de Asistencia Técnica Internacional y el Director Nacional del proyecto lideran el comité consultivo.

## 2. CONTEXTO

El Proyecto de apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil, PROEDUCA de Costa Rica tiene como retos fundamentales o líneas de acción:

1. Aumentar significativamente la cobertura de la educación secundaria como mecanismo de promoción social.
2. Actualizar programas de estudio en distintas especialidades e implementación del diseño curricular basado en normas de competencias, reforzando áreas científicas, lógicas y matemáticas, históricas, sociales y culturales y de comunicación y lenguaje; mejora de procedimientos administrativos, de organización y de evaluación, con el fin de priorizar la gestión eficiente y la asistencia social a estudiantes de bajos recursos, entre otros.
3. Desarrollar la capacidad productiva y emprendedora de adolescentes, jóvenes y jóvenes adultos, ampliando los servicios de formación técnica y profesional.
4. Incorporar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación al sistema educativo, en términos de equipamiento, cobertura y recursos didácticos.

El área geográfica de intervención de PROEDUCA son las regiones de: Guanacaste, Puntarenas, Limón Sur y Gran área metropolitana (GAM), 80 instituciones agrupadas en redes de centros educativos (Anexo 2) con un solo propósito, el de poder crear sinergias que permitan a las instituciones el fortalecimiento de competencias y que puedan propiciar la permanencia exitosa en secundaria. 19 Direcciones Regionales de Educación, ubicadas en las distintas zonas del país, han participado como responsables locales en la ejecución del Proyecto.

Desde el punto de vista conceptual, la inversión en infraestructura se concentrará en obras de tipo innovador. El MEP destina casi todo su presupuesto de infraestructura a construir aulas y servicios sanitarios. Las autoridades del MEP desean que PROEDUCA sea una especie de laboratorio de innovaciones, que, en una fase posterior, puedan ser replicadas en otros centros educativos del país. Las obras de infraestructura, especialmente las relacionadas con el recreo, pueden contribuir de manera significativa a combatir el fenómeno de la exclusión.

Al construir obras tales como *skateparks*, pequeños anfiteatros u otras obras similares en los lugares de recreo del CE, se generará un ambiente más atractivo para que los estudiantes permanezcan a gusto en la institución.

Otra línea de trabajo es la construcción de espacios multiuso para la realización de actividades artísticas, deportivas y cívicas. En caso de necesidades extremas, se ha planificado la construcción de servicios sanitarios en algunos centros educativos. Se han seleccionado 10 instituciones donde se realizarán las obras.

## 3. CONVENIO DE FINANCIACIÓN UE-GOBIERNO DE COSTA RICA

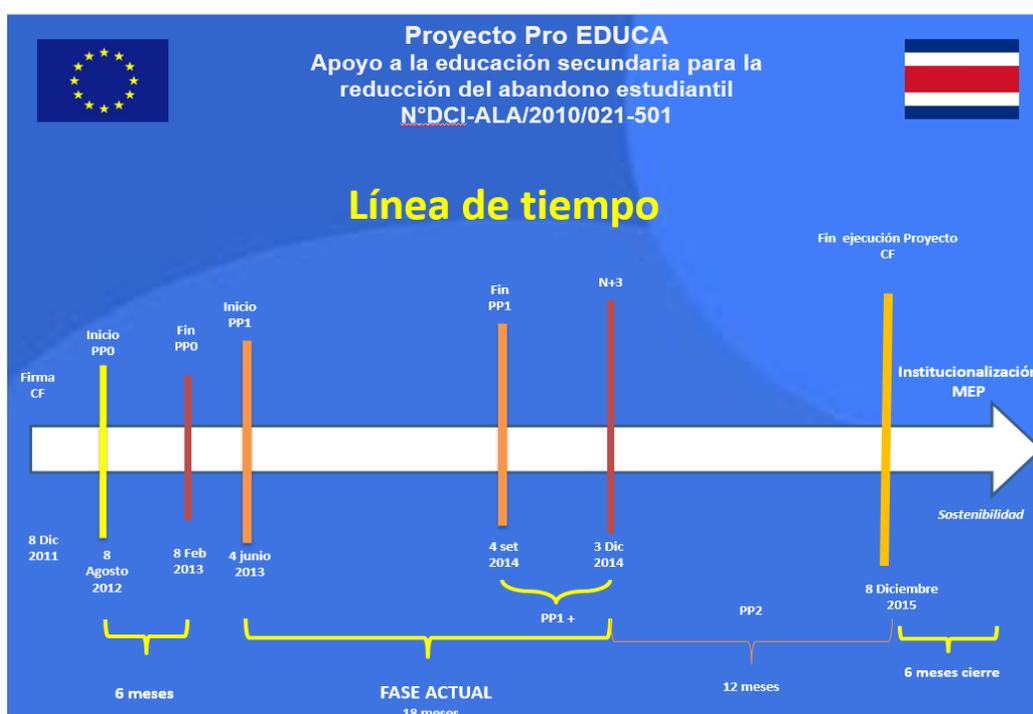
El Convenio de Financiación (CF) del Proyecto PROEDUCA fue firmado el 8 de diciembre de 2011. A partir del momento de la firma comenzó su ejecución por un periodo de 48 meses que finalizarán en diciembre de 2015.

El Convenio establece 18 meses para el periodo de cierre, los cuales empezarán a contabilizarse después del 8 de diciembre de 2015. Bajo el escenario anteriormente descrito el cierre se realizaría en junio de 2017.

Durante el periodo de cierre se podrán incorporar algunas acciones todavía pendientes de ejecutar, pero que pueden ser parte de la Contrapartida Nacional del Proyecto.

Sobre las contrataciones con fondos de la Unión Europea, se entiende que durante el periodo de cierre no podrán ser desarrolladas y todas las ejecuciones deberían finalizar en diciembre de 2015.

El escenario anteriormente descrito implica que durante el calendario lectivo del Ministerio de Educación Pública, que va de febrero a diciembre del 2015, deben desarrollarse todas las acciones ya contratadas antes del 4 de diciembre de 2014, fecha de conclusión del PP1 con su respectiva ampliación.



### Presentación PROEDUCA. Equipo consultivo 2014.

**Propuesta:** Valorado el escenario con 2015 como año fuerte para la implementación y ejecución de una gran cantidad de acciones contratadas, podría ser prudente considerar una ampliación para el periodo de ejecución. Originalmente concluiría en diciembre de 2015, pero se podría presentar una posibilidad de ampliación de 6 o 12 meses más, para el cumplimiento de todas las acciones programadas. Así, el periodo de cierre podría ser reducido de 18 a 6 meses, como se establece en *la guía práctica de los procedimientos aplicables a los presupuestos programados (Enfoque por Proyecto) Versión 4.1- Marzo 2013*.

**El cierre de los Presupuestos Programa deberá efectuarse como máximo seis meses después del final del periodo que cubren.**

**Al tratarse del último Presupuesto Programa del convenio de financiación correspondiente, las actividades deberán concluir como máximo seis meses después de haberse iniciado el periodo de cierre del mismo (véase la sección 3.3.4. de la presente Guía).**

**El periodo de ejecución (sin contar el periodo de cierre de seis meses como máximo) del último Presupuesto Programa deberá estar incluido en la fase de ejecución operativa del Convenio de Financiación correspondiente, mientras que el periodo de cierre del último Presupuesto Programa podrá incluirse en la fase de cierre del Convenio de Financiación.**

Considerando que podría ser un periodo factible para realizar un cierre administrativo del Proyecto, lo anterior requeriría una adenda 2 al Convenio de Financiación o podría ser valorado a nivel de una interpretación entre las partes, dado que cambiaría el periodo de cierre final del Convenio de Financiación.

Si se decide no tomar una determinación lo antes posible al respecto, se corre el riesgo de que todas las actividades a ejecutar en el marco de los 3 resultados se desarrollen de manera no eficiente, debido a la diversidad de acciones previstas en el PP2. Esto conllevaría el inicio de procesos densos de ejecución de acciones en el marco de los 3 resultados, necesitando más tiempo de desarrollo con el fin de poder lograr las expectativas y los resultados eficientemente.

Finalizado el período del N+3, nos encontraríamos ante un escenario nuevo y positivo para la ejecución satisfactoria de las acciones del PROEDUCA, siempre y cuando se valore entre las partes el compromiso que se adquiere ante el nuevo escenario; de no ser logrado la experta evaluadora considera que será un período de mucho riesgo y de insuficiente ejecución de las actividades previstas en el Marco del Proyecto.

#### **4. METODOLOGÍA**

La metodología de trabajo implementada en el marco de la misión de evaluación intermedia, denominada metodología cualitativa de investigación, tuvo como característica primordial ser participativa e investigativa, permitiendo lograr los objetivos propuestos, como es el poder obtener información de manera pertinente y efectiva de los beneficiarios directos del Proyecto. Su objetivo primordial era evidenciar la implementación correcta de las acciones del Proyecto en todos sus aspectos relevantes en términos de eficiencia, efectividad, transparencia, sostenibilidad, participación y optimización en el uso de los recursos.

Se aplicaron instrumentos de entrevista semiestructurada a directores de centros educativos y miembros de red, para poder obtener opiniones de los participantes respecto al desarrollo del Proyecto y sus logros obtenidos hasta la fecha (Véase **Anexo 1**: Instrumento de entrevista para Miembros de RED, directores/as de centros educativos y directores/as regionales).

Se ha desarrollado la técnica de Grupo de Enfoque en la reunión de coordinadores de red llevada a cabo en San José el 18 de noviembre. Se pueden observar los resultados obtenidos en el **Anexo 2**.

## 5. HALLAZGOS

Los hallazgos enunciados hacen referencia al cumplimiento o no cumplimiento de los indicadores establecidos a partir del Marco Lógico del Proyecto. Uno de los hallazgos principales que la evaluadora pudo detectar de manera precisa es la falta de indicadores cuantitativos que permitan comprobar la afirmación de los indicadores cualitativos enunciados. Para el componente 2, por ejemplo, el indicador de resultado se enuncia: “Aumento del nivel de satisfacción de los estudiantes, respecto al centro educativo”.

De un total de 80 centros educativos participantes en el Proyecto, ¿cuántos estudiantes manifiestan tener un nivel de satisfacción respecto al centro educativo? La evaluadora no pudo constatar ningún instrumento que permitiera a los promotores de las distintas regiones facilitar una muestra de centros educativos, para comprobar dicho indicador de manera cuantitativa y permitir así conocer aspectos relacionados con el nivel de satisfacción de los estudiantes.

En las distintas visitas realizadas en la presente misión de evaluación, se pudieron constatar por parte de algunos padres de familia los problemas relevantes de la mayor causa de abandono escolar: la situación socioeconómica, la violencia alrededor de los centros educativos, los traslados de las familias a otras provincias y la falta de oportunidades de empleo en la zona.

No se encontró, al inicio de la misión de evaluación, información sistematizada del programa que pudiera dar muestra del estado de avance de las actividades y sus resultados.

Tampoco existe información precisa sobre datos estadísticos de abandono escolar en relación con la matrícula inicial que los centros educativos presentan en la Dirección de Estadística del MEP, específicamente del año 2011.

Resumen de hallazgos encontrados para cada uno de los puntos de atención:

<b>Definición de aspectos</b>	<b>Ejemplo relevante del hallazgo</b>	<b>Breve descripción</b>
<b><u>Redes educativas</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En las 20 Redes se ha facilitado el intercambio con 80 directores y docentes de buenas experiencias educativas entre los docentes, directores, supervisores y orientadores de los centros educativos, lo que permite mayor interacción, integración y el fortalecimiento de la buena comunicación. Se trata de un espacio que los docentes necesitan para desarrollar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La red ha propiciado espacios de acercamiento de los padres de familia al centro educativo, participación en las actividades con otros padres de familia de zonas vecinales, a la vez que los docentes han tenido la oportunidad de intercambiar buenas prácticas y compartir experiencias exitosas de prevención del abandono estudiantil con otros</li></ul>

	<p>muchas iniciativas pedagógicas y de atención a los problemas diarios de los centros educativos. Las 20 redes educativas tienen como práctica reunirse cada fin de mes y compartir sus resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RED ha logrado el acercamiento a los problemas comunes. Diferentes instituciones tienen situaciones muy semejantes que desean enfrentar o resolver. Es necesario un seguimiento de aspectos importantes como son las estrategias para disminuir el abandono estudiantil.</li> <li>• En el quehacer de las redes, se observó mayor participación de mujeres en cargos de toma de decisiones; un ejemplo de esta afirmación es la RED de <b>Desamparados</b>.</li> <li>• No se evidencia en el Marco Lógico ningún indicador que permita medir el grado de seguimiento de estrategias implementadas para disminuir el abandono estudiantil; no existe una sistematización y/o experiencias documentadas al respecto.</li> </ul>	<p>docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo psicopedagógico desarrollado en la RED genera estrategias de innovación en los centros educativos, lo que ha permitido la consolidación de las redes educativas.</li> <li>• Se evidenció en reuniones de RED el intercambio de problemas comunes sobre abandono escolar y se plantearon estrategias de mejora para ser retomadas por otras redes. Por ejemplo, en la RED 13, Tierra de Volcanes, de Cartago, el director del CTP de Pacayas invitó a los centros educativos vecinos, aun no perteneciendo al Proyecto, a conocer las actividades desarrolladas en su centro educativo, orientadas a la prevención de riesgo de abandono estudiantil.</li> </ul>
<p><b><u>Liderazgo estudiantil</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha dado espacio a 700 jóvenes de los 80 centros educativos para propiciar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las jornadas desarrolladas de liderazgo estudiantil han propiciado en los jóvenes el</li> </ul>

	<p>su acercamiento y poder compartir con otros jóvenes sus distintas experiencias de adolescencia. Tratar temas como de autoestima y liderazgo permite a los jóvenes una oportunidad de entusiasmo y de valorización del compromiso, pudiendo replicar las lecciones aprendidas en las jornadas recibidas con sus otros compañeros del centro educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se establece ningún indicador en el Marco Lógico que establezca un marco de reuniones mínimas necesarias en relación con las jornadas de liderazgo.</li> <li>• Existe un indicador cuantitativo: “Número de estudiantes fortalecen sus habilidades en talleres especializados”. Como meta la participación se estima en 700 estudiantes. La evaluadora pudo evidenciar la incorporación de indicadores cuantitativos al Marco Lógico a partir de la sugerencia realizada al responsable del Sistema de seguimiento y Evaluación del Proyecto SISE.</li> </ul>	<p>reconocimiento de su autoestima y del grado de relevancia que se desarrolla en el trabajo en equipo, buena comunicación y en el desempeño de actitudes y aptitudes en el trabajo del centro educativo.</p>
<p><b><u>Voluntariado</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta estrategia dará buenos resultados a largo plazo si las instituciones realmente captan a estos voluntarios y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El/la voluntario/a realiza un trabajo ad honórem en los centros educativos en las distintas áreas de refuerzo</li> </ul>

	<p>se continúa ampliando año tras año en distintas áreas de reforzamiento a los estudiantes en distintos problemas que atraviesan en los centros educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones del voluntariado aún no son claras y es algo fundamental en su rol de apoyo.</li> <li>• Se hace referencia en el Marco Lógico, Componente 2, al número de voluntarios formados y asignados en los centros educativos para las actividades de apoyo a los estudiantes. Se establece como meta 120 voluntarios.</li> </ul>	<p>estudiantil, y su experiencia profesional es diversa. Los voluntarios están conformados por psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales, docentes en las áreas de matemáticas, lenguaje, etc.</p>
<p><b><u>Play Jamm</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De los 70 centros educativos de 80 que han sido beneficiados con instrumentos musicales, en 3 de los visitados no se cuenta con un docente específico de educación musical. En algunos casos se contrata por parte de los centros educativos a un docente de música por horas.</li> <li>• Se relaciona con el indicador de formación del Componente 1: “número de estudiantes que han fortalecido sus habilidades en talleres especializados”. Se establece como meta 700 estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como estrategia exitosa, permite a los jóvenes el poder desarrollar aptitudes y destrezas musicales, contribuyendo así a su motivación, disciplina y recreación, lo que permite la retención de los jóvenes en estado de riesgo, que, de otra manera, abandonarían los centros educativos de secundaria.</li> </ul>

<p><b><u>Promotor/a</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo del/de la promotor/a al trabajo de RED ha permitido el enlace de coordinación de actividades entre el Proyecto y los centros educativos.</li> <li>• El/la promotor/a es un apoyo sustancial al trabajo de la RED que permite la buena coordinación y comunicación entre sus miembros en relación con las actividades que se implementan en el marco del Proyecto.</li> <li>• El/la promotor/a propone estrategias de solución a los diversos problemas que los docentes plantean en relación con el tema de abandono estudiantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los promotores designados por el Proyecto en los centros educativos están en constante rotación en los centros PROEDUCA; acompañan y lideran el trabajo de gestión institucional entre las oficinas centrales del MEP y las Direcciones Regionales respectivas, para el buen funcionamiento del trabajo de la RED.</li> </ul>
<p><b><u>Jornadas de formación</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes manifestaron que no habían recibido formación en temas tan relevantes (andragogía) durante mucho tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de formación docente en diversas áreas con el fin de poder fortalecer las competencias profesionales de los docentes y propiciar espacios de intercambio de experiencias docentes.</li> </ul>

## 6. Evaluación de la ejecución del Proyecto

### 6.1. Sistema de evaluación y seguimiento

- El Proyecto cuenta con un sistema de seguimiento denominado SISE, pero hasta la fecha no se han obtenido datos precisos sobre el abandono estudiantil en cada una de las provincias y centros educativos beneficiarios. Para poder desarrollar una evaluación eficaz de la ejecución del Proyecto es necesario contar con un sistema de seguimiento y evaluación aplicado por el Proyecto y la Unidad de Seguimiento y Evaluación de proyectos del MEP.

- En efecto, se trata de un sistema de información y seguimiento basado exclusivamente en actividades (cumplidas, en proceso, a desarrollarse) que pretende evidenciar las dificultades encontradas y ofrecer recomendaciones, sin establecer una relación directa con los objetivos. Para un Proyecto de esta naturaleza hubiera sido recomendable la adopción de un sistema enfocado en los resultados que contribuyera a identificar y aplicar las medidas necesarias para corregir eventuales errores y lograr mejores resultados.
- A continuación se presenta un esquema básico de los dos sistemas, el primero basado en actividades, el segundo enfocado en los resultados, que, desde el punto de vista de la misión de evaluación, deberían haberse aplicado.

#### a- Esquema básico del sistema basado en actividades

Avance hasta la fecha		Qué actividades van a desarrollarse	Qué dificultades se han encontrado o se tienen	Recomendaciones
Qué se ha hecho	Qué actividades están en proceso	Fecha probable de inicio		
Qué actividades se han cumplido ya				

#### b- Esquema básico de un sistema de monitoreo enfocado en resultados<sup>1</sup>

Resultados esperados de las actividades realizadas	Resultados logrados en relación con los objetivos previstos (verificación hecha por medio de los IOV, incluidos en el Marco Lógico)	Factores que han determinado el éxito o han causado dificultades	Medidas correctivas y actividades de seguimiento y propuestas	Responsables, tiempo y modalidades de ejecución
--	---	--	---	---

La misión de evaluación ha detectado la ausencia de información relevante previa a las acciones para generar un cambio, como contar como una línea base de información desde el inicio del Proyecto, y que “las acciones de seguimiento y monitoreo realizadas fueron bastante deficientes y se limitaron en algunos casos a un seguimiento, más de carácter administrativo que de la ejecución financiera”. Un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación enfocados en los resultados debería contribuir no solo a la optimización del trabajo del Proyecto, sino también a introducir y fortalecer una cultura de la evaluación indispensable en la implementación de procesos educativos.

---

<sup>1</sup> Comisión Europea. Guía Gestión del Ciclo del Proyecto

## Medición global-Equivalencia

1- Muy Alta

2- Alta

3- Media

4- Baja

5- Muy baja

<p><b><u>Pertinencia</u></b></p>	<p>En Costa Rica las regiones de la costa tienen un alto índice de crecimiento poblacional y están recibiendo una fuerte demanda de cobertura educativa. El Gobierno considera que la concentración de la población a lo largo de la costa del Pacífico Central facilitará su trabajo para mejorar las condiciones de vida y por lo tanto ve favorablemente la construcción de infraestructura escolar y de formación docente de buena calidad. Sin embargo todavía no se han valorado las posibles repercusiones de un rápido crecimiento de las poblaciones sobre los ecosistemas de las regiones costera, ni las implicaciones socioculturales del abandono de una parte importante de la población.</p> <p>Considerando este escenario, se valora por parte del Proyecto positivamente la posibilidad de establecer vínculos entre proyectos educativos, coordinar acciones por provincias y tener intercambios entre los centros educativos PROEDUCA de las provincias con características socioeducativas y dinámicas similares.</p> <p>El desafío es responder oportunamente a la evolución de la demanda educativa y a las exigencias de mayor competitividad en los docentes. Es indispensable por lo tanto contar con un sistema proactivo y flexible, capaz de incorporar nuevas tecnologías educativas y modalidades de formación docente.</p> <p>Su pertinencia se refuerza en cuanto el Proyecto se diferencia de “procesos de formación tradicionales exclusivamente centrados en la implementación de estrategias de retención del estudiante y, por tanto, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, para poder transitar hacia una propuesta integral y flexible que sitúa el motor de reforma en las necesidades del sector educativo”.</p> <p>Los procesos de reforma educativa requieren nuevas capacidades de planificación y ejecución y que se vayan incorporando nuevas tareas. Es necesario, para ello, la selección del personal adecuado, su actualización, formación y seguimiento con respecto a aquellas que normalmente tienen los equipos técnicos de los Ministerios.</p> <p>Sin embargo, hubiera sido recomendable un análisis de los problemas más relacionados con los procesos de formación docente, abandono escolar, repulsión, expulsión, procesos en los países de la región, algo que siempre han suscitado reticencias y hasta tenaces oposiciones y, por lo tanto, tienen que ir acompañados de una estrategia de sensibilización, información y participación ciudadana para</p>
----------------------------------	--

	<p>lograr el consenso y el respaldo que necesitan.</p> <p>La lógica de intervención del Proyecto PROEDUCA, elaborada a partir de la necesidad de vincular una adecuada infraestructura física y el perfeccionamiento docente, en términos de contrarrestar los índices de abandono escolar en secundaria, se estableció apostando por una estrecha colaboración entre el Ministerio de Educación Pública y el personal de dirección y técnico del Proyecto.</p> <p>A pesar de las dificultades encontradas en la ejecución del Proyecto se reafirmó la necesidad de establecer los canales y mecanismos de una coordinación operativa permanente.</p> <p>La experiencia nos muestra que seguramente, para la ejecución del Proyecto, deberían haberse establecido procedimientos eficientes de coordinación para fijar una agenda común y no duplicar esfuerzos, pero que las modalidades organizativas y de gestión de los ministerios con características tan diferentes hacían prácticamente imposible la coordinación operativa permanente, por la cual se apostó en sus inicios.</p> <p>La pertinencia del Proyecto PROEDUCA es muy alta, ya que aborda los desafíos más importantes de la educación secundaria en dos ámbitos como son: la formación docente de buena calidad y la mejora de la infraestructura física escolar, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de la calidad de la educación secundaria en Costa Rica.</p> <p>El Proyecto es relevante porque se inserta estratégicamente en el Plan Nacional 2010-2014: “El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense”.</p> <p>En términos de pertinencia recibe la más alta <b>calificación de 1.</b></p>
<p><b><u>Eficiencia</u></b></p>	<p>En el marco lógico no se contemplaron indicadores cuantitativos que permitieran medir el logro de los resultados alcanzados. En la segunda fase del Proyecto el responsable del Sistema de Seguimiento y Evaluación SISE, junto al equipo técnico, diseñaron indicadores cuantitativos para ser incorporados al marco lógico, que les permitiera poder tener una mayor fiabilidad de los logros obtenidos para cada uno de los resultados.</p> <p>También en este caso la eficiencia de los 3 componentes presenta facetas de marcada heterogeneidad. El Resultado 1 “Gestión educativa participativa y capaz de dar respuesta a la problemática propia del contexto” aún no ha dado comienzo. En cambio, el resultado 3 “Mayor equidad y mejores condiciones para el aprendizaje gracias a nuevas o mejores infraestructuras, equipamiento y uso de equipos y tecnologías digitales en los Centros seleccionados” sí lo ha hecho.</p> <p>El Proyecto, hasta la fecha, muestra una eficiente intervención en términos de las actividades y de participación del personal local, cumplimiento de metas (PP2). Elaboración y presentación del mismo a la UE, para la implementación y</p>

ejecución de una gran cantidad de acciones a contratar. **Ver anexo 9** (Plan detallado por rubro PP2).

El MEP ha aportado lo necesario para poner en marcha el Proyecto. Se logró evidenciar que por parte del MEP que el monto comprometido para la inversión en obras se había superado. **Ver anexo 10** ( DICEE- MEP).

Los logros alcanzados por el Proyecto que confirman su eficiencia son los siguientes:

- Hay 20 Redes de trabajo en marcha.
- Hay 10 promotores asignados a 2 Direcciones Regionales y 8 centros educativos a su cargo. Componente 2, indicador de formación: “Numero de promotores formados”.
- 500 estudiantes formados en el tema de liderazgo estudiantil. De 480 establecidos en el indicador, se formaron 500.
- Conformación de 130 voluntarios que apoyarán a los centros educativos a partir de 2015. Se estableció en el indicador de formación: 120.
- Participación de 650 docentes de colegios nocturnos en formación de temas como de Andragogía y planeamiento. No se estableció indicador en el Marco Lógico.
- Actividades de visibilidad del Proyecto “Feria de Innovación Pedagógica, Play Jamm”. Presentación del Estudio Investigativo. No se estableció indicador de impacto sobre las actividades de visibilidad del Proyecto.
- Labor docente. Desarrollo de 30 talleres y 780 participantes. Se previó la participación de 720, sobrepasando la meta prevista.

El **Componente 2** “Las y los estudiantes encuentran los procesos educativos interesantes porque cuentan con mayores recursos e infraestructura mejorada, fortaleciendo su sentido de pertenencia al centro” muestra el más alto grado de eficiencia de todo el Proyecto. Las metas establecidas fueron largamente superadas y con mayor actividad de participación en las actividades programadas por los estudiantes como, por ejemplo, los campamentos estudiantiles, jornadas de liderazgo e intercambio de experiencias. El enunciado del resultado es bastante subjetivo en términos de su formulación. La propuesta de enunciado por la evaluadora sería: “Número de estudiantes de 80 centros educativos participantes que encuentran los procesos educativos interesantes, ya que hoy cuentan con mayores recursos y mejor infraestructura”.

La eficiencia del **resultado 3** de infraestructura ha sido afectada tanto por aspectos de orden administrativo como de implementación práctica. La eficiencia ha sido afectada negativamente debido a que no se cuenta con un diseño de actas de recepción de obras definitiva.

La situación más grave es la del equipamiento de equipo tecnológico, ya que no se

	<p>cuenta con un plan establecido de formación en herramientas informáticas, tarea que debe asumirse al término del Proyecto.</p> <p>La Ejecución Financiera del Programa PP1 del 4 de agosto 2013 al 30 de noviembre 2014, presento un porcentaje de Ejecución del 19. 17%, de acuerdo con el planteamiento presupuestario Global del Proyecto previsto (Ver anexo 11 Ejecución Financiera Global del Programa en Euros à la fecha de 30 de Noviembre 2014). Para su Ejecución. De 18,028,089.00 de Euros, se consideró un retraso en la Ejecución Presupuestaria de 87 % a la Fecha del desarrollo de la Evaluación Intermedia.</p> <p>Las variables intervinientes en el desarrollo del proceso de Ejecución financiera se limitaron al retraso que desde su inicio el proyecto enfrento en relación a la situación social y política del país.</p> <p>En esta altura de la evaluación no es posible excluir el riesgo de que todas las actividades programadas en el PP2 sean implementadas por el poco tiempo que resta del proyecto en su etapa final, si bien es cierto, a Diciembre del 2014 con la Aprobación PP2 por la UE, el presupuesto se ha comprometido en su totalidad, principalmente en el rubro de Obras. Se estaría evidenciando en el Informe Final de Evaluación del Proyecto si se ha cumplido en un 100%.</p> <p>El Proyecto presenta una eficiencia Media. En una escala de 5 peldaños la <b>eficiencia general del Projector recibe un 3.</b></p> <p>La eficiencia del proyecto sufrió muchos retrasos en sus actividades previstas al inicio del mismo y actividades que había que financiar y estaban planteadas por los primeros años de Ejecución del proyecto no se pudieron desarrollar, como por ejemplo la Ejecución en Obras y Equipamiento a las instituciones educativas.</p>
Eficacia	<p>El Ministerio de Educación plantea poder mejorar la gestión y eficiencia del sistema educativo, lo cual constituye un desafío fundamental en todos los niveles. Ampliar la cobertura, combatir el abandono estudiantil en el nivel de secundaria y mejorar la calidad, también en los niveles básicos de la educación, son aspectos sustanciales para lograr una educación con equidad en Costa Rica.</p> <p>La estrategia concreta del gobierno para superar las dificultades estructurales de la educación en el país se basa en poder generar un sistema de rendición de cuentas basado en la supervisión, evaluación, acreditación y certificación.</p> <p>La estrategia educativa radica en la mejora de la infraestructura escolar y de las cualificaciones del personal que desempeña funciones en el área educativa. La eficacia <b>del R1</b> se considera media, por no haber iniciado los procesos de formación en los temas de gestión institucional por todos los retrasos suscitados desde el inicio del Proyecto.</p> <p>La política de apoyo y fortalecimiento de la formación docente constituye una pieza sustancial para la generación de círculos virtuosos de calificación</p>

	<p>profesional.</p> <p>La eficacia del <b>resultado 2</b> es alta, ya que los procesos de intercambio estudiantil, de desarrollo de formación en Andragogía, y de liderazgo estudiantil han tenido su impacto en docentes y estudiantes que han participado de las jornadas.</p> <p>La eficacia en relación con el <b>resultado 3</b> Mayor equidad y mejores condiciones para el aprendizaje gracias a nuevas o mejores infraestructuras, equipamiento y uso de equipos y tecnologías digitales en los centros seleccionados es alta debido a que la población objetivo manifiesta sentirse satisfecha con la ayuda.</p> <p>Existe un poco de Retraso en la entrega de Equipo Tecnológico a los colegio. La presente misión no puedo evidenciar en ninguna de las instituciones visitadas este equipamiento.</p> <p>Resulta difícil emitir una valoración de carácter general acerca de la eficacia de la intervención implementada por el Proyecto de apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil PROEDUCA, debido a que las acciones del Proyecto aún no han finalizado específicamente en el desarrollo del componente 3 de <i>infraestructuras, equipamiento y uso de equipos y tecnologías digitales en los Centros seleccionados</i>.</p> <p>La coherencia en la ejecución de las actividades que conforman los componentes ha sido desigual, razón por la cual se procederá a realizar una categorización de los mismos con el fin de entender la esencia de la situación en cada uno de aquellos.</p> <p><b>R1: Desarrollo curricular, calidad y pertinencia de la educación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudiantado encuentra los procesos educativos interesantes y significativos, fortaleciendo su sentido de pertenencia al centro, motivados a partir de las actividades implementadas en el Proyecto como, por ejemplo, las actividades de Play Jamm. La evaluadora pudo evidenciar dicha afirmación, con las visitas realizadas a los centros educativos y la implementación de las actividades de conformación de bandas musicales estudiantiles.</li> <li>• Los estudiantes encuentran interesante el intercambio con otros compañeros de centros educativos, y se desarrollarán festivales de permanencia, proyectos estudiantiles y giras estudiantiles para el año 2015. El enunciado del resultado aún no se puede confirmar en esta evaluación intermedia, ya que muchas de estas actividades se desarrollarán en el segundo semestre del 2015. El indicador establece el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto al centro educativo. El interés en el futuro puede ser incrementado en términos de la matrícula a partir de que en la actualidad el centro educativo cuenta con más y mejores recursos, una nueva infraestructura, mejor calidad en los cursos impartidos y más actividades extra curriculares.</li> </ul> <p><b>R2: Mejorar las capacidades de gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances para una gestión educativa participativa y capaz de dar respuesta a la problemática propia del contexto.</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollarán talleres de descentralización, coordinación institucional, y el Foro Nacional de administradores.</li> </ul> <p><b>R3: Equidad, infraestructura y equipamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor equidad y mejores condiciones para el aprendizaje gracias a nuevas o mejores infraestructuras, equipamiento y uso de equipos y tecnologías digitales en los CE</li> <li>• Supervisión de obras en el presente periodo de ejecución e inauguración de las mismas.</li> <li>• Evidenciar el uso adecuado de los equipos y tecnologías digitales por parte de los alumnos, apoyo técnico por parte del equipo de Asistencia Técnica Local.</li> </ul> <p>La Eficacia del resultado 3 es 3, debido a que el mayor porcentaje asignado de presupuesto es el de Obras que estarán Iniciando su ejecución a inicios del año 2015.</p> <p>Por tal razón la <b>eficacia es considerada como media, recibiendo una ponderación de 3</b> en una escala de 1-5 peldaños. El componente 1 Gestión educativa-participativa de formación (directores y docentes) muestra una eficacia de un 50%. Aún no se impartido formación en gestión educativa institucional, que se espera realizar a principios del presente año. En cambio, el componente 2 Los estudiantes encuentran los procesos educativos interesantes y significativos fortaleciendo su sentido de pertenencia al centro es el que ha logrado un 75% de avance. Talleres de liderazgo en los jóvenes en el desarrollo de campamentos escolares ha permitido mayor intercambio de experiencias entre docentes y alumnos.</p> <p>Se puede afirmar que El proyecto ha fortalecido las capacidades institucionales y de las comunidades de los Jóvenes estudiantes en secundaria, brindando mayores recursos y procesos de capacitación, Infraestructura educativa en condiciones óptimas, pero aún falta evaluar al cierre del programa la evolución de las condiciones del entorno, incluyendo la evolución de la políticas educativas, acciones nacionales, acciones de cooperación concomitantes</p> <p>No se puede Evaluar la eficacia del proyecto con exactitud en esta etapa intermedia de evaluación y su alcance obtenido en términos de sus resultados previstos, ya que existe una fuerte debilidad en el Marco Lógico del proyecto a causa del diseño del mismo. Más sin embargo se ha realizado un análisis de los resultados en cuanto a su avance a la fecha de la elaboración del informe.</p>
<b><u>Impacto</u></b>	<p>No se puede evaluar el impacto del Proyecto en este nivel de evaluación intermedia, será tarea de una evaluación ex post del PROEDUCA, pero sí se puede evaluar el impacto obtenido de algunas actividades ejecutadas en este período de desarrollo del Proyecto como son los campamentos escolares y los talleres de liderazgo estudiantil, que han permitido la convivencia y el intercambio entre</p>

	<p>jóvenes en riesgo de abandono estudiantil de las distintas instituciones educativas involucradas en el Proyecto.</p> <p>En concordancia con el espíritu de dicha definición debe decirse que aún resulta prematuro emitir una opinión sobre un proyecto. Se considera que en la evaluación del impacto de PROEDUCA el énfasis debe colocarse en el cumplimiento de los compromisos de la contraparte. La formulación de un proyecto que presenta un muy alto grado de pertinencia debería tener un impacto positivo sobre la disminución del índice de abandono escolar, en la formación de los docentes y en el aumento del número de docentes cualificados, contratados y formados para un nivel de educación secundaria aceptable. (En la hipótesis de una pronta aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en las formaciones en el aula y la utilización de las aulas rehabilitadas, construidas, ampliadas y debidamente equipadas). En una escala de 5 peldaños el <b>impacto del Proyecto en la actualidad es 2.</b></p> <p>Se esperaría un logro mayormente cualitativo en la etapa final del Proyecto en términos de impacto; sin embargo se está logrando en los jóvenes de los centros de atención de PROEDUCA.</p>
<p><b><u>Sostenibilidad</u></b></p>	<p>La definición aportada por la Guía para evaluación de proyectos de la Comisión Europea sobre el concepto de sostenibilidad es la siguiente: “Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo (2006, op. cit. pág. 4).</p> <p>Así pues, se preguntó en las entrevistas realizadas sobre los desafíos a los que se enfrenta la sostenibilidad para mantener los logros alcanzados por el Proyecto PROEDUCA.</p> <p>Necesidad de incrementar recursos económicos en el área de la formación docente. Los problemas principales son la ausencia de presupuesto, la carencia de un diagnóstico de la situación en el universo de institutos de formación docente y de un plan de mantenimiento de la infraestructura. Además se señaló la ausencia de un Plan Estratégico de acuerdo a las necesidades de la zona. Se realizaron interesantes sugerencias tales como la necesidad de sensibilizar a los funcionarios encargados de tomar las decisiones presupuestarias, realizar planes de autogestión en los centros, mejorar la gestión e incrementar la efectividad de la auditoría social.</p> <p>Necesidad de trabajar en equipo. Se mencionó que esta estrategia de trabajo es fundamental para abordar con éxito los problemas principales del sector educativo. El alto porcentaje de docentes desactualizados en el área de la formación básica constituye una de las razones principales de la baja calidad de la enseñanza impartida, la cual a menudo conduce al abandono escolar. La constitución de</p>

equipos de trabajo para garantizar la continuidad de la acción de formación en servicio iniciada por PROEDUCA resultó una de las sugerencias más importantes. También se recomendó que la formación sea replicada mediante la conformación de grupos temáticos al interior de las redes de centros que permitan hacer efecto multiplicador con centros educativos vecinos.

Necesidad de definir políticas de formación docente en servicio. Surge la necesidad de contar con mecanismos, definidos de manera uniforme por la Dirección Nacional de Desarrollo Profesional, que permitan realizar estudios sistemáticos para adecuar las disfuncionalidades entre oferta y demanda educativa en los centros educativos. El Proyecto PROEDUCA está mostrando un camino para definir procesos permanentes de formación docente en servicio de buena calidad.

Los directores entrevistados plantean la necesidad de definir una normativa que fundamente el trabajo en red y que conduzca a la elaboración de un Plan Estratégico de Red, para hacer de la formación recibida un efecto multiplicador. Este mecanismo posibilitaría el abordaje sinérgico de los desafíos de la formación docente y los logros alcanzados por PROEDUCA.

La sostenibilidad de las acciones del Proyecto PROEDUCA en sus tres componentes es media. Las acciones en el área de formación son ambiciosas. Se necesita elaborar reformas para mejorar la capacidad, la responsabilidad y la flexibilidad para desarrollar y aplicar políticas en el sector de la educación, tarea que le compete al Ministerio de Educación Pública en Costa Rica. La situación de la infraestructura y el equipamiento dependerán básicamente de la estrategia que se desarrolle a nivel local y del grado de importancia que se le dé al mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura escolar.

Aún queda por reforzar la participación de las DRE en las actividades de PROEDUCA, de los padres de familia, y rediseñar las actividades curriculares y extracurriculares y/o necesarias, con el fin de asegurar la sostenibilidad.

La sostenibilidad del Proyecto se verá reflejada en el compromiso de los directores/as y docentes con su Proyecto Institucional de Centro.

Finalmente, hay que mencionar el éxito de la estrategia de Play Jamm. De echo esa estrategia permite a los jóvenes poder desarrollar aptitudes y destrezas musicales, contribuyendo a su motivación, disciplina y recreación y apoyando a la retención de los jóvenes en estado de riesgo de abandono en los centros educativos de secundaria, por lo que deberá ser retomada por el MEP, para que pueda ser replicada en otros centros educativos que no son parte de PROEDUCA.

El MEP puede realizar jornadas de Intercambio con otros Ministerios de Educación a nivel regional y conocer los logros obtenidos en el PROEDUCA.

El Voluntariado está conformado por docentes jubilados en las distintas áreas de

	<p>aprendizaje, estudiantes universitarios del área de pedagogía, psicólogos y trabajadores sociales con el objetivo de querer contribuir a las tareas de reforzamiento estudiantil.</p> <p>Como estrategia innovadora de apoyo a los docentes y estudiantes en riesgo de abandono, contribuye a mejorar las actividades de refuerzo educativo en los estudiantes. El voluntario/a es un apoyo significativo al centro educativo.</p> <p>El voluntariado ha sido una estrategia originaria de países de Europa y Sudamérica, en donde existen políticas de voluntariado más consolidadas e institucionalizadas en el marco de políticas públicas. En Costa Rica es una experiencia innovadora y en el marco del PROEDUCA se espera que sea adoptada e institucionalizada por el MEP en términos de su sostenibilidad.</p> <p>En una escala de 5 peldaños la <b>valoración del componente de sostenibilidad es 3.</b></p>
--	--

**Para añadir otros elementos analíticos al informe**, aparte de los cinco criterios CAD que se han descrito anteriormente, se mencionan los siguientes, relevantes también en el análisis para articular los temas principales de interés para las partes interesadas, optimizando así el objeto y la utilidad de la evaluación.

### **Coherencia**

A lo largo de la misión de evaluación, no se evidenciaron interacciones del proyecto con otros donantes, sin embargo actividades afines del PROEDUCA son coherentes con las actividades implementadas por la Dirección de Vida Estudiantil del MEP, por ejemplo los talleres de música impartidos a estudiantes en Riesgo de abandono y algunas Actividades deportivas como Tardes alegres.

El Proyecto es también Coherente con las Políticas y prioridades del Gobierno y de la UE. En particular hay que remarcar una coherencia específica en términos de Políticas Educativas. esto porque en su *Plan de Nación 2011-2015* el Gobierno se propone aumentar el Índice de Cobertura de III ciclo y obtener una educación diversificada a 89% en el año 2015. Informaciones incluidas también en el *Country Strategy Paper 2007-2013* de la UE para Costa Rica). En este sentido hay que remarcar una coherencia específica entre el proyecto y la política de Cohesión Social de la UE.

Acerca de los indicadores, es posible evidenciar como los indicadores de PROEDUCA son coherentes con los utilizados para evaluar todas las iniciativas en el área de la cohesión social en Costa Rica, sino también con los de la vivienda y de educación, particularmente al nivel secundario, propio de PROEDUCA.

Aun el análisis sea generalmente positiva, aún queda prematura la evaluación de la retroalimentación entre las actividades del Proyecto y las políticas nacionales de nivel de Educación superior. Esa dependerá sobre todo de las decisiones tomadas por las autoridades nacionales del MEP, de la posibilidad de socializar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas hasta el final del proyecto.

En una escala de 5 peldaños la valoración del componente de coherencia es 3

### **Visibilidad**

Se pudo constatar en la presente misión actividades de visibilidad como la actividad de Play Jamm, la feria de logros obtenidos por las distintas redes educativas en donde se intercambiaron estrategias de cómo combatir el riesgo de abandono estudiantil que se están llevando a la práctica en los centros educativos, pero aún no se realizan actividades de posicionamiento del Proyecto PROEDUCA en las distintas provincias en donde se encuentran las instituciones educativas beneficiarias del Proyecto. Se espera que a principios de año se pueda convocar a los alumnos/as y padres de familia de los jóvenes para que participen en una actividad de visibilidad, con la participación de las autoridades ministeriales y de la Unión Europea

Los aspectos más relevantes que aún falta reforzar en lo que resta de la ejecución del Proyecto son los siguientes:

- Transmitir el mensaje de que PROEDUCA es un proyecto del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, que cuenta con el apoyo técnico y financiero de la Unión Europea.
- Comunicar a la opinión pública de Costa Rica los avances de los diferentes resultados del Proyecto.
- Contribuir a generar un estado de opinión favorable a los cambios estructurales en cuanto al tema de reducción del abandono estudiantil tanto a nivel general como en los beneficiarios directos del Proyecto.
- Diseminar la idea de la necesidad del mantenimiento y profundización de los logros y avances del Proyecto PROEDUCA entre los actores del sector, que se encuentran ubicados en los distintos niveles del sistema educativo del país.

En una ponderación de 5 peldaños, la visibilidad del Proyecto, recibe una ponderación de 2.

### **Valor añadido comunitario**

En consonancia con la definición presentada en los TDR, respecto a la complementariedad en las intervenciones, coordinación y sinergia de las acciones del proyecto PROEDUCA con la intervención de los estados miembros de la UE en la región, no se pudo constatar en la misión de Evaluación Intermedia ningún otro proyecto Nacional y Regional que estuviera en sinergia con las actividades implementadas en PROEDUCA.

Las actividades impulsadas por el PROEDUCA como voluntariado, Play Jamm, redes educativas pudiesen ser en un largo plazo, actividades potencialmente desarrolladas en otros futuros proyectos de la UE y/ ser retomadas por la Dirección de Vida Estudiantil del MEP en términos de su continuidad.

El valor añadido comunitario del proyecto recibe una ponderación de 2.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

Tras el proceso de implementación, se establecen varios factores críticos para el éxito del Proyecto y deberán ser especialmente atendidos durante la fase de sistematización final.

- 1- La promoción y divulgación de las experiencias exitosas de PROEDUCA con otros proyectos de cooperación en el país, al interior del MEP con las distintas direcciones implicadas en el Proyecto y a nivel regional con otros proyectos de Unión Europea.
- 2- Desde la dirección del Proyecto será clave el fortalecimiento del liderazgo del MEP, asegurando el acompañamiento con todos los recursos necesarios para lograr la articulación interinstitucional.
- 3- Asegurar el compromiso del MEP con la Unión Europea en términos de la sostenibilidad de las acciones del PROEDUCA.
- 4- Es necesaria la búsqueda de la articulación de los procesos internos en el Proyecto y la mejora de la comunicación entre el personal.
- 5- Los indicadores del Marco Lógico del Proyecto no son suficientes ni están bien definidos en términos de los resultados previstos. Carece de indicadores cuantitativos y no existe un ML que se corresponda al modelo propuesto por la UE con sus 4 columnas: 1) lógica de la intervención, 2) indicadores, 3) fuentes de verificación y 4) hipótesis; en sus 4 líneas horizontales: 1) actividades de cada resultado, 2) los resultados, 3) el objetivo específico “único” y 4) los objetivos generales.
- 6- La línea base del Proyecto no permite evaluar los indicadores cuantitativos, que no están establecidos en el Marco Lógico, lo que permitiría el uso y la necesidad de un seguimiento de las actividades de manera más pertinente.
- 7- El personal de Asistencia Técnica Local del Proyecto se vio en la necesidad de incorporar indicadores cuantitativos al Marco Lógico. (Ver incorporaciones en Anexo ML, color celeste).
- 8- En los indicadores cuantitativos propuestos por el personal de ATL no se complementan datos de % de participación de hombres y mujeres en la mayoría de los indicadores propuestos.
- 9- El porcentaje de satisfacción de los estudiantes, como última columna propuesta por el personal de la ATL en el Marco Lógico, no contempla la fuente de verificación para cada uno de los indicadores.

### 7.2 Recomendaciones

En línea con estas recomendaciones, en el momento de implementación de sus acciones, es necesario consolidar algunos elementos clave que harán que la intervención tenga éxito.

#### **Gestión del Proyecto**

- El director del Proyecto deberá establecer un sistema riguroso de seguimiento con reuniones y entrega de informes frecuentes.

- Mayor acercamiento a las Direcciones Regionales de Educación y programación de una reunión mensual con ellos para informar sobre las actividades del PROEDUCA.
- Invitar a otros proyectos de cooperación internacional que se desarrollen en Costa Rica a conocer del PROEDUCA, en la búsqueda de sinergias de trabajo para coordinar mejor las intervenciones.
- La calidad de la gestión del Proyecto deberá ser mejorada en la implementación de las acciones y en la capacidad de solución de los problemas encontrados.
- Para futuros programas y/o proyectos de la Unión Europea se necesita previamente evaluar, por parte de las autoridades responsables de gestión del Proyecto, el documento de formulación del Marco Lógico, para hacer las adecuaciones necesarias en términos de los indicadores propuestos y sus resultados previstos, antes de la implementación de actividades del Proyecto.

### **Visibilidad**

- Realizar actividades de visibilidad regional, en los centros educativos, con la participación de los padres de familia. Es preciso que ellos puedan involucrarse en los temas de prevención de abandono estudiantil.
- Hacer actividades de intercambio de bandas estudiantiles entre los centros educativos PROEDUCA a nivel local, con la participación de la comunidad en general.

### **Presupuesto del Programa**

- Realizar los ajustes necesarios al presupuesto del Proyecto. El recuento de todas las contrataciones efectuadas previas al N+3 deja un saldo de poco más de 350.000 euros todavía sin comprometer, pero que se encuentran en la licitación internacional bajo el rubro de Suministros (original del PP1 ampliado), orientado a gastos de funcionamiento.
- El director del Proyecto deberá realizar una propuesta lo más pronto posible respecto a los ajustes necesarios a realizar en el presupuesto del Proyecto, solicitando el apoyo de la Sra. Ministra de Educación y pronunciándose ante la Unión Europea.
- Se recomienda la posibilidad de reforzar el rubro de comunicación y la visibilidad hasta un 50% adicional, lo que permitirá poder realizar más actividades en las distintas provincias, zona de intervención de los colegios de PROEDUCA, partiendo de poder contar con una propuesta de justificación técnica por parte del director del Proyecto y su equipo para poder solicitar la adenda respectiva al presupuesto ante la Unión Europea.
- Se precisa obtener servicios de apoyo y asignar al Proyecto más personal del MEP a tiempo completo, debido a la dinámica de muchas actividades de talleres que se realizarán a partir del mes de marzo (60 Talleres), y coordinar aspectos logísticos como el transporte de docentes y alumnos a distintos puntos del país. Estas necesidades han sido planteadas por el equipo de coordinadores responsables de los distintos resultados.

### **Fortalecimiento de liderazgo.**

- Se recomienda hacer más jornadas de círculos de intercambio estudiantil sobre las experiencias obtenidas en las jornadas de liderazgo con los jóvenes de otros centros educativos PROEDUCA. Las jornadas de convivencia entre estudiantes permiten crear en los jóvenes mayor entusiasmo.
- Es necesaria la asignación de docentes de música en aquellas instituciones educativas que aún no cuentan con docentes en este área.
- Es necesario poder impartir más formación de cómo tratar con el adulto, en el caso de los colegios nocturnos.

### **Seguimiento de las actividades del Proyecto**

- Se debe hacer una evaluación del trabajo de los promotores y poder así elaborar un Plan de acción de trabajo de campo que incluya una ficha técnica de seguimiento y monitoreo de la matrícula y abandono estudiantil. Se precisa ampliar su plazo de contratación, como responsables del seguimiento de las actividades de las redes, ya que su periodo de contratación finaliza en el mes de mayo, y debiera poder extenderse hasta el mes de noviembre del 2015; esto garantizaría el seguimiento de las distintas actividades que se implementarán durante todo el período hasta el cierre del Proyecto.

A partir de las conclusiones y recomendaciones en este informe, la experta responsable de la misión de evaluación propone indicadores Proxy, que contribuirán a una mejor adaptación en el Marco Lógico.

- **Propuesta de Indicadores Proxy.**

La falta de definición de indicadores clave en el Marco Lógico no permite poder realizar una medición pertinente del proceso de planificación de las actividades y su respectivo seguimiento. Para ello es necesario incluir la creación y/o validación de Fichas de Indicadores (pág. 38 de este Informe) estableciendo qué se está midiendo, cómo y cuándo, incluidas fuentes de información:

- Realizando una identificación de mecanismos de información de los procesos de gestión que se desarrollan en los 80 centros educativos beneficiados por PROEDUCA, de coordinación, comunicación y flujo de información, para el proceso de planificación y su respectivo seguimiento de las 20 redes educativas a nivel central y territorial y su nivel de interacción entre ellas.
- Identificando los instrumentos y/o formatos utilizados para el proceso de planificación y seguimiento de las distintas acciones previstas en cada uno de los resultados.

- **Indicadores Proxy.**

Se han establecido en las 20 redes educativas de PROEDUCA y funcionan Mecanismos de Análisis de Información Integral de los procesos de gestión, de coordinación, comunicación, y flujo de información para los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de las actividades en relación con los resultados previstos en el Proyecto.

Se cuenta con una propuesta de instrumentos y/o formatos necesarios para el proceso de planificación y seguimiento de las distintas actividades del Proyecto, retomando aspectos organizativos y funcionales que consideran el nivel de concentración de los 80 CE en las 20 redes educativas.

- Se cuenta con una muestra representativa de los procesos clave de planificación y seguimiento de las actividades implementadas para cada uno de los resultados en las 20 redes educativas, proyectos de innovación pedagógica, implementación de estrategias de retención estudiantil innovadoras, actividades extracurriculares etc. Dicha muestra se realiza a través de un proceso de validación por la RED líder, en donde la metodología debe ser participativa para poder compartirse en las otras redes.

### **7.3 Propuestas de seguimiento y evaluación de la ejecución**

- Existe claridad y certeza en que la información es necesaria para tomar decisiones y planificar. Contar con políticas y planes basados en evidencias exige procesos que comuniquen y funcionen de forma regular y predecible, basados en información precisa y que sea producida con pertinencia.
- Las tecnologías de información han pasado de ser herramientas de gestión a constituirse en oportunidades para contribuir a la toma de decisiones, la transparencia, la rendición de cuentas y el diálogo de políticas educativas.
- Teniendo en cuenta lo anterior, se propone el diseño y desarrollo de una Ficha de Información Integrada que consolide toda la información pertinente asociada con los resultados del Programa PROEDUCA, la cual relacionaría todos los datos que se generen en cada uno de los colegios, que serían presentados como indicadores por medio de una aplicación informática accesible a través de Internet. La tecnología empleada sería clave para asegurar el acceso oportuno e integrado a los datos, lo que facilitaría su uso y análisis para una toma de decisiones informada.
- Se debe tener claro que tener acceso a los datos no garantiza su uso ni su calidad; pero mejora de forma positiva la capacidad de los actores directos y beneficiarios de comunicar de forma constructiva sus intereses y necesidades más inmediatas acerca de la Ficha de Información Integrada.
- Para tomar decisiones y planificar se necesitan datos sobre las situaciones que se desean cambiar o mejorar, pero también sobre las necesidades que deben ser atendidas.
- En el ámbito de la rendición de cuentas, este no debería únicamente estar asociada a lo financiero, sino también al uso de los recursos de manera eficiente y oportuna, y sus resultados e impactos causados en los beneficiarios. Esto conlleva, en contextos complejos, la recopilación de datos con cierta frecuencia, que sean manejados con eficiencia y que sean fácilmente accesibles.

- La tecnología ha revolucionado las condiciones bajo las cuales se recaba, procesa, almacena y analiza la información, lo que ha implicado el surgimiento de aplicaciones en Internet que permiten un acceso rápido y fácil a información específica y oportuna.
- La Ficha de Información Integrada de las Redes PROEDUCA debe reunir toda la información pertinente tanto de los actores directos como de los beneficiarios, teniendo como horizonte los resultados del Programa a corto, mediano y largo plazo el apoyo a las políticas educativas del MEP. La sistematización de la información y conclusiones respecto a la información obtenida a través de la ficha permitirá a los tomadores de decisiones poder replantearse la conducción de las políticas educativas actuales y poder proponer nuevas políticas en la búsqueda de mejoras de la calidad educativa primordialmente en relación con el problema de abandono escolar en secundaria.
- En síntesis:
  - Se unificarán los datos disponibles de los colegios de cada una de las Redes.
  - Se establecerán estándares para la recopilación de datos nuevos.
  - Se harán transparentes los datos al planificador, analista y tomador de decisiones.
  - Proveerá acceso directo a los datos a través de Internet o una intranet.
  - Permitirá (pero no requiere) el almacenamiento de los datos en un solo lugar.
  - Habilitará a los usuarios para ver todos los datos disponibles.
- *Cómo se implementa la Ficha de Información Integrada.*
- La implementación de la Ficha deberá combinar la asistencia técnica en tecnologías de información, herramientas de hardware, software y formación al personal técnico del Proyecto, al personal de promotores de campo y otros actores directos involucrados en cada uno de los procesos de las distintas unidades del MEP.
- Las fases que podrían considerarse son las siguientes:
  - Identificación de los datos. Toda instancia que produce datos (los colegios educativos, el SISE e instancias del MEP) participará en este proceso. Se deberá centrar en los datos e información, antes que en las herramientas y los sistemas.
  - Integración de los datos. Los datos de las diferentes fuentes y en diferentes formatos serán integrados en una plataforma común.
  - Creación de repositorio de datos. Se creará un repositorio nuevo y unificado de datos.
  - Diseño y desarrollo de la Ficha. Se diseñará y desarrollará la Ficha con herramientas que respondan a las necesidades de los tomadores de decisiones.
  - Formación. Para el mantenimiento y actualización de los datos, se deberá formar a los monitores regionales, directores y maestros de los colegios que conforman la red.

- Esquema de la Ficha
- “Los sistemas tradicionales de información recogen y presentan datos y eventualmente construyen información institucional, mientras que la integración de información permite construir información sectorial (enfocada en los objetos de política pública y la sociedad, más que en las operaciones institucionales). Al usarse esta información en la toma de decisiones se constituye en conocimiento sectorial. Al abrirse a la discusión y el diálogo (sectorial, intersectorial, académico, político) se amplía la comprensión de los procesos sociales y su abordaje”. (Adaptado de: Peter Alesso y Craig Smith - 2006. Thinking on the web: Berners-Lee, Gödel, and Turing).
- Por tanto, la Ficha que debería ser actualizada y accedida a través de Internet contendría los indicadores más relevantes asociados con los resultados del Proyecto, y cada indicador tendrá subindicadores a nivel de actividades, según los niveles de importancia y pertinencia que establezcan los tomadores de decisiones. La siguiente imagen resume la propuesta de la Ficha.

## 8. Índice de los anexos

- Anexo 1 TDR
- Anexo 2 Bibliografía consultada
- Anexo 3 Método de valuación
- Anexo 4 Lista de personas
- Anexo 5 Plan de trabajo, Ejecución Financiera del Proyecto, Visitas realizadas.
- Anexo 6 Entrevistas con Redes PROEDUCA, sistematización de las entrevistas, Grupo de enfoque
- Anexo 7 Informe inicial
- Anexo 8 Ficha de Información Integrada de las Redes PROEDUCA
- Anexo 9 Plan detallado por rubro PP2
- Anexo 10 Programación DIEE fondos nacionales (DIEE- MEP)
- Anexo 11 Ejecución Financiera Global del Programa en Euros. (30 de Noviembre 2014)



Equipo Técnico PROEDUCA COSTA RICA.