



INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Convenio “Mejora de la calidad de la enseñanza primaria y secundaria en los Territorios Palestinos” (10-C01-107)

Implementado y financiado por la Fundación Promoción Social de la Cultura en partenariatado con la Universidad de Belén

Cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo

**Agosto – Diciembre 2015
Mireia Gallardo – Marcel Masferrer
Con el apoyo de Rana Musa**

ÍNDICE

Listado de acrónimos	p.3
Resumen ejecutivo	p.4
A. Antecedentes y descripción de la evaluación	p.14
B. Metodología de la evaluación y constricciones	p.16
B.1. Estudio de gabinete	p.16
B.2. Muestra, fuentes de información y metodología	p.16
B.3. Dificultades y limitaciones	p.18
C. Principales hallazgos y conclusiones	p.19
C.0. Introducción	p.19
C.1. Pertinencia	p.20
C.2. Eficacia y cobertura	p.27
C.3. Impacto	p.35
C.4. Eficiencia	p.39
C.5. Viabilidad	p.44
C.6. Valor añadido	p.47
C.7. Partenariado	p.50
C.8. Innovación	p.51
C.9. Enfoque de género	p.53
D. Conclusiones y recomendaciones	p.56
D.1. Cuadro resumen de las notas asignadas a cada criterio de evaluación	p.56
D.2. Conclusiones y recomendaciones asociadas	p.56
E. Anexos	
E.1. Términos de Referencia (TdR)	
E.2. CV del Equipo Evaluador	
E.3. Fase de Gabinete – Revisión Documental	
E.4. Agenda, Plan de Trabajo y Personas Entrevistadas	
E.5. Batería de Preguntas	

LISTADO DE ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
AP	Autoridad Palestina
BBBS	Big Brother Big Sister
BM	Banco Mundial
CEMO	Centro de Estudios de Oriente Medio
ECOSOC	Estatuto Consultivo General ante el Consejo Económico y Social
EEP	Estrategia de Educación para Profesores
ENDP	Estrategia Nacional para el Desarrollo del Profesorado
FPSC	Fundación Promoción Social de la Cultura
FV	Fuentes de Verificación
IOV	Indicadores Objetivos de Verificación
JE	Jerusalén Este
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
MdE	Ministerio de Educación
MML	Matriz del Marco Lógico
NNUU	Naciones Unidas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
ONG	Organización no Gubernamental
OS	Objetivos Sectoriales
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PAC	Programación Anual del Convenio
PESD	Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación
POA	Programa Operativo Anual
PRDP	Plan de Reforma y Desarrollo Palestino
SECI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional
SIG	Sistemas de Información Geográfica
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-Bound
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TPO	Territorio Palestino Ocupado
UB	Universidad de Belén
UNESCO	Agencia de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNRWA	Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en Oriente Próximo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Objetivos y ámbitos de la evaluación

El Objeto de Evaluación ha sido el Convenio “*Mejora de la calidad de la enseñanza primaria y secundaria en los Territorios Palestinos*” (10-C01-107), que ha llevado a cabo la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC) en partenariat con la Universidad de Belén (UB) y con la cofinanciación de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), entre 2010-2014 con un total de € 4.375.000 de presupuesto (co-financiado por la AECID, con € 3.500.000).

Los Objetivos Generales (OG) de la evaluación han sido:

- Valorar, tras el periodo de ejecución de cuatro años, la pertinencia de la Intervención y la de sus objetivos en relación con los problemas identificados en el Convenio, dentro del marco de la estrategia sectorial en materia de Educación de la Cooperación Española y la Declaración de París.
- Valorar el diseño y la ejecución de la Intervención. La coherencia entre los resultados previstos y la consecución de los objetivos, así como su alcance y las posibilidades de replicación.
- Valorar las actividades realizadas, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados.
- Realizar un análisis del impacto previsible a medio y largo plazo, una vez terminó la Intervención y de la estrategia diseñada para su consecución.
- Establecer una medición cualitativa y cuantitativa de los indicadores de logro con respecto al estudio de línea de base elaborado durante los primeros meses de la Intervención.

El estudio ha estado compuesto de cuatro áreas principales de análisis: i) diseño de la Intervención; ii) gestión de la Intervención; iii) evaluación de los resultados; y iv) previsión de los impactos.

Duración

La evaluación se ha llevado a cabo entre los meses de agosto y diciembre de 2015 y se ha dividido en las siguientes fases:

- Fase de estudio de gabinete, llevada a cabo de manera continua durante toda la misión, de agosto a diciembre de 2015.
- Fase de diseño de la agenda, metodología y las herramientas de trabajo, llevada a cabo entre los meses de septiembre y octubre de 2015.
- Fase de trabajo de campo, llevada a cabo entre los meses de septiembre y noviembre de 2015.
- Fase de análisis de la información, llevada a cabo entre los meses de octubre y diciembre de 2015.
- Fase de redacción del informe (borrador y final), llevada a cabo entre los meses de noviembre y diciembre de 2015.

Fuentes de información y metodología

El Equipo Evaluador ha utilizado tres herramientas – entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación directa – para recoger la información pertinente tanto a nivel de datos cualitativos como cuantitativos. Durante el trabajo de campo, se han llevado a cabo:

- 20 entrevistas semiestructuradas, cara a cara, y 4 entrevistas semiestructuradas por videoconferencia (Skype) con representantes de la FPSC, de la UB, coordinadores logistas de la oficina de supervisión educativa, investigador para el estudio sobre diversidad funcional, autoridades locales, directores de escuelas, supervisores de educación, profesoras de aulas de recursos educativos especiales, familias y estudiantes.
- 15 grupos focales con profesores, supervisores, formadores, familias y estudiantes.
- Observaciones directas en los espacios existentes, tales como el nuevo edificio de la Facultad de Educación de la UB, las aulas de recursos educativos especiales, los centros de recursos y los laboratorios de ciencias.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Pertinencia ALTA

- El Convenio ha estado alineado con objetivos generales y específicos de la AECID para el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, siendo la educación uno de los objetivos y de los sectores de intervención de la cooperación española para este periodo en Palestina. Sin embargo, a pesar que el Plan Director para 2013-2016 incluye la educación en sus objetivos, y de que continua siendo altamente pertinente trabajar en este sector, la educación ha dejado de ser un área de intervención prioritaria en Palestina para la AECID.
- De acuerdo con el Ministerio de Educación (Mde), las líneas de trabajo y los objetivos del Convenio han sido altamente coherentes con las prioridades estratégicas y/o políticas públicas de desarrollo y sectoriales de Palestina. Así mismo, las intervenciones llevadas a cabo han sido pertinentes y adecuadas según los objetivos del Plan de Reforma y Desarrollo Palestino (PRDP, 2008-2010), el Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación (PEDE, 2008-2012) y la ENDP (Estrategia Nacional para el Desarrollo del Profesorado, 2008).
- El Convenio ha sido pertinente según el objetivo fundacional de la FPSC para el Plan Estratégico 2009-2012, y también ha estado

alineado con uno de los objetivos de la misión institucional, ambos referidos al sector educativo. Las actividades del Convenio han sido adecuadas y pertinentes según una de las prioridades establecidas y según una de las líneas de actuación para la cooperación sociocultural y educativa de la FPSC.

Para el Plan Estratégico 2012-2016, el Convenio ha sido pertinente según el objetivo corporativo relacionado con la educación y la formación profesional, siendo Palestina y el sector educativo dos prioridades para la FPSC durante este periodo.

- El Convenio ha estado alineado con la misión de la universidad y las actividades han sido las adecuadas según los objetivos de la UB centrados en el desarrollo de los estudiantes y en el trabajo comunitario.
- El Convenio y ambos socios se han alineado con el Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) número 2, para lograr la enseñanza primaria universal.
- Bajo el mandato de las Naciones Unidas (NNUU) y, específicamente de la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en Oriente Próximo (UNRWA), el Convenio ha sido una Intervención pertinente y alienada con su estrategia en el sector educativo, tanto a nivel de objetivos (general y específicos) como con su Plan de Reforma para Palestina.
- El Convenio y el trabajo conjunto entre la FPSC y la UB se han alineado y armonizado con las estrategias y programas de organizaciones internacionales que operan en Palestina, los cuales ven la educación como uno de sus sectores prioritarios para la construcción de un Estado Palestino democrático e igualitario, así como para asegurar el desarrollo de su sociedad. Específicamente, el Programa se ha alineado con:
 - La Agencia de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y con cinco de sus objetivos para 2012-2016, centrados en el sector educativo, en la infancia y la diversidad funcional. La UNESCO ha implementado un programa que comparte el mismo objetivo general del Convenio centrándose, en su caso, en la capacitación del personal del MdE. Se considera que estos dos programas han llevado a cabo acciones complementarias.
 - El Banco Mundial (BM), con su objetivo general y sus prioridades en el sector educativo. Este organismo apoya un proyecto del MdE en la línea de uno de los componentes clave del Convenio: la formación del profesorado de primaria para mejorar sus competencias y habilidades, contribuyendo en la mejora del aprendizaje y resultados de los estudiantes.
 - La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y su trabajo en Palestina, ya que está apoyando al MdE a partir de programas para la mejora de las metodologías educativas y del sistema educativo en general. La USAID ha cofinanciado la construcción del nuevo edificio de la Facultad de Educación.
 - Amideast y con su programa de formación docente, el cual también pretende mejorar la calidad de la educación en Palestina.
- El Programa se diseñó y desarrolló en base a la experiencia previa entre la FPSC y la UB – concretamente, con el Convenio 06-CO1-050 – y fue diseñado a partir de una pre-identificación y un estudio de necesidades que garantizó la participación activa de todos los actores destacados del sector. El Equipo Evaluador ha comprobado la alta participación de cada uno de los organismos durante todas las fases del Programa, especialmente del MdE. Todos los actores entrevistados han destacado la buena comunicación durante el proceso, la transparencia del mismo – por ejemplo, durante la toma de decisiones o con el intercambio de información – entre otros.
 - El MdE y las Oficinas Regionales de Educación han sido uno de los actores clave más proactivo durante todo el ciclo del Programa, contando este con la continua aprobación y recomendaciones ministeriales.
 - De las Oficinas Regionales de Educación, hay que destacar el alto compromiso y participación de estas durante todas las fases del Convenio. El nivel de conocimiento demostrado sobre el Programa también ha sido muy alto.
 - Se destaca la implicación de la UNRWA durante la fase de identificación y de implementación, especialmente en relación a la capacitación del personal, una de las necesidades más grandes que tienen sus escuelas.
- Los objetivos y resultados del Convenio se adecuan a las necesidades y problemáticas del contexto operativo de manera que continuarán siendo pertinentes en un futuro. El Convenio ha ofrecido las actividades adecuadas para mejorar las capacidades del personal educativo, de los procesos y resultados de aprendizaje y de enseñanza y, por lo tanto, la calidad de la educación en Palestina¹.
- Ha habido un alto alineamiento entre el Programa y las necesidades de los grupos participantes; se considera que el Programa ha sido altamente pertinente desde este punto de vista. El 100% de las personas entrevistadas han estado de acuerdo sobre la importancia y la relevancia del Convenio en tratar sus necesidades. Los actores claves y los grupos participantes han dado suficientes razones que demuestran porqué este Programa ha sido importante para el sector educativo y para todos los miembros de la comunidad educativa.
- Si bien durante la fase de trabajo en el terreno las diferentes personas del equipo técnico de la UB o de las Oficinas Regionales de Educación declararon que todas las actividades se habían diseñado a partir de la identificación continuada de las necesidades de los grupos participantes, ha habido bastantes profesores y supervisores que han declarado que no hubo un espacio para expresar sus necesidades de manera que el criterio principal para su participación en una formación determinada ha sido, en muchos momentos, su especialidad. Algunas personas declararon que estos espacios sí que existieron durante las formaciones. Desde las oficinas de supervisión educativa o de las Oficinas Regionales de Educación se ha declarado que muchas veces desde estos organismos se conoce lo que determinados profesores y/o supervisores necesitan y que por eso se ha decidido por ellos.

¹ Los detalles sobre la calidad de las actividades (eficacia, impacto) se desarrollan en otras secciones. En esta sección, el Equipo Evaluador analiza la pertinencia y el alineamiento del programa según las necesidades y problemas de los grupos participantes.

- Las personas participantes han priorizado sus actividades según si se trataba de: i) una formación que mejorara sus capacidades y habilidades en su especialidad; ii) una formación que mejorara sus condiciones laborales; iii) una formación que aportara nuevos conocimientos: de un área diferente a la suya, sobre temas generales de pedagogía o sobre nuevas metodologías.
- Finalmente, más que cambiar las necesidades, las personas participantes han querido una formación avanzada que profundizara y ampliara los conocimientos de los cursos impartidos, y han también identificado nuevas necesidades emergentes durante las formaciones.

Eficacia MEDIA – ALTA y cobertura MEDIA – ALTA

- Las 38 actividades que estaban planeadas en el Convenio se han llevado a cabo, aunque en algunas de ellas se ha ampliado la cobertura de personas participantes y también ha habido cambios en los calendarios de ejecución.
- También se llevaron a cabo todas las actividades de sensibilización en España que se fueron definiendo cada año, a través del Centro de Estudios de Oriente Medio (CEMO), que pertenece a la FPSC.
- Algunos factores externos e internos complicaron la ejecución de las actividades, principalmente las frecuentes huelgas en el sector educativo palestino (externo) y retrasos en la recepción de fondos de la AECID en la Programación Anual del Convenio 2 (PAC) y la PAC3 (interno); sin embargo, estos factores se tuvieron en cuenta en la planificación de las actividades, de forma que todas las actividades previstas acabaron finalmente llevándose a cabo.
- La ejecución de algunas actividades ha sido deficiente:
 - Acción no asignada a ninguna actividad. En dos ocasiones, el MdE no aportó el personal necesario para las aulas de recursos educativos especiales de las escuelas, a pesar del acuerdo firmado entre la UB y la Oficina Regional de Educación.
 - Actividad 7. R3.OE1. Las “campañas de sensibilización” se han limitado a la distribución de folletos informativos entre los centros escolares y los padres; muchas personas participantes consultadas desconocían totalmente su existencia.
 - Actividad 8. R3.OE1. Los tres documentales producidos tienen una excelente calidad pero su proceso de producción ha sufrido tal retraso que han sido entregados fuera del periodo de implementación del Convenio.
 - Actividad 1. R2.OE2. y Actividad 2. R2.OE2. Durante la PAC4, la Plataforma Digital y la web empezaron a fallar debido al aumento de su contenido; dicha Plataforma es accesible a través del dominio <http://eduportal.bethlehem.edu/>, pero los mencionados problemas técnicos han limitado el acceso masivo de usuarios.
- Las 38 actividades implementadas en el marco del Convenio han sido necesarias para el logro de los 7 Resultados previstos, porque eran relevantes y coherentes con las necesidades identificadas.
- Las actividades han sido suficientes para lograr los 7 Resultados del Convenio, aunque por otro lado claramente insuficientes para dar una respuesta a las grandes necesidades del sector educativo palestino.
- En base al Informe Final de actividades, el nivel de logro de los Resultados no se puede determinar de manera concluyente porque en muchos casos el indicador, la línea de base y la meta no son comparables.
- La obtención del Título de Certificación del Profesorado homologado por el MdE por parte de 150 profesoras y profesores ha supuesto un refuerzo muy importante de las capacidades pedagógicas de las 58 escuelas participantes y en muchos casos también una mejora de las condiciones laborales del profesorado.
- Los 30 paquetes con materiales pedagógicos que han sido producidos han funcionado muy bien y han contribuido a reforzar las capacidades del profesorado.
- La introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las escuelas beneficiarias ha permitido aumentar la interactividad, motivación, participación y creatividad de los alumnos.
- Los resultados académicos de los estudiantes parecen haber mejorado a resultas del mayor uso de las TIC en clase. Sin embargo, el grado de introducción de los nuevos aprendizajes ha sido dispar y ha dependido mucho de las capacidades técnicas, pedagógicas y económicas de cada escuela.
- Las actividades realizadas (formación, supervisión, prácticas, conferencias, fórums, investigación, etc.) han contribuido a mejorar de forma considerable la atención a los niños con necesidades especiales, aunque también queda mucho por hacer.
- Gracias a las formaciones teóricas y prácticas sobre educación especial, los profesores están ahora más capacitados para identificar alumnos con dificultades en el aprendizaje y darles una mejor atención.
- Unos de los logros más destacables del Programa ha sido la creación de aulas de recursos educativos especiales en 13 de las 58 escuelas beneficiadas (22%), destinadas al apoyo y acompañamiento de los niños con necesidades educativas especiales. Es un proyecto piloto que ha funcionado muy bien y que ahora el MdE quiere extender al resto de escuelas.
- En el marco del Convenio se ha creado y equipado un nuevo edificio en la UB, conocido como Zuroub, que ha supuesto una ampliación de la Facultad de Educación y un importante refuerzo de capacidades pedagógicas.
- Se han equipado otros dos centros de recursos educativos: uno en la Oficina Regional de Educación en Hebrón y el otro en Ar Ram (Jerusalén Este); sin embargo, una parte significativa del profesorado no conoce la existencia de dichos centros.
- A raíz del Convenio, el intercambio y la colaboración se han reforzado significativamente entre los principales actores del sector educación (escuelas, UB, municipios, expertos, MdE, comunidad, padres, etc.).

- La Plataforma Digital (y su página web correspondiente) no ha logrado los resultados esperados.
- Uno de los frutos no esperados del aumento de la colaboración e intercambio entre los diferentes actores del sector educativo ha sido la creación de laboratorios científicos en dos comunidades beneficiadas por el Convenio, en Halhoul (Norte de Hebrón) y Beit Jala (Belén).
- El trato de los profesores y los alumnos hacia los niños con necesidades educativas especiales ha mejorado y ello ha redundado en una mejora de su inclusión, y del ambiente escolar en general.
- El Convenio ha fortalecido las dinámicas de trabajo en red entre escuela, familias y comunidad.
- El enfoque casi exclusivo del Convenio en la educación ha dejado de lado otros temas que podrían haber ido en la misma dirección que el Resultado: equidad de género, reconciliación nacional, democratización, etc.
- El apoyo a los niños y niñas desfavorecidos ha crecido, aunque de forma limitada. A pesar de los avances, es difícil hablar del establecimiento de una "red".
- El logro del R1.OE1 ha sido ALTO; del R2.OE1 MEDIO-ALTO; del R3.OE1 ALTO; del R1.OE2 ALTO; del R2.OE2 MEDIO-ALTO; del R1.OE3 MEDIO-ALTO; del R2.OE3 MEDIO-ALTO.
- Los tres Objetivos Específicos (OE) se han logrado: el logro del OE1 ha sido ALTO; el OE2 ALTO; el OE3 MEDIO-ALTO.
- El proceso general de selección de beneficiarios del Convenio ha estado dirigido por la UB, en coordinación con el MdE y las 58 escuelas implicadas. La FPSC no ha tenido ningún rol en este proceso.
- Los diferentes actores de la comunidad educativa no sólo se han beneficiado del Convenio, sino que también han participado en la ejecución de algunas de las actividades.
- Finalmente, el Convenio no ha perjudicado, ni de forma directa ni indirecta, a ningún grupo de personas que habitan en las 3 zonas de intervención.

Impacto ALTO

- Ninguno de los indicadores del OG es *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-Bound*) porque no están cuantificados, lo cual imposibilita su medición.
- Las actividades del Convenio han permitido avanzar hacia un tipo de educación más inclusiva, donde la niña y el niño están en el centro del proceso de aprendizaje y el sistema se adapta a ellos, y no al revés.
- El Convenio ha contribuido a mejorar la calidad general de la educación ofrecida en las escuelas beneficiaria. El 72% de las escuelas participantes en el convenio presenta resultados académicos para el curso 2014-2015 por encima de la media nacional.
- Las capacidades del profesorado y de las escuelas participantes se han reforzado principalmente en tres áreas: pedagogía, educación especial y TIC.
- El refuerzo de capacidades de los supervisores del MdE y de los directores/as de escuela ha sido clave en la promoción de nuevas metodologías de trabajo en las aulas.
- El gran retraso en la producción de los documentales sobre educación especial ha limitado fuertemente el impacto de las campañas de sensibilización.
- Es previsible que el nuevo Master en Educación Especial, que en breve ofrecerá la UB, tenga un enorme impacto en el aumento de capacidades pedagógicas relativas a la educación de niños con necesidades educativas especiales.
- La introducción de las TIC en las aulas ha permitido mejorar la interacción y la relación entre el alumnado y el profesorado, porque favorecen una dinámica de aprendizaje más horizontal y colaborativa que los métodos pedagógicos habituales.
- La respuesta general de las niñas y niños al mayor uso de las TIC ha sido excelente y ha reforzado su motivación por aprender.
- Los problemas técnicos de la Plataforma Digital y su consiguiente falta de uso por parte de sus potenciales usuarios ha restado impacto al Convenio en uso de las TIC pero también en el refuerzo de las capacidades pedagógicas.
- El Convenio ha fortalecido la auto-estima y motivación profesional del profesorado. Como resultado de ello, el trato de este colectivo hacia el alumnado e incluso la relación con la dirección de las escuelas ha mejorado.
- Las actividades del Convenio han contribuido a generar en dichas escuelas un ambiente más colaborativo y cooperativo, en el que los valores y actitudes individualistas y competitivas han retrocedido.
- Es muy destacable también la mejora de la actitud de profesorado, alumnado y padres hacia las niñas y niños con necesidades educativas especiales.
- El Convenio también ha contribuido a mejorar las relaciones y la cooperación entre familias y escuelas.
- Las actividades de sensibilización realizadas en España, las informaciones relativas a la educación en Palestina difundidas por la FPSC en las redes sociales y los diferentes seminarios realizados en Madrid y Granada han generado un interés destacable entre la población.
- Finalmente, el conjunto de los titulares de derechos que se han beneficiado del Convenio perciben las grandes mejoras conseguidas, aunque posiblemente no sean plenamente conscientes del impacto que estas mejoras podrían tener a largo plazo.

Eficiencia MEDIA – ALTA

- Ha habido varios retrasos en la transferencia de los fondos por parte de la AECID, con el más importante producido durante la PAC 2. Estos retrasos no han afectado a la implementación de las actividades, porqué se han introducido mecanismos de respuesta, como el adelanto de fondos de la FPSC o de la UB.
- La FPSC se comprometió a buscar fuentes alternativas de financiación para poder aumentar su contribución presupuestaria en el Programa. Se consiguieron fondos de la organización italiana Nando Peretti y de la Comunidad de Madrid. Algunos de estos fondos fueron parte de los mecanismos de respuesta ante los retrasos de la AECID.
- Se han realizado reformulaciones presupuestarias, sin reducir el presupuesto total del Convenio. Las reformulaciones se han empleado para recolocar el presupuesto asignado de unas partidas a otras, con motivo de la extensión de seis meses del Convenio. Por lo tanto, solo se han producido variaciones en los totales ejecutados por partidas.
- En relación a las reformulaciones, hubo un problema grave de comunicación entre las FPSC y la UB, siendo especialmente grave a nivel interno de la UB, concretamente, entre la dirección técnica del Convenio y el personal de administración y financiero de la UB, al no entenderse que extender un Programa supone prolongar los contratos y salarios del personal durante el periodo necesario. Los salarios del equipo técnico de la UB fueron reducidos y, en un momento dado, los presupuestos que estaba manejando el personal del Convenio eran diferentes a los que manejaba el departamento administrativo y financiero de la UB. Esto se podría haber evitado si se hubiera formalizado el cambio presupuestario entre los dos socios, elaborando y firmando una nueva adenda presupuestaria.

Es importante destacar la actitud de la FPSC ante esta situación, ya que la organización no sólo no ha pretendido reducir el presupuesto designado a la UB sino que ha puesto a disposición del Convenio todos los recursos privados y de cofinanciación que ha podido para acabarlo con el mayor grado de éxito posible.

A pesar de las medidas tomadas, no ha habido ningún impacto negativo en la implementación el Programa ni en la relación entre los dos socios.

- En general, se considera que el perfil y las capacidades de los gestores tanto para la FPSC como la UB ha sido competente, acertado y ha respondido a las necesidades del Convenio. Ha estado fuera del alcance de esta evaluación hacer un análisis sistemático de las competencias de cada persona en relación a sus tareas.
- En general, se considera que el perfil y las capacidades de las personas focales para las Oficinas Regionales de Educación – los logistas – ha sido competente, acertado y ha respondido a las necesidades del Convenio. Ha estado fuera del alcance de esta evaluación hacer un análisis sistemático de las competencias de cada persona en relación a sus tareas.
- Generalmente, tanto la FPSC como la UB han tenido una buena capacidad para gestionar, implementar y supervisar técnicamente y económicamente el Programa.
- El equipo técnico del Convenio ha usado mecanismos y herramientas de seguimiento y de evaluación, transparentes y participativos, que generalmente conformaron un sistema eficiente para el monitoreo del Programa. Las herramientas diseñadas han estado alineadas con las actividades y, por lo tanto, según los resultados y los objetivos, indicadores y grupos meta.
- Las principales herramientas utilizadas para el seguimiento y la evaluación técnicas han sido: línea de base, Matriz de Marco Lógico (MML), Planes Operativos Anuales (POAs), cuestionarios pre y post evaluación, fuentes de verificación (FV) y visitas a terreno.
- Se han elaborado informes con una alta calidad tanto de contenido como de estructura, y tanto a nivel interno como para el donante. Todos los informes se han presentado dentro de los plazos establecidos y desde la FPSC también se destaca la gran calidad de los mismos.
- La coordinación interna entre el personal técnico de la UB ha sido continua, buena, eficiente y con suficientes mecanismos de comunicación y de intercambio de información.
- La FPSC y la UB han establecido un buen sistema financiero a fin de supervisar el presupuesto total del Convenio.
- Los socios locales hicieron un buen diseño del presupuesto el cual ha estado alineado con las necesidades del Programa. Se considera rentable y que no se han realizado ningún tipo de gastos injustificados. Se han aportado los recursos necesarios para la implementación de las actividades y la consecución de resultados y objetivos.
- Las licitaciones y contrataciones se han gestionado adecuadamente – siguiendo los protocolos de la UB – y los procesos han sido transparentes, idóneos y eficientes durante la implementación del Programa.
- Las actividades han sido rentables, y los beneficios globales generados por las actividades justifican los costes. El gran número de recursos disponibles ha coincidido con el nivel de las necesidades y demandas para abordar, facilitado la capacidad de respuesta de la Intervención y que se hayan conseguido los resultados del Programa. No hubiera sido posible implementarlo con menos recursos. Se considera, pues, que el Convenio ha sido rentable.
- Las actividades se han implementado según lo previsto – incluyendo las de sensibilización a través del CEMO – a pesar de haber aumentado el número de las mismas y de haber extendido el Programa durante seis meses.
- Finalmente, se pueden destacar tres factores que han causado retrasos eventuales en la implementación: i) debido al retraso de la transferencia de fondos por parte del AECID (externo); ii) debido la inestabilidad del contexto operativo en la ejecución del Programa (externo); iii) debido a algunos servicios técnicos contratados de manera que los resultados no han llegado a tiempo (interno).

Viabilidad MEDIA

- Los limitados recursos de las escuelas beneficiarias ponen en peligro la viabilidad de algunos de los logros conseguidos aunque no en todos los casos, porque la capacidad económica de las escuelas privadas es en general superior a la de las escuelas públicas y de la UNRWA.
- Las escuelas podrán dar continuidad total o parcial a las actividades siguientes, porque no tienen coste o porque éste es asumible para ellas: i) el funcionamiento de las 13 aulas de recursos educativos especiales; ii) formaciones puntuales para profesorado; iii) funcionamiento de laboratorios en Beit Jala y Halhoul; iv) actividades extra-curriculares; v) uso de las nuevas TIC que ya están disponibles en las escuelas; vi) sesiones de encuentro e intercambio con padres y madres del alumnado; vii) funcionamiento del programa *Big Brother Big Sister* (BBBS); viii) uso de los 3 centros de recursos que han sido equipados; y ix) intercambio y trabajo en red entre escuelas.
- La mayoría de escuelas beneficiarias no podrá cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos, debido a su elevado coste: i) compra de nuevos equipos; ii) apertura de nuevas aulas de recursos educativos especiales; y iii) formación continuada y sistemática del profesorado, especialmente el Título de Certificación del Profesorado homologado.
- La UB podría asumir con fondos propios las actividades siguientes: i) la oferta de los dos nuevos grados (Título de Certificación del Profesorado homologado y Master en Educación Especial); ii) la realización de seminarios, encuentros, congresos, etc. sobre educación; iii) la realización de estudios de impacto y diagnósticos sobre temáticas relacionadas con la educación; iv) el funcionamiento del programa BBBS; y iv) el funcionamiento del centro de recursos pedagógicos.
- La UB no podría cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos: i) las futuras construcciones de edificios; ii) el seguimiento y acompañamiento intensivo de las 58 escuelas; y iii) la producción de vídeos de sensibilización destinados a la comunidad educativa.
- El profesorado podría asumir las actividades siguientes, porque no implican coste: i) formaciones puntuales; ii) uso de los paquetes de recursos pedagógicos existentes y desarrollo de nuevos; y iii) la aplicación en las aulas de los nuevos métodos y conocimientos adquiridos.
- La mayor parte de profesoras y profesores no podría cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos: i) el estudio del Título de Certificación del Profesorado homologado; ii) la compra de equipos ; y iii) las formaciones y cursos que implican un coste elevado.
- El fortalecimiento de las capacidades del MdE y de las Oficinas Regionales de Educación es un factor positivo de viabilidad institucional. El MdE muestra interés en continuar con las actividades, aunque ello dependerá de los recursos que estén a su disposición.
- El MdE podría asumir con fondos propios las actividades siguientes: i) elaboración de nuevos paquetes con materiales pedagógicos; ii) la formación de supervisores/as; iii) mantenimiento de los salarios de algunos profesores/as que trabajan en el aula de recursos educativos especiales; iv) intercambio de experiencias entre supervisores/as y profesores/as; v) supervisión ocasional del profesorado de las escuelas; vi) la aplicación del nuevo enfoque y uso de las TIC aprendidos en las formaciones.; vii) la organización de seminarios, conferencias, etc. puntuales; viii) el uso de los centros de recursos que han sido equipados; y ix) el uso de los laboratorios para formación propia y del profesorado.
- El MdE no podría cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos, a menos que encuentre nuevos donantes para financiarlas: i) apoyo económico a la creación de nuevas aulas de recursos educativos especiales; ii) provisión de nuevos equipos; iii) seguimiento exhaustivo de las actividades que han sido apoyadas por el Convenio; y iv) supervisión sistemática y detallada del profesorado.
- La UB ha mostrado una alta implicación y apropiación durante todo el periodo de ejecución, al ser gran beneficiaria del Programa y a la vez de poderlo liderarlo.
- Las Oficinas Regionales de Educación y la población beneficiaria han mostrado durante el Convenio una elevada implicación y apropiación, conscientes de que podía obtener grandes beneficios del Convenio.
- La misión de la UB es mejorar la calidad de la educación en Palestina, y por lo tanto es totalmente consciente de sus responsabilidades a la hora de mantener los logros del Convenio.
- Las Oficinas Regionales de Educación tienen unas capacidades institucionales relativamente sólidas, aunque sufren una alta dependencia financiera respecto a sus donantes internacionales.
- Finalmente, las escuelas son ahora más conscientes de sus debilidades, especialmente en las áreas de educación especial y uso de las nuevas TIC. Excepto algunas escuelas privadas, la mayoría de escuelas necesitará apoyo externo para poder seguir avanzando con fuerza en este campo.

Valor añadido ALTO

- El Equipo Evaluador considera que ha existido un valor añadido en relación con el proceso de partenariado entre los dos socios locales, que ha ido más allá de la contribución financiera a la UB. Los resultados y el impacto del Programa se consideraran algo más que la suma de todas las contribuciones de los donantes en las acciones también financiadas por la FPSC. El partenariado entre la FPSC y la UB ha supuesto una diferencia para las organizaciones y su trabajo.
- Las categorías identificadas en relación a los valores añadidos de la FPSC y la UB fueron:
 - La presencia en el país y la actitud del personal de la FPSC, con una respuesta muy positiva ante la continua presencia de la FPSC en el país, las competencias y experiencia del personal expatriado, su conocimiento del terreno y del sector educativo, su flexibilidad, horizontalidad y transparencia a la hora de trabajar, entre otros.

- El trabajo de la UB y la Facultad de Educación en Palestina, considerada la mejor de Palestina, con una gran capacidad que, según la FPSC, no ofrece ningún otro socio local ya que, aunque es una institución académica, ha sido capaz de combinar la experiencia académica con el trabajo comunitario por el bien del pueblo palestino, contando con una gran reputación y red de contactos tanto a nivel nacional como internacional.
 - Desarrollo de estrategias y políticas, a partir de un partenariado con valores compartidos, proporcionando la base para la interacción mutua así como la exploración de nuevas líneas de trabajo. El desarrollo de políticas y estrategias durante el partenariado se ha basado en un continuo y abierto diálogo y discusión, de manera que el proceso, en sí mismo, ya puede considerarse un valor añadido.
 - Financiación a largo plazo y recaudación de fondos, la financiación que ha recibido la UB por parte de la FPSC y la AECID durante los últimos, a partir de dos Convenios, debe considerarse como un valor añadido en sí mismo. La FPSC puede ser considerada como uno de los socios más importantes para la UB, y también se ha valorado positivamente que la FPSC ha buscado fuentes de financiación alternativas para apoyar el Programa.
 - Campañas de sensibilización en España, gracias a los vínculos de la FPSC establecidos con organizaciones de base, como con socios locales y redes educativas tanto a nivel nacional, regional y mundial. El compromiso de la FPSC con las campañas de sensibilización se basa en la solidaridad e integra también el trabajo de sus socios.
- Se han creado nuevas capacidades tanto para la FPSC como para la UB. La formación y la mejora de las capacidades ha abarcado el desarrollo organizativo / institucional y estratégico, la rendición de cuentas, las finanzas y la administración, la gestión, la planificación y los procesos de seguimiento de evaluación, entre otros. Aún así, ambas organizaciones consideran que no se ha aprovechado suficientemente este recursos y que se podrían haber llevado a cabo, en algunos casos, más sesiones de formación. Así mismo, el personal de la UB también podría haber expresado más directamente sus necesidades.
 - Las auditorías también han sido vistas como parte de los procesos de desarrollo de capacidades y de rendición de cuentas, y no como un mecanismo de control, haciendo de nuevo hincapié en la importancia de optar por enfoque basado en el aprendizaje mutuo.
 - La mayoría de los miembros del personal de la UB ven el desarrollo de capacidades y el organizacional como estrechamente relacionados y como parte de la sostenibilidad del partenariado. La institución ha ganado en el profesionalismo y mejorado sus estándares de trabajo, su reconocimiento y reputación en relación otros donantes; el desarrollo de capacidades y el partenariado con la FPSC ha sido clave para que esto suceda.
 - Finalmente, la FPSC también ha mejorado sus capacidades a partir de estar más presentes en los canales internacionales del sector educativo lo que supone una mejora de su posición y reputación, mayor alcance de sus Programas, la adquisición de más conocimientos técnicos en el sector educativo, el contacto con personas expertas en el sector y el intercambio de experiencias, entre otras.

Partenariado ALTO

- La calidad de la relación entre los socios se ha considerado como un componente importante del éxito de la colaboración de las organizaciones con el fin de evitar, por ejemplo, que el partenariado establecido se limite únicamente a las transferencias financieras u otros procedimientos administrativos.
- Los principales objetivos del partenariado han sido:
 - Garantizar una planificación y gestión adecuada y eficiente del Programa.
 - El fortalecimiento de la relación entre los socios en términos de una misión y compromiso compartidos, con el fin de asegurar la viabilidad y sostenibilidad de las acciones implementadas.
 - Investigar acerca de las posibilidades para la mejora de la calidad educativa en Palestina, y así implementar nuevos métodos, técnicas y herramientas pedagógicas.
 - Fomentar la participación y coordinación de los principales actores de la comunidad educativa.
- Las personas entrevistadas fueron positivas sobre el partenariado establecido. Todas las personas declararon que la relación es muy buena para seguir trabajando juntos de la misma manera en futuras acciones y se considera que la relación va más allá de los fondos, de manera que la finalización del Convenio es vista como un punto y seguido en el partenariado.
- Las principales palabras usadas por estas personas fueron “*confianza, transparencia, horizontalidad, flexibilidad, igualdad, proximidad, comunicación fluida, alineamiento y solidaridad*”.
- El intercambio de conocimientos y experiencia ha estimulado el establecimiento de sinergias y/o complementariedad entre ambas organizaciones.
- La UB considera que la clara dirección del Programa también ha ayudado a fortalecer el propio enfoque de la organización, y que la perspectiva de un trabajo conjunto de cuatro años ha sido un valor añadido.
- La FPSC ha logrado poner en práctica las tareas que realiza con regularidad durante la colaboración con un socio local, tales como el establecimiento de un acuerdo de colaboración, reuniones de planificación, visitas de campo o formaciones para el socio local.
- En general, las personas entrevistadas de ambas organizaciones consideran que la relación ha sido muy amable, abierta, transparente y que ha contado con los canales de comunicación y de intercambio de información suficientes.

- El partenariado ha sido fuerte y sólido, y no ha sufrido grandes dificultades técnicas. Aunque, como en cualquier tipo de relación y cooperación, sigue habiendo margen de mejora, por ejemplo, a nivel de gestión o supervisión de las intervenciones, entre otros.
- Finalmente, la UB tiene muy buena relación de colaboración con las autoridades locales: MdE, Oficinas Regionales de Educación y las oficinas de supervisión educativa. Esta relación ha garantizado el alineamiento de la UB con las autoridades locales, lo cual es positivo para la sostenibilidad del Programa.

Innovación ALTA

- A nivel general, los aspectos innovadores del enfoque de la Intervención son:
 - La educación centrada en la persona. En el Convenio se ha optado por este tipo de pedagogía, promoviendo que el profesorado centre su labor en el alumnado, haciéndolo participe de su educación. Se ha promovido que las escuelas estén al servicio de cada alumna y alumno, organizando toda su acción educativa a este fin: desde la acogida, con el conocimiento de las necesidades y expectativas de cada persona, entre otros.
 - La educación inclusiva. Palestina apoya, cada vez más, que las y los estudiantes con necesidades especiales y/o diversidad funcional puedan estudiar en centros ordinarios, ya que se considera que es la forma más efectiva para construir una sociedad inclusiva y conseguir una educación para todos.
 - Un valor añadido pero también un elemento innovador ha sido el hecho que la preparación de todos los materiales y contenidos, así como la impartición de cursos, conferencias, formaciones, etc. Han contado con la colaboración de personas expertas en ciencias de la educación, del mundo de la academia que investigan y trabajan desde hace muchos años en el sector educativo, y conocen perfectamente las necesidades, deficiencias y demandas de la educación en Palestina.
 - Finalmente, se considera también un elemento innovador el hecho que el Programa ha hecho partícipes, a diferentes niveles y desde un punto de vista holístico / integral, a los actores más importantes de la comunidad educativa: MdE y las Oficinas Regionales de Educación, dirección y profesorado, miembros de la oficina de supervisión educativa, familias, personas expertas del sector educativo, entre otros.
- Se han identificado aspectos y actividades innovadoras que pueden servir de base para futuras intervenciones y que podrían ser replicadas en otras áreas y/o por otros actores:
 - Las aulas de recursos educativos especiales.
 - Los laboratorios de ciencias.
 - Los centros de recursos.
 - Formación especializada para el profesorado.
 - Formación directa en el aula / escuela para el profesorado y el personal de supervisión educativa.
 - Paquetes con materiales pedagógicos.

Enfoque de género MEDIO – BAJO

- El enfoque y la igualdad de género no han sido lo suficientemente integrados y visibilizados por ambos socios. Por un lado, el género no ha sido una prioridad para la UB y por otro lado, la FPSC no ha potenciado suficientemente su compromiso de género con el socio local. El resultado es que la incorporación de la perspectiva de género es uno de los componentes más débiles del Programa.
- Se considera que la FPSC y su personal están comprometidos con el género y la organización tiene algunos componentes de enfoque e igualdad de género a través de Programas específicos en Palestina, como por ejemplo, en los que tratan temas de formación vocacional o de diversidad funcional, entre otros.
- Sin embargo, se considera que este compromiso tiene algunas limitaciones ya que:
 - Aunque uno de los objetivos corporativos es el de favorecer la promoción de la mujer no se indica explícitamente en qué se traduce este objetivo ni el compromiso de la organización para el desarrollo y la promoción del enfoque y la igualdad de género.
 - No se mencionan directamente como va a realizarse la integración del género tanto a nivel general como a nivel de los planes de país. Tampoco se presenta claramente el género como un elemento transversal.
 - No existe un plan y/o política de género, la cual permitiría integrarlo y reforzarlo tanto a nivel institucional como programático.
 - No se recopilan datos sobre cómo los presupuestos reflejan una perspectiva en la igualdad de género.
- La FPSC podría haber facilitado más recursos a la UB para garantizar que el género se estaba teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, durante las actividades. Se podrían haber introducido algunos mecanismos más formales para evaluar el género, como indicadores específicos de género en la MML, que habrían permitido medir con más precisión los cambios y el impacto del Convenio en materia de igualdad.
- El género no ha sido del todo prioritario para la UB durante la planificación e implementación de las actividades. En muchos casos, el enfoque de género ha sido informal – enfocado sobretudo desde un punto de vista cuantitativo – y la UB no ha considerado el género como un componente transversal en sus planes.

- La UB no incluye el enfoque de género en sus planes educativos y no existe una estrategia de género o política de género interna, lo que deja a la universidad en una posición desfavorable en este sentido, y más teniendo en cuenta que no sólo lleva a cabo actividades educativas y/o académicas sino también comunitarias, de intervención socioeducativa.
- Es importante destacar que toda la información del Programa ha sido disgregada por género, pero el trabajo realizado para promover los valores y la igualdad de género, no ha sido siempre lo suficientemente medido, priorizado, valorado y visibilizado por parte de la UB. Esto ha conllevado a que, aunque se han podido identificar actividades concretas que han resultado en cambios positivos a nivel de género y/o en la lucha por la igualdad, no ha sido posible medir el impacto y/o alcance de los mismos.
- Algunas de las actividades que se han podido identificar como promotoras de la igualdad de género han sido:
 - Conferencias y foros nacionales.
 - Acceso de las profesoras al conocimiento del uso de las TIC.
 - Las aulas de recursos educativos especiales.
 - La creación de los laboratorios científicos comunitarios.
 - Eliminación de estereotipos y modelos positivos a imitar.

Recomendaciones

- En futuros programas, establecer unos criterios básicos para sistematizar como los grupos de participantes identifican y priorizan – por ellos mismos – sus necesidades.
- La UB deberá seguir llevando a cabo procesos regulares de identificación de necesidades – tanto cualitativos como cuantitativos – en cooperación con sus socios y donantes, para identificar nuevas necesidades, grupos participantes, áreas temáticas y geográficas, etc. Y así poder ajustar sus actuaciones acorde a los nuevos contextos.
- En futuros programas, se debería intentar llenar de más contenido a las campañas de sensibilización.
- En futuros programas, se podría incluir esta actividad dentro de la planificación para poder aumentar su cobertura e impacto.
- Las escuelas podrían, de forma experimental, enfocar nuevas ediciones del BBBS a las niñas y niños con necesidades educativas especiales para reforzar la sensibilización.
- En futuros programas, se debería introducir alguna cláusula en el contrato de producción de eventuales documentales que penalice económicamente a la persona/productora en caso de retraso grave.
- En futuros programas, se recomienda crear grupos de formación acorde a los conocimientos previos de las y los participantes.
- En futuros programas, se destinarán los fondos necesarios para la resolución de problemas técnicos que pongan en peligro la realización de una actividad.
- En futuros programas, la FPSC debería elaborar herramientas más precisas (cuestionarios, hojas de evaluación de las actividades, etc.) para la medición del impacto de sus actividades de sensibilización en España.
- En futuros programas, los equipos técnicos deberían poder actuar e implementar las intervenciones de manera independiente en relación a la administración de la UB, para facilitar la gestión de las mismas, tener más capacidad de decisión y de acción, entre otros.
- En futuros programas, la gestión administrativa y económica debería de realizarse de manera independiente en relación al departamento financiero de la UB, para facilitar la ejecución, gestión y justificación de los presupuestos y/o gastos, agilizar las gestiones y disminuir la carga administrativa, tener más capacidad de decisión y de acción, entre otros.
- En futuros programas, se recomienda que todo el personal conozca el presupuesto total de las intervenciones para facilitar, por ejemplo, la planificación de las actividades según los recursos disponibles.
- En futuros programas, será necesario introducir una persona con conocimientos técnicos en cooperación al desarrollo en la posición de coordinación general. Esta figura podría ser paralela a la persona de coordinación académica.
- En futuros programas, se aconseja que todas las personas coordinadoras de áreas tengan conocimientos específicos del área de especialización bajo su responsabilidad.
- En futuros programas, deberían realizarse evaluaciones intermedias y finales de la línea de base.
- En futuros programas, será necesario que la MML sea una herramienta integrada y de referencia por todo el personal técnico de las intervenciones y no sólo para los coordinadores.
- En futuros programas y para ambos socios, se recomienda introducir algunas mejoras en la MML y en las herramientas de seguimiento y monitoreo, tales como: indicadores *SMART*, indicadores cualitativos que permitan medir los cambios y progresos, indicadores de género, entre otros.
- En futuros programas, será necesario incrementar el seguimiento durante y después de las formaciones, con un sistema claro y sistemático para medir los cambios y el progreso en los grupos de participantes. Este seguimiento podría realizarlo alguna persona de la UB, de las Oficinas Regionales de Educación o de las oficinas de supervisión educativa.

- En futuros programas, se recomienda realizar una única plantilla de informe para todo el personal técnico de las intervenciones, como herramienta única y formal de sistematización de la información.
- En futuros programas, será importante que los procesos de decisión integren más la opinión de los diferentes niveles de coordinación tanto para dar más espacio ante las decisiones como para agilizar ciertos procesos.
- En futuros programas, será importante diseñar algún mecanismo de control y rendición de cuentas para servicios o proveedores contratados, por ejemplo, ante cualquier contratiempo y/o incumplimiento de contrato.
- En futuros programas, la UB podría ofrecer más formaciones específicas para directores y directoras de escuelas para potenciar la viabilidad institucional y económica de los logros conseguidos.
- El MdE debería priorizar, en su búsqueda de fondos internacionales, programas que le permitan subvencionar esta formación durante 2016 para seguir reduciendo el porcentaje de profesorado no titulado.
- En futuros programas, la UB debería diseñar una estrategia clara de salida, en coordinación con las autoridades locales, que permita maximizar la viabilidad de los logros conseguidos.
- En futuros programas, el MdE debería diseñar una estrategia clara de salida, en coordinación con las ONG y entidades socias, que permita maximizar la viabilidad de los logros conseguidos.
- La FPSC debería establecer un sistema de recogida de información sobre la percepción de sus socios respecto su valor añadido como entidad. Debería ser un mecanismo anual de retroalimentación para recolectar información, analizar la calidad del apoyo, entre otros.
- Como parte de futuros programas, se recomienda destinar una parte del presupuesto a la capacitación del personal por ejemplo, en temas de monitoreo y evaluación, MML, transversalización de género, entre otros.
- Se recomienda que la FPSC ofrezca un programa de capacitación a medida para la UB y el personal de sus programas de cooperación, a partir de la identificación de las necesidades tanto a nivel institucional como de recursos humanos.
- En futuros programas deberán formalizarse todos los cambios introducidos a partir de acuerdos firmados por ambas partes, para evitar cualquier tipo de malentendido.
- En futuros programas, expandir el contacto de los puntos focales a otras personas del equipo técnico, tanto de la UB como de la FPSC.
- En futuros programas, incluir a las y los trabajadores sociales como parte de los grupos de participantes y formarlos en educación especial así como implicarlas en el proceso educativo.
- Para futuros programas, diseñar indicadores de género así como herramientas que permitan evaluar la transversalización del género y su impacto.
- Para futuros programas, disponer en los presupuestos de una partida dedicada a la promoción del género.
- Se recomienda a la UB el diseño de una estrategia o plan para la transversalización y la igualdad de género que pueda ser la referencia en sus decisiones institucionales, en el diseño e implementación de programas, entre otros.
- Se recomienda que la FPSC diseñe una política o plan para la transversalización de género que pueda ser la referencia en sus decisiones institucionales, en el diseño e implementación de programas, así como durante la relación establecida con los socios.

A. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACION

Antecedentes de la evaluación y descripción de las organizaciones

- La AECID es una entidad pública dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) responsable de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI). Conforme a la ley 23/1998, de 7 de Julio de Cooperación Internacional al Desarrollo, es el órgano rector de la política española de cooperación internacional al desarrollo, y su objetivo fundamental, de acuerdo con los estatutos de la AECID, es el de promover, gestionar e implementar políticas públicas para la cooperación internacional al desarrollo, con especial énfasis en la reducción de la pobreza y en lograr un desarrollo humano sostenible en los países en vías de desarrollo, tal como se define en cada Plan Director de la Cooperación Española con carácter cuatrienal.

La lucha contra la pobreza es el objetivo último de la política española de cooperación internacional al desarrollo, como parte de la política general de España en el exterior; y las acciones de la AECID se basan en la creencia de que la interdependencia y la solidaridad son elementos esenciales de la sociedad internacional.

- La FPSC es una organización privada, sin ánimo de lucro, que desde 1987 ha trabajado en favor del desarrollo humano y la promoción de la cultura. Sus objetivos fundamentales se adecuan a las diferentes realidades de los países en los que trabaja, y a las prioridades y estrategias de los socios locales, beneficiarios y las agencias con las que colabora; en una clara respuesta a las demandas y problemas sociales.

Su filosofía se asienta en un modelo de "organización pequeña, ágil e independiente" que le permite fortalecer y capitalizar el trabajo realizado y afrontar los retos del futuro con una alta capacidad de gestión, optimización de recursos y economía de costes.

Desde junio de 2001, está acreditada como una organización no gubernamental, y desde 2004, reconocida como Entidad con Estatuto Consultivo General ante el Consejo Económico y Social (ECOSOC) de NNUU.

En 2005, fue reconocida por la AECID como una Organización No-Gubernamental (ONG) calificada, reconocimiento que le supone acceder a la convocatoria de Convenios AECID. En 2006, comenzaron a implementarse cuatro convenios, y en 2007 uno más; todos ellos co-financiados por la AECID por un importe total de 17.177.483 euros. Tres de estos Convenios supusieron la consolidación del trabajo de la FPSC en Oriente Medio en sectores como la educación, la asistencia a población con diversidad funcional y con alto riesgo de exclusión social, y en el desarrollo agrícola y de gestión de los recursos.

- La UB es una institución católica concertada de enseñanza mixta, fundada en 1973, en la tradición salesiana, cuya misión es proporcionar una educación terciaria de calidad a la población de Palestina y servir a dicha población en su papel como centro para la promoción, distribución y uso del conocimiento.

La UB hace hincapié en la excelencia en los programas académicos y el desarrollo de los estudiantes como personas comprometidas, dispuestas a asumir posiciones de liderazgo en la sociedad. La UB aspira a fomentar valores de solidaridad, principios morales y dedicación al servicio del bien común.

De 2004 a 2010, la Facultad de Educación de la UB ha desarrollado varios proyectos, en colaboración con otros actores, en materia de desarrollo y mejora de la educación en Palestina. La UB trabajó con la FSPC por primera vez en la Estrategia 2000-2004, llevando a cabo un proyecto de mejora en el sistema de educación preescolar y primaria, que incluyó la capacitación de 42 docentes. Posteriormente, la UB actuó como socio local de la FSPC en el Convenio AECID 06-C01-050 con una intervención que perseguía la educación de calidad para todos a través del partenariado, y que consistía en un programa de formación del profesorado en el área de Belén. Dicho Convenio, implementado en 5 países y con 10 socios locales, se inició en noviembre de 2006 y se prolongó durante cuatro años con un presupuesto de € 5.924.633 (co-financiado por la AECID, con € 4.500.000). El presupuesto total asignado a la UB fue de € 300.000.

Esta Intervención ha continuado y reforzado algunas de las líneas estratégicas desarrolladas en el Convenio anterior, ejecutado en el período 2006-2010, dando prioridad a la formación del profesorado. De acuerdo a las necesidades identificadas por el MdE en su Plan Estratégico 2008-2012, el convenio ha tenido como objetivo ayudar a establecer unos estándares uniformes de calidad en la educación primaria y secundaria en el Territorio Palestino Ocupado (TPO). Esto ha implicado la mejora de las capacidades técnicas y humanas de los principales actores en el proceso educativo: las escuelas, las universidades, el MdE, la UNRWA, ONGs locales, las asociaciones de padres y las asociaciones de alumnos.

Motivos, objetivos y ámbito de la evaluación²

El Objeto de Evaluación ha sido el Convenio *"Mejora de la calidad de la enseñanza primaria y secundaria en los Territorios Palestinos"* (10-C01-107), que ha llevado a cabo la FPSC en partenariado con la UB y con la cofinanciación de la AECID, durante el período de 2010-2014 con un total de € 4.375.00 de presupuesto (co-financiado por la AECID, con € 3.500.000). Los motivos básicos de esta evaluación final fueron:

- Dar cumplimiento a la normativa recogida en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, y RD 887/2006, de 21 de julio, así como la Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril, en las que se establece la obligatoriedad de realizar evaluaciones intermedias y final en los Convenios de Desarrollo financiados por la AECID.
- Abrir procesos de aprendizaje que permitan sacar conclusiones útiles para mejorar las metodologías de futuras intervenciones de todos los actores participantes.
- Mejorar el análisis de los resultados de la Intervención mediante el análisis sistemático y profundo de los objetivos y resultados tanto esperados como alcanzados, buscando medir de la forma más rigurosa posible el impacto de la Intervención.

² Para más información ver el Anexo 1 – Términos de Referencia (TdR).

- Consolidar los canales de información entre los socios locales, la FPSC y la AECID, fomentando la participación y la transparencia de la Intervención.

Se contempló la necesidad de poder evaluar hasta qué punto la Intervención ha contribuido al objetivo general de la Ayuda al Desarrollo: la lucha contra la pobreza y, más concretamente, la consecución de los ODM en el país de la región de Oriente Medio en que se ha desarrollado la Intervención. Esta necesidad general fue acompañada de otras más puntuales que en los últimos años se han abierto camino en las políticas de los grandes donantes y bancos de desarrollo. Todas estas instituciones consideran la evaluación como un momento necesario y fundamental para abrir procesos de aprendizaje que permiten sacar conclusiones útiles para mejorar la eficacia de la ayuda.

Otra finalidad de la evaluación se centró en el valor que tiene para el colectivo beneficiario. Varios enfoques de metodologías de participación y desarrollo social subrayan la necesidad de cambiar el papel del beneficiario en proyectos de desarrollo, de actor pasivo a sujeto principal por el que pasa la pertinencia y la planificación de las acciones. El objeto de asegurar la participación del colectivo beneficiario garantiza la idoneidad de las acciones a realizar y permite abrir procesos de apropiación de las dinámicas de cambio tomándolo como agente multiplicador indispensable que potencie la viabilidad del Programa una vez la ayuda externa termine. En esta óptica la evaluación final se ha enfocado desde distintas perspectivas de manera que se ofrece un análisis que integra los intereses y necesidades de cada uno de los actores clave de la Intervención.

Los OG de la evaluación han sido:

- Valorar, tras el periodo de ejecución de cuatro años, la pertinencia de la Intervención y la de sus objetivos en relación con los problemas identificados en el Convenio, dentro del marco de la estrategia sectorial en materia de educación de la cooperación española y la Declaración de París.
- Valorar el diseño y la ejecución de la Intervención. La coherencia entre los resultados previstos y la consecución de los objetivos, así como su alcance y las posibilidades de replicación.
- Valorar las actividades realizadas, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados.
- Realizar un análisis del impacto previsible a medio y largo plazo, una vez terminó la Intervención y de la estrategia diseñada para su consecución.
- Establecer una medición cualitativa y cuantitativa de los indicadores de logro con respecto al estudio de línea de base elaborado durante los primeros meses de la Intervención.

En lo que respecta al ámbito de la presente evaluación, ha comprendido la acción emprendida en el marco del Convenio, ejecutándose en el TPO (Belén, Jerusalén Este (JE) y el Norte de Hebrón).

El estudio ha estado compuesto de cuatro áreas principales de análisis:

- Diseño de la Intervención: se ha evaluado el diseño del Convenio en su conjunto, considerando la coherencia y pertinencia de sus objetivos y de las acciones que lo han integrado.
- Gestión de la Intervención: se ha analizado la estructura institucional, la planificación, la coordinación entre actores, la gestión, la adecuación de los medios humanos y técnicos, la participación efectiva de los distintos actores, entre otros.
- Evaluación de resultados: se ha evaluado en qué medida las actuaciones han alcanzado sus resultados y sus objetivos, así como su contribución al cumplimiento de los objetivos de la Cooperación Española.
- Previsión de los impactos: se ha tratado de expresar en términos de amplitud y sostenibilidad, los efectos sobre el medio físico o socioeconómico, así como el grado de implicación de las instituciones nacionales, locales y de las comunidades donde se han situado las actuaciones. Así mismo, se ha medido el impacto de la Intervención en las políticas del MdE. Se incluyen conclusiones y recomendaciones útiles para futuras intervenciones. Esta área ha sido considerada prioritaria dentro de la evaluación.

Descripción general de la evaluación y equipo de trabajo

La evaluación se ha realizado durante el periodo de agosto y noviembre de 2015. El trabajo de campo se ha llevado a cabo del 13 de Septiembre al 2 de Noviembre de 2015, entre Belén, JE y el Norte de Hebrón.

La evaluación se ha llevado a cabo por la consultoría local MIMAT, que ha estado compuesta por Mireia Gallardo Avellan³ (como líder del equipo), Rana Musa (como miembro local del equipo) y Marcel Masferrer Pascual (como miembro de apoyo / a distancia del equipo).

El estudio ha seguido la metodología acordada con la FPSC – detallada en la Sección B.2. – combinando la recopilación y revisión de información relevante con el trabajo de campo en las áreas de implementación del Programa, donde se han llevado a cabo varias entrevistas y grupos focales con actores clave y participantes, junto con observaciones directas a diferentes espacios / instalaciones que han formado parte del Convenio.

El Equipo Evaluador ha contado con la colaboración de la FPSC y la UB, ambas disponibles durante todo el proceso.

³ Para más información, ver Anexo 2 – CV del Equipo Evaluador.

B. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y CONSTRICCIONES

B.1. ESTUDIO DE GABINETE⁴

La fase del estudio de gabinete – cuando el Equipo Evaluador ha revisado la documentación existente relacionada con el Programa – ha sido un proceso continuo durante toda la misión. El objetivo de esta fase ha sido el de recopilar la información primaria y secundaria en relación al Convenio y a la evaluación.

La primera etapa, entre agosto y septiembre de 2015, se llevó a cabo por la totalidad del equipo, desde sus respectivas sedes de trabajo. En este caso, la revisión documental planteó nuevas preguntas sobre el alcance global y las expectativas de la evaluación; también fue el momento en el que el Equipo Evaluador pudo identificar los actores clave que debían ser entrevistados. Inmediatamente después de resolver dudas con la FPSC, el equipo procedió a identificar las fuentes de información (grupos de interesados / involucrados), así como la metodología y las herramientas cualitativas y cuantitativas a utilizar durante la fase de trabajo de campo, de acuerdo con la agenda y el plan de trabajo diseñados⁵. Ambas partes, la FPSC y MIMAT, discutieron, analizaron y modificaron la lista de actores clave a entrevistar y la agenda hasta conseguir su versión final. Cabe decir que, debido a todo un conjunto de dificultades encontradas durante la fase de terreno, la agenda y el plan de trabajo se han ido actualizando y/o modificando según el contexto, las limitaciones y las nuevas necesidades emergentes.

La segunda fase de gabinete, se llevó a cabo en paralelo al trabajo de campo y a la redacción del presente informe – entre septiembre y diciembre de 2015 – cuando el equipo solicitó información adicional a fin de aclarar y/o corroborar las cuestiones identificadas durante la fase inicial de revisión documental, la información recogida en el terreno y por necesidad de información complementaria durante la elaboración del informe.

B.2. MUESTRA, FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA⁶

Proceso de selección de la muestra

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas a través de una metodología de muestreo intencional no probabilístico.

Las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales requirieron, tal como hemos indicado anteriormente, la identificación de los actores clave para los tres niveles de los grupos de interesados / involucrados:

- Nivel nacional, incluyendo la UB y su personal, miembros de las escuelas de primaria y secundaria, representantes de las autoridades locales, miembros de las oficinas de supervisión educativa, ONGs y asociaciones similares.
- Nivel internacional, la FPSC y su personal.
- Nivel comunitario, como las familias.

Cuando fue pertinente, se solicitó tener – durante las sesiones de trabajo – aquellos trabajadores y/o representantes clave con una visión general del Programa y del trabajo tanto de la FPSC como de la UB y, al mismo tiempo, grupos de interesados con información específica y detallada de las actividades implementadas, de los participantes, actores y comunidades involucradas. Tanto la líder del Equipo Evaluador como el miembro de apoyo a distancia, guiaron la selección de la muestra y de las personas a entrevistar, contando en todo momento con la colaboración y las sugerencias del personal de la FPSC en terreno y de la UB.

Para el trabajo en línea – a partir de entrevistas semiestructuradas por videoconferencia – se identificaron dos grupos de informantes:

- El personal en sede de la FPSC.
- La persona responsable de elaborar el estudio sobre diversidad funcional en las escuelas palestinas.

Fuentes de información y metodología

El Equipo Evaluador ha llevado a cabo el estudio de manera participativa a través de un diálogo abierto y de un debate constructivo que promueven un ambiente de aprendizaje para todos los actores y/o participantes involucrados. Para ello, la evaluación ha utilizado tres herramientas – entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación directa – para recoger la información pertinente tanto a nivel de datos cualitativos como cuantitativos⁷.

Durante el trabajo de campo:

- Se llevaron a cabo 20 entrevistas semiestructuradas, cara a cara, y 4 entrevistas semiestructuradas por videoconferencia (Skype) con:
 - 4 representantes de la FPSC, 3 en sede y 1 terreno, 3 mujeres y un hombre.
 - 7 representantes de la UB, 3 mujeres y 4 hombres.
 - 3 coordinadores logistas, miembros de la oficina de supervisión educativa, 1 mujer y 2 hombres.
 - 1 persona responsable de realizar el estudio sobre diversidad funcional en las escuelas palestinas.
 - 3 representantes de las autoridades locales (Oficinas Regionales de Educación), 3 hombres.
 - 3 directores de escuela, 2 mujeres y 1 hombre.

⁴ Para más información, ver Anexo 3 – Fase de Gabinete – Revisión Documental.

⁵ Para más información, ver Anexo 4 – Agenda, Plan de Trabajo y Personas Entrevistadas.

⁶ Para más información, ver Anexo 4 – Agenda, Plan de Trabajo y Personas Entrevistadas.

⁷ Para más información, ver Anexo 5 – Batería de Preguntas.

- 1 supervisora de educación.
- 1 profesora del aula de recursos educativos especiales.
- 1 madre y 1 estudiante que participa en un aula con recursos educativos especiales.

Estas sesiones fueron entrevistas individuales con una duración media de entre 1h 30m – 2h.

- Se llevaron a cabo 15 grupos focales en cinco niveles con un total de 84 personas,
 - 7 grupos focales con un total de 34 profesores – 30 mujeres y 4 hombres – de escuelas de primaria y secundaria en las tres áreas de implementación del Convenio.
 - 3 grupos focales con un total de 26 supervisores del MdE, con 13 mujeres y 13 hombres.
 - 1 grupo focal con un total de 4 formadores – 1 mujer y 3 hombres.
 - 1 grupo focal con un total de 4 miembros – 2 madres y 2 alumnos – que participaron en el Programa BBBS en el área de Belén.
 - 3 grupos focales con un total de 16 estudiantes – 7 chicas y 9 chicos – que participaron en los campamentos de verano (3), en actividades con nuevas tecnologías educativas (9) y en las aulas con recursos educativos especiales (4).

Estas sesiones tuvieron una duración media de entre 1h 30m – 2h.

Para todas las personas entrevistadas, se ha comprobado que su participación ha sido libre y voluntaria. También se les ha asegurado la confidencialidad de la información compartida durante las sesiones.

El equipo también ha realizado algunas observaciones directas en los espacios existentes – tales como el nuevo edificio de la facultad de educación de la UB, las aulas de recursos educativos especiales en las escuelas, los centros de recursos y los laboratorios de ciencias – con el fin de recopilar datos sobre la situación actual de estos espacios, es decir, sobre el proceso de construcción y su infraestructura, el equipamiento y los recursos disponibles, necesidades y limitaciones actuales, las actividades que se han implementado, ubicación, accesibilidad de las comunidades y perfil de las personas usuarias, entre otros.

Por último, las limitaciones y dificultades que han afectado a la metodología y el trabajo de campo se detallan en la Sección B.3. de este informe.

Valoración de los criterios de evaluación

En base al análisis realizado, el Equipo Evaluador ha dado a cada criterio de evaluación una nota entre las 5 posibilidades siguientes:

- Alta.
- Media-Alta.
- Media.
- Media-Baja.
- Baja.

El uso de notas da un gran margen de apreciación personal al Equipo Evaluador. Para asegurar el mayor grado de fiabilidad posible, los criterios siguientes han sido aplicados durante la valoración:

Valoración	Referencia detallada de las notas de los criterios de evaluación
Alta	Significa que según los criterios, la situación es muy satisfactoria. Todas las preguntas que se refieren al criterio tienen respuestas positivas y/o hay un aspecto excepcionalmente positivo que compensa otros problemas menores (por ejemplo, una buena práctica).
Media-Alta	Significa que según los criterios, la situación es bastante satisfactoria. La mayoría de las preguntas que se refieren al criterio tienen respuestas positivas; a pesar de las observaciones o mejoras posibles que se hagan, el nivel de calidad de las actividades no pone en cuestión el buen funcionamiento global del programa.
Media	Significa que según los criterios, existen problemas menores que deben ser corregidos porque podrían afectar el funcionamiento global del programa. Las mejoras propuestas no implican una revisión mayor de la estrategia del programa pero deben ser tenidas en cuenta de forma prioritaria.
Media-Baja	Significa que según los criterios, existen problemas mayores que deben ser corregidos; las mejoras son necesarias, si no el funcionamiento global del programa se verá afectado. La mayoría de las preguntas que se refieren al criterio tienen respuestas negativas. Las mejoras propuestas implican una revisión limitada de la estrategia del programa.
Baja	Significa que según los criterios, existen debilidades y problemas tan graves que, si no son abordados, el programa podría fracasar. Todas o prácticamente todas las preguntas que se refieren al criterio tienen respuestas negativas. Son necesarios ajustes importantes y una revisión completa de la estrategia, sino el programa corre el riesgo de no alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, los criterios de evaluación podrán ser valorados así: eficiencia media-alta, eficacia baja, impacto medio, etc.

B.3. DIFICULTADES Y LIMITACIONES

- Debido a la naturaleza de este Programa, centrado en los cambios cualitativos y estructurales del sistema educativo a medio-largo plazo, existen ciertas dificultades para lograr y medir algunos resultados tangibles. Es más difícil en comparación con otros resultados y metas más tradicionales, como pueden ser los que se establecen en Programas de ayuda humanitaria, de emergencia o para la mejora de condiciones socioeconómicas.
- A pesar de que el Informe Final elaborado por la FPSC presenta – con la línea de base como referencia – el grado de consecución de los Indicadores relativos a los Resultados, el Equipo Evaluador ha encontrado dificultades para determinar, de manera concluyente, el nivel de logro de los Resultados por que en algunos casos el indicador, la línea de base y la meta no son comparables. Además, existen algunos Indicadores que no son SMART porque no están cuantificados, lo cual impide su medición y comparación.

Para poder superar estas limitaciones y determinar el cumplimiento de los siete Resultados esperados, se ha adoptado un enfoque de Teoría del Cambio. Mediante este enfoque y en base a la información cualitativa y cuantitativa obtenida durante el trabajo de campo, el equipo ha analizado los cambios producidos por el Convenio en cada Resultado. De forma complementaria, se ha contrastado dicho análisis con los datos aportados por el mencionado Informe Final.

- Debido a la magnitud del Convenio, especialmente en relación al número total de participantes, de actores, escuelas y organizaciones implicadas, entre otros, es importante tener en cuenta que la muestra seleccionada para realizar el trabajo de campo no es representativa. Para serlo, se hubiera tenido que destinar más tiempo para recopilar la información. Este aspecto es importante ya que pueden aparecer divergencias y/o desviaciones entre la información recopilada por el Equipo Evaluador y la presentada en los diferentes informes elaborados tanto por la FPSC como la UB. Para paliar esta situación, el equipo ha contrastado – siempre que ha sido posible – la información de terreno con aquella expuesta en algunos documentos clave, como podrán ser los Informes de Impacto elaborados por la FPSC y la UB con las respuestas a cuestionarios anónimos de los diferentes colectivos de participantes.
- Así mismo, es importante tener en cuenta que la diversidad de contextos y realidades también es un factor limitante en el momento de presentar los principales hallazgos y que estos, a su vez, sean generalizables, sin desviaciones considerables. Este aspecto es importante cuando presentamos los resultados e impactos en las diferentes escuelas, especialmente si tenemos en cuenta que la situación de las mismas varía según su localización geográfica (campo de refugiados, pueblo, ciudad), del sistema al que pertenecen (público, privado o bajo las Naciones Unidas), de los recursos e infraestructuras disponibles, entre otros.
- En cuanto a la fase de trabajo de campo, el Equipo Evaluador se ha encontrado con diversas dificultades y limitaciones:
 - a). Esta fase se ha extendido más de lo previsto, debido a dos motivos importantes, ajenos tanto al Equipo Evaluador como a la FPSC y la UB. Por un lado, la evaluación ha coincidido con diversas festividades locales, tanto judías como musulmanas, resultando en que no se hayan podido organizar sesiones de trabajo en ciertos días determinados.

Por otro lado, la situación sociopolítica se ha visto deteriorada durante las últimas semanas, debido a la última escalada de violencia que ha afectado considerablemente el JE, así como el sur del TPO, incluyendo las zonas de Belén y Hebrón. Por motivos de seguridad y para minimizar los riesgos – tanto para el Equipo Evaluador, el personal de la FPSC y de la UB, así como de los actores clave a entrevistar – no hubo más remedio que reorganizar la agenda, disminuyendo el número de sesiones, de actores a entrevistar y de localizaciones a visitar. A pesar de los múltiples cambios introducidos – incluyendo aquellos que facilitaban la logística y los desplazamientos durante el trabajo de campo –, el equipo evaluador se vio obligado a suspender y reorganizar, de nuevo, algunas de las sesiones de trabajo.

Desde MIMAT, queremos agradecer la gran disponibilidad y apoyo por parte de la representante en terreno de la FPSC así como de la persona focal de la UB, durante toda la fase de campo así como durante todo el proceso de realizar cambios en el plan de trabajo previsto.

b). Por diferentes motivos, algunos actores no han podido ser entrevistados:

- En el caso de los representantes de la AECID, el equipo intentó contactar con diversas personas que habían sido responsables del Convenio, tanto durante la fase de formulación como de implementación del mismo. No fue posible localizar a uno de los representantes, mientras que la persona responsable durante los primeros meses del Convenio, no contaba con la información suficiente para llevar a cabo una entrevista. Así mismo, se contactó con la persona responsable en la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de Jerusalén, pero sin éxito, ya que esta persona tampoco estaba disponible. La consecuencia principal es la de no haber podido contar con la opinión del principal donante en el Convenio, evaluar la actuación de la AECID durante el ciclo del Programa, contrastar la información con el resto de actores implicados, entre otros.
- El viceministro del Ministerio de Planificación y Desarrollo Palestino, ya que esta persona se encontraba en el extranjero y no ha estado disponible para llevar a cabo una entrevista, ni vía videoconferencia. Como en el caso anterior, aunque se han entrevistado a miembros de las autoridades locales, no se ha podido contar directamente con la voz a nivel del ministerio ni evaluar algunos aspectos claves de su rol durante el Convenio, como podrían ser la pertinencia o la sostenibilidad de la acción, entre otros.
- Debido a la situación sociopolítica, no ha sido posible entrevistarse con ninguna persona representante de la UNRWA, hecho que ha provocado que el Equipo Evaluador no haya podido analizar el rol e implicación durante el Convenio, así como las actividades que se han llevado a cabo en sus escuelas.
- El responsable del área de pedagogía de la UB para el Convenio, ya que esta persona se ha trasladado a vivir a otro país y ha sido imposible localizarla. Como consecuencia, el coordinador y asistente de coordinación del Programa han sido las principales personas responsables en facilitar la información relacionada con esta área.

- Debido a la situación sociopolítica, no ha sido posible entrevistarse con miembros de las ONGs y asociaciones afines que han participado en el Convenio. Como consecuencia, no ha sido posible evaluar el rol y la implicación de estos actores de la sociedad civil durante la implementación del Programa.
- Finalmente, no ha sido posible entrevistar a participantes en la actividad de *Golden Teachers*, y no se ha obtenido una muestra significativa de personas entrevistadas en el Programa del BBBS y en los campamentos de verano. Como consecuencia, el Equipo Evaluador no ha podido analizar en profundidad la implementación e impacto de estas tres actividades.

C. PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

C.0. INTRODUCCIÓN

Área de trabajo específica

Bajo el OG de *“asegurar el acceso y la permanencia de las niñas y niños palestinos en un sistema educativo de calidad”* – para que los alumnos sean más activos en el proceso de aprendizaje, aumente el número de aquellos que tienen acceso a la enseñanza superior o la formación profesional, así como que el profesorado mejore su capacitación y motivación, revirtiendo en el alumnado – y bajo los tres OE de *“mejorar las capacidades técnicas y humanas de los centros de enseñanza primaria y secundaria en las áreas de Belén, Jerusalén y Norte de Hebrón”, “establecer ámbitos de investigación, desarrollo e intercambio que fomenten la colaboración entre las administraciones públicas, los entes privados y la sociedad civil del sector educación”* y *“establecer un modelo educativo que promueva los valores de equidad de género, el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural y fomente los principios democráticos”*, los principales componentes del Programa han sido:

- La capacitación de personal docente y administrativo de las escuelas.
- La creación de espacios de investigación y desarrollo.
- El fortalecimiento de las instituciones educativas.
- La creación de redes de intercambio entre los diferentes colectivos involucrados en la educación de las niñas y niños palestinos.
- El desarrollo de actividades fuera del currículo académico que promuevan los valores de equidad de género, el respeto a los derechos humanos, la integración de las minorías y la diversidad cultural.

El Convenio también ha contado con dos componentes transversales en prácticamente la totalidad de sus acciones:

- La asistencia técnica con expertos en distintos temas.
- El fortalecimiento institucional.

Contexto operativo: información general del sector educativo en Palestina

Breve historia del sector educativo en Palestina

La educación es un sector de especial relevancia en Palestina. La educación es la base para la creación de capital humano, que es de suma importancia, ya que Palestina es un país pequeño con pocos recursos. La agenda política nacional se ha centrado en la necesidad de asignar una inversión sustancial a la educación en los distintos niveles, ya las mejoras en el capital humano conducirán al proceso de desarrollo y a construir la economía de un Estado Palestino independiente.

Desde la creación del MdE palestino en 1994, ha habido un constante progreso en la planificación y gestión de la educación. Los primeros años fueron dedicados a la creación de mecanismos básicos para la correcta organización y gestión de un sistema educativo previamente ignorado y abandonado. Posteriormente, los esfuerzos invertidos para mejorar la calidad de la educación, se vieron obstaculizados por las consecuencias de la Segunda Intifada, caracterizada por ser una época de inestabilidad política, en la que se deterioró en gran medida la situación de seguridad, teniendo un gran impacto negativo en el acceso a la educación.

Más recientemente, y con el apoyo de los actores de la cooperación internacional y del desarrollo, se reformó el MdE el cual, progresivamente, ha ido desarrollando sus capacidades para aplicar y supervisar su Plan Estratégico para 2008-2012. En el marco del Grupo de Trabajo del Sector Educativo, el MdE y los principales donantes firmaron el Acuerdo de Financiamiento Conjunto como un primer paso hacia un enfoque sectorial. Estos procesos demuestran la implicación nacional para impulsar la reforma y el desarrollo en el sector de la educación. Esto también ha incluido un mayor enfoque en la calidad a través de estrategias temáticas tales como la Estrategia Nacional para la Formación Docente, la Estrategia para el Desarrollo de la Primera Infancia y la Estrategia para la Formación Técnica y Profesional.

Cabe decir que existen tres principales proveedores de servicios educativos: el MdE, la UNRWA y las escuelas del sector privado. El MdE es el principal proveedor de los servicios educativos, cubriendo aproximadamente el 70% de las escuelas palestinas. Mientras que el MdE y el sector privado cubren tanto la educación preescolar, primaria y secundaria, la UNRWA sólo tiene la capacidad de ofrecer educación primaria a la población refugiada palestina⁸.

Como veremos a continuación, la calidad educativa – incluyendo la falta de profesorado calificado – sigue siendo un problema, y el derecho a la educación es constantemente violado debido a las políticas de ocupación del Gobierno de Israel, especialmente en aquellas zonas más vulnerables – como el Área C, JE y la Franja de Gaza – así como para aquellas poblaciones en situación de marginación y exclusión social (zonas rurales, campos de refugiados).

⁸ PCBS. (2014). *Palestinian Population Status n Palestine, 2014*.

Breve repaso sobre la situación actual del sector educativo

Palestina ha logrado un progreso notable en los indicadores cuantitativos educativos y está por delante de muchos países tanto a nivel regional como a nivel internacional. Este progreso, por ejemplo, es evidente en relación a la igualdad de género en relación al número de niñas y jóvenes matriculadas tanto en la educación primaria, secundaria como en la universitaria. De hecho, en algunos niveles educativos, las cuotas de matrícula femenina son más altas que las masculinas.

Palestina apoya la educación básica como una etapa obligatoria que se prolonga hasta el décimo grado. Los datos para 2013-2014⁹ muestran que el total neto de personas matriculadas en educación preescolar fue del 42%, en educación primaria fue del 87%, en educación secundaria fue del 81% y en educación terciaria del 51%. Estos porcentajes son elevados, detectando un cierto aumento – respecto a años anteriores – en el número de estudiantes para educación preescolar, mientras que han disminuido los estudiantes matriculados tanto en la educación primaria, secundaria como terciaria. Aún así, un 96% de los estudiantes terminaron la educación primaria y un 22% la educación secundaria (mayores de 15 años). Con estos resultados en la mano, es evidente que hacen falta más esfuerzos y recursos – a través de políticas e intervenciones apropiadas – para conseguir que todas las alumnas y alumnos estén matriculados, para conseguir el objetivo de “una educación para todos”. Sin embargo, lograr el acceso a la educación es sólo uno de los pasos en el proceso de formar y conseguir una población educativa y productiva que sea capaz de sobrevivir eficazmente y con los recursos necesarios el clima sociopolítico.

Un sector que de hecho requiere una atención especial para aumentar las tasas de escolarización durante la etapa de la educación básica, son los estudiantes con necesidades especiales y/o con diversidad funcional. Actualmente sólo el 45%¹⁰ de las niñas y niños con necesidades especiales, de entre 6 a 15 años, están matriculados. Por tanto, se requiere de políticas e intervenciones específicas para conseguir la total matriculación de todos los alumnos, y así poder asegurar su participación en el proceso educativo.

A pesar de los avances logrados en los indicadores educativos cuantitativos, existen dos áreas que requieren una atención especial: la educación preescolar y la mejora de la calidad de la educación en general. Los datos del Centro Palestino de Estadística muestran que sólo el 42% de los niños asisten a la educación preescolar debido a una serie de factores. Estos factores incluyen la pobreza y el bajo nivel de vida, la falta de guarderías en algunas áreas residenciales o la distancia de los hogares – sobre todo si no hay transporte disponible para los niños – y el miedo a las medidas impuestas por parte del ejército israelí en las carreteras y puestos de control a lo largo de la región. La baja tasa de matriculación debe abordarse a través de políticas específicas que permitan a todos los menores – niñas y niños – asistir a los jardines de infancia. Y es que esta etapa de la vida educativa, establece los pilares de la educación y el aprendizaje, y contribuye a garantizar la educación para todas y todos.

Finalmente y como indicábamos anteriormente, el principal desafío sigue siendo el de mejorar la calidad general de la educación en Palestina. El avance hacia una mejor calidad de la educación no ha logrado igualar los objetivos y resultados cuantitativos, de manera que es necesaria la implementación de políticas educativas que persigan mejorar la calidad. Como indicador de la calidad tenemos, por ejemplo, que los resultados de los estudiantes palestinos en las pruebas internacionales mostraron niveles que no reflejan las aspiraciones nacionales, de manera que los estudiantes palestinos obtienen resultados modestos en comparación a otros países de la zona. De hecho, casi la mitad de los estudiantes no llegan al mínimo en las pruebas internacionales y sólo un 60% de los estudiantes que hicieron la prueba para el Certificado en Educación Secundaria, pasaron el examen; de estos, un 53% eran mujeres.

C.1. PERTINENCIA

¿Son las líneas del Convenio coherentes con las directrices establecidas en los documentos de estrategia sectorial que les atañen y con los documentos del país que correspondan? ¿Son los principios de la actuación de la ONG coherentes con las políticas públicas que inciden en el país? ¿Son compatibles los objetivos de la estrategia de intervención con otras políticas y Programas en ejecución?

C.1.1. Alineación y adecuación con la AECID

El Convenio ha estado alineado con los objetivos de la AECID para el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, en particular con el objetivo general de:

“Contribuir al logro del derecho a una educación básica, inclusiva, gratuita y de calidad mediante el fortalecimiento de los sistemas públicos de educación y de las organizaciones de la sociedad civil, en aquellos países y grupos con menores índices educativos”.

Y con los siguientes objetivos específicos:

- *“Contribuir a una educación y formación básica, inclusiva, intercultural y gratuita para todas las personas”.*
- *“Fomentar una educación y formación de calidad a través de la construcción y fortalecimiento de una política pública”.*

La educación fue uno de los objetivos y de los sectores de intervención de la Cooperación Española para este periodo en Palestina – considerando al AECID como uno de los donantes más importantes –, con especial énfasis en contribuir al derecho a la educación primaria universal, mediante el fortalecimiento de los sistemas de educación pública.

Sin embargo, a pesar que el Plan Director para 2013-2016 incluye el objetivo del “derecho humano a una educación básica de calidad para todas y todos” y de que continua siendo altamente pertinente trabajar en el sector educativo, la educación ha dejado de ser un área de intervención

⁹ PCBS. (2014). *Palestinian Population Status n Palestine, 2014.*

¹⁰ PCBS. (2014). *Palestinian Population Status n Palestine, 2014.*

prioritaria en Palestina para la AECID.

C.1.2. Alineación y adecuación con las políticas públicas y nacionales: MdE

La educación es una prioridad en el desarrollo de la política nacional en Palestina, hecho que se hace evidente a partir del alto grado de compromiso de todas las instituciones. Así, el MdE ha integrado el paquete de una “Educación de Calidad para Todos” de la Agencia de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Fue la misma UNESCO – junto con ocho agencias más de las NNUU – la que apoyó al MdE a integrar este paquete educativo – en su plan para 2008-2012 – promoviendo una educación inclusiva, una educación sensible con la infancia y el desarrollo en la primera infancia, fortaleciendo las capacidades del MdE y del personal educativo para lograr una educación de calidad para todas las niñas y niños independientemente de su género, habilidades, discapacidades, orígenes y situación.

Para el periodo de 2008-2010, la Autoridad Palestina (AP) publicó el PRDP y, paralelamente, el MdE publicó su PEDE (2008-2012). Ambos planes identificaron la educación de calidad como un componente importante de desarrollo del pueblo palestino.

Por esta razón, el MdE decidió centrar sus esfuerzos en:

- “Mantener el nivel de matriculación de los estudiantes en las escuelas”.
- “Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo la mejora de las instalaciones educativas y la asistencia a los docentes en la implementación del nuevo plan de estudios”.
- “Desarrollar una educación inclusiva”.
- “Desarrollar Programas de formación de profesores, dirigidos específicamente a los estudiantes con necesidades especiales”.

Por otra parte, se desarrolló la ENDP (2008). Bajo el objetivo general de “desarrollar suficientes y eficientes profesoras y profesores para mejorar las oportunidades de aprendizaje para todas y todos los estudiantes palestinos”, se identificó claramente la necesidad de:

- “Establecer Programas de titulación para maestras y maestros en activo, acompañados de Programas de desarrollo profesional para las y los docentes”.
- “Mejorar las condiciones relacionadas con la profesión de la enseñanza”.
- “Desarrollar las capacidades de supervisión y de gestión de los titulares de deberes”.
- “Construir las capacidades del MdE para gestionar eficazmente la formación del profesorado”.

Con todo lo detallado, se concluye que las líneas de trabajo y los objetivos del Convenio han sido altamente coherentes con las prioridades estratégicas y/o políticas públicas de desarrollo y sectoriales de Palestina. Así mismo, las intervenciones llevadas a cabo han sido pertinentes y adecuadas según los objetivos del PRDP, la PESD y la ENDP.

C.1.3. Alineación y adecuación con la FPSC

Plan Estratégico 2009-2012

El Equipo Evaluador ha encontrado que el Programa ha sido pertinente según el objetivo fundacional:

“La Fundación promoverá la satisfacción gratuita de toda clase de necesidades físicas e intelectuales a en su más amplio sentido. En este marco concederá una atención prioritaria a la promoción y desarrollo de actividades culturales, asistenciales, sociales y educativas en España y en el Extranjero, principalmente en los países en vías de desarrollo y regiones deprimidas de otros países, con el fin de cooperar en el desarrollo cultural, social y económico de éstos”.

Además, el Programa ha estado alineado con uno de los objetivos de la misión institucional:

“Fomentar la educación y la formación profesional como motores de un desarrollo duradero, generador de riqueza y protagonismo social”.

Es importante destacar que la FPSC ha incorporado los ODM como prioridades que orientan todas las acciones al desarrollo que llevan a cabo, entre ellas las que conciernen al campo educativo. El Programa se alinea con “lograr la enseñanza primaria universal” y, específicamente:

- Con la construcción y equipamiento de escuelas de educación primaria y secundaria.
- Con la formación de docentes y la dirección de las escuelas.
- Con el diseño curricular y de material educativo.

Las actividades del Convenio han sido adecuadas y pertinentes según una de las prioridades establecidas para la cooperación sociocultural y educativa:

“Mantener los acuerdos de colaboración con universidades y centros docentes, con ayudas singulares para equipos, formación de profesores, etc. En orden a mejorar la calidad de la oferta formativa”.

Y según las líneas de actuación para este periodo. Específicamente:

“Dando prioridad a la reconstrucción y recuperación del sector educativo, haciendo hincapié en la reconstrucción física de escuelas y también en el apoyo académico [...] consolidación de los logros obtenidos en el primer Convenio de Educación”.

Plan Estratégico 2013-2016

En relación al plan actual de la FPSC, el Equipo Evaluador concluye que el Programa ha sido pertinente según el objetivo corporativo de:

“Fomentar la educación y la formación profesional como motores de un desarrollo duradero, generador de riqueza y protagonismo social”.

Así mismo, para este período, la FPSC decidió centrarse, entre otras áreas geográficas, en Oriente Medio y Norte de África, siendo Palestina uno de los países prioritarios. Uno de los sectores donde se decidió trabajar, ya que la FPSC acumula años de experiencia, fue el sector de educación.

C.1.4. Alineación y adecuación con la UB

En el caso del socio local, la UB, el Programa ha estado alineado con la misión de la universidad, ya que se han implementado actividades dirigidas al cumplimiento del mismo.

“Proporcionar educación superior de calidad para el pueblo de Palestina y servir a la población en su papel como un centro para la promoción, el intercambio y el uso del conocimiento. La universidad hace hincapié en la excelencia en los Programas académicos y en el desarrollo de las y los estudiantes como personas comprometidas y preparados para asumir posiciones de liderazgo en la sociedad. La universidad aspira a fomentar valores comunes, principios morales y dedicarse al servicio del bien común”.

Así mismo, el Programa ha estado alineado y las actividades han sido las adecuadas según los objetivos número dos y cuatro de la universidad, centrados, respectivamente, en el desarrollo de los estudiantes y en el trabajo comunitario:

“Objetivo 2 – La universidad promueve la excelencia en sus Programas académicos y en el desarrollo integral de los estudiantes, para que se conviertan en ciudadanos comprometidos y dispuestos a asumir posiciones de liderazgo en la sociedad palestina”.

“Objetivo 4 – Servir a las comunidades de las inmediaciones de la universidad y de las regiones circundantes con el fin de poner a su disposición la experiencia de su personal, así como sus Programas educativos y las instalaciones físicas”.

C.1.5. Alineación y adecuación con la UNRWA

Bajo el mandato de las NNUU y, específicamente de la UNRWA, el Convenio ha sido una Intervención pertinente y alienada con su estrategia en el sector. Específicamente a partir del objetivo general número dos sobre *“conocimiento y habilidades”* y de los objetivos específicos para,

- *“Asegurar el acceso universal a una educación básica”.*
- *“Mejorar la calidad de la educación y reforzar los resultados de la misma”.*
- *“Mejorar el acceso a las oportunidades educativas para las y los estudiantes con necesidades especiales”.*

El Convenio también ha estado alineado con el Plan de Reforma de la UNRWA para Palestina, concretamente con:

- Programa de desarrollo del profesorado y de empoderamiento de las escuelas.
- Fomento de la educación inclusiva.
- Revisión curricular y evaluación del alumnado.

C.1.6. Alineación y armonización con otras políticas y Programas internacionales

A partir de la revisión documental y del trabajo de campo, el Equipo Evaluador ha observado que el Convenio y el trabajo conjunto entre la FPSC y la UB están alineados y armonizados con las estrategias y programas de organizaciones internacionales que operan en Palestina, los cuales ven la educación como uno de sus sectores prioritarios para la construcción de un Estado Palestino democrático e igualitario, así como para asegurar el desarrollo de su sociedad.

De todas las identificadas, la evaluación destaca las siguientes organizaciones, ya que si bien es cierto que existen diversos actores – tanto locales como internacionales – que operan en el sector educativo en Palestina, son pocos los que tienen un enfoque de mejora de la calidad de la educación – para todos – a partir de la mejora de los recursos humanos y materiales de la comunidad educativa.

UNESCO

La oficina de la UNESCO en Ramallah coordina el grupo temático de las NNUU sobre educación, el cual ha decidido dar apoyo tanto a las prioridades nacionales, a los ODM, como al enfoque de una *“Educación de Calidad para Todos”*. Creemos que el Convenio ha estado alineado con cinco de los objetivos de la UNESCO (2012-2016):

- *“Mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje”.*
- *“Reforzar el trabajo conjunto entre las escuelas y las comunidades a partir de implementar actividades relevantes después del horario escolar que se dirijan a niños, jóvenes, padres y miembros de la comunidad”.*
- *“Crear igualdad de oportunidades para niños con o sin discapacidades”.*
- *“Reforzar las capacidades del profesorado para diseñar e implementar una educación inclusiva y sensible para la infancia”.*
- *“Mejorar los Programas de formación para profesores que se dirijan a mejorar las capacidades del profesorado para atender a niños con necesidades especiales y/o diversidad funcional”.*

Además, el Convenio también se ha dirigido a conseguir los siguientes productos:

“Los ambientes de aprendizaje en la educación básica y secundaria mejoran siendo más protectores, inclusivos y sensibles con la infancia”

“Se refuerzan las capacidades de los profesores y de los proveedores de servicios educativos para planificar, proveer y monitorear una educación de calidad para todos”.

Entre otras muchas acciones, la UNESCO ha implementado – a partir de fondos de la Unión Europea – un programa que comparte el mismo objetivo general del Convenio, a diferencia que este se ha centrado en la capacitación del personal del MdE con la finalidad de identificar y diseñar estrategias y planes de trabajo dirigidas a mejorar la calidad de la enseñanza en Palestina. En este sentido, se considera que estas dos acciones paralelas no sólo han estado alineadas sino que también han sido complementarias.

Así mismo, la UNESCO ha apoyado el desarrollo de la enseñanza en ciencias, principalmente de química, biología y física. A modo de ejemplo, ha proporcionado *kits* científicos a las escuelas palestinas de las zonas más vulnerables y aisladas, para que el profesorado y el alumnado pueda interactuar, explorar y adquirir conocimientos a través del aprendizaje experimental. En este sentido, tal y como veremos en las siguientes secciones, algunas de las actividades del Convenio han sido totalmente pertinentes ya que han perseguido también este fin; nos referimos a los laboratorios de ciencias.

EI BM

El BM ha marcado como objetivo general el *“aprendizaje para todos”* y una de sus prioridades, a nivel de país, es la de *“reforzar el sistema educativo para conseguir mejores resultados”*. Específicamente en Palestina, el BM está apoyando un proyecto del MdE en la línea de uno de los componentes clave del Convenio: la formación del profesorado de primaria para mejorar sus competencias y habilidades lo que a su vez contribuye en la mejora del aprendizaje y resultados de los estudiantes de primaria. La UB ha tenido un papel activo también en este programa del BM.

La USAID

El Convenio también ha estado alineado con el trabajo de la USAID en Palestina, ya que esta agencia también apoya el MdE a partir de programas que tienen como objetivo la *“mejora de las metodologías de enseñanza”*, introduciendo enfoques modernos e innovadores a los procesos de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de mejorar el sistema educativo palestino. La USAID ha cofinanciado la construcción del nuevo edificio de la facultad de educación, que ha sido clave para realizar gran parte de las actividades del Convenio.

Amideast

En 2012, Amideast, una organización norte-americana, lanzó en partenariat con el MdE, el *Programa Liderazgo y Desarrollo Docente* – financiado por la USAID – el cual consideramos que ha estado alineado y armonizado con el Convenio, ya que también pretende mejorar la calidad de la educación en Palestina, a partir de:

- *“Reforzar las políticas, estructuras y sistemas del MdE para apoyar el liderazgo y el desarrollo docente”.*
- *“Mejorar las capacidades de los directores de las escuelas, de los supervisores educativos y del profesorado, con la finalidad – en última instancia – de mejorar los métodos de enseñanza y aprendizaje”.*
- *“Establecer un pool de profesores y líderes educativos que cumplan con los estándares del MdE tanto para enseñar como para supervisar la enseñanza”.*

¿Ha habido consulta y concierto con las autoridades públicas competentes a lo largo de la formulación, identificación y ejecución del Convenio?

Ya en la implementación del Convenio anterior – el 06-CO1-050 – los socios locales constataron la importancia de llevar a cabo una intervención conjunta entre los diferentes actores claves del sector educativo, con la finalidad de alcanzar mejores y más duraderos resultados, así como un mayor impacto que se sostenga en el tiempo.

El diseño del Convenio se basó en una fase de pre-identificación (entre mayo y noviembre de 2009) y un estudio de necesidades (entre febrero y abril de 2010) que garantizó la participación activa de todos los actores destacados del sector. Entre mayo y junio de 2010 se llevó a cabo la formulación de la propuesta, proceso que culminó con la ejecución y la posterior evaluación de la Intervención.

A partir de la revisión documental pero especialmente del trabajo de campo, el Equipo Evaluador ha comprobado la alta participación de cada uno de los organismos durante todas las fases del Programa, especialmente del MdE. Todos los actores entrevistados han destacado la buena comunicación durante el proceso, la transparencia del mismo – por ejemplo, durante la toma de decisiones o con el intercambio de información – entre otros.

MdE y las Oficinas Regionales de Educación

Se concluye que el MdE y las Oficinas Regionales de Educación han sido uno de los actores clave más proactivo durante todo el ciclo del Programa, contando este con la continua aprobación y recomendaciones ministeriales. El Equipo Evaluador destaca:

- La relación entre los socios locales y el MdE no es nueva, ya que trabajaron conjuntamente en el anterior Convenio 06-C01-050, donde el MdE ya demostró su satisfacción ante las actividades implementadas para mejorar la calidad de la educación. Creemos que este hecho, junto a la buena y positiva relación establecida, han facilitado que todo el ciclo del Programa se implementara con éxito. Todas las personas entrevistadas han declarado que se llevaron a cabo muchas reuniones con el MdE en Ramallah, en las que participaron tanto el personal de la FPSC como de la UB, así como representantes del MdE y del Ministerio de Planificación y Desarrollo, entre otros.
- El MdE participó activamente en la fase de pre-identificación, a partir de sugerir las estrategias prioritarias de trabajo para el Convenio. Posteriormente, el MdE participó en la identificación y diseño del Programa apoyando sus objetivos y actividades; a modo de ejemplo, fue el MdE quien identificó las escuelas gubernamentales beneficiarias según sus necesidades y según otros proyectos implementados

(evitando así duplicaciones).

Así mismo, el MdE se comprometió a facilitar y promocionar su implementación, a partir de comprometerse a, por ejemplo, facilitar el acceso de los socios locales a las escuelas del sector público, ofrecer recursos materiales (como espacios para las formaciones) y también humanos (como el profesorado para las aulas de recursos educativos especiales). El MdE se ha mostrado totalmente cooperativo y ha participado activamente durante todo el Convenio como parte de su compromiso para lograr los resultados y objetivos previstos.

- Respecto a las Oficinas Regionales de Educación, el Equipo Evaluador quiere destacar el alto compromiso de estas durante todas las fases del Convenio. No sólo fueron participes activamente durante toda la fase de identificación – a partir de apoyar el acceso a las escuelas públicas o al personal de la Oficina de Supervisión Educativa – sino que su implicación durante la fase de implementación ha sido excelente. El nivel de conocimiento demostrado sobre el Programa, por ejemplo, a nivel de grupos y escuelas participantes, de actividades implementadas, recursos facilitados, etc. ha sido muy alto. Durante el Convenio, se han establecido diferentes mecanismos de coordinación entre los diferentes actores implicados – UB, Oficinas Regionales de Educación, escuelas – y esto ha facilitado la ejecución de las actividades, su seguimiento, así como el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas.

Finalmente, se quiere destacar la seriedad con la que los directores y subdirectores de las oficinas han recibido al Equipo Evaluador durante su trabajo de campo, ya que no sólo han demostrado su alto conocimiento sino que se ha observado plenamente el alto nivel de preparación de las reuniones establecidas.

UNRWA

Tal y como se indicó anteriormente, no ha sido posible entrevistar a ninguna persona representante de la UNRWA o de alguna de sus escuelas participantes en el Convenio, por motivos ajenos tanto al Equipo Evaluador como a la FPSC y la UB. A pesar de esta limitación, las personas entrevistadas han destacado la implicación de la UNRWA durante la fase de identificación del Programa – teniendo en cuenta que la relación se había establecido a partir del Convenio anterior – así como el compromiso que sus escuelas y personal han demostrado durante la implementación de las actividades, especialmente en todas aquellas relacionadas a la capacitación del personal, una de las necesidades más grandes que tienen estas escuelas para cumplir tantos sus objetivos como agencia pero también para ofrecer una educación de calidad a la población refugiada.

¿Se adecua la intervención a las necesidades y prioridades de la población beneficiaria? ¿Cómo priorizan los beneficiarios sus necesidades? ¿Existen una correspondencia de las prioridades establecidas por los beneficiarios con los objetivos del Convenio? ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde el inicio del Convenio? ¿Se adecuan los objetivos y resultados de las intervenciones evaluadas al contexto en que se realizan?

Pertinencia y alineamiento con los necesidades de los grupos participantes¹¹

Teniendo en cuenta el contexto operacional y la información obtenida durante el trabajo de campo con los grupos de participantes – principalmente, con profesores, supervisores y directores – se presentan a continuación los principales hallazgos:

- El 100% de las personas entrevistadas consideran que los servicios educativos en Palestina – tanto a nivel de recursos humanos como de materiales – se enfrentan a graves dificultades para poder impartir una educación significativa y de calidad bajo el contexto operativo de la Ocupación. Esto limita directamente la capacidad para ofrecer el acceso a una educación protectora o, directamente, limita la existencia de los procesos educativos por sí mismos.
- El 100% de las personas entrevistadas consideran que uno de los principales problemas a los que se enfrenta la educación palestina y, específicamente, el MdE y las escuelas, es la falta de personal calificado para los procesos de enseñanza, lo que revierte directamente en la calidad de los procesos de aprendizaje del alumnado.
- Así mismo, el 95% de estas personas han destacado la falta de recursos humanos para llevar a cabo sus tareas con la calidad necesaria, lo que muchas veces se traduce en estrés, nerviosismo, apatía, falta de motivación, “malas” prácticas ante el alumnado (poca paciencia, empatía o escucha activa, entre otros), pobre comunicación y/o cooperación entre los diferentes profesionales (por ejemplo, entre el profesorado con supervisión y/o dirección), pobre comunicación y/o cooperación entre la comunidad educativa y las familias, entre otros.
- La mayoría del profesorado ha mencionado sentirse desbordado ante:
 - El número de alumnas y alumnos por clase.
 - El número de horas lectivas diarias, a las que hay que añadir las horas de preparación no lectivas.
 - La falta de capacitación y recursos para poder atender todas las necesidades del alumnado, no sólo a nivel de formación sino también a nivel emocional, afectivo, social e inclusivo.
 - La falta de conocimientos, tiempo y recursos para responder al currículo educativo, como por ejemplo, en aquellas materias en las que creen que tienen menos capacitación técnica, como podrían ser las ciencias, las nuevas tecnologías o las artes plásticas.

¹¹ Los detalles sobre la calidad de las actividades (eficacia, impacto) se desarrollan en otras secciones. En esta sección, el Equipo Evaluador analiza la pertinencia y el alineamiento del programa según las necesidades y problemas de los grupos participantes.

- Un 75% del profesorado ha destacado negativamente el hecho que los procesos de enseñanza estén centrados tanto en el profesorado y el libro (método tradicional), dejando a las y los alumnos en una posición más “pasiva” ante su proceso de aprendizaje. Es básicamente un proceso basado en la memorización donde no siempre se tiene en cuenta la adquisición cualitativa de los conocimientos, sino la cuantitativa (especialmente durante los exámenes). A pesar de ser conscientes de esta situación, han también expresado la falta de conocimientos y recursos para poder introducir nuevas metodologías pedagógicas y de evaluación más modernas, centradas en el alumnado, más innovadoras, entre otros. Esto resulta en unos alumnos poco motivados, apáticos, que aumente el número de personas que abandonan la escuela (porque no ven la educación importante, ya que no es algo que perciban por parte de sus profesores), bajos rendimientos y resultados académicos, entre otros.
- El 100% del profesorado, pero también la dirección de los centros, cree que una de las causas de estas dificultades también es la falta de titulación homologada y/o reconocida por parte del MdE. Muchas de las personas entrevistadas han declarado tener el conocimiento de las materias que imparten pero no tener los conocimientos y habilidades para impartirlas. En referente a esto, el profesorado era consciente de que la falta de una titulación reconocida también afectaba negativamente sus condiciones laborales tanto a nivel de tipo de contrato, condiciones salariales, sin posibilidad de ascenso, etc. Pero, a su vez, muchas personas han expresado que el proceso de homologación es caro y que necesitan ayudas para poder cursar la titulación; de hecho, fueron bastantes las personas que se mostraron preocupadas por su futuro laboral.
- Un 90% del personal de supervisión educativa ha expresado que no siempre tiene los recursos temporales para poder ofrecer un seguimiento de calidad al profesorado. En muchos momentos, esto ha resultado en una supervisión no empática, asertiva o colaborativa que permita la retroactividad en el seguimiento, el aprendizaje mutuo, entre otros. En todo caso, ha sido una supervisión estricta, poco flexible, con poco espacio al diálogo y con un sentimiento – por parte del profesorado – de estar sometido a un examen continuo.
- El 70% del personal de dirección entrevistado ha expresado no tener siempre los recursos materiales suficientes para que el profesorado pueda llevar a cabo los procesos de enseñanza con facilidad y con una mínima calidad. Esto se ha hecho muy evidente en aquellas escuelas más vulnerables de las que han participado en el Convenio. Asimismo, también expresaron el no tener más recursos económicos para la formación continua del profesorado, ni con el tiempo suficiente para ofrecerles más apoyo en sus tareas diarias, ante las posibles dificultades, entre otros.
- El 100% de las personas entrevistadas han estado de acuerdo en que, en última instancia, las y los afectados negativamente son los procesos de enseñanza y de aprendizaje y, por lo tanto, el conjunto del alumnado, especialmente el más vulnerable y/ con necesidades.
- El 100% de las personas entrevistadas han expresado claramente sus frustraciones y preocupaciones ante el alumnado con necesidades especiales. Todas ellas eran conscientes de la importancia de este grupo de alumnos, de la necesidad de ofrecerles una atención más personalizada, unos recursos de aprendizaje más específicos – que se ajusten a sus necesidades, a su ritmo, etc. – con la finalidad de que estos estudiantes puedan seguir en el aula ordinaria. Sin embargo, han declarado que el mismo MdE – el cual lo considera una prioridad – no les proporciona los recursos necesarios para atender al alumnado con necesidades especiales y, además, consideran que la falta de una titulación específica, no permite a las escuelas tener personal especializado, para formar al resto del profesorado y trabajar con estos alumnos. Esto tiene un impacto negativo en estas niñas y niños, porque se pueden llegar a sentir “abandonados”, no integrados y/o aceptados por el resto de sus compañeros o que acaben dejando la escuela debido a los pobres resultados académicos.
- El 90% de las personas entrevistadas han considerado que no sólo el sistema tradicional de enseñanza es negativo para la calidad educativa – y para el alumnado – sino también la falta de nuevas metodologías de enseñanza, más innovadoras, creativas y participativas. El ejemplo más claro fue la introducción de las nuevas tecnologías pero también el poder tener espacios temáticos habilitados en las escuelas.
- Algunos grupos específicos de profesoras y profesores – como los de ciencias – comentaron la falta de recursos para poder impartir sus clases, no sólo desde un punto de vista teórico sino también experimental. Por ejemplo, muchas escuelas no cuentan con un laboratorio experimental para física, química y biología.
- Algunas profesoras y supervisoras expresaron la necesidad de ofrecer educación en artes plásticas y musicales para fomentar un pensamiento y aprendizaje más creativo en las escuelas. Estas mismas eran conscientes de que estas dos materias no son prioritarias y que, además, requieren de muchos recursos.
- El 100% de las personas entrevistadas destacaron que el contexto de Ocupación tampoco les permite encontrarse con profesionales del sector que viven en otros puntos del territorio para, por ejemplo, intercambiar experiencias, conocimientos, problemáticas, establecer estrategias de trabajo conjuntas, etc. Esta “desconexión” también ha sido algo evidente entre los tres tipos de escuelas: públicas, privadas y de la UNRWA, donde los niveles de cooperación y comunicación son más bajos de los que muchos querían.
- El 100% de las personas entrevistadas han mencionado que el Programa educativo en las escuelas también es deficitario porque más allá de los contenidos educativos, muchas escuelas no tienen la posibilidad de ofrecer una educación o actividades “no formales”, como podrían ser actividades extraescolares, campamentos de verano, etc. Organizar este tipo de actividades significa disponer de más económicos, materiales y humanos. El profesorado, por ejemplo, comentó que aunque quisieran, no podrían invertir más horas de su jornada a este tipo de actividades.
- Finalmente, un 90% de las personas entrevistadas expresaron que en Palestina, tradicionalmente, muchas familias consideran que el peso de la educación recae en el profesorado, de manera que las familias se implican poco con la escuela y con los procesos educativos y, cuando lo hacen, muchas veces es para mostrar su descontento ante los malos resultados de sus hijas e hijos (responsabilizando al personal educativo de los mismos). También han declarado que aquellas familias con hijos con necesidades especiales, no tienen tampoco los recursos suficientes para ayudarlos de manera que, en cierta manera, estos niños llegan a estar doblemente desatendidos.

Son muchas veces las familias quienes, por falta de entendimiento sobre la realidad de sus hijas e hijos, acaban decidiendo que es mejor que dejen la escuela.

Considerando los obstáculos y dificultades a las que se enfrenta el sector educativo bajo un contexto de Ocupación, así como la información detallada anteriormente, el Equipo Evaluador considera que los objetivos y resultados del Convenio se adecuan a las necesidades y problemáticas del contexto operativo de manera que continuarán siendo pertinentes en un futuro. Así mismo, se concluye que el Convenio ha ofrecido las actividades adecuadas para mejorar las capacidades del personal educativo, de los procesos y resultados de aprendizaje y de enseñanza y, por lo tanto, la calidad de la educación en Palestina¹²:

- El Convenio ha ofrecido al profesorado, a los supervisores y al personal directivo formación específica para adquirir conocimientos y habilidades en nuevas metodologías pedagógicas (para la transmisión, evaluación, etc. de contenidos, entre otros), en educación especial y en nuevas tecnologías.
- El Convenio ha ofrecido formación y actividades para que el proceso educativo se centre en el educando (el alumnado) y para que el personal educativo sea más sensible, empático, asertivo y respetuoso con las necesidades de cada niña y niño.
- El Convenio ha ofrecido formación específica para que una parte del profesorado participante pueda obtener una titulación oficial como profesores homologados por el MdE, tanto en Cisjordania como en el JE.
- El Convenio ha permitido que la UB empiece a impartir formación especializada, como el futuro Master en Educación Especial, lo que permitirá a los miembros de la comunidad educativa a formarse en esta especialidad, revirtiendo positivamente en las escuelas y en las niñas y niños con necesidades especiales.
- El Convenio también ha ofrecido recursos específicos para una educación inclusiva, especialmente para las niñas y niños con necesidades especiales. Por ejemplo, a partir de proporcionar profesionales especializados o de abrir aulas de recursos educativos especiales, donde las familias también son participes de este proceso educativo.
- El Convenio ha ofrecido recursos, como proyectores y *smart boards*, para integrar las nuevas tecnologías en las escuelas y así poder ofrecer lecciones más creativas, participativas e innovadoras.
- El Convenio ha permitido revisar los contenidos curriculares de las escuelas para elaborar nuevos paquetes formativos, más respetuosos, sensibles al género, a la diversidad e inclusivos.
- El Convenio ha permitido que se creen nuevos canales de cooperación a nivel comunitario, los cuales han resultado tanto en la organización de actividades como en el establecimiento de nuevos recursos educativos. Un ejemplo serían los laboratorios de ciencias.
- El Convenio ha ofrecido actividades de cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, a partir de actividades de intercambio, de formaciones conjuntas, de conferencias temáticas, estableciendo centros de recursos, entre otros. A partir de estas actividades han mejorado, por ejemplo, las relaciones entre las diferentes profesionales.
- El Convenio ha ofrecido actividades no formales, lúdicas y/o extraescolares que completan la educación escolar de la infancia.
- El Convenio ha ofrecido actividades en las que se han podido involucrar las familias, mejorando el rol de estas durante el proceso educativo de sus hijas e hijos, su implicación con la escuela así como su relación con el profesorado.
- En última instancia, las actividades del Convenio han permitido que mejore la educación que reciben las y los niños palestinos, incrementando la permanencia de muchos de ellos en los centros escolares así como que hayan mejorado sus resultados académicos. Pero yendo más allá, el Convenio ha permitido la mejora de la atención y protección a la infancia desde un enfoque integral: a partir de acciones formativas pero también lúdicas y de cuidados.

El Equipo Evaluador considera que ha habido un alto alineamiento entre el Programa y las necesidades de los grupos participantes y, por lo tanto, se considera que el Programa ha sido altamente pertinente desde este punto de vista. De hecho, el 100% de las personas entrevistadas han estado de acuerdo sobre la importancia y la relevancia del Convenio en tratar sus necesidades – en diferentes niveles y con un nivel importante de éxito, tal y como veremos durante el informe. Los actores claves y los grupos participantes han dado suficientes razones que demuestran porqué este Programa ha sido importante para el sector educativo y para todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente a nivel de mejora de la calidad educativa.

Identificación, priorización y cambios de necesidades

Respecto a la identificación de las necesidades por parte de los grupos participantes, el Equipo Evaluador se ha encontrado con una diversidad de situaciones:

- Personas que participaron en el estudio de necesidades en el 2010, las cuales respondieron cuestionarios y participaron en grupos focales a partir de los cuales detallaron sus capacidades, deficiencias y/o necesidades, entre otros.
- Personas que han identificado sus necesidades en un proceso continuo durante la ejecución del Convenio, a partir de los cuestionarios pre y post de evaluación.
- Personas que han ido identificando sus necesidades en un proceso continuo durante la ejecución del Convenio, a partir de los cursos de formación y/o con los formadores, o con el apoyo del personal de supervisión académica o de dirección, ya que consideraron que estas personas las podían ayudar en el proceso.

¹² Los detalles sobre la calidad de las actividades (eficacia, impacto) se desarrollan en otras secciones. En esta sección, el Equipo Evaluador analiza la pertinencia y el alineamiento del programa según las necesidades y problemas de los grupos participantes.

- Personas que no han identificado propiamente sus necesidades sino que han participado en las actividades por asignación de una tercera persona.

Si bien durante la fase de trabajo en el terreno las diferentes personas del equipo técnico de la UB o de las Oficinas Regionales de Educación declararon que todas las actividades se habían diseñado a partir de la identificación continuada de las necesidades de los grupos participantes, el Equipo Evaluador se ha encontrado con una realidad diferente. Así, por ejemplo, ha habido bastantes profesores y supervisores que han declarado que no hubo un espacio para expresar sus necesidades de manera que el criterio principal para su participación en una formación determinada ha sido, en muchos momentos, su especialidad. Aunque entendieron este tipo de asignación, les hubiera gustado tener un espacio en la escuela donde poder expresar qué necesitaban, qué era para ellos más urgente y/o prioritario, si fuera de su especialidad había algún otro tema que les interesaba para formarse y mejorar en su trabajo, entre otros. Algunas personas declararon que estos espacios sí que existieron durante las formaciones ya que sintieron que los formadores les animaban a explorar sus capacidades, fortalezas y debilidades, entre otros. A todo esto, tenemos que añadir que incluso desde las oficinas de supervisión educativa o de las Oficinas Regionales de Educación se ha declarado que muchas veces desde estos organismos se conoce lo que determinados profesores y/o supervisores necesitan y que por eso se ha decidido por ellos.

Esto ha dificultado que el Equipo Evaluador pueda determinar cómo han priorizado los diferentes grupos de participantes sus necesidades. A partir de los grupos focales, se han podido identificar algunos criterios:

- Que se trate de una formación que mejore sus capacidades y habilidades en su especialidad.
- Que sea una formación que mejore sus condiciones laborales.
- Que se trate de una formación que aporte nuevos conocimientos: de un área diferente a la suya, sobre temas generales de pedagogía o sobre nuevas metodologías.

Finalmente, más que observarse que los grupos de participantes hayan cambiado sus necesidades, lo que ha sucedido durante la ejecución del Convenio ha sido que:

- Las y los participantes querían formación avanzada que profundizara y ampliara los conocimientos de los cursos impartidos.
- Las y los participantes han identificado nuevas necesidades emergentes durante las formaciones.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene una PERTINENCIA ALTA

C.2. EFICACIA Y COBERTURA

¿Se han llevado a cabo las actividades previstas y son todas suficientes y necesarias para el logro de los resultados?

Durante las 5 PAC en las que se ha dividido el Convenio, se han llevado a cabo un total de 38 actividades: 24 actividades en el marco del OE1, 8 en el OE2 y 6 en el OE3. Su distribución durante el periodo de implementación ha sido la siguiente: 7 actividades ejecutadas durante la PAC1, 18 en la PAC2, 31 en la PAC3, 28 en la PAC4 y 26 en la PAC5.

Las 38 actividades que estaban planeadas en el Convenio se han llevado a cabo, aunque en algunas de ellas se ha ampliado la cobertura de personas participantes y también ha habido cambios en los calendarios de ejecución que estaban inicialmente previstos. El aumento en la cobertura se ha realizado al constatar la FPSC la alta demanda existente por parte de los titulares de derechos y tras comprobar que ampliar las actividades no suponía un coste global extra (aunque sí modificaciones presupuestarias que eran posibles tanto teniendo en cuenta la MML como las directrices de la AECID). Por ejemplo, se han hecho muchas más formaciones de las que se habían planificado, más sesiones públicas y se ha aumentado el número de escuelas beneficiarias, pasando de las 50 iniciales a 58.

A raíz de las conclusiones y recomendaciones vertidas en la evaluación intermedia externa realizada en marzo de 2013, el Comité de Seguimiento del Convenio hizo algunas modificaciones y mejoras en la ejecución de las actividades, aunque no eliminó ni creó ninguna. Se actualizó la MML para llevar a cabo una medición más precisa de los indicadores. También se decidió aumentar la cobertura del Título de Certificación del Profesorado a 29 participantes provenientes de escuelas que no estaban incluidas entre las 58 seleccionadas.

También se llevaron a cabo todas las actividades de sensibilización previstas en España, a través del CEMO, que pertenece a la FPSC. Dichas actividades no estaban detalladas en la propuesta de Programa aprobada porque la AECID no lo exigía, así que la FPSC las fue definiendo año a año. Por esa razón no fueron incorporadas en la MML y ocupan un lugar secundario en los Informes de Seguimiento realizados por la entidad. Sólo aparecen detalladas en las PAC presentadas por la FPSC a la AECID, concretamente en la programación de las PAC3, PAC4 y PAC5 (en las PAC1 y PAC2 no se realizaron actividades de sensibilización en España).

Durante el periodo de implementación, se dieron factores externos e internos que complicaron la ejecución de las actividades, principalmente las frecuentes huelgas en el sector educativo palestino (externo) y retrasos en la recepción de fondos de la AECID en los PAC2 y PAC3 (interno). Sin embargo, estos factores se tuvieron en cuenta en la planificación de las actividades, adaptándose el calendario de ejecución a ellos, de forma que todas las actividades previstas acabaron finalmente llevándose a cabo.

Se han realizado las 38 actividades previstas, pero el nivel de ejecución de algunas actividades ha sido deficiente:

- Acción no asignada a ninguna actividad
 - En dos ocasiones, el MdE no aportó el personal necesario para el aula de recursos especiales, a pesar del acuerdo firmado entre la UB y la Oficina Regional de Educación, con la única justificación de que no había el dinero necesario.
- Actividad 7. R3.OE1. Se llevan a cabo dos campañas de sensibilización sobre el tema de las necesidades educativas especiales
 - Según FPSC, se han llevado a cabo 6 campañas de sensibilización. La información recogida en terreno parece indicar que dichas campañas se han limitado a la distribución de folletos informativos entre los centros escolares y los padres, muy por debajo de lo que se podría considerar una campaña. La distribución de los materiales entre los centros escolares ha sido irregular (al quedar en las manos de cada director) y muchas personas participantes consultadas desconocen totalmente la existencia de dichas campañas.
- Actividad 8. R3.OE1. Se produce un video documental
 - Los tres documentales producidos tienen una excelente calidad pero su proceso de producción ha sufrido tal retraso que han sido entregados fuera del periodo de implementación del Convenio. Si hubieran llegado a tiempo, habrían podido dotar de mucho contenido las campañas de sensibilización previstas en la Actividad 7. A pesar de la demanda de que las películas tuvieran subtítulos en inglés para que pudieran ser utilizadas también por la FPSC para hacer sensibilización y para compartirlas a través de sus redes, no se hizo.
- Actividad 1. R2.OE2. Se ha creado una Plataforma Digital para el intercambio de información e iniciativas y Actividad 2. R2.OE2. Se crea la página web
 - Según la FPSC, al menos 1.500 usuarios se han registrado en la Plataforma Digital creada en el Convenio, que se puso en funcionamiento a finales de la PAC3 y se acabó de construir a finales de la PAC4. En un primer momento, cuando los materiales producidos no eran muchos, funcionó correctamente, pero durante la PAC4, empezó a fallar debido al aumento de su contenido (al finalizar los procesos de formación-supervisión) y la UB tardó meses en lanzar una versión actualizada. Dicha Plataforma es accesible a través del dominio <http://eduportal.bethlehem.edu/>, pero los mencionados problemas técnicos han limitado el acceso masivo de usuarios. Por ello, esta Plataforma, a pesar de su gran potencial, no llegó a ser utilizada y conocida por la totalidad de sus potenciales usuarios (profesores, directores, supervisores, etc.).

Las 38 actividades implementadas en el marco del Convenio han sido necesarias para el logro de los 7 Resultados previstos, porque eran relevantes y coherentes con las necesidades identificadas. Ello es resultado de la buena identificación de necesidades llevada a cabo por la FPSC, la UB y las autoridades palestinas antes de iniciar el Convenio.

Las actividades han sido suficientes para lograr los 7 Resultados del Convenio (como se detalla en el siguiente punto), aunque por otro lado claramente insuficientes para dar una respuesta a las grandes necesidades del sector educativo palestino, que padece un déficit de financiación crónico (debido a la situación política). Algunas personas consultadas sugieren que el Programa podría haber puesto más énfasis en las actividades que dan respuesta a las necesidades educativas especiales.

¿Se han alcanzado los resultados previstos? ¿Qué factores -internos o externos- han influido en el alcance de resultados?

Tal como figura en la MML, 7 eran los Resultados esperados del Convenio: 3 dentro del OE1, 2 en el OE2 y 2 en el OE3. El Informe Final de actividades elaborado por la FPSC mide el nivel de cumplimiento (meta) de los Indicadores Relativos a los Resultados, tomando como referencia la línea de base elaborada al inicio del Convenio. Sin embargo, con los datos de dicho informe en la mano, el nivel de logro de los Resultados no se puede determinar de manera concluyente porque en muchos casos el indicador, la línea de base y la meta no son comparables. Un ejemplo de ello es el Indicador 1.1.3: “*Los profesores y profesoras van a ser capaces de crear nuevos materiales didácticos con los recursos disponibles en sus escuelas*”, donde la línea de base es “*Un 53.8% de los profesores de las 50 escuelas no tienen capacidad para adoptar nuevos métodos de enseñanza*”, y la meta alcanzada es “*Se llevan a cabo 1.891 horas de supervisión académica*”. Además, existen algunos indicadores que no son SMART porqué no están cuantificados, lo cual impide su medición y comparación.

Para poder superar las limitaciones mencionadas arriba y poder determinar el cumplimiento de los 7 Resultados esperados, hemos adoptado un enfoque de Teoría del Cambio. Mediante este enfoque y en base a la información cualitativa y cuantitativa obtenida durante el trabajo de campo (entrevistas, grupos focales y observación directa), hemos analizado los cambios producidos por el Convenio en cada Resultado. De forma complementaria, hemos contrastado dicho análisis con los datos aportados por el mencionado Informe Final.

RESULTADO 1. OE1. Se han mejorado las capacidades pedagógicas del personal docente de 50 escuelas en las áreas de Belén, Jerusalén y Hebrón

Según las personas consultadas, este es el Resultado donde los logros son más visibles. A ello han contribuido las diferentes actividades realizadas: el Título de Certificación del Profesorado en servicio sin titulación reconocida por el MdE, las formaciones (talleres sobre pedagogía, programas formativos, conferencias, foros), las prácticas en clase, la observación y supervisión en las aulas realizada por los funcionarios del MdE, el programa de intercambio para profesores y directores, los centros de recursos, el uso de paquetes con materiales pedagógicos, etc.

Los supervisores han podido constatar la evolución favorable de las capacidades de los profesores y la introducción gradual que han hecho de las técnicas pedagógicas aprendidas. La mejora de capacidades ha sido percibida especialmente entre los profesores más jóvenes, seguramente por su mayor apertura a incorporar nuevos métodos. En este proceso ha jugado un papel clave la puesta en marcha del Título de Certificación del Profesorado homologado por el MdE, que es equivalente a un Master y que han obtenido 150 profesores en las tres promociones convocadas, bajando el porcentaje de profesores no titulados en las escuelas beneficiadas del 54,8% al 41,3%.

El MdE anima a los profesores no titulados a titularse y les recuerda que a partir de 2017, ningún profesor sin título podrá dar clases. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el coste de dicho título cuando no está subvencionado (como sí ha sido el caso en el marco del Convenio) es de unos 2.000 dinares jordanos (unos 2.600 Euros), una cantidad que supone una importante barrera económica para una persona que recibe un sueldo de profesor.

En coherencia con el nuevo sistema de remuneración por rango, que busca mejorar la calidad de la enseñanza, el MdE aprobó dos subidas salariales obligatorias para los profesores que obtuvieran el título (la primera en 2010 y la segunda – mejorando la primera – en 2013). Sin embargo, en las escuelas públicas los profesores que han obtenido la nueva titulación oficial no han sido aún recompensados con una mejora de sus condiciones salariales, porque el MdE no tiene los fondos necesarios para hacerlo. En cambio, en la mayoría de las escuelas privadas, los profesores que han obtenido el título sí han recibido un aumento salarial porque la decisión concierne a la administración de la escuela y normalmente cuentan con más recursos que las públicas. Las escuelas de la UNRWA no han podido aplicar dicha mejora salarial debido al crónico déficit presupuestario que padece la organización. Hay que destacar que en las escuelas palestinas de JE, al estar sujetas a las leyes israelíes, es obligatorio incrementar en un 10% el sueldo de los profesores que obtienen dicha titulación. Algunos profesores no sabían que el título les da derecho a una mejora salarial, mientras que otros fueron informados de que la tendrían a pesar de que finalmente no fue así.

Además de los beneficios salariales que puede suponer la obtención del Título de Certificación del Profesorado, los créditos obtenidos pueden ser convalidados por el MdE a la hora de estudiar un Master. Para un profesor que busque progresar en la carrera docente (ya sea para pasar de primaria a secundaria, o para convertirse en director de escuela o en supervisor) es imprescindible la obtención de un Master. La convalidación de los créditos obtenidos con el Título de Certificación del Profesorado supone un fuerte ahorro económico y de tiempo para aquellos que posteriormente quieren realizar un Master.

Es destacable la importancia de los paquetes con materiales pedagógicos, que buscan orientar al profesorado desde un punto de vista metodológico y de contenidos. Se han producido 10 paquetes para tecnología, 10 para educación especial y 10 para pedagogía, que han sido elaborados por los supervisores en coordinación con el profesorado y ya se están usando en las clases. En el nuevo currículo académico que el MdE está preparando, se van a incluir horas prácticas en todas las asignaturas de ciencias y el profesorado tiene que estar preparado para ello. Estos paquetes han funcionado muy bien y han contribuido a reforzar las capacidades del profesorado para enfrentar este nuevo reto, por eso el MdE quiere ofrecerlos a todo el profesorado entre los grados educativos 1 y 11. Para lograrlo, está digitalizando los paquetes (guardándolos en formato CD), aunque aún no tiene los recursos suficientes para poder culminar el proceso y está buscando posibles donantes.

Es también destacable que los supervisores, gracias a la formación recibida, sienten que la calidad de su trabajo ha mejorado, así como la interacción y comunicación con los profesores y las escuelas. El refuerzo de sus capacidades ha redundado en la mejora de capacidades de la oficina de supervisores de las 3 Oficinas Regionales de Educación implicados. Los encuentros generales en dichas Oficinas han permitido a los profesores intercambiar conocimientos y aprender los unos de los otros.

El Convenio se ha enfocado en el refuerzo de las capacidades pedagógicas, por encima de la provisión de equipos y materiales. Las formaciones de las que se han beneficiado 1.044 profesores y profesoras han cuestionado el tradicional método de enseñanza prevalente en las aulas palestinas, basado en la actitud pasiva del alumno, la memoria y la repetición, donde el profesor y el libro son el centro de la educación, y han promovido un modelo pedagógico más inclusivo, participativo y creativo. En este nuevo modelo, el alumno y su proceso educativo son el centro de la educación, de forma que el sistema educativo se adapta a las necesidades del alumno, y no al revés. La introducción de las TIC en los métodos educativos ha reforzado dichos cambios. También se han introducido nuevas maneras para examinar y evaluar dentro de las clases, basadas en métodos más creativos que tienen en cuenta diferentes niveles de dificultad. Tanto profesores como alumnos sienten que ha habido un cambio positivo en la actitud y la metodología usada por los profesores, que ha redundado en una mayor motivación y mejores resultados académicos de los estudiantes.

El conocimiento sobre necesidades especiales en el aprendizaje infantil ha mejorado de forma destacable entre el profesorado beneficiario, tal como se detalla más abajo en el RESULTADO 3.OE1.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, podemos concluir que **el logro del R1 OE1 ha sido ALTO.**

RESULTADO 2. OE1. 50 escuelas de las zonas de Belén, Jerusalén y Norte de Hebrón han incorporado las TIC a su metodología de enseñanza

Las actividades de este resultado han aportado formación en TIC (cursos, conferencias, supervisión, foros), material (paquetes con materiales pedagógicos) y equipos (ordenadores, pantallas LCD y *smart boards*) a las escuelas y han supuesto una introducción gradual de dichas tecnologías en las escuelas, incluyendo las aulas de recursos educativos especiales. El proceso de introducción de las TIC en las escuelas públicas fue relativamente fácil. En las privadas fue un poco más complejo ya que, al no estar obligadas a seguir los planes del MdE, cada escuela lo hizo siguiendo su propio ritmo. Sin embargo, la introducción de equipos y materiales ligados a las TIC fue más fácil para las escuelas privadas porque en general cuentan con más recursos económicos que las públicas.

Para muchos profesores, introducir el uso de las TIC ha supuesto una auténtica revolución en sus métodos pedagógicos. La mayoría de profesores tenía un conocimiento muy limitado de las TIC y no sabía cómo usarlas en la enseñanza. La mayoría de escuelas no tenía equipos; algunas tenían ordenadores, pero no sabían cómo usarlos. Los equipos aportados por el Convenio han supuesto un importante paso adelante pero no colman todas las necesidades de las escuelas, algunas de ellas muy pobres, así que los profesores tienen que coordinarse entre ellos para poder utilizarlos.

La introducción de las TIC en las escuelas beneficiarias ha permitido aumentar la interactividad, motivación, participación y creatividad de los alumnos. Los resultados académicos de los estudiantes parecen haber mejorado a resultas del mayor uso de las TIC en clase. Sin embargo, el grado de introducción de los nuevos aprendizajes ha sido dispar y ha dependido mucho de las capacidades técnicas, pedagógicas y económicas de cada escuela. Para muchas mujeres – alumnas y profesoras – ha supuesto la oportunidad de ganar conocimientos en un campo en el que están por detrás de sus compañeros hombres. Parece que ha habido una cierta replicación de conocimientos entre escuelas, ya que algunos profesores de las 58 escuelas beneficiarias han compartido los nuevos conocimientos con profesores de otras escuelas no beneficiarias.

La UB ha producido 45 materiales diferentes para que los profesores los usen en las clases de árabe, matemáticas e inglés. La formación en el uso de *smart boards* en clase ha sido una gran novedad para la mayoría de profesores y éstos la valoran muy positivamente, aunque la aplicación práctica de los nuevos conocimientos es baja porque pocas escuelas cuentan con dichos equipos en las aulas, debido a la escasez de recursos, tal como se detalla en la sección de C.4. Eficiencia de este informe.

Es destacable también que los mismos supervisores han recibido formación en temas relacionados con las TIC (análisis estadístico con el Programa SPSS, uso de *smart boards*, aplicación de los Sistemas de Información Geográfica (SIG) en la enseñanza, etc.). Ello ha facilitado la incorporación de dichas tecnologías por parte de los profesores.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, podemos concluir que **el logro del R2 OE1 ha sido MEDIO-ALTO.**

RESULTADO 3. OE1. Se ha mejorado la atención y el apoyo prestado a los niños con necesidades educativas especiales en las 50 escuelas participantes en el Programa

Las gran mayoría de personas consultadas consideran que las actividades realizadas (formación, supervisión, prácticas, conferencias, fórums, investigación, etc.) han contribuido a mejorar de forma considerable la atención a los niños con necesidades especiales, aunque también queda mucho por hacer. Las actividades han logrado que haya más consciencia en las escuelas sobre las necesidades existentes en educación especial (sobre todo entre profesorado y equipos técnicos), sobre el hecho de que la educación no era inclusiva como se pensaba y de que en Palestina no hay titulaciones superiores especializadas en educación especial.

Gracias a las formaciones teóricas y prácticas sobre educación especial, los profesores están ahora más capacitados para identificar alumnos con dificultades en el aprendizaje y darles una mejor atención, más adaptada a sus necesidades. Se ha dado formación al profesorado regular y también a los profesores que trabajan en el aula de recursos educativos especiales. Las nuevas dinámicas no han sido siempre fáciles de adaptar, especialmente para los profesores regulares. A pesar de los avances, aún hay una gran necesidad de formación; por ello la futura titulación Master de Educación Especial que ofrecerá la UB es juzgada como muy necesaria por el profesorado y los formadores del Convenio. El estudio "*Evaluación de los servicios de educación especial ofrecidos a los estudiantes con dificultades para el aprendizaje en las escuelas ordinarias de Palestina*", ha sentado la base científica que la UB necesitaba para poner en marcha dicho Master, que aún está pendiente de homologación por parte del MdE.

Unos de los logros más destacables de este Resultado ha sido la creación de aulas de recursos educativos especiales en 13 de las 58 escuelas beneficiadas (22%), destinadas al apoyo y acompañamiento de los niños con necesidades educativas especiales. De las 13 aulas creadas, 8 son totalmente nuevas y otras 5 ya existían y se han acabado de equipar, extendiendo así sus servicios anteriores. Dichas aulas permiten que se haga un diagnóstico apropiado de las necesidades especiales y que se hagan clases prácticas con niños con ese perfil con el fin de mejorar su inclusión. La creación de dichas aulas no figuraba entre las actividades planificadas del Convenio, sino que más bien es fruto de la combinación de varias actividades previstas, y no ha supuesto un coste adicional. El Convenio ha apoyado las escuelas que tenían la voluntad y los recursos necesarios para ponerlas en marcha, ofreciéndoles acompañamiento y asesoramiento. Los beneficios se extienden más allá de las 13 escuelas, ya que otras escuelas que no tienen aula de recursos educativos especiales mandan sus niños a las escuelas vecinas que sí tienen. Se trata de un proyecto piloto que ha funcionado muy bien y que ahora el MdE quiere extender al resto de escuelas. Gracias al Convenio, las escuelas que no tienen estas aulas, saben ahora que las necesitan para poder ofrecer una educación más incluyente a todos sus alumnos.

En las escuelas que cuentan con una aula de recursos educativos especiales, son destacables los esfuerzos que hacen los profesores para integrar a los niños con necesidades especiales con el resto de alumnos. Se dan refuerzos de árabe, matemáticas e inglés con metodologías y materiales adaptados y se trabaja para facilitar la inclusión de dichos alumnos, mandándoles al aula especial cuando necesitan refuerzo pero siempre con el objetivo de que se reincorporen cuanto antes a las clases ordinarias. Estas tres asignaturas son clave para garantizar un nivel de alfabetización básica de estas niñas y niños, ya que muchos de ellos quizá no alcanzarán un nivel educativo superior e incluso podrían quedarse fuera del sistema educativo en algún momento (si sus padres así lo deciden). Los profesionales que se han hecho cargo del trabajo en estas aulas han participado en el programa de intercambio de profesores con Jordania, donde hace ya unos 10 años que se empezó a imponer este sistema. Por otro lado, se ha trabajado con todos los niños y niñas de la escuela para que sean respetuosos con los niños que tienen necesidades educativas especiales y no les discriminen por ello. Estas dinámicas pedagógicas han generado buenos resultados y han conseguido elevar los resultados académicos y la motivación de los niños atendidos, así como la satisfacción de sus familias. Es destacable el importante rol que han jugado los padres en este proceso.

Las actividades de difusión también han jugado un rol significativo en la sensibilización de la población sobre las necesidades educativas especiales entre la comunidad educativa:

- Se han elaborado tres vídeos documentales sobre la problemática real a la que se enfrentan los alumnos con necesidades especiales, sus profesores y padres, aunque la producción de dichos documentales ha sufrido un fuerte retraso que ha limitado su impacto.
- También se han realizado "campañas" de sensibilización, que han tenido un alcance menor del esperado porque se han limitado a la difusión de folletos informativos en las escuelas.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, podemos concluir que **el logro del R3 OE1 ha sido ALTO.**

RESULTADO 1. OE2. Se ha establecido un centro regional de investigación y desarrollo en el sector educación que da servicio a todas las escuelas de las áreas de Belén, Jerusalén Este y Hebrón

En el marco del Convenio se ha creado y equipado un nuevo edificio en la UB, conocido como Zuroub, que ha supuesto una ampliación de la Facultad de Educación. Este nuevo edificio ha permitido ganar espacio para albergar las aulas de las dos nuevas titulaciones ofrecidas, poner en marcha y equipar tres unidades especializadas (pedagogía, TIC y educación especial) y ampliar el centro de recursos educativos. Este centro se puso en marcha en el anterior Convenio AECID y cuenta con dos salas ubicadas en el edificio viejo de la Facultad, que es colindante con el nuevo (la sala de ordenadores y la biblioteca de pedagogía) y el resto se ha instalado en el edificio nuevo (aulas de diagnóstico, biblioteca de educación especial, sala de drama y psicoterapia, oficina de gestión del centro).

El centro Zuroub está abierto al público, pero quien más lo usa son los estudiantes en la UB, pero también los profesores – que consultan documentación que les sirve para preparar sus clases – y directores de escuelas. El centro contribuye también a crear una relación entre los profesores en servicio y los que se están formando. Por todo ello, el Zuroub es un gran espacio de intercambio entre los diversos actores de la comunidad educativa palestina. Sus usuarios han aumentado como resultado del Convenio. Es destacable que la afluencia de mujeres es superior a la de los hombres.

El Zuroub es un centro referente en el ámbito académico palestino. A pesar de ello, sigue teniendo importantes necesidades en materiales (sobre todo libros) y espacio físico. La UB no está actualizando los recursos del centro con la celeridad que sería deseable, lo cual podría hacer que muchos de ellos queden obsoletos a corto-medio plazo. También tiene algunos problemas de visibilidad: parte del centro está en un edificio antiguo y no tiene una buena señalización.

En paralelo al Zuroub, se han equipado otros dos centros de recursos educativos: uno en la Oficina Regional de Educación en Hebrón y el otro en Ar Ram (JE). Se dotó a los dos centros con cientos de títulos especializados en pedagogía, educación especial, etc. para uso de profesores y supervisores. Las escuelas de cada zona fueron informadas por la UB de la creación de los centros y algunas de ellas los visitaron.

Se ha detectado que una parte significativa del profesorado no conoce la existencia de los centros de recursos educativos, especialmente los del Norte de Hebrón y Ar Ram; el Centro Zuroub goza de un nivel de conocimiento mayor que los otros dos centros entre el profesorado, debido a la relevancia de la UB en el sector educativo y del uso que muchas de estas personas han hecho del centro durante las formaciones en la universidad.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, podemos concluir que **el logro del R1 OE2 ha sido ALTO**.

RESULTADO 2. OE2. Se ha establecido una red de intercambio y colaboración entre los actores principales del sector educación en Palestina

El intercambio y la colaboración se han reforzado significativamente entre los principales actores del sector educación (escuelas, UB, municipios, expertos, MdE, comunidad, padres, etc.), a raíz del Convenio. La relación entre estos actores empezó con el primer Convenio de FPSC y se fortaleció durante el Convenio evaluado. Los centros de recursos equipados por el Convenio (Zuroub, Ar Ram, Hebrón) se han convertido en puntos de encuentro entre todos estos actores.

El intercambio entre las escuelas, las familias y las comunidades ha aumentado a raíz del Convenio. Las Oficinas Regionales de Educación han jugado un rol de intermediación clave para abrir las escuelas a la UB y la UB ha ofrecido a las escuelas un espacio académico y de investigación de gran valor. El intercambio también ha aumentado entre las escuelas mismas a través de actividades conjuntas, los centros de recursos compartidos y las aulas de recursos educativos especiales. Las aulas de recursos educativos especiales también han impulsado la interacción entre padres de niños con necesidades educativas especiales y profesores.

Sin embargo, la Plataforma Digital (y su página web correspondiente) no ha logrado los resultados esperados. Al principio funcionó con normalidad pero durante la PAC4, la UB tuvo dificultades técnicas con el servidor, concretamente a la hora de subir materiales a la red. Por esta razón, muchos materiales aún no han sido almacenados en ella; además, no todos estaban listos para ser subidos a la red y algunos necesitan aún ser digitalizados. La Plataforma ha sido actualizada por la UB y está disponible en el dominio <http://eduportal.bethlehem.edu/> pero debido a los mencionados problemas técnicos, y a pesar de su gran potencial, no llegó a ser utilizada por una gran parte de sus potenciales usuarios. Muchas personas consultadas ni siquiera conocen la existencia de la red, aunque son sus potenciales usuarias (profesores, supervisores, etc.).

Uno de los frutos no esperados del aumento de la colaboración e intercambio entre los diferentes actores del sector educativo ha sido la creación de laboratorios científicos en dos comunidades beneficiadas por el Convenio, en Halhoul (Norte de Hebrón) y Beit Jala (Belén). Cuando se empezaron a crear los recursos educativos que se incluyen en los paquetes con materiales pedagógicos y que suponen una pieza clave en el nuevo currículo (que está pendiente de aprobación por parte del MdE), los centros educativos se dieron cuenta de que necesitan espacios equipados para hacer las horas prácticas de física, química, naturales, etc. Por otro lado las oficinas ministeriales se han dado cuenta de que si no dan formación práctica a los supervisores y luego a los profesores de ciencias, éstos no pueden hacer prácticas con sus alumnos. Por eso, los diversos actores del sector impulsaron la creación de los dos laboratorios, bajo la coordinación del equipo del Convenio (cuya aportación económica a esta actividad fue mínima). Los laboratorios, que están muy bien equipados, son también utilizados por las escuelas cercanas a ellos.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, podemos concluir que **el logro del R2 OE2 ha sido MEDIO-ALTO**.

RESULTADO 1. OE3. Se ha creado un ambiente respetuoso y solidario en las escuelas objetivo

A través de los campamentos de verano, las jornadas de puertas abiertas y las actividades extracurriculares, el Convenio ha generado dinámicas positivas en la relación entre los profesores, los niños y los padres. Se han trabajado valores como el respeto intercultural, la tolerancia hacia la diversidad y de forma muy marginal la equidad de género. Los supervisores del MdE han sido formados para que aprendan a reducir las tensiones entre profesores y la administración, y entre los profesores y los alumnos. La mejora en la formación de los profesores ha aumentado su autoestima y motivación, lo cual ha resultado en una mejora del trato hacia los alumnos. En muchas de estas formaciones participaron profesores, directores y

supervisores, lo cual contribuyó a mejorar sus relaciones. Estas formaciones e interacciones también contribuyeron a mejorar la comprensión mutua y comunicación entre directores de escuela y profesores.

El trato de los profesores y los alumnos hacia los niños con necesidades educativas especiales ha mejorado y ello ha redundado en una mejora de su inclusión, y del ambiente escolar en general. Se ha logrado mejorar la imagen de los padres hacia sus hijos: si la mayoría de padres veía antes a sus hijos con dificultades como “vagos”, “tontos”, “inútiles” por su bajo rendimiento académico, ahora la gran mayoría de padres es más consciente de que son niños con necesidades educativas especiales que necesitan ritmos y métodos pedagógicos adaptados a sus necesidades. Este cambio de percepción ha supuesto una importante mejora en las relaciones entre padres e hijos. El Convenio ha fortalecido las dinámicas de trabajo en red entre escuela, familias y comunidad. Las actitudes violentas de alumnos, profesores y directores hacia los niños con necesidades educativas especiales (derivadas sobretudo de un desconocimiento e inconsciencia sobre su problemática), parecen haber disminuido también como resultado de las actividades llevadas a cabo.

Sin embargo, el enfoque casi exclusivo del Convenio en la educación ha dejado de lado otros temas que podrían haber ido en la misma dirección que el Resultado: equidad de género, reconciliación nacional, democratización, etc. Por otro lado, las buenas prácticas incorporadas podrían revertirse si las escuelas no hacen un buen seguimiento de lo logrado.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, podemos concluir que **el logro del R1 OE3 ha sido MEDIO-ALTO.**

RESULTADO 2. OE3. Se ha establecido una red de apoyo a los niños y niñas más desfavorecidos en las zonas objetivas

El apoyo a los niños y niñas desfavorecidos ha crecido, aunque de forma limitada. A pesar de los avances, es difícil hablar del establecimiento de una “red”.

Las actividades enmarcadas en el BBBS han logrado una mejora significativa del rendimiento escolar de la mayoría de los niños participantes y han contribuido a mejorar la relación entre alumnos, padres, profesores y escuelas, fortaleciendo así un modelo de cooperación y de colaboración en las escuelas. Además han sido muy bien valoradas por sus participantes.

El programa de voluntariado por el cual profesores retirados (*Golden Teachers*) apoyan a profesores en activo es una iniciativa innovadora impulsada por el Convenio. Desgraciadamente, no hemos podido evaluar sus resultados porque no ha sido posible entrevistar a ninguno de los profesores participantes, debido a la gran dificultad para definir la agenda de visitas (debido a la situación de inseguridad existente sobre el terreno durante el trabajo de campo).

Teniendo en cuenta el análisis realizado y las limitaciones mencionadas más arriba, podemos concluir que **el logro del R2 OE3 ha sido MEDIO-ALTO.**

Los principales factores que han influido (positiva y negativamente) en el logro de dichos Resultados han sido:

- **Internos:**
 - (+) La experiencia de la UB en el campo educativo.
 - (+) La apropiación y buena predisposición de todos los actores y participantes del Convenio.
 - (+) El trabajo en red que se ha realizado, con un enfoque holístico que ha incluido a todo el sector educativo.
 - (+) La alta participación de los beneficiarios en el diseño de las actividades.
 - (+) La profesionalidad del personal de la UB y la FPSC.
 - (+) La buena identificación de necesidades de los titulares de derechos.
 - (+) La excelente relación entre la UB y el MdE (muchos de sus funcionarios son graduados de la UB).
 - (+) La transparencia en los procesos de implementación.
 - (+) La buena calidad de los formadores y los materiales usados en las actividades.
- **Externos:**
 - (+) El gran apoyo del MdE y el intenso seguimiento que ha realizado a las actividades.
 - (-) La situación política de ocupación en las áreas de trabajo (Cisjordania y JE).

¿Se ha alcanzado el Objetivo Específico previsto?

En la MML del Convenio evaluado hay 3 OE. Para determinar el nivel de logro de dichos objetivos, hemos analizado el cumplimiento de sus respectivos Indicadores Objetivos de Verificación (IOF), en base a la información que aporta el Informe Final de actividades elaborado por la FPSC (en este caso los indicadores aportados en dicho documento sí son comparables, al contrario de lo que sucede con muchos indicadores ligados al logro de los Resultados).

OBJETIVO ESPECÍFICO 1 (OE1)

1.OE1.1. Se ha aumentado el número de profesores con una titulación docente reconocida por el MdE en un 20-30% en las escuelas que participen en la ejecución del convenio

Se ha puesto en marcha el Título de Certificación del Profesorado homologado por el MdE y se han matriculado 150 profesores en las tres promociones convocadas. Como resultado, el porcentaje de profesores en activo de las 58 escuelas que no poseen titulación de docentes homologada ha bajado del 54,8% al 41,3%. Esto ha supuesto un aumento de profesores titulados del 24,6%, que está en la línea de la meta fijada en el indicador (20-30%).

I.OE1.2. 700 educadores han recibido certificados de formación en sus diferentes áreas de especialización

Se han diseñado los programas formativos y se han impartido un total de 102 programas de formación a 1.044 profesores, de forma que la meta fijada se ha superado de forma amplísima, en un 149%.

I.OE1.3. Se han distribuido 2.000 paquetes con materiales pedagógicos supervisados y reconocidos por el MdE en las áreas objetivo

Se han diseñado 10 paquetes con materiales pedagógicos específicos para cada área de conocimiento (pedagogía, educación especial y TIC) y se han distribuido un total de 2.000 paquetes entre las cuatro Oficinas Regionales de Educación en las zonas objetivo (Hebrón Norte, Belén, Jerusalén y Suburbios de Jerusalén), tal como estaba previsto.

Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de los 3 indicadores del OE1, podemos concluir que **el logro del OE1 ha sido ALTO**.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2 (OE2)

I.OE2.1. Al menos 500 representantes de las autoridades locales, organizaciones privadas, ONGs, escuelas y universidades participan en foros y seminarios organizados por la Universidad de Belén

624 representantes de autoridades locales, organizaciones privadas, ONGs, escuelas y universidades han participado en foros y seminarios organizados por la UB. De esta forma, se ha superado en un 24,8% la meta fijada.

I.OE2.2. El centro Zuroub de educación e investigación cuenta con una media anual de 7000 usuarios

El nuevo edificio de la Facultad de Educación, conocido como Zuroub, se ha construido y equipado al 100% y según los registros disponibles, ya cuenta con más de 10.000 usuarios al año. De esta forma, se ha superado en un 42,8% la meta fijada.

Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de los 2 indicadores del OE2, podemos concluir que **el logro del OE2 ha sido ALTO**.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3 (OE3)

I.OE3.1. 230 Estudiantes de la Facultad de Educación participan en iniciativas voluntarias en las 50 escuelas beneficiarias

Se han realizado actividades de voluntariado en 17 escuelas. En total han participado 241 estudiantes de la Facultad de Educación. El número de voluntarios ha superado a la meta fijada en un 4,7% pero sólo 17 escuelas de 58 (29,3%) han participado en dichas actividades.

I.OE3.2. 100 profesores de los 50 centros participantes han sido seleccionados como agentes de cambio dentro de las escuelas y en las comunidades a las que pertenecen

122 profesores y supervisores académicos han participado en el diseño y supervisión de las actividades de apoyo a las niñas y niños (diseñando materiales, ofreciendo formación a otros docentes, coordinando las actividades y participando activamente en las campañas de sensibilización). El número de profesores implicados ha superado en un 22% la meta fijada.

Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de los 2 indicadores del OE3, podemos concluir que **el logro del OE3 ha sido MEDIO-ALTO**.

¿Cuántos son y cómo se han seleccionado los beneficiarios?

Este es el número de beneficiarias y beneficiarios del Convenio, dividido por grupo o colectivo:

- 58 escuelas de las regiones de Hebrón, Belén y JE (número previsto: 50).
- 1.044 profesores (número previsto: 700).
- 58 directores de escuela (número previsto: 50).
- 20.234 alumnos de escuelas (número previsto: 20.000).
- 241 estudiantes de la UB (número previsto: 230).
- 235 padres de alumnos (no se había previsto un número concreto).
- 96 supervisores del MdE (no se había previsto un número concreto).
- 12 organizaciones locales (número previsto: 10).
- 160 personas (aproximadamente) que han participado en las actividades de sensibilización realizadas en España (no se había previsto un número concreto).

El proceso general de selección de beneficiarios del Convenio ha estado dirigido por la UB, en coordinación con el MdE y las 58 escuelas implicadas. La FPSC no ha tenido ningún rol en este proceso.

Las escuelas fueron seleccionadas por el MdE y la UB. Para la selección de las 58 escuelas de entre el total de 408 escuelas operativas en las 3 zonas de intervención, se aplicaron los siguientes criterios:

- La proporción de escuelas seleccionadas de cada región tenía que respetar la proporción total de escuelas que existe en cada una de las tres regiones.
- La proporción de escuelas públicas, privadas y de la UNRWA seleccionadas tenía que respetar la proporción de cada uno de esos sistemas educativos que existe en cada una de las tres regiones.
- El MdE seleccionó a las escuelas públicas y las de la UNRWA, teniendo en cuenta varios criterios: sus necesidades, su motivación por participar, que no hubieran participado en otros proyectos en los últimos años, que tuvieran una baja proporción de profesores cualificados.

- Las escuelas privadas fueron invitadas y se fueron seleccionando según llegaban las solicitudes y teniendo en cuenta sus intereses, motivación, etc.
- Se seleccionaron escuelas de niños, de niñas y mixtas, buscando que la participación general de niños y niñas fuera equilibrada.
- Se buscó que existiera equilibrio entre escuelas de primaria y de secundaria.

En la inmensa mayoría de los casos, fue el director de la escuela quien seleccionó a los profesores que podían participar en las formaciones, teniendo en cuenta que la temática de cada curso se adaptara al perfil y capacidades del profesor o profesora. La UB no interfirió en estos procesos de selección, aunque facilitó criterios y directrices a las escuelas para llevar a cabo dicha selección. En la mayoría de casos, los supervisores del MdE ayudaron a los directores a seleccionar las personas beneficiarias. Algunos profesores afirman que tuvieron que participar forzosamente en los cursos que el director seleccionó para ellos porque de lo contrario habrían recibido un "aviso"; otros afirman que se les preguntó qué tipo de formación necesitaban y se les dio la posibilidad de decidir si querían recibirla, aunque la escuela intentó convencerles de que lo hicieran porque creían que la necesitaban. En general, las escuelas privadas dieron más libertad de elección a los profesores que las escuelas públicas, porque no estaban condicionadas por las directrices del MdE.

Los criterios para seleccionar a los profesores para el Título de Certificación del Profesorado fueron los siguientes:

- Los profesores y profesoras debían tener una licenciatura en árabe, inglés, ciencia, educación cívica o matemáticas.
- Las 150 plazas se repartieron de forma equitativa entre los 4 distritos objetivo: Belén, Hebrón, JE y suburbios de Jerusalén.
- Las personas interesadas fueron seleccionadas por la UB de acuerdo a sus regulaciones internas para la aceptación de candidatos.

El criterio para seleccionar los directores de escuelas fue el cargo estratégico que estaban ocupando en las escuelas.

Todos los alumnos de escuela fueron invitados a participar en las diferentes actividades disponibles (BBBS, voluntariado, campamentos de verano, etc.), y se ofreció también a los profesores la posibilidad de implicarse en ellas. Los niños con necesidades especiales fueron seleccionados para incorporarse al aula de recursos educativos especiales en base al diagnóstico hecho por los profesores especialistas encargados de la unidad.

Todos los estudiantes de la UB fueron invitados a participar en las diferentes actividades disponibles (BBBS, etc.)

Todos los padres de alumnos fueron invitados a participar en varias actividades (BBBS, consejo de padres, paneles de discusión ligados al proceso educativo, etc.). Aquellos que tienen hijos con necesidades educativas especiales fueron invitados a implicarse en las dinámicas de las aulas de recursos educativos especiales.

El MdE envió una invitación y posteriormente seleccionó los supervisores participantes en los cursos, de acuerdo a las temáticas y a su experiencia. Los supervisores participaron en algunos cursos junto a los profesores. La mayoría de supervisores afirman que no pudieron negarse a realizar los cursos ofrecidos, aunque algunos afirman que era una formación opcional. Algunos de los supervisores, debido a su elevada cualificación y experiencia, impartieron cursos de formación a los profesores; algunos de los supervisores que no fueron seleccionados manifestaron su decepción al considerar que tenían suficiente conocimiento para haber dado dichos cursos.

El criterio para invitar a las organizaciones locales a participar en el Convenio fue su experiencia y especialización en el sector educativo.

Las actividades de sensibilización realizadas en España eran totalmente abiertas, de forma que no había pre-selección del público participante. Aunque sí se realizaron algunas actividades más dirigidas, como las jornadas de sensibilización en escuelas públicas y concertadas de Madrid.

¿Cuál ha sido la participación de los beneficiarios en la ejecución del proyecto?

La planificación y ejecución de las actividades del Programa ha sido liderada por el equipo técnico de la UB, en coordinación con las Oficinas Regionales de Educación. La implicación de dichas Oficinas en la ejecución ha sido muy destacable, claramente superior a la que suele tener en programas similares. Como resultado de la elevada participación de las Oficinas del MdE en la ejecución del Convenio, el conocimiento que éstas tienen de las actividades del Convenio es muy alto. El conjunto del MdE tuvo una participación menos directa, aunque estaba en el Comité Directivo del Convenio. La FPSC no ha estado directamente implicada en la ejecución, aunque su personal expatriado ha llevado a cabo un exhaustivo seguimiento y supervisión de las actividades durante todo el periodo de implementación.

Los diferentes actores de la comunidad educativa no sólo se han beneficiado del Convenio, sino que también han participado en ejecución de algunas de las actividades: los directores de las escuelas y los supervisores del MdE han jugado un rol importante en la selección de los profesores receptores de los cursos de formación; los profesores y estudiantes participaron como voluntarios en la ejecución de diversas actividades educativas (BBBS, campamentos de verano, actividades extracurriculares, etc.); los profesores y los supervisores académicos han participado en el diseño de herramientas y materiales educativos (principalmente los paquetes con materiales pedagógicos), así como de actividades de apoyo a los niños y niñas; los padres y madres de niños con necesidades educativas especiales han participado activamente en las dinámicas iniciadas por las aulas de recursos educativos especiales (establecidas en 13 escuelas beneficiarias del Convenio) y en los paneles de discusión ligados al proceso educativo de sus hijos; los padres y madres del conjunto del alumnado han participado en los consejos de padres; representantes de autoridades locales, organizaciones privadas, ONGs, escuelas y universidades han participado en foros y seminarios organizados por la UB; etc.

En abril de 2011, el Viceministro de planificación y desarrollo del MdE de la AP y el Decano de la Facultad de Educación de la UB (que ha sido también el coordinador del Convenio para la UB) participaron como ponentes en el seminario "*Una educación de calidad en una zona de conflicto como medio para mejorar la paz y la integración*" realizado en Madrid. El señor George Al-Naber, Director de la escuela Frères School de Belén, una de las beneficiarias del Convenio, participó en 2013 en la mesa redonda "*Educación en zona de conflictos*", que formaba parte de la I Jornada de la celebración del Milenio de la taifa de Granada, organizada por la Fundación Aliatar con la colaboración de la FPSC.

¿Existen grupos de personas perjudicadas por el proyecto? ¿Se ha hecho algo para minimizar los efectos negativos?

Entre las personas consultadas hay unanimidad en afirmar que el Convenio no ha perjudicado, ni de forma directa ni indirecta, a ningún grupo de personas que habitan en las 3 zonas de intervención.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene una EFICACIA MEDIA-ALTA y una COBERTURA MEDIA-ALTA

C.3. IMPACTO

¿Qué efectos previstos del proyecto se han conseguido o es previsible que se consigan?

Para responder esta pregunta, hemos analizado el grado de cumplimiento del OG del Convenio. Este objetivo contaba con 3 indicadores en la MML. Ninguno de ellos es SMART porque no están cuantificados, lo cual imposibilita su medición. Para compensar esta debilidad, hemos complementado el análisis de la evolución de cada indicador con información cualitativa y cuantitativa recogida en el terreno por el Equipo Evaluador y con los resultados obtenidos en los estudios de impacto realizados por la UB.

C.3.1. Objetivo General

OG. Asegurar el acceso y la permanencia de los niños y niñas palestinas en un sistema educativo de calidad. El presente Convenio quiere contribuir al derecho humano a la educación, que incluye educación primaria para todos los niños y niñas, una educación secundaria accesible progresivamente a todos los niños y niñas y el acceso a la educación superior en función de los méritos. También incluye la eliminación de cualquier tipo de discriminación a todos los niveles del sistema educativo, el establecimiento de estándares mínimos y mejora de la calidad.

I. OG.1. Los niños y niñas son más activos en el proceso de aprendizaje

El informe de la FPSC indica que al final del Programa, *“El 50% de los profesores que han participado en las diferentes formaciones del Convenio están diseñando sus clases incluyendo una perspectiva más participativa donde el rol de las niñas y niños es más activo y más protagonista”*. Si bien la incorporación de esta nueva perspectiva es una mejora positiva, el diseño de las clases por sí solo no garantiza que las niñas y niños sean más activos en el aprendizaje. Tampoco queda claro cómo se tiene que medir la “actividad” del alumnado en el proceso de aprendizaje.

Según las personas entrevistadas, las actividades del Convenio han permitido avanzar hacia un tipo de educación más inclusiva, donde la niña y el niño están en el centro del proceso de aprendizaje y el sistema se adapta a ellos, y no al revés. En este nuevo modelo, el libro y el profesorado ya no son los protagonistas, sino que se mira cuáles son las necesidades del alumnado y se procura darle una respuesta. Al contrario de lo que sucede con el viejo modelo pedagógico, bajo este nuevo prisma, el profesorado ve a las alumnas y alumnos como seres activos.

El Convenio ha promovido el uso de metodologías que dan más importancia a hablar y escuchar, que a escribir. La introducción de las TIC en las escuelas ha dado un impulso a este cambio de paradigma educativo porque éstas facilitan la creatividad, la interactividad y la participación de los alumnos, de una forma lúdica y amena. El profesorado indica que las clases son ahora más dinámicas, menos aburridas y rutinarias.

Las aulas de recursos educativos especiales creadas en 13 escuelas han permitido ofrecer a las niñas y niños con necesidades especiales un ritmo de aprendizaje (de árabe, inglés y matemáticas) adaptado a sus necesidades y les han brindado apoyo pedagógico y emocional. Como resultado, ha mejorado considerablemente la actividad, inclusión y rendimiento escolar de dichos niños así como el trato que reciben por parte del profesorado y del resto del alumnado.

I. OG.2. Se percibe un aumento porcentual del número de alumnos de enseñanza secundaria que tienen acceso a la enseñanza superior o la formación profesional

El informe de la FPSC indica que al final del Programa, *“El 72% de las escuelas participantes en el convenio presenta resultados académicos para el curso 2014-2015 por encima de la media nacional”*. Dicho dato indica que se ha producido una mejora en el acceso a la enseñanza superior o la formación profesional, porque al inicio del Programa sólo el 50% de las escuelas que participan en el Programa consideraba que los resultados académicos de sus alumnos estaba por encima de la media nacional.

Las entrevistas realizadas confirman que el Convenio ha contribuido a mejorar la calidad general de la educación ofrecida en las escuelas beneficiarias. Varios factores parecen haber influido en la mejora del rendimiento académico en las escuelas apoyadas por el Convenio:

- El refuerzo de las capacidades del profesorado, dirección escolar y de los supervisores del MdE.
- La mejora de la relación entre profesores y alumnos, entre profesores y directores escolares y entre los mismos alumnos (incluidos aquellos que tienen necesidades educativas especiales).
- La mayor motivación de profesorado y alumnado como resultado de la formación recibida y del uso de nuevas herramientas (como las TIC); la mayor disponibilidad de recursos pedagógicos y educativos (gracias al refuerzo de los 3 centros de recursos). Según los datos manejados por el MdE, el rendimiento académico medio de las 58 escuelas beneficiarias es superior al de otras escuelas no participantes.

I. OG.3. Los profesores y profesoras de enseñanza primaria y secundaria se sienten más seguros y creativos usando nuevas metodologías de trabajo en las aulas

El informe de la FPSC indica que al final del Programa, “Según los cuestionarios distribuidos entre los profesores de los diferentes cursos, el 51% considera que promover el pensamiento crítico de los alumnos es un valor importante de su labor como docente”. Al inicio del Programa, “solo el 5% de los profesores de las 50 escuelas participantes están interesados en desarrollar el pensamiento crítico de sus alumnos”. La evolución del indicador es muy positiva, pero este dato es bastante limitado porque la promoción del pensamiento crítico entre el alumnado es parte de las nuevas metodologías de trabajo promovidas por el Convenio, pero no la única.

Según las personas entrevistadas, las capacidades del profesorado y de las escuelas participantes se han reforzado principalmente en tres áreas: pedagogía, educación especial y TIC. Es destacable el impacto positivo que han tenido los paquetes con materiales pedagógicos elaborados en el marco del Convenio (10 paquetes para tecnología, 10 para educación especial y 10 para pedagogía), que han sido elaborados por los supervisores en coordinación con el profesorado y ya se están usando en las clases. Estos paquetes han funcionado muy bien y han contribuido a reforzar las capacidades del profesorado para enfrentar las nuevas exigencias académicas del MdE. Por ello, el Ministerio quiere replicar esta herramienta y usarla en el conjunto de las escuelas que están bajo su supervisión.

Es necesario destacar el impacto que han tenido los laboratorios que se han creado en las escuelas de Halhoul y Beit Jala. Estos dos laboratorios son espacios muy potentes para el estudio y la práctica científica, que se encuentran a la disposición del profesorado de estas dos escuelas y de las escuelas vecinas. Tienen especial valor porque son fruto de la colaboración e intercambio entre los diferentes actores del sector educativo y porque no estaban previstos entre las actividades del Convenio, sino que surgieron como resultado de la propia dinámica comunitaria.

El refuerzo de capacidades de los supervisores del MdE ha sido clave en la promoción de nuevas metodologías de trabajo en las aulas. Se han reforzado sus capacidades pedagógicas, técnicas (uso de TIC), en educación especial e incluso materiales (las oficinas ministeriales se han equipado con equipos que no tenían, lo cual les permite hacer actividades en lugares que antes no podían).

No menos importante ha sido el refuerzo de capacidades de los directores de escuelas que se ha obtenido. Aprendieron a comunicar mejor, a identificar mejor las necesidades de las escuelas, etc. y su relación con los profesores mejoró. De esta forma, el profesorado sintió en la mayoría de casos que contaba con el apoyo de la dirección para experimentar con nuevas metodologías de aprendizaje. Las y los directores de las escuelas consultados perciben diferencias en la calidad de la educación entre las escuelas que no participaron el Convenio y las que sí lo hicieron.

C.3.2. Área de Pedagogía

El Convenio ha incidido principalmente en el refuerzo de capacidades del profesorado joven, que tiene una mayor motivación y apertura que el profesorado más veterano. Esto permite a la FPSC asegurar un mayor impacto a largo plazo del aumento de capacidades realizado. En la misma línea, los 3 centros de recursos equipados por el Convenio ofrecen al profesorado que se está formando un espacio para interactuar con profesores en activo (especialmente el centro Zuroub de la UB), lo cual permite prever un buen impacto pedagógico a largo plazo. En general, el profesorado beneficiado es más consciente ahora de que hay otras formas de enseñar más allá del libro y la memorización, que son incluso más efectivas que las tradicionales. Gracias a la aplicación de los nuevos métodos y herramientas aprendidas, el profesorado es ahora más eficiente y eficaz en la preparación de las clases y exámenes, así como en la evaluación del alumnado.

Hay que destacar el importante refuerzo de las capacidades pedagógicas de la UB que ha supuesto la construcción del centro Zuroub en Belén. El nuevo edificio permite a dicha universidad disponer de nuevas clases perfectamente equipadas, que en buena parte se destinaron al área de educación especial. Toda la región de Belén se beneficiará del nuevo edificio.

Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en el estudio de impacto del Convenio sobre las capacidades pedagógicas de las escuelas participantes, realizado por la UB en diciembre de 2014. Dicho estudio se basa en un total de 214 cuestionarios repartidos en todas las zonas de intervención, que fueron respondidos por 30 directores/as, 84 estudiantes, 67 personas formadas en talleres y 5 coordinadores/as de la Dirección regional del MdE, e incluye también 28 observaciones de clase. El estudio indica que las capacidades pedagógicas de las escuelas se han reforzado, que el profesorado ya está usando nuevas herramientas y métodos con éxito en sus clases y que el rendimiento académico del alumnado ha mejorado. Muestra también que hay una satisfacción elevada con las actividades del Convenio, que se ha logrado aumentar la implicación de padres y madres en las actividades de las escuelas y que el compromiso sostenido de la Dirección de Educación del MdE ha permitido maximizar el impacto de las actividades.

La obtención del Título de Certificación del Profesorado homologado por el MdE por parte de 150 profesoras y profesores ha supuesto un gran refuerzo de las capacidades pedagógicas de las escuelas beneficiarias. El impacto ha sido mayor entre las profesoras, porque había más mujeres que hombres sin titulación. Dicha titulación ha supuesto también una mejora considerable de las condiciones salariales de una parte del profesorado del sector privado y es previsible que en un futuro próximo también el profesorado de las escuelas públicas y de la UNRWA pueda gozar de dichos beneficios (cuando haya fondos disponibles para ello). El impacto futuro de la titulación de estas 150 personas es especialmente importante si se tiene en cuenta que a partir de 2017, ningún profesor sin este título podrá ejercer en las escuelas palestinas. Las múltiples ventajas que supone este título han hecho que muchos profesores y profesoras que no estaban entre los 150 formados, hayan mostrado también interés en realizarlo.

Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en una evaluación realizada por la UB en diciembre de 2014 para conocer el impacto del nuevo título de profesores. Dicho estudio se basa en un total de 57 cuestionarios, que fueron respondidos por profesoras y profesores que han obtenido dicho título. El estudio indica claramente que el título les ha permitido reforzar sus capacidades en todas las áreas siguientes:

- Planificación y seguimiento de las clases.
- Cumplimiento y enriquecimiento del currículo.
- Metodologías para la detección de las necesidades educativas del alumnado.
- Desarrollo profesional y académico del profesor.

- Relaciones humanas.

C.3.3. Educación especial

El Convenio ha contribuido significativamente a sensibilizar a los diferentes actores de la comunidad educativa sobre la existencia de niñas y niños con necesidades especiales, que requieren herramientas pedagógicas adaptadas a sus necesidades. Gracias a la formación recibida y a los centros de recursos que han sido equipados (en Belén, Hebrón y JE), el profesorado ha aprendido a diagnosticar las discapacidades cognitivas, usar la terminología correcta para este campo, buscar bibliografía especializada cuando la requiere, determinar cuándo es necesario mandar a las alumnas o alumnos a las aulas de recursos educativos especiales, etc.

La creación de aulas de recursos educativos especiales en 13 escuelas ha supuesto para el profesorado una gran oportunidad de aprendizaje de nuevas herramientas y metodologías en este campo pedagógico, muy desconocido en Palestina hasta hace poco. La formación del profesorado en este campo ha aumentado sensiblemente y como resultado, la atención recibida por las niñas y niños con necesidades educativas especiales ha mejorado. Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en el estudio de impacto de las aulas de recursos educativos especiales, realizado por la UB en enero de 2015. Los cuestionarios del estudio fueron respondidos por 38 personas: profesoras/es regulares, profesoras/es del aula de recursos, padres/madres y estudiantes. Más del 95% de respuestas son positivas y demuestran una satisfacción generalizada por la positiva evolución académica y social de las niñas y niños que reciben el apoyo de alguna de estas aulas.

El gran retraso en la producción de los documentales sobre educación especial ha hecho que no estuvieran disponibles durante el periodo de implementación. Ello ha limitado fuertemente el impacto de las campañas de sensibilización lanzadas en el marco del Convenio, que al final se han limitado a la difusión de folletos informativos en las escuelas. Sin embargo, la gran calidad de los vídeos producidos permite usarlos en futuras campañas de sensibilización, pudiendo ser proyectados en las escuelas. Aunque el impacto a corto plazo de dichos documentales es limitado por las razones mencionadas, es previsible que a largo plazo tenga un impacto positivo importante.

El nuevo Master en Educación Especial, que en breve ofrecerá la UB (cuando reciba la homologación del MdE), permitirá llenar un vacío académico existente puesto que ninguna otra universidad palestina ofrece dicha formación a nivel de Master. Es previsible que este nuevo grado tenga un enorme impacto en el aumento de capacidades pedagógicas relativas a la educación de niños con necesidades educativas especiales. Gracias a este innovador Master, las escuelas podrán contar con profesionales expertos en este campo y a fin de cuentas mejorar la atención que dichas niñas y niños reciben en las aulas. El Master permitirá también a la UB posicionarse como la universidad palestina líder en el campo de la educación especial.

3.4. TIC

La introducción de las TIC en las aulas ha permitido mejorar la interacción y la relación entre el alumnado y el profesorado, porque favorecen una dinámica de aprendizaje más horizontal y colaborativa que los métodos pedagógicos habituales. La respuesta general de las niñas y niños al mayor uso de las TIC ha sido excelente y ha reforzado su motivación por aprender. En la mayoría de escuelas beneficiarias, el uso de las TIC era marginal y el Convenio les ha permitido dar un primer paso en su uso efectivo en las clases. Todas las escuelas han recibido equipos informáticos para los docentes y la dirección.

Ahora el profesorado cuenta con nuevas TIC y busca nuevos métodos pedagógicos para poder usarlas. También es más consciente de todo el material pedagógico disponible en Internet y de todos los nuevos recursos que puede usar para preparar sus lecciones. Sin embargo, las escuelas sólo usan las nuevas TIC en algunas asignaturas, y los equipos de los que disponen son escasos (especialmente en las escuelas públicas), lo cual limita su impacto potencial. El impacto del uso de las TIC ha sido mayor en las niñas, que muestran mayor interés en su uso que sus compañeros.

Es destacable también el refuerzo de las capacidades de las supervisoras y supervisores en el manejo de las TIC (SIG, SPSS, etc.), gracias a la formación recibida en el marco del Convenio. Este refuerzo se ha traducido en una mejora de sus tareas de supervisión técnica del profesorado. Los supervisores creen que el alumnado trabaja mejor cuando las aulas disponen de TIC.

Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en el estudio de impacto de la introducción de TIC en las aulas, realizado por la UB en diciembre de 2014. Los cuestionarios del estudio, que fueron respondidos por 288 profesores/as, 26 directores/as y 29 supervisores/as, indican que las habilidades del profesorado en el uso de las TIC han aumentado considerablemente y su uso en las aulas es mucho mayor.

Como punto negativo, hay que destacar los problemas técnicos sufridos por la Plataforma Digital, que se había concebido para el intercambio de contenidos entre los diferentes actores de la comunidad educativa. El mal funcionamiento de esta herramienta y su falta de uso por parte de sus potenciales usuarios ha restado impacto al Convenio en uso de las TIC pero también en el refuerzo de las capacidades pedagógicas. Dicha plataforma habría podido beneficiar a profesoras y profesores que trabajan en escuelas ubicadas en zonas alejadas de los tres centros de recursos que han sido equipados por el Convenio (Ar Ram, Belén y Hebrón).

¿Se ha logrado algún cambio de actitud en la población beneficiaria durante el periodo de ejecución?

La formación que ha recibido el profesorado no sólo ha reforzado sus capacidades pedagógicas, sino que también ha fortalecido su auto-estima y motivación profesional. Como resultado de ello, el trato del profesorado hacia los alumnos e incluso la relación con la dirección de las escuelas ha mejorado. En el campo concreto del uso de las TIC en la enseñanza, también ha habido cambios positivos de actitud. Si bien la introducción de dichas tecnologías generó una cierta resistencia inicial del profesorado más veterano, debido al desconocimiento y a una menor flexibilidad que los profesores más jóvenes a la hora de adoptar nuevos métodos y enfoques educativos, este sector del profesorado acabó finalmente adoptando plenamente las TIC y convencido de sus ventajas.

Es destacable también el cambio cultural y de modelo pedagógico que se ha venido produciendo en las 58 escuelas beneficiarias. Las actividades del Convenio han contribuido a generar en dichas escuelas un ambiente más colaborativo y cooperativo, en el que los valores y actitudes individualistas y competitivas han retrocedido.

Los supervisores del MdE solían jugar un rol de “policía” en las escuelas públicas a las cuales daban seguimiento: controlaban a los profesores y profesoras, ponían mucho énfasis en el número de suspensos, etc. La formación recibida ha permitido que éstos entiendan que su rol es más bien de apoyo y de acompañamiento del profesorado, con el cual deben tejer buenas relaciones. En muchas de estas formaciones han participado conjuntamente supervisores y profesorado, lo cual ha contribuido a aumentar la interacción, entendimiento y empatía entre ambos colectivos. Esto ha supuesto un cambio de actitud muy significativo en la mayoría de supervisores y está teniendo un impacto positivo en el rendimiento escolar, tanto en las escuelas beneficiarias como en las que no participaron en el Convenio.

Este rol de “policía” también era seguido por la mayoría de las directoras y directores de las escuelas, que creían que su principal misión era controlar al profesorado, alumnado y personal administrativo. Gracias a la formación recibida, ha mejorado la relación y empatía entre directores/as y el resto de actores implicados en la dinámica escolar. Ello ha redundado en un mejor funcionamiento interno de las escuelas.

Es muy destacable también la mejora de la actitud de profesorado, alumnado y padres hacia las niñas y niños con necesidades educativas especiales. El Convenio ha contribuido a crear un cambio cultural por el cual dichos niños han pasado de ser vistos como “retrasados”, “inútiles”, “lentos”, etc. a niños con capacidades o perfiles diferentes del resto que requieren unas herramientas educativas adaptadas a sus necesidades. Este cambio cultural y de percepción ha tenido como resultado general una mejora de las relaciones humanas entre los niños/as con necesidades especiales y i) el resto de alumnos; ii) sus profesores y iii) sus familias. Ha aumentado su motivación, sus ganas de aprender y su disposición a afrontar retos y superar sus propias limitaciones.

El Convenio también ha contribuido a mejorar las relaciones y la cooperación entre familias y escuelas, siendo éste uno de los factores que explican la mejora en el rendimiento académico del alumnado de las escuelas beneficiarias. También ha aumentado la colaboración entre escuelas y autoridades locales, gracias al importante rol de intermediación que ha jugado la UB. Las escuelas ubicadas en zonas cercanas han aumentado su interacción y colaboración, especialmente cuando alguna de ellas cuenta con un aula de recursos educativos especiales, que las escuelas vecinas también usan.

Respecto a las actividades de sensibilización realizadas en España, las informaciones relativas a la educación en Palestina difundidas por la FPSC en las redes sociales y los diferentes seminarios realizados en Madrid y Granada han generado un interés destacable entre la población. Sin embargo, la información de la que dispone la FPSC (cifras de participación, cobertura mediática, etc.) no permite determinar si éstas han llevado a cambios en la actitud de la población participante.

¿Son conscientes los beneficiarios de los efectos conseguidos o potencialmente alcanzables?

El conjunto de los titulares de derechos que se han beneficiado del Convenio perciben las grandes mejoras conseguidas, aunque posiblemente no sean plenamente conscientes del impacto que estas mejoras podrían tener a largo plazo. En algunas áreas como la educación especial o las TIC se partía de niveles muy bajos; por eso, los avances conseguidos han hecho emerger una percepción compartida en la comunidad educativa de que aún queda mucho trabajo por hacer. Se perciben logros y mejoras, pero también hay la sensación de que haría falta más tiempo para poder determinar el impacto a largo plazo del Convenio.

Las escuelas beneficiarias son ahora más conscientes de que los métodos tradicionales de aprendizaje tienen debilidades, pero que al mismo tiempo son revisables y mejorables con la introducción de nuevas técnicas y herramientas. El personal de dichas escuelas es ahora más consciente de que para impulsar el uso de las TIC, necesita reforzar sus capacidades y conocimientos técnicos a nivel personal pero también cambiar la cultura pedagógica de la escuela. Asimismo, las directoras y directores entienden ahora que sus escuelas necesitan equipos para poder usar las TIC y están haciendo mayores esfuerzos para conseguirlos, algo que no siempre es fácil dado su elevado coste. Algunas escuelas incluso pidieron apoyo económico a las comunidades locales para poder comprar ordenadores.

Las evaluaciones realizadas por la UB al final de cada formación permitieron constatar que el profesorado es consciente de los avances conseguidos a nivel pedagógico. Como resultado colateral, también ve con más claridad sus limitaciones y debilidades formativas, por eso pide más formación para poder seguir progresando. Ahora también es más consciente de las necesidades del alumnado y de que éstas no son las mismas para cada persona.

Finalmente, las personas con influencia política en el campo de la educación son ahora más conscientes de los cambios legislativos que son necesarios para mejorar la calidad e inclusividad del sistema educativo palestino.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene un IMPACTO ALTO

C.4. EFICIENCIA

¿Se han podido disponer de los fondos en los tiempos previstos? ¿Se han producido variaciones respecto a la formulación?

C.4.1.1. Disponibilidad de los fondos

En general, tanto la FPSC como la UB afirman que ha habido varios retrasos en la transferencia de los fondos por parte de la AECID. Uno de los retrasos más importantes se produjo durante la PAC2. Ambas organizaciones consideran que este retraso no afectó a la implementación de las actividades, incluyendo la construcción del nuevo edificio de la Facultad de educación, la actividad principal en ese momento y la cual ha sido financiada en casi un 60% con fondos AECID. Esto fue así porque el mecanismo de respuesta principal fue un importante adelanto de fondos de la UB, a partir de fondos de otros donantes que también financiaban la construcción del edificio, como el Gobierno Alemán o la USAID.

Como parte de su compromiso, la FPSC se comprometió a buscar fuentes alternativas de financiación para poder aumentar su contribución presupuestaria en el Programa. Se consiguieron fondos de la organización italiana Nando Peretti y de la Comunidad de Madrid. Para esta última, es importante remarcar que la donación llegó durante la PAC2, cuando se producía el retraso de fondos por parte de la AECID, lo que contribuyó positivamente a que se pudiera seguir con las actividades. De hecho, el presupuesto de la Comunidad de Madrid fue en gran parte destinado a las actividades de construcción.

Cuando se produjeron otros retrasos menores, en lo que se refiere a los plazos de pago, la estrategia de respuesta principal fue siempre la del adelanto de fondos tanto de la FPSC como de la UB. Ambas organizaciones creen que esta medida fue necesaria para evitar no sólo que no se pudieran implementar las actividades – lo que repercutiría directamente en el cronograma de la acción – sino también para evitar el impago del personal implicado, de los servicios externos contratados, del material adquirido, etc.

C.4.1.2. Reformulaciones presupuestarias

A partir de las entrevistas y de la revisión documental (informes y auditorías) se concluye que se han realizado reformulaciones presupuestarias, sin reducir el presupuesto total del Convenio. Las reformulaciones se han empleado para recolocar el presupuesto asignado de unas partidas a otras, con motivo de la extensión de seis meses del Convenio. Por lo tanto, solo se han producido variaciones en los totales ejecutados por partidas. Todas las variaciones, aprobadas por la AECID, han supuesto básicamente el aumento de la partida de personal local y de asistencias técnicas (en Palestina) y la reducción de la partida de equipos (en Palestina) y viajes (en España, cubiertos con la contribución FPSC).

Pero respecto a este tema, el Equipo Evaluador ha detectado un problema grave de comunicación entre las FPSC y la UB, siendo especialmente grave a nivel interno de la UB, concretamente, entre la dirección técnica del Convenio y el personal de administración y financiero de la UB que, en última instancia, es el que al final del día toma todas las decisiones financieras de la universidad. Desde la universidad no se entendió el hecho que cuando se pide una extensión de un Programa, además de realizar todas las actividades pendientes de ejecutar, habrá que prolongar los contratos y salarios del personal durante ese periodo. La administración de la UB no consideró este hecho y quiso reducir la implementación de algunas actividades como vía para reducir el pago de salarios del personal. Estas medidas fueron rechazadas tanto por la dirección técnica del Convenio como por la misma FPSC, porque hubiera significado no alcanzar alguno de los resultados previstos. Esta negativa de la FPSC supuso que la UB tuviera que asumir parte del pago de los salarios de los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2014. Pero, de nuevo, la administración de la UB, en lugar de asumir la carga, decidió modificar los contratos del personal del Convenio: pasaron de ser trabajadores del Convenio a trabajadores de la UB, con unas condiciones salariales inferiores a las recibidas durante el resto del Programa. Una de las consecuencias principales fue que, en un momento dado, los presupuestos que estaba manejando el personal del Convenio eran diferentes a los que manejaba el departamento administrativo y financiero de la UB. Esto se podría haber evitado si se hubiera formalizado el cambio presupuestario entre los dos socios, por ejemplo, a partir de elaborar y firmar una nueva adenda presupuestaria.

El Equipo Evaluador ha percibido tensión y frustración por parte del equipo de la UB para el Convenio, principalmente por dos motivos: el primero, por la imposibilidad de este personal para actuar independientemente del departamento financiero y administrativo de la UB, de manera que no se han podido tomar decisiones presupuestarias independientes a las normativas de la universidad. El segundo, porque des del personal se ha entendido que el presupuesto total del Programa – o el presupuesto total asignado para la UB – había sido reducido, cuando este no ha sido el caso.

Una vez finalizado el Convenio en Diciembre de 2014, se mantuvo – con fondos privados de la FPSC, ofrecidos *ex profeso* para este fin – a cuatro miembros del personal contratados hasta marzo de 2015. Estas personas fueron las encargadas de finalizar todos los informes pendientes así como llevar a cabo la recogida de documentación del Programa (FV, facturas, entre otros). En este sentido, es importante destacar la actitud de la FPSC ante esta situación, ya que la organización no sólo no ha pretendido reducir el presupuesto designado a la UB sino que ha puesto a disposición del Convenio todos los recursos privados y de cofinanciación que ha podido para acabarlo con el mayor grado de éxito posible.

Finalmente cabe decir que, a pesar de las medidas tomadas y sin que haya habido ningún impacto negativo en la implementación el Programa, hay que remarcar los problemas de comunicación en torno a este tema, problemas que – tal y como han declarado las personas entrevistadas de la FPSC y la UB – no se han extendido a ningún otro ámbito de la relación, ni han afectado a la misma. Ambos socios han sido conscientes de esta situación, de los errores de comunicación o de las posibles malas prácticas introducidas, y han expresado la voluntad de solucionarlo para futuras intervenciones.

¿El perfil de los gestores era adecuado a la intervención y sus objetivos? ¿Qué mecanismos de seguimiento del proyecto se han utilizado?

C.4.2.1. Calidad de los gestores de la FPSC y de la UB

En general, se considera que el perfil de los gestores tanto para la FPSC como la UB ha sido competente, acertado y ha respondido a las necesidades del Convenio. Ha estado fuera del alcance de esta evaluación hacer un análisis sistemático de las competencias de cada persona en relación a sus tareas.

- En el caso de la coordinación técnica de la FPSC, todos los actores entrevistados han destacado la gran experiencia en Palestina y en el sector educativo, la alta motivación, eficiencia e implicación de la coordinadora de proyectos en Palestina, una persona que ha estado presente en todas las fases del Convenio, incluyendo durante la identificación del mismo. Todas las personas entrevistadas de la UB han destacado el importante rol de la FPSC y su coordinadora durante la gestión del Programa, así como ante el donante, especialmente en relación a las comunicaciones establecidas con este, ante la resolución de posibles incidencias, al facilitar la comprensión de la normativa AECID – con el objetivo de que todo el personal de la UB se familiarizara con ella – así como con el cumplimiento de las presentaciones de todos los informes técnicos y financieros, entre otros.
- En el caso de la coordinación técnica de la UB, de nuevo, todos los actores entrevistados han destacado la implicación, la motivación y el compromiso del personal, así como su conocimiento y profesionalidad, teniendo en cuenta que el equipo contratado para la coordinación ha estado integrado por personas expertas, especializadas y reconocidas del sector educativo. A modo de ejemplo, el coordinador del área de educación especial cuenta con un doctorado en esta materia y ha trabajado durante más de siete años en aulas educativas de recursos especiales.

Se ha destacado también el perfil y las capacidades de las personas focales para las Oficinas Regionales de Educación – los logistas – ya que todas ellas no sólo forman parte de las oficinas de supervisión educativa sino que, en dos de los casos, se ha contratado al director de los supervisores educativos. Esto ha sido importante para trabajar con los supervisores pero también para establecer una buena comunicación entre las Oficinas Regionales de Educación y la UB.

Aún así, el Equipo Evaluador ha detectado una deficiencia principal en lo que concierne al equipo de la UB, creemos que relacionado con la naturaleza de la UB, ya que estamos ante una universidad / institución académica y no una ONG. La principal deficiencia y/o debilidad ha sido la falta de conocimiento de la cooperación al desarrollo por parte de los coordinadores del Convenio. Esto es sobretodo importante cuando hablamos del coordinador del Programa, ya que se supone que es la persona que guía al resto del equipo, que incluso puede formarlos y que, en última instancia, representa al conjunto de la UB ante la FPSC y la AECID. En su caso, se podría haber propuesto que esta persona actuara como coordinador académico – por ejemplo, encargándose de los contenidos de las formaciones – y haber contratado a una persona con un perfil de cooperación; la evaluación cree que habría mejorado la planificación, gestión y justificación del programa, así como la comprensión de las normativas del donante.

Otro ejemplo lo encontramos con los coordinadores de área. En muchas ocasiones, estas personas han actuado más con un perfil técnico-logista que de coordinación académica para cada una de las áreas del Convenio. Por ejemplo, en el caso del coordinador del área de TIC, si bien esta persona no era especialista en la materia, se decidió contratarla por su alto conocimiento del sector educativo en Palestina, por su facilidad para acceder a las escuelas, a los proveedores, etc. Pero aún así, creemos que habría sido más pertinente contratar a una persona con conocimientos en la materia para poder supervisar, por ejemplo, los contenidos pedagógicos y las actividades relacionadas. Este no ha sido el caso para el área de pedagogía y de educación especial donde los coordinadores sí eran expertos en dichos sectores. Aún así, como en el caso del coordinador del Programa y a pesar de su gran conocimiento en el sector, les han faltado conocimientos en materia de cooperación al desarrollo.

Para más información, ver Sección 6. Valor Añadido.

C.4.2.2. Seguimiento técnico del programa

Gestión técnica del programa por parte de la FPSC y la UB

A partir de las entrevistas y de la revisión documental (informes, FV, línea de base, etc.), se concluye que el equipo técnico del Convenio ha usado mecanismos y herramientas de seguimiento y de evaluación que generalmente conformaron un sistema eficiente para el monitoreo del Programa. Las herramientas diseñadas han estado alineadas con las actividades y, por lo tanto, según los resultados y los objetivos, indicadores y grupos meta.

A destacar que ha sido un sistema transparente y participativo, ya que se ha ejecutado a todos los niveles del Convenio: con grupos meta, con actores clave, formadores, personal técnico, entre otros. Sin embargo, algunas de las personas entrevistadas de la UB y también los formadores, así como algunos grupos de participantes (supervisores educativos, profesorado, dirección), han declarado que el seguimiento de las formaciones debería haberse realizado más intensamente tanto por parte del personal de la UB como de los mismos formadores, tanto durante las formaciones como la fase de puesta en práctica y durante la finalización de las mismas, para seguir y valorar más directamente los cambios y/o el impacto de las mismas en los y las participantes.

Las principales herramientas utilizadas han sido:

- La línea de base, la cual ha servido para medir los logros y cambios durante la implementación del Programa. A pesar de que esta ha sido una herramienta de referencia, deberían de haberse llevado a cabo una evaluación intermedia (*midline*) y final (*endline*) de la misma. Por ejemplo, la intermedia habría permitido evaluar la validez de las metas establecidas y los indicadores diseñados, introducir cambios, etc. *Para más información, ver sección B.3. Dificultades y limitaciones.*

- La MML, la cual ha sido utilizada como una herramienta de referencia durante el seguimiento y la evaluación del Programa, pero no por parte de todo el equipo técnico, sino básicamente por los coordinadores del Convenio de la FPSC y la UB. A los coordinadores de cada área se les proporcionó la información necesaria de la MML para realizar su trabajo: número de personas participantes, número de formaciones, FV a recoger, entre otros. Si bien este método no ha afectado al monitoreo del Programa ni a la elaboración de los informes, se cree necesario establecer formalmente la MML como una herramienta de referencia para todo el equipo de trabajo, tanto para mejorar sus propios conocimientos técnicos de gestión y monitoreo, para mejorar la eficiencia de los informes y para establecerla como una herramienta de trabajo compartida entre todo el equipo de la FPSC y la UB.
- POAs, los cuales han sido elaborados durante el último trimestre de la anualidad. Los POAs también han servido para realizar un análisis y/o evaluación interna de lo ejecutado para, a su vez, valorar la necesidad de introducir cambios durante el siguiente año.
- Cuestionarios pre y post evaluación. Los pre-evaluación han servido para detectar las necesidades y hacer una evaluación de lo que sabían las personas participantes antes de iniciar las actividades (por ejemplo, de formación), mientras que los post-evaluación han servido para medir los cambios en los participantes, recoger sus opiniones sobre los contenidos de las actividades tanto a nivel de satisfacción como de sugerencias. Los cuestionarios son parte del sistema de rendición de cuentas y son necesarios para asegurar que la voz de los participantes es incluida en los procesos evaluativos. A pesar de estos cuestionarios, han sido varias las personas participantes y los formadores que han declarado que sería necesario hacer un seguimiento más exhaustivo de las formaciones, tanto durante como después de las mismas, para tener una idea más clara de los cambios en la vida de las personas.
- FVs, como los listados de asistencia a las actividades, los listados de transporte para las personas participantes, fotografías, acuerdos establecidos, materiales de las formaciones, informes de los formadores, entre otros. La recogida de las FVs ha sido sistemática – a partir de los logistas, los coordinadores de área y/o de la asistente de coordinación – y se han recogido todas las FVs indicadas en la MML.
- Visitas a terreno durante la ejecución de las actividades, incluyendo la FPSC y la AECID.
- Visitas a terreno de seguimiento con los participantes y actores clave. Por ejemplo, reuniones con la dirección y el profesorado de las escuelas para conocer directamente sus necesidades y dificultades, opiniones y sugerencias, etc. Otro ejemplo serían las visitas a las escuelas o centros de recursos para supervisar el reparto de equipos y suministros, entre otros.

A nivel de informes:

- Se han elaborado informes internos a final de cada actividad y un informe semestral de todas las actividades ejecutadas. Esta información ha sido incorporada tanto en los informes internos de la UB como en los informes del donante.
- La UB ha elaborado informes internos de impacto tanto de las áreas de trabajo – TIC, educación especial y pedagogía – como de actividades concretas, por ejemplo, del Título de Certificación del Profesorado. Estos informes han sido divididos por zonas geográficas y por escuelas públicas, privadas y de la UNRWA, lo que ha permitido observar diferencias de cambio e impacto dependiendo del tipo de escuela en la que trabajan los docentes o de la zona geográfica, entre otros.
- En el caso de las personas focales en el terreno / logistas, han reportado las actividades al coordinador del Programa sin ningún formato preestablecido. Esta información ha sido incorporada en los informes del donante.
- Los coordinadores de área de la UB no han seguido el formato AECID para el reporte de las actividades. Se consideró que este formato no se adaptaba a sus necesidades y, partiendo de un modelo-base, cada coordinador elaboró su propia plantilla de informe, donde se ha recogido información relativa a las actividades, reacciones de los participantes, historias de éxito, aspectos del seguimiento y la evaluación, entre otros. Posteriormente, estos informes fueron enviados al coordinador del Programa y a la asistente de coordinación quienes se han encargado de consolidarlos bajo el formato del AECID (traducido al inglés), con el apoyo directo de la FPSC. Ha sido la coordinadora de la FPSC quien ha terminado de elaborar el informe – completándolo con la información desde sede – y lo ha traducido al español para presentarlo al donante.

Todos los informes, tanto internos como para la AECID se han presentado dentro de los plazos establecidos y desde la FPSC se destaca la gran calidad de los mismos.

A pesar de la alta calidad de los informes – a nivel de estructura y contenido, con información tanto cualitativa como cuantitativa – y teniendo en cuenta que desde la UB se ha declarado que el componente de cada área de trabajo presenta importantes diferencias, el Equipo Evaluador cree importante establecer modelos de informe uniformes – tanto para los logistas como los coordinadores – con el fin de establecer un método único y formal de sistematización de datos lo que, directamente, tiene un impacto en la eficiencia durante el periodo de reporte.

Por último, el equipo de evaluación considera importante resaltar el alto nivel de transparencia mostrado tanto por la FPSC como la UB con respecto a todos los documentos técnicos facilitados durante la evaluación.

Coordinación interna de la UB

A nivel de coordinación interna, el equipo técnico de la UB se ha coordinado a partir de reuniones, por email y teléfono. De manera general, se han establecido reuniones semanales entre los responsables de coordinación, reuniones semanales entre los coordinadores de área y los logistas, reuniones semestrales entre los logistas y las Oficinas Regionales de Educación y reuniones semestrales entre todo el equipo del Programa (como mínimo, al principio y al final del semestre, con una media de tres o cuatro por semestre). En estas reuniones se han discutido tanto temas de planificación y gestión como de evaluación del Programa, y el contenido de las mismas ha sido recogido a partir de actas.

Pero el nivel de gestión del Programa y el número de visitas al terreno ha sido tan grande, que podemos considerar que los procesos de coordinación han sido continuos a lo largo de toda la implementación, de manera que se ha dispuesto de los espacios y mecanismos suficientes

para organizar una reunión en cualquier momento, siempre que fuera necesario, por ejemplo, para resolver algún problema o necesidad emergente.

Si ha existido alguna dificultad a nivel interno ha sido por el hecho de que los coordinadores de área expresaron que hubiera sido más efectivo y se hubieran agilizado algunos procesos si hubieran contado con una mayor capacidad de decisión, ya que todas las decisiones debían de pasar y ser aprobadas no sólo por el coordinador del Convenio, sino por la misma universidad.

C.4.2.4. Seguimiento financiero del programa

Gestión financiera del programa por parte de la FPSC y la UB

A partir de las entrevistas y de la revisión documental (informes, auditorías) se concluye que la FPSC y la UB han establecido un buen sistema financiero a fin de supervisar el presupuesto total del Convenio, el cual se ha dividido también por anualidades para facilitar su implementación, seguimiento y justificación.

El presupuesto fue diseñado entre la FPSC y la UB, acorde a las necesidades del Programa. El presupuesto ha sido lo suficientemente detallado, mostrándose los conceptos desglosados por cada línea presupuestaria, especificando el tipo y número de unidades, los costes por unidad, los costes salariales, entre otros. Esto ha facilitado el proceso de justificación de fondos.

Ambos socios también consideran que su diseño fue eficiente, preciso y metódico con el fin de incluir todos los recursos humanos, materiales, etc. Necesarios para la implementación de las actividades y, en última instancia, la consecución de los resultados y objetivos. Se concluye que el presupuesto ha sido suficiente para llevar a cabo esta tarea y no ha habido gastos injustificados.

En relación al sistema de contabilidad, la contable para el Convenio de la UB ha sido la persona encargada de elaborar los informes siguiendo el formato AECID, contando con el apoyo del coordinador y la asistente de coordinación para, por ejemplo, reconciliar actividades con gastos, a partir de unos formatos internos de seguimiento. Un ejemplo de estas reconciliaciones fueron las realizadas con los extractos bancarios pero también las realizadas entre los listados de asistencia y de transporte, verificando ambos listados para así proceder al pago de los gastos.

La contable también ha contado con el apoyo de la coordinadora de la FPSC, con el fin también de facilitar el seguimiento de la normativa financiera del donante. Ambas han elaborado los informes y esta última ha sido la encargada de terminarlos – completándolos con la información desde sede –, traducirlos y presentarlos al donante. Se han también encargado de recoger los documentos financieros (facturas, documentos bancarios, etc.) para revisarlos y, posteriormente, llevarlos a la AECID para su compulsión. Finalmente, también han sido las máximas responsables durante los procesos de auditoría. Desde la FPSC, se considera que los informes han sido de alta calidad, muy precisos y metódicos, y que siempre se han presentado a tiempo.

Pero de nuevo, si ha existido algún tipo de dificultad y/o limitación, ha sido debido al funcionamiento del departamento financiero y administrativo de la UB. Destacaremos dos elementos:

- El primero, el hecho de que la contabilidad del Convenio ha estado también sujeta a la supervisión del departamento financiero de la UB, afectando no sólo a las decisiones presupuestarias, sino también a los pagos y la justificación de los mismos. Se considera que el departamento financiero de la UB es muy eficiente pero su nivel de burocracia es muy alto y esto ha entorpecido y ralentizado algunas veces el trabajo del equipo técnico y contable del Programa.
- El segundo, el equipo de la UB ha expresado las limitaciones respecto las decisiones presupuestarias, ya que todas estaban sujetas a la aprobación y visto bueno del departamento financiero, el cual ha seguido los protocolos internos de la UB, unos protocolos que no siempre han beneficiado al Convenio. Además, no todas las personas del equipo técnico conocían al detalle el presupuesto, ya que muchas veces sólo han podido acceder a la información que afectaba su área de trabajo.

Como ejemplo, a pesar de que en el presupuesto del Programa se había indicado el presupuesto asignado a los formadores, la UB decidió que este presupuesto no cumplía la normativa de la universidad y el departamento financiero se negó a pagar a los formadores según los costes establecidos. Esto afectó directamente al equipo técnico del Programa, ya que se encontraron con dificultades para contratar a formadores con unas retribuciones considerablemente bajas, si se tiene en cuenta el perfil y la experiencia de las personas contratadas. Cabe decir que este problema también fue expresado por los formadores, los cuales optaron por participar en el Convenio debido a su compromiso con la UB y/o la educación en Palestina, y a pesar de estar cobrando unos honorarios considerablemente bajos en comparación a sus años de experiencia y a sus currículos profesionales.

Otro ejemplo fueron los *per diems* facilitados a las personas asistentes a la formación de Amman (Jordania). La cantidad vino también determinada por los baremos internos de la universidad y muchas personas entrevistadas – incluyendo las mismas participantes – han expresado que no fue suficiente para cubrir todos los gastos (alojamiento, manutención, etc.).

Por último, el equipo de evaluación considera importante resaltar el alto nivel de transparencia mostrado tanto por la FPSC como la UB con respecto a todos los documentos financieros facilitados durante la evaluación.

Gestión logística del programa por parte de la UB

La UB cuenta con una guía interna para los procedimientos de licitación que se aplica a la adquisición de bienes, obras y servicios para todos sus proyectos y Programas, tanto a nivel académico como de cooperación. Esta guía es el principal referente de la UB durante los procesos de licitación, una actividad considerada importante durante toda la Intervención. La FPSC ha respetado en todo momento los procedimientos y regulaciones internos de la UB y se considera que está alineada con las regulaciones en materia de licitaciones del donante.

Se concluye que las licitaciones y las contrataciones – de proveedores de servicios, equipos, suministros, etc. – se han gestionado adecuadamente y que los procesos han sido transparentes e idóneos, con un efecto positivo en la eficiencia del Programa. En términos generales, la UB ha

buscado diferentes licitaciones para determinados servicios, equipos, profesionales, etc. Con el fin de obtener el mejor precio de acuerdo a la calidad y los fondos disponibles.

Para cada licitación y/o contratación, la UB preparó un contrato con los derechos y responsabilidades de cada parte. Una vez que los suministros, bienes o equipos llegaron, se ha comprobado que estos eran los solicitados, que no estaban dañados y que se adquirían por el precio convenido. Posteriormente fueron distribuidos, por ejemplo, a las escuelas o a los laboratorios, por parte de los coordinadores de área con la ayuda de los logistas, bajo la supervisión del coordinador del Programa. Una vez más, el proceso se realizó de manera transparente.

Por último, el departamento financiero y de administración de la UB procedió a pagar el proveedor, recibiendo todos los documentos financieros relativos a la adquisición.

¿Están los recursos materiales directamente relacionados con la consecución de resultados? ¿Cuáles son las inversiones indirectas para estos logros?

En términos generales, el Equipo Evaluador concluye que las actividades del Programa han sido totalmente rentables. Teniendo en cuenta el presupuesto disponible y el gran número de participantes alcanzados, se puede decir que los beneficios globales generados por las actividades del Programa justifican los costes.

Partiendo del alcance del Programa – a nivel de actividades, escuelas y de participantes – así como de la recolocación de presupuesto y recursos, se considera que el gran número de recursos disponibles ha coincidido con el nivel de las necesidades y demandas para abordar, lo que ha facilitado la capacidad de respuesta de todos los actores implicados y, por lo tanto, que se hayan conseguido los resultados del Programa. En este sentido, el Convenio puede considerarse rentable.

El presupuesto fue suficiente para aumentar, por ejemplo, el alcance del Programa, así como los equipos, bienes y suministros proporcionados a los participantes. Por lo tanto, no hubiera sido posible implementarlo con menos recursos. Es importante añadir que todos los recursos materiales han sido adquiridos, siempre que ha sido posible, a nivel local, dinamizando así la economía local.

Hay que también valorar las contribuciones locales al Programa, a nivel de recursos materiales o de espacios. Por ejemplo, las Oficinas Regionales de Educación han cedido parte de sus espacios para las formaciones. Las comunidades han cedido espacios para, por ejemplo, establecer un laboratorio de ciencias pero, además, también se ha contribuido con equipos para el mismo. Creemos que esto es también un buen signo del alto nivel de apropiación del Programa por parte de los grupos participantes.

Finalmente, desde las escuelas se ha informado que los recursos proporcionados durante el Programa fueron suficientes y de calidad, pero son insuficientes para garantizar un impacto a largo plazo y la sostenibilidad de los resultados, sobretudo teniendo en cuenta que muchas de las escuelas no cuentan con los medios suficientes para adquirir algunos de estos recursos, como por ejemplo, los relacionados con las TIC.

Para más información, ver sección C.3. Impacto y C.5. Viabilidad.

¿Se han cumplido los tiempos previstos en la formulación? ¿Qué factores externos y/o internos han influido en los eventuales retrasos?

A partir de las entrevistas y de la revisión documental (POAs, informes) se concluye que las actividades se han implementado según lo previsto – incluyendo las de sensibilización a través del CEMO – a pesar de haber aumentado el número de las mismas y de haber extendido el Programa durante seis meses.

Se pueden destacar tres factores que han causado retrasos eventuales en la implementación:

- A nivel externo, se han sufrido pequeños retrasos debido al retraso de la transferencia de fondos por parte del AECID pero, gracias al avance de fondos por ambos socios, estos retrasos han sido mínimos y no han causado cambios en temporalización del Programa. *Para más información, ver sección C.4.1.1. Disponibilidad de los fondos.*
- También a nivel externo, es importante mencionar los efectos de la inestabilidad del contexto operativo en la ejecución del Programa. Así, por ejemplo, en cuatro años ha habido unas cinco huelgas de educación; esto ya estaba previsto por parte de los socios durante el diseño del Programa – ya que el sector educativo es uno de los que más sufre ante los cambios en el contexto – de manera que han actuado rápidamente ante esta situación, reorganizando las sesiones y/o actividades. De nuevo, no ha causado cambios en la temporalización del Programa.
- Finalmente, a nivel interno, ha habido ciertos retrasos con algunos servicios técnicos contratados de manera que los resultados no han llegado a tiempo. Un ejemplo claro, expuesto en la sección C.2. Eficacia y Cobertura y en la sección C.3. Impacto, ha sido la producción de los documentales. El director incumplió su contrato repetidamente, entregando las películas totalmente fuera de plazo lo que ha afectado negativamente al Convenio ya que no se han podido usar y difundir como se esperaba. En este aspecto, se cree que la UB no actuó lo suficientemente rápido ante esta situación para lograr que los documentales estuvieran producidos durante el período acordado.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene una EFICIENCIA MEDIA-ALTA

C.5. VIABILIDAD

¿Si los beneficiarios son el actor clave de la solvencia económica, ¿podrán cubrir el coste de los servicios? ¿Van a participar aportando fondos?

Las 58 escuelas beneficiarias (privadas, públicas y UNRWA) han experimentado un gran impacto positivo de las actividades del Convenio en su funcionamiento interno y en el rendimiento escolar del alumnado, en particular el de las niñas y niños con necesidades especiales. Y todo ello, con un esfuerzo económico mínimo. Una vez finalizado el Programa, sus limitados recursos ponen en peligro la viabilidad de algunos de los logros conseguidos aunque no en todos los casos, porque la capacidad económica de las escuelas privadas es en general superior a la de las escuelas públicas y de la UNRWA.

En principio, las escuelas podrán dar continuidad total o parcial a las actividades siguientes, porque no tienen coste o porque éste es asumible para ellas:

- El funcionamiento de las 13 aulas de recursos educativos especiales (y las actividades asociadas como la sensibilización de madres, padres y profesores/as regulares), puesto que las escuelas que han dado este paso adelante lo han hecho porque tenían los recursos económicos necesarios para ello, aunque es posible que tengan dificultades para mantener el mismo nivel de costes (especialmente en relación al pago de los salarios de las profesoras especializadas y a la actualización de materiales).
- Formaciones puntuales para profesorado, traspaso de conocimientos a personas que no fueron formadas por el Convenio, formación de formadores/as, etc. si no implican un coste económico y si las escuelas aceptan que el profesorado dedique parte de su jornada laboral a la formación.
- Funcionamiento de laboratorios en Beit Jala y Halhoul, siempre que estos espacios sigan contando con el apoyo de sus comunidades educativas locales respectivas para el mantenimiento y renovación de los materiales de trabajo (que tienen un coste considerable).
- Las actividades extra-curriculares, aunque a una escala mucho menor que con el Convenio.
- Uso de las nuevas TIC que ya están disponibles en las escuelas, siempre que la escuela esté comprometida con el mantenimiento de dichos equipos y materiales.
- Sesiones de encuentro e intercambio con padres y madres del alumnado.
- Funcionamiento del programa BBBS.
- Uso de los 3 centros de recursos que han sido equipados, siempre que el MdE y la UB estén comprometidos con la actualización y renovación de la documentación que se encuentra disponible para los usuarios.
- Intercambio y trabajo en red entre escuelas.

Y todo indica que la mayoría de escuelas beneficiarias no podrá cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos, debido a su elevado coste:

- Compra de nuevos equipos para seguir avanzando en el uso de las TIC en las aulas (aunque algunas de las escuelas privadas sí se lo podrán permitir): *smart boards*, ampliación de salas de informática, impresoras, etc.
- Apertura de nuevas aulas de recursos educativos especiales en escuelas beneficiarias que aun no disponen de ellas, por los elevados costes que implica (salarios del profesorado especializado, adquisición de material, disponibilidad de un espacio dedicado, etc.).
- Formación continuada y sistemática del profesorado, especialmente el Título de Certificación del Profesorado homologado, para aquellos profesores/as que aún no lo tienen (teniendo en cuenta que será obligatorio para poder ejercer a partir de 2017). Aunque es posible que en el caso de dicho Título, si hay los recursos suficientes, el MdE ofrezca becas al profesorado, en colaboración con la UB.

La UB tiene la intención de mantener la mayoría de actividades puestas en marcha por el Convenio porque la mejora de la calidad educativa en Palestina es uno de sus valores centrales, pero también es consciente de sus limitaciones presupuestarias. La UB deberá seguir realizando grandes esfuerzos para obtener fondos de donantes internacionales que le permitan paliar estas limitaciones. En principio, podría asumir con fondos propios las actividades siguientes:

- La oferta de los dos nuevos grados (Título de Certificación del Profesorado homologado y Master en Educación Especial) porque los gastos se cubrirían con las matrículas pagadas por las y los estudiantes.
- La realización de seminarios, encuentros, congresos, etc. sobre educación, aunque estas actividades tendrían una escala menor que las realizadas durante el Convenio; la UB se puede apoyar en su vasta red de contactos de expertos del ámbito académico, que en muchos casos les ofrecerían su colaboración a un coste reducido o cero.
- La realización de estudios de impacto y diagnósticos sobre temáticas relacionadas con la educación, aunque a un coste bastante menor del incurrido en el Convenio.
- El funcionamiento del programa BBBS.
- El funcionamiento del centro de recursos pedagógicos, aunque el mantenimiento y renovación de materiales no se está haciendo suficientemente y hay el riesgo de que éstos queden desactualizados a medio plazo.

Y todo indica que no podría cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos y para ello debería buscar fondos de donantes internacionales:

- Las futuras construcciones de edificios (como la del edificio Zuroub), por su elevado coste.
- El seguimiento y acompañamiento intensivo de las 58 escuelas, por los costes que supone en personal, desplazamientos, formadores, dietas, etc.
- La producción de vídeos de sensibilización destinados a la comunidad educativa.

En lo que respecta a la transferencia del uso de los equipos técnicos (ordenadores, pantallas, LCD, etc.), materiales, edificios, etc. comprados/realizados en el marco del Convenio, las escuelas y la UB firmaron un compromiso con el MdE por el cual estos equipos tienen que seguir siendo usados para el mismo propósito durante un mínimo de tiempo (5 años para equipos informáticos, 10 años para bienes inmuebles). Esto se hizo siguiendo la normativa AECID al respecto.

La Plataforma Digital fue concebida para que jugara un papel primordial en la viabilidad del Convenio, ya que iba a permitir que la mayoría de documentos, materiales, paquetes con materiales pedagógicos, etc. generados durante la ejecución siguieran estando disponibles en Internet una vez finalizado el Programa para todos los actores relevantes de la comunidad educativa (escuelas, profesorado, MdE, universidades, etc.). La idea era que los profesores colgarían en la Plataforma los distintos materiales, y tras su revisión por parte de la UB, estarían disponibles para toda la comunidad. El mal funcionamiento técnico y la consiguiente falta de uso de la Plataforma (como hemos detallado en la sección de C.2. Eficacia) ha restado viabilidad a esta importante área del Convenio.

El profesorado podría asumir las actividades siguientes, porque no implican coste:

- Las formaciones puntuales, traspaso de conocimientos a personas que no fueron formadas por el Convenio, formación de formadores, etc. si no implican un coste económico para las escuelas.
- El uso de los paquetes de recursos pedagógicos existentes y desarrollo de nuevos.
- La aplicación en las aulas de los nuevos métodos y conocimientos adquiridos.

Y todo indica que la mayor parte de profesoras y profesores no podría cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos:

- El estudio del Título de Certificación del Profesorado homologado, por el elevado coste que tiene cuando no está subvencionado (para las personas que aún no lo han obtenido).
- La compra de equipos para su uso en las aulas.
- Las formaciones y cursos que implican un coste elevado.

La viabilidad del Título de Certificación del Profesorado expedido por la UB está garantizada porque está homologado y reconocido por el MdE. Como se ha ido indicando, es un requisito clave porque a partir de 2017, solamente el profesorado que cuente con dicho título podrá ejercer.

Las alumnas/os y sus madres/padres podrán seguir gozando de los beneficios y los logros del Convenio si sus escuelas cuentan con los recursos necesarios para darles continuidad.

¿Si el coste de los resultados tiene que ser cubierto institucionalmente, ¿hay fondos para que esto sea posible?

El fortalecimiento de las capacidades del MdE y de las Oficinas Regionales de Educación en las tres zonas de intervención a través de formación, materiales, equipos, etc. es un factor positivo de viabilidad institucional. El MdE muestra interés en continuar con las actividades, aunque ello dependerá de los recursos que estén a su disposición. Existe una enorme dependencia financiera del MdE (y del conjunto de la AP) respecto los donantes internacionales (dado que la ocupación israelí limita enormemente su capacidad impositiva) aunque en principio las prioridades de dichos donantes potenciales (UNESCO, BM, USAID, Amideast) están alineadas con los planes del MdE. Sin embargo, existen pocos programas que apoyen de una forma tan holística y completa a la comunidad educativa palestina como lo ha hecho el Convenio AECID.

En principio, el MdE podría asumir con fondos propios las actividades siguientes:

- La elaboración de nuevos paquetes con materiales pedagógicos; los paquetes existentes han tenido un impacto tan positivo que el MdE ya está trabajando en su replicación para el resto de escuelas palestinas.
- La formación de supervisores/as que no recibieron la formación, por parte de que aquellos que sí la recibieron (formación de formadores/as), si se hace como parte de sus tareas y no implica un coste económico.
- El mantenimiento de los salarios de algunos profesores/as que trabajan en el aula de recursos educativos especiales, aunque con dificultades si no hay un apoyo de donantes externos.
- Intercambio de experiencias entre supervisores/as y profesores/as, porque no implican un coste económico.
- La supervisión ocasional del profesorado de las escuelas, para determinar si siguen aplicando las nuevas metodologías aprendidas durante el Convenio.
- La aplicación del nuevo enfoque y uso de las TIC aprendidos en las formaciones.
- La organización de seminarios, conferencias, etc. puntuales, aunque a menor escala que las realizadas durante el Convenio.

- El uso de los centros de recursos que han sido equipados.
- El uso de los laboratorios para formación propia y del profesorado.

Y todo indica que el MdE no podría cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos, a menos que encuentre nuevos donantes para financiarlas:

- El apoyo económico a la creación de nuevas aulas de recursos educativos especiales en otras escuelas.
- La provisión de nuevos equipos a las escuelas que no los han recibido.
- El seguimiento exhaustivo de las actividades que han sido apoyadas por el Convenio.
- La supervisión sistemática y detallada del profesorado de las 58 escuelas.

La FPSC lleva 10 años trabajando en la línea educativa en Palestina. Desde 2013, la estrategia de la AECID en Palestina ha cambiado y la educación ha dejado de ser una de las áreas prioritarias a financiar. Sin embargo, la FPSC tiene intención de seguir trabajando con la UB en educación especial porque esta universidad está realmente interesada en hacerlo, aunque deberá encontrar otros donantes. En ningún caso esta ONG se plantea retirarse de Palestina, ni del sector educativo en Palestina.

La FPSC tiene intención de seguir realizando actividades de sensibilización en España, aunque ello estará en función de los recursos de los que disponga. La organización indica que las futuras actividades posiblemente no estarán únicamente centradas en la educación, aunque sí estarán relacionadas con Oriente Medio y con la infancia con discapacidad.

¿Qué grado de implicación y apropiación manifiestan las autoridades, las contrapartes y los beneficiarios?

La UB ha sido la líder del Programa: ha planificado, gestionado y monitoreado todas las actividades, con el apoyo de la FPSC y los insumos aportados por la población beneficiaria. A la vez, también ha sido una de sus grandes beneficiarias: ha crecido en prestigio académico, ha abierto dos titulaciones nuevas, cuenta con un edificio nuevo, dispone de recursos profesionales nuevos, un estudio de educación especial, un centro de recursos mejor equipado, etc. Esa consciencia de ser gran beneficiaria del Programa y a la vez de poderlo liderar ha resultado en una alta implicación y apropiación durante todo el periodo de ejecución.

Las Oficinas Regionales de Educación han mostrado durante el Convenio una elevada implicación y apropiación, conscientes de que podía obtener grandes beneficios del Convenio: han mejorado sus oficinas, sus capacidades técnicas y pedagógicas, etc. La implicación de estas Oficinas ha sido sostenida e incluso ha ido aumentando a medida que el Convenio avanzaba, superando las expectativas de la UB. En todo momento estas Oficinas implicadas han mostrado una gran apropiación del Convenio, un elemento que ha sido clave para su éxito. La participación de las oficinas centrales del Ministerio, a pesar de estar en el comité directivo, ha sido más indirecta. En todo caso ha animado a sus trabajadoras y trabajadores a implicarse y participar en las actividades del Programa.

Varios ayuntamientos fueron contactados por la UB al inicio del Programa pero no mostraron interés en implicarse en las actividades; por esa razón no han jugado ningún papel en las actividades. Posiblemente los ayuntamientos consideraron que la educación no estaba entre sus responsabilidades. En cambio, algunos Consejos Locales sí han participado en las actividades (Azzariye, Hebrón, etc.).

Titulares de derechos - población beneficiaria

La población beneficiaria también ha demostrado una implicación y apropiación muy elevada, consciente de que podía obtener grandes beneficios del Convenio: materiales, en refuerzo de capacidades, en desarrollo profesional, académico y personal, etc. En general han sentido que el Programa trabajaba para dar una respuesta a sus necesidades y que tenían la posibilidad de expresar cuáles eran éstas.

La actitud de la UB ha sido clave para asegurar la apropiación de la población beneficiaria. El equipo técnico del proyecto ha permitido que la población beneficiaria participara en el diseño y ejecución de muchas actividades y ésta ha sentido que la planificación de las actividades se iba adaptando a sus necesidades y demandas. En algunas actividades, el nivel de participación de los beneficiarios fue incluso más allá de lo esperado, como en el caso de la creación de laboratorios en Beit Jala y Halhoul.

¿Las personas e instituciones son conscientes de sus responsabilidades? ¿Han desarrollado o poseen las capacidades necesarias para asegurar el flujo de beneficios?

La misión de la UB es mejorar la calidad de la educación en Palestina, y por lo tanto es totalmente consciente de sus responsabilidades a la hora de mantener los logros del Convenio. Además, sabe que su cuota de responsabilidad en la viabilidad es mayor debido al liderazgo que ha ejercido durante toda la ejecución del Programa. Sus capacidades institucionales e incluso económicas son superiores a las de mayoría de universidades palestinas y se han visto reforzadas por el Convenio. Por ello, tienen suficiente capacidad institucional y financiera para dar continuidad a muchas de las actividades del Convenio, aunque no a las que impliquen un mayor coste económico, tal como se ha señalado en el punto anterior. Sin embargo, a pesar de la gran implicación y apropiación del Convenio, y de la voluntad de seguir en la misma línea de trabajo, la UB no parece tener una estrategia clara de salida para garantizar la plena continuidad de los logros del Convenio, más allá de la busca de potenciales donantes que permitan afianzar algunas actividades.

Las Oficinas Regionales de Educación tienen unas capacidades institucionales relativamente sólidas, aunque sufren una alta dependencia financiera respecto a sus donantes internacionales. Debido a esta debilidad financiera, no consiguen llevar a cabo algunos de sus planes. Hay que destacar que personas clave del MdE (como el mismo Ministro) han sido interlocutoras de la FPSC y la UB durante todo la ejecución del Convenio, sin que se produjeran muchos cambios de personal, siendo éste un factor positivo de viabilidad. A pesar de la gran implicación de las diferentes Oficinas Regionales de Educación, el MdE tampoco parece tener una estrategia clara de salida para garantizar la plena continuidad de los logros del Convenio, más allá de la transferencia del uso de los equipos técnicos y bienes a fines similares a los del Programa.

Como punto muy positivo respecto a la viabilidad general del Convenio hay que destacar que el nuevo Plan Estratégico para el Desarrollo Educativo 2014-2019, aprobado en febrero de 2014, tiene sus 3 Objetivos Sectoriales (OS) totalmente alineados con las prioridades del Convenio (especialmente los dos primeros). Son los siguientes: OS1 “Asegurar un acceso seguro, inclusivo y equitativo a la educación, en todos los niveles del sistema”; OS2 “Desarrollar una enseñanza, una pedagogía del aprendizaje y un ambiente centrados en el estudiante”; Y OS3 “Impulsar un liderazgo, una gobernanza y una gestión basada en los resultados y en la rendición de cuentas”. Es muy relevante que entre las principales estrategias del OS1 figura la siguiente: “Proporcionar los medios para aumentar la inclusión de los alumnos con necesidades especiales en las escuelas, con especial atención a todos los grupos, incluidos los superdotados, dentro de una estrategia nacional que define las relaciones con todas las partes interesadas, el papel de cada una de estas partes y los requisitos para lograr esa inclusión”. Una de las principales estrategias del OS2 es “Capacitar a todos los estudiantes para que empleen la tecnología como apoyo a las prácticas de enseñanza”.

Las escuelas son ahora más conscientes de sus debilidades, especialmente en las áreas de educación especial y uso de las nuevas TIC. Excepto algunas escuelas privadas, la mayoría de escuelas necesitará apoyo externo para poder seguir avanzando con fuerza en este campo. Las capacidades institucionales de las 58 participantes son diferentes, pero la mayoría de las escuelas visitadas demuestran tener una capacidad suficiente para dar una cierta continuidad a las actividades del Convenio.

La escuelas de la UNRWA se han visto muy beneficiadas por el Convenio, y esta organización es consciente de sus retos y responsabilidades para mantener los logros del Convenio, pero se encuentra en una situación económica muy crítica que limita considerablemente la viabilidad de las acciones.

El profesorado y el alumnado son ahora más conscientes de que ambos juegan un rol importante en el mantenimiento de los logros conseguidos dentro del aula y de que es importante mantener una relación de respeto mutuo y unas dinámicas pedagógicas que favorezcan la participación. Sin embargo, si no se sigue apoyando al profesorado con formación y desarrollo profesional, se corre el riesgo de que algunos de los logros se pierdan.

Los padres y madres del alumnado son ahora más conscientes de que su implicación en la dinámica escolar y comunitaria tiene una importante incidencia en el rendimiento de sus hijos y es previsible que sigan aprovechando los espacios de diálogo e intercambio que les ofrezcan las escuelas. Esto es especialmente visible en el caso de los padres/madres de estudiantes con necesidades educativas especiales.

En general se puede afirmar que el Convenio ha conseguido poner unas bases sólidas para el mantenimiento de sus importantes logros, aunque su viabilidad no está garantizada por la falta de recursos financieros de los actores clave (MdE, escuelas) y la alta dependencia de los donantes internacionales, aunque las actividades que conllevan un coste bajo o cero deberían poder mantenerse.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene una VIABILIDAD MEDIA

C.6. VALOR AÑADIDO

¿Cuál es el valor añadido que ha aportado la FPSC en esta intervención? ¿Cuál ha sido el valor añadido de la UB en esta intervención?

El valor añadido en relación con el proceso de partenariado es una cuestión intangible, en donde la relación establecida en sí misma es el foco central de atención. Para esta sección, el Equipo Evaluador ha optado por recoger información a partir de la revisión de documentos así como durante las entrevistas semi-estructuradas en profundidad con informantes clave tanto del personal de la FPSC en Palestina y en España, como de la UB y sus asociados.

La pregunta guía principal para evaluar el valor añadido del Programa y el papel de la FPSC es si existe un valor añadido más allá de la contribución financiera a la UB. Para abordar esta cuestión, es importante reflexionar sobre si los resultados y el impacto del Programa se podrían considerar algo más que la suma de todas las contribuciones de los donantes en las acciones también financiadas por la FPSC. Con el fin de responder a estas preguntas, durante la evaluación se exploró cómo el partenariado entre la FPSC y la UB ha supuesto una diferencia para las organizaciones y su trabajo, con el fin de explorar el valor añadido de las mismas.

Es importante mencionar que la FPSC no tiene un sistema específico establecido para recoger información sobre la percepción de sus socios respecto al valor añadido de la entidad. Esto dificulta el poder rastrear sistemáticamente información, experiencias y mejores prácticas relativas a este tema. El Equipo Evaluador considera que la FPSC debería considerar el diseño de un mecanismo anual de retroalimentación para recoger sistemáticamente las opiniones de sus socios sobre su rol y el valor de este. Podría ser un mecanismo formal para evaluar la calidad del apoyo proporcionado a través del partenariado durante las reuniones, formaciones, visitas a terreno, acciones conjuntas, etc.

Hemos agrupado cinco categorías principales para estructurar la presentación de los valores añadidos de la FPSC y la UB:

C.6.1. La presencia en el país y la actitud del personal de la FPSC

Entre las personas entrevistadas de la UB, hay una respuesta positiva a la presencia en el país de la FPSC. Los principales valores añadidos identificados son: personal técnicamente competente, con mucha experiencia en este tipo de herramientas (Convenio) que requieren de una gran gestión a nivel técnico, financiero, de monitoreo, etc.; personal con una gran y profunda comprensión del contexto sociopolítico y, aún más importante, educativo en Palestina, así como en Oriente Medio; personal que lleva un tiempo largo en la organización y el país, lo que ha mantenido la “memoria histórica” del partenariado y del Programa, ha dado estabilidad al seguimiento del Convenio y a las metodologías de trabajo, resultando en un impacto positivo respecto la eficiencia y viabilidad del mismo; personal siempre disponible y de fácil acceso, con quien se ha podido establecer un contacto frecuente y suficientes canales transparentes de comunicación; una organización con facilidad para coordinarse con otros actores claves y autoridades locales en el terreno. Las personas entrevistadas también han valorado positivamente la participación de la FPSC en redes y grupos de trabajo claves, como podrían ser el Grupo de Protección y el Grupo de Educación de las NNUU.

La FPSC es vista, por la UB, como una organización no intrusiva y como un donante abierto y transparente. Y es que una verdadera y correcta actitud de partenariado se caracteriza por el reconocimiento, el respeto y la fiabilidad. La FPSC también asiste a las reuniones de la UB, eventos y actividades. La demanda constante de calidad aporta también un valor añadido al partenariado.

Esta evaluación también considera que, en gran medida, el valor añadido (y la reputación) de la FPSC está conectada con el CEMO, ya que a partir del Centro se tiene mucho contacto con personas expertas en el sector educativo y se pueden difundir las actividades de la Intervención. La invitación de personas expertas en educación para participar en el Convenio (tanto nacionales como internacionales) – por ejemplo, en la preparación de materiales, formaciones y conferencias – le ha dado un enfoque profesionalizado, de *expertise* y académico al Programa, siendo percibido también como un valor añadido ya que no todos los actores trabajando en el sector educativo en Palestina optan por este enfoque.

C.6.2. El trabajo de la UB y la Facultad de Educación en Palestina

Entre las personas entrevistadas, tanto de la FPSC, UB como otros socios locales (por ejemplo, las autoridades locales), se ha destacado a la UB por su Facultad de Educación, considerada la mejor de Palestina, ya que es la que concentra más estudiantes, Programas, recursos, etc. Con una gran capacidad que, según la FPSC, no ofrece ningún otro socio local ya que, aunque es una institución académica, ha sido capaz de combinar la experiencia académica con el trabajo comunitario por el bien del pueblo palestino.

A todo esto, es una universidad que cuenta con un gran prestigio entre la población palestina a nivel de todo el territorio, sobretodo cuando realiza Programas comunitarios, ya que se valora positivamente que se identifiquen y tengan en cuenta las necesidades de las comunidades, de las escuelas, del personal del sector educativo, etc.

Aunque es una universidad pública, tiene una importante red de contactos académicos con universidades internacionales reconocidas en todo el mundo, incluyendo la Red de Universidades Árabes. Estas relaciones han sido útiles, por ejemplo, en el momento de diseñar los cursos para el profesorado – una de las áreas con las que cuenta más experiencia –, ya que se ha podido contar con el apoyo y/o consultoría de varias personas expertas.

Otro aspecto importante es que el Programa ha contado, a nivel de coordinación, con personas con gran experiencia en el sector educativo, con buena relación con el MdE (muchas de las personas que trabajan en él, se han formado en la universidad), etc. lo que ha facilitado la planificación e implementación del Programa, el contacto con otros actores clave, el acceso a las escuelas, entre otros. Esto compensaría el hecho que la mayoría de personal no tiene formación en cooperación al desarrollo.

C.6.3. Desarrollo de estrategias y políticas

Tanto la FPSC como la UB ven básicamente su partenariado como una cuestión de valores compartidos – por ejemplo, a través del enfoque basado en los derechos, a través del insistente trabajo de proporcionar una educación de calidad para todos, como instituciones con base religiosa, entre otras – proporcionando la base para la interacción mutua así como la exploración de nuevas líneas de trabajo. El desarrollo de políticas y estrategias durante el partenariado se basa en un continuo y abierto diálogo y discusión, de manera que el proceso, en sí mismo, ya puede considerarse un valor añadido.

Las políticas y estrategias que guían el trabajo de la FPSC, especialmente en el campo del desarrollo y de la educación, es también para sus informantes clave un valor añadido central y/o nuclear de la entidad. La capacidad de actuar de manera innovadora e introducir nuevos enfoques e ideas con la UB se ha considerado importante. Un ejemplo son los esfuerzos para introducir la teoría del cambio y de incorporar el enfoque basado en los derechos en todos sus Programas; otro ejemplo sería el apoyo al trabajo en los TOP de instituciones únicas – y no propiamente del campo de la cooperación al desarrollo – tales como la UB. A través del enfoque basado en los derechos, la FPSC ayuda a establecer estándares más altos entre sus organizaciones asociadas, como la UB. La incorporación de otros elementos transversales como el género, la sensibilidad al conflicto, el respeto por el medio ambiente o la promoción de los valores democráticos son vistos también como un valor añadido.

De manera general, se puede decir que la UB aprecia el interés de la FPSC por su Programa y por las cuestiones generales que afectan y/o preocupan a la institución. Las personas entrevistadas destacaron la horizontalidad de las relaciones con la FPSC, y también consideran que el compromiso de la FPSC está alineado con los valores e ideales de la UB.

C.6.4. Financiación a largo plazo y recaudación de fondos

Las discusiones sobre la financiación en relación al valor añadido llegan a ser lo que diríamos como muy literales. Este es un tema importante porque la financiación que ha recibido la UB por parte de la FPSC y la AECID durante los últimos, a partir de dos Convenios, debe considerarse como un valor añadido en sí mismo.

De acuerdo con los datos disponibles, la FPSC puede ser considerada como uno de los socios más importantes para la UB, especialmente en lo que concierne a proyectos centrados en la mejora de la calidad educativa, así como en la mejora de la infraestructura y recursos de la misma universidad. El hecho de haber construido el nuevo edificio de la Facultad de educación es un gran valor añadido por sí mismo.

Algunas personas de la UB también han valorado positivamente que la FPSC ha buscado fuentes de financiación alternativas para apoyar el Programa, lo que también es visto como un valor añadido.

Finalmente, desde la UB también se ha apreciado la flexibilidad de la FPSC a la hora de diseñar los presupuestos del Programa, según las necesidades de la universidad y de la misma acción. En general y siempre que ha sido posible, se considera que la FPSC ha respetado a la UB a la hora de decidir la asignación de fondos, por ejemplo, ante las nuevas necesidades del Programa y/o entorno. Esto es especialmente valorado debido a la tendencia de otros donantes a ser menos flexibles ante los cambios presupuestarios, lo que se considera que debilita el trabajo de la institución.

C.6.5. Campañas de sensibilización

La organización y participación en campañas de sensibilización en España es también un valor añadido de la FPSC, siendo posible gracias a los vínculos establecidos tanto a nivel de organizaciones de base, como con socios locales y redes educativas tanto a nivel nacional, regional y mundial. Por ejemplo, la FPSC tiene un *think tank*, la Red Euro Árabe para el Desarrollo y la Integración, formada por unas cuarenta organizaciones de la zona Euro-Mediterránea. A partir de esta red, se han podido difundir los principales contenidos y logros del Programa, así como el trabajo de la UB. De hecho, el compromiso de la FPSC con las campañas de sensibilización se basa en la solidaridad e integra también el trabajo de sus socios.

¿Qué nuevas capacidades ha generado en la UB la colaboración con la FPSC? ¿Qué nuevas capacidades se ha generado en la FPSC durante la implementación del Convenio y qué lecciones se han aprendido?

En términos generales, este es un valor añadido fundamental en el partenariado, tanto para la FPSC como para la UB. La formación y la mejora de las capacidades abarca el desarrollo organizativo / institucional y estratégico, la rendición de cuentas, las finanzas y la administración, la gestión, la planificación y los procesos de seguimiento de evaluación, entre otros. Basándose en el principio del diálogo, la FPSC apoya a sus socios para el desarrollo y/o la mejora de sus capacidades, no sólo a través de sesiones de formación, sino también a través del aprendizaje mediante la práctica, por ejemplo, durante las reuniones, donde la FPSC ofrece a sus socios la posibilidad de especificar qué tipo de formaciones o qué capacidades querrían mejorar. Sin embargo, en este caso, ambas organizaciones consideran que no se ha aprovechado suficientemente este recurso y que se podrían haber llevado a cabo más sesiones de formación, por ejemplo, para los coordinadores de las áreas específicas de trabajo, los cuales consideran que hubieran necesitado mejorar en sus capacidades técnicas para la planificación y el monitoreo. En cambio, el personal financiero considera que ha recibido una formación continua durante el Programa, hecho que ha sido clave debido a la gran cantidad de trabajo y a la complejidad del mismo, por ejemplo, en el momento de realizar los informes financieros para el donante. Cabe decir que el personal de la UB también podría haber expresado más directamente estas necesidades; esto es algo que el personal de la FPSC aprecia de sus socios, el hecho que presenten a la entidad sus necesidades identificadas y analizadas, en lugar de ser la FPSC quien "imponga" un tipo de formación sobre cualquier tema sin haberse realizado propiamente la identificación de las necesidades. Se podrían usar los resultados de la evaluación como una primera fase para desarrollar un plan de mejora de capacidades para la UB, especialmente teniendo en cuenta que parte del personal implicado en el Programa no tenía formación específica en cooperación al desarrollo; esto también resultaría en mejoras respecto la eficiencia del Programa.

Las personas entrevistadas en ambas organizaciones también ven las auditorías como parte de los procesos de desarrollo de capacidades y de rendición de cuentas, y no como un mecanismo de control, haciendo de nuevo hincapié en la importancia de optar por enfoque basado en el aprendizaje mutuo.

La mayoría de los miembros del personal de la UB ven el desarrollo de capacidades y el organizacional como estrechamente relacionados y como parte de la sostenibilidad del partenariado. El desarrollo organizacional es percibido como una vía para mejorar las habilidades de la institución y no como una vía para cambiar la estructura organizativa interna. Se aprecia claramente que la FPSC respeta la integridad institucional de la UB mediante el apoyo a su estrategia y trabajo.

Algunas personas de la UB también mencionaron que la organización ha ganado en el profesionalismo y mejorado sus estándares de trabajo – aunque todavía hay margen de mejora, por ejemplo, cuando se trata del diseño y la puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación, o de la transversalización de algunos elementos como el género. También consideran que ha mejorado su reconocimiento y reputación en relación otros donantes; el desarrollo de capacidades y el partenariado con la FPSC ha sido clave para que esto suceda.

En este aspecto, también es importante remarcar que la misma FPSC también ha mejorado sus capacidades a partir de estar más presentes en los canales internacionales del sector educativo lo que supone, a su vez, una mejora de su posición y reputación, mayor alcance de sus Programas, la adquisición de más conocimientos técnicos en el sector educativo, el contacto con personas expertas en el sector y el intercambio de experiencias, entre otras.

A nivel de contenidos específicos del Programa, personas claves de la UB han respondido que la universidad ha mejorado sus conocimientos respecto la SPSS, el uso de las TIC en el campo educativo, SIG, entre otros, teniendo en cuenta que hay una gran necesidad en Palestina para aprender y difundir el uso de estas herramientas. Así mismo, se considera que la UB ha mejorado su posición respecto el campo de la diversidad funcional a partir del estudio sobre personas con discapacidad, de las aulas con recursos educativos para necesidades especiales, del futuro master en educación especial, entre otros.

Para finalizar, la cuestión principal a considerar para futuros Programas será si la FPSC debería apoyar a la UB a nivel estructural o si será más eficaz hacerlo a partir de la formación continua, del desarrollo continuo de capacidades, apoyándose en nuevas necesidades organizativas

identificadas. En este sentido, será importante prestar más atención al aprendizaje emergente a partir de abrir espacios de reflexión en los cuales la UB pueda ser alentada a identificar críticamente sus necesidades en materia de capacidades y habilidades.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene una VALOR AÑADIDO ALTO

C.7. PARTENARIADO

¿Ha funcionado la relación de partenariado tal y cómo se había previsto? ¿Ha contribuido esta relación a obtener los resultados previstos?

Si el partenariado, e incluso el trabajo en red, se refiere a la capacidad de lograr lo que de otra manera no podría lograrse, el presente Convenio es un excelente ejemplo para explicar hasta qué punto los partenariados se han establecido satisfactoriamente. La UB lleva muchos años comprometida con la sociedad palestina y con la mejora de la calidad educativa para todos, convirtiéndose en una institución de referencia en este campo, muy conocida y valorada tanto a nivel de las autoridades locales, actores locales e internacionales, así como por el sector educativo y las comunidades.

C.7.1. Partenariado entre la FPSC y la UB

En general, la calidad de la relación entre los socios se considera como un componente importante del éxito de la colaboración de las organizaciones con el fin de evitar, por ejemplo, que los partenariados establecidos se limiten únicamente a las transferencias financieras u otros procedimientos administrativos.

El Equipo Evaluador entiende el partenariado como la relación de los diferentes actores (socios) que interactúan en diferentes momentos y en diferentes plataformas con responsabilidades y procedimientos de trabajo formalizados. Los principales objetivos del partenariado han sido:

- Garantizar una planificación y gestión adecuada y eficiente del Programa, con el mutuo acuerdo de las diferentes funciones, obligaciones y responsabilidades de cada socio, lo que en última instancia ha repercutido en la eficacia y el impacto de la acción.
- El fortalecimiento de la relación entre los socios en términos de una misión y compromiso compartidos, con el fin de asegurar la viabilidad y sostenibilidad de las acciones implementadas. Este tipo de partenariado ha contado como referencia la visión y valores compartidos entre los dos socios, la confianza y la igualdad de las relaciones, una participación comprometida, así como el establecimiento de mecanismos para resolver los conflictos de intereses, entre otros.
- Investigar acerca de las posibilidades para la mejora de la calidad educativa en Palestina, y así implementar nuevos métodos, técnicas y herramientas pedagógicas.
- Fomentar la participación y coordinación de los principales actores de la comunidad educativa: MdE, Oficinas Regionales de Educación, oficinas de supervisión educativa, escuelas y personal referente, asociaciones de padres, entre otros.

Una de los principales claves del éxito de la Intervención, tanto para la FPSC como para la UB, ha sido el enfoque integral de trabajo usado para este Programa, un enfoque que – tal y como hemos visto en secciones anteriores – está basado en el hecho que las niñas y niños – los educandos – son el centro de una acción educativa de calidad.

En términos generales, las personas entrevistadas de la FPSC y la UB fueron positivas sobre el partenariado establecido durante la implementación del Programa. De hecho, los miembros del personal de ambas organizaciones han evaluado su relación en un escala del 1 a 10, con un promedio de 9. Todas las personas declararon que la relación es muy buena para seguir trabajando juntos de la misma manera en futuras acciones y, de hecho, se considera que la relación va más allá de los fondos, de manera que la finalización del Convenio es vista como un punto y seguido en el partenariado. Es importante añadir que existen fuertes relaciones de interés y estratégicas a nivel de los altos cargos de la FPSC y la UB – por ejemplo, entre la presidencia y el rectorado – lo cual no sólo ha facilitado la asociación establecida o la resolución de posibles conflictos durante la misma, sino que es un signo de continuidad del partenariado.

Las principales palabras usadas por estas personas fueron “*confianza, transparencia, horizontalidad, flexibilidad, igualdad, proximidad, comunicación fluida, alineamiento y solidaridad*”. También afirmaron que la confianza establecida con la FPSC ha tenido un impacto en la UB y el Programa. Esta confianza está relacionada con un enfoque de gestión por parte de la FPSC que ha respetado los procesos de toma de decisiones de la UB, de acuerdo a las necesidades y prioridades del contexto / Programa.

El intercambio de conocimientos y experiencia ha estimulado el establecimiento de sinergias y/o complementariedad entre ambas organizaciones; esto es algo que, de hecho, la UB también ha establecido con otros actores del Programa, como podrían ser las Oficinas Regionales de Educación o las oficinas de supervisión educativa. Vemos también como positivas y como un valor añadido las capacidades técnicas de la FPSC en relación a su estrategia en Palestina, específicamente en el campo de la educación, así como su política de trabajo con la infancia y la juventud.

La UB también considera que la clara dirección del Programa también ha ayudado a fortalecer el propio enfoque de la organización, y que la perspectiva de un trabajo conjunto de cuatro años ha sido un valor añadido, en comparación con otros compromisos a corto plazo que mantiene la UB con otros socios internacionales.

En general, la FPSC ha logrado poner en práctica las tareas que realiza con regularidad durante la colaboración con un socio local, tales como el establecimiento de un acuerdo de colaboración, reuniones de planificación, visitas de campo o formaciones para el socio local – aunque en este

último caso, con algunas limitaciones, tal y como hemos visto en la sección C.6. Valor Añadido. De hecho y según las personas entrevistadas de la UB, el personal de la FPSC ha estado muy presente en el Programa, realizando un gran número de reuniones y visitas Programadas, considerándose no sólo suficientes sino también una contribución importante al éxito de la Intervención, al logro de los resultados y objetivos del Convenio.

La relación se ha establecido principalmente entre la coordinadora de proyectos de la FPSC y el coordinador del Convenio para la UB, contando con el apoyo de la asistente de coordinación. En general, las personas entrevistadas de ambas organizaciones consideran que la relación ha sido muy amable, abierta, transparente y que ha contado con los canales de comunicación y de intercambio de información suficientes. Se observa pues, como los problemas de comunicación y malentendidos respecto las reformulaciones presupuestarias no han tenido ningún impacto negativo en el partenariado y/o las relaciones establecidas. Sin embargo, es importante señalar que los coordinadores de cada área así como las personas focales para las oficinas de supervisión (logistas) han expresado que, en ciertos momentos, la relación entre organizaciones se ha limitado a los dos coordinadores del Programa de cada entidad y que, a pesar de la relación positiva, cercana y abierta con la FPSC, les hubiera gustado establecer algunos canales más directos de comunicación, para compartir necesidades y preocupaciones, entre otros.

Se concluye que el partenariado entre la FPSC y la UB ha sido fuerte y sólido. El partenariado no ha sufrido grandes dificultades técnicas pero, tal y como hemos visto y como en cualquier tipo de relación y cooperación, sigue habiendo margen de mejora – por ejemplo, a nivel de gestión o supervisión de las intervenciones –, especialmente si ambas organizaciones deciden continuar trabajando a través intervenciones de largo plazo, las cuales requieren de un mayor esfuerzo para continuar construyendo una base común de trabajo, de cooperación así como para el fomento de sinergias entre ambas organizaciones. Todos estos elementos son clave para el éxito de las intervenciones que se llevan a cabo.

C.7.2. Partenariado entre la UB y las autoridades locales

La UB tiene muy buena relación de colaboración con las autoridades locales: MdE, Oficinas Regionales de Educación y las oficinas de supervisión educativa. Todas las personas entrevistadas han destacado la relación positiva con la UB, los altos niveles de cooperación y compromiso con la educación en Palestina, así como la importancia de mantener la financiación de sus actividades. Por ejemplo, la UB tiene una relación muy estrecha con las Oficinas Regionales de Educación, las cuales han apoyado activamente a la universidad durante el estudio de necesidades que precedió a la Intervención, durante el proceso de identificación de las escuelas gubernamentales más necesitadas para participar en el Convenio, así como durante la implementación del mismo, por ejemplo, facilitando el acceso a las oficinas de supervisión educativa y a las escuelas, proporcionando recursos humanos y materiales, entre otros. Esta relación ha garantizado el alineamiento de la UB con las autoridades locales, lo cual es positivo para la sostenibilidad del Programa.

Debido a las limitaciones encontradas durante la fase de terreno de la evaluación, no ha sido posible entrevistar a ningún socio local y/o organizaciones de la sociedad civil que han participado también en el Programa, de manera que no se ha podido determinar la calidad del partenariado entre estas y la UB.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene una PARTENARIADO ALTO

C.8. INNOVACIÓN

¿Qué aspectos innovadores de la intervención podrían servir de base para nuevas intervenciones o podrían ser replicados por otros actores o administraciones?

Como parte del éxito de un programa, tanto el trabajo de los socios como la misma intervención deben de ser innovadores. A nuestro entender, una organización y un programa es innovador si incorpora algunos de los siguientes elementos:

- Tienen que estar armados con el poder de la visión y la imaginación. La organización debe de tener el coraje para moverse en una nueva dirección; tiene que ser audaz y contar con el valor para defender las nuevas ideas transformadoras, innovadoras y donde se existe la posibilidad de producirse el cambio.
- La organización no está encasillada por las formas convencionales de hacer las cosas, y cuenta con un personal que trae aire fresco, nuevas ideas y enfoques de trabajo.
- La organización tiene la capacidad de superar los contratiempos, catalizar una visión, crear curiosidad y promover el aprendizaje.
- Se “rompen las reglas”, se hace lo que para muchos parece lo impensable, se cuestiona el *status quo*, no se tiene miedo al fracaso. También se alienta a pensar “*out of the box*”.
- Se promueve que las personas salgan de su zona de confort y amplíe su imaginación y sus capacidades.
- Sin perder su sistema de valores, la organización crea un espacio seguro para cuestionar lo incuestionable, para estirar la mente más allá del trabajo del día a día.
- Monitorea, documenta y sigue aprendiendo y compartiendo prácticas innovadoras.

En este tipo de organizaciones, el camino no siempre es fácil, es probable que haya muchas dificultades a superar, pero así es como se produce el cambio.

Esta lista anterior no es en absoluto exhaustiva – se podrían añadir más elementos – pero proporciona una idea entorno al concepto de la innovación.

A nivel general, los aspectos innovadores del enfoque de la Intervención son:

- La educación centrada en la persona. La educación tradicional palestina – aún vigente – se ocupa principalmente de la transmisión de normas y valores, y trata de proporcionar a los educandos modelos de conducta que imitar y conocimientos para almacenar. Pero, tal y como hemos visto con el Programa, la educación evoluciona poniendo el acento en el educando, que debe ser el protagonista de su propia formación integral, no tanto para moldearlo al estilo del ideal de persona que la pedagogía establece en una sociedad, sino para desarrollar plenamente todas sus potencialidades.

Los cambios y transformaciones educativas de la sociedad palestina invitan a mirar a las niñas y niños, a las y los jóvenes desde una perspectiva globalizadora, ya que el entorno en el que se mueven condiciona todos los planteamientos de los proyectos educativos. Es, pues, imprescindible conocer bien desde qué perspectiva se parte para dar coherencia a los objetivos, medios y resultados que los profesionales del campo educativo seleccionan. La sociedad palestina va consiguiendo que la educación sea un derecho universal y que la calidad educativa sea un objetivo cada vez más consensuado que concentra esfuerzos de toda la comunidad social y educativa.

En el Convenio se ha optado por este tipo de pedagogía, promoviendo que el profesorado centre su labor en el alumnado, haciéndolo participe de su educación. En mayor o menor medida, se ha promovido que las escuelas estén al servicio de cada alumna y alumno, organizando toda su acción educativa a este fin: desde la acogida, con el conocimiento de las necesidades y expectativas de cada persona, entre otros.

- La educación inclusiva. El Convenio ha promovido la asistencia y la atención a las necesidades del alumnado. El principio de una educación inclusiva se reconoce cada vez más y cada vez hay más países, incluyendo Palestina, que apoyan que las y los estudiantes con necesidades especiales y/o diversidad funcional puedan estudiar en centros ordinarios, ya que se considera que es la forma más efectiva para construir una sociedad inclusiva y conseguir una educación para todos.

La educación inclusiva supone el derecho de todos los niños y jóvenes a acceder a una educación de calidad – independientemente de sus necesidades especiales o diversidades funcionales. Abarca los valores educativos de la igualdad, la diversidad y la justicia social, valores que han sido transversalizados en el mismo Convenio.

- Un valor añadido pero también un elemento innovador ha sido el hecho que la preparación de todos los materiales y contenidos, así como la impartición de cursos, conferencias, formaciones, etc. Han contado con la colaboración de personas expertas en ciencias de la educación, del mundo de la academia que investigan y trabajan desde hace muchos años en el sector educativo, y conocen perfectamente las necesidades, deficiencias y demandas de la educación en Palestina. Esto puede considerarse un elemento que distingue el Convenio de otras acciones que se implementan en Palestina, ya que normalmente no cuentan con este *pool* de expertos, con este componente de profesionalidad ni con la UB – una de las instituciones con más prestigio en la promoción de la calidad educativa – como la principal implementadora del Programa.
- Finalmente, se considera también un elemento innovador el hecho que el Programa ha hecho partícipes, a diferentes niveles y desde un punto de vista holístico / integral, a los actores más importantes de la comunidad educativa, los cuales han interactuado y se han coordinado durante la acción: MdE y las Oficinas Regionales de Educación, dirección y profesorado, miembros de la oficina de supervisión educativa, familias, personas expertas del sector educativo, entre otros.

A modo de ejemplo, existen varios Programas centrados en la mejora de la educación en las escuelas pero, raramente, se hace partícipes a las y los directores de las mismas, ya que a menudo las actividades están centradas sólo en el profesorado o el alumnado. Un segundo ejemplo sería la formación del personal de las Oficinas Regionales de Educación, concretamente, de las y los supervisores, tanto a nivel individual como a partir de sesiones conjuntas con el profesorado. Y como tercer ejemplo, se ha valorado muy positivamente las actividades realizadas con las familias en las escuelas, como podría ser el BBBS o el trabajo con las familias en las aulas de recursos educativos especiales, siendo quienes conocen más las necesidades y fortalezas de sus hijas e hijos.

Así mismo, también se han identificado aspectos y actividades innovadoras que pueden servir de base para futuras intervenciones y que podrían ser replicadas en otras áreas y/o por otros actores:

- Las aulas de recursos educativos especiales. Esto no es sólo un elemento innovador sino una necesidad en Palestina. Aunque estas aulas forman parte de la educación básica / primaria, no todas las escuelas cuentan con los medios necesarios para abrirlas, especialmente aquellas que dependen del MdE: presupuesto, equipo humano especializado, recursos materiales, espacios seguros y acogedores para los niños, etc. De ahí que la mayoría se hayan establecido a partir del apoyo de organizaciones internacionales. Cabe decir que la apertura de estas aulas es obligatoria cuando se construye una nueva escuela.

Entre muchos otros, se pueden destacar tres aspectos positivos e innovadores de las aulas de recursos educativos especiales en escuelas ordinarias. Por un lado, el hecho que permiten que la niña o niño pueda permanecer en la escuela ordinaria, participar en la clase ordinaria con el resto de sus compañeros mientras que, paralelamente, recibe apoyo personalizado en el aula de recursos con el personal especializado, los recursos adaptados existentes, con una atención más directa, etc. Por otro lado, el personal especializado puede adoptar metodologías pedagógicas innovadoras cuando trabajan con estos niños: metodologías participativas, trabajo cooperativo y en grupo, formación entre iguales, trabajo conjunto con las familias, etc. Finalmente, podemos decir que el resto de la comunidad escolar se beneficia de la presencia de estas niñas y niños en la escuela, ya que permite fomentar valores de solidaridad, respeto, empatía, igualdad, entre otros.

- Los laboratorios de ciencias. Esto también no es sólo un elemento innovador sino una necesidad en Palestina. El establecimiento de más laboratorios en las escuelas o en centros comunitarios en Palestina (con un acceso fácil y compartido tanto para las escuelas como los profesionales), supondrá que mejore y se incremente la formación del profesorado de ciencias así como educación científica en los

centros escolares – especialmente a nivel práctico – con un impacto importante en las chicas, tal y como veremos en la siguiente sección.

- Los centros de recursos. Estos centros actúan no sólo como un fondo documental y de recursos educativos para los miembros de la comunidad educativa, sino que también permiten que se realicen cursos de formación continua y/o reciclaje – para aquellos profesionales en activo –, como un punto de encuentro entre profesionales donde intercambiar experiencias, dudas, buenas prácticas, entre otros. Es recomendable abrir estos centros no tanto a nivel universitario sino en las mismas escuelas u otros espacios comunitarios, para asegurar que son accesibles a todo el mundo.
- Formación especializada para el profesorado. Por un lado tenemos el Título de Certificación del Profesorado el cual no se ofrece en todas las universidades palestinas y es necesario para que el profesorado no cualificado pueda acreditarse y así seguir ejerciendo su profesión a partir del 2017. Y por otro lado, tenemos el futuro Master en Educación Especial, el primero en ofertarse en Palestina, lo que permitirá que el profesorado pueda recibir formación académica especializada y mejorar sus capacidades pedagógicas, adquirir nuevos recursos y herramientas para trabajar, profesionalmente y eficazmente, con el alumnado con necesidades especiales y/o diversidad funcional.
- Formación directa en el aula / escuela para el profesorado y el personal de supervisión educativa. Este tipo de formación permite que las sesiones tengan lugar en el mismo centro educativo, que no deja de ser el espacio donde se producen los procesos de aprendizaje y de enseñanza, donde se desarrollan los planes educativos y las técnicas pedagógicas, así como donde se identifican las necesidades y deficiencias de los profesionales y, por lo tanto, donde es posible el cambio educativo. Además, permite crear dinámicas de participación y cooperación entre profesionales, por ejemplo, a partir de realizar formaciones y observaciones conjuntas entre el profesorado y los supervisores educativos, e incluso con la misma dirección del centro.
- Paquetes con materiales pedagógicos. El desarrollo de estos paquetes educativos para todos los niveles de primaria y secundaria, supone una revisión del currículo educativo en Palestina que se traducirá en introducir mejoras para el nuevo currículo que está desarrollando el MdE. Además, estos paquetes formarán parte de los nuevos libros de texto que editará el MdE.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene una INNOVACIÓN ALTA

C.9. ENFOQUE DE GÉNERO

El enfoque de género en la FPSC

De manera general, se considera que la FPSC y su personal están comprometidos con el género y la organización tiene algunos componentes de enfoque e igualdad de género a través de Programas específicos en Palestina, como por ejemplo, en los que tratan temas de formación vocacional o de diversidad funcional, entre otros.

Tal como indicamos anteriormente, la FPSC indica en sus Planes Estratégicos (2009-2012 y 2013-2016) el compromiso de incorporar los ODM como prioridades que orienten todas las acciones de desarrollo que lleva a cabo, incluyendo la del Objetivo 3 de *“promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer”*. Así mismo, el Género en Desarrollo del Plan Director de la AECID – *“apoyo iniciativas que contribuyan al pleno ejercicio de los derechos económicos de las mujeres, para reducir la pobreza con igualdad de género, equidad social y sostenibilidad ambiental”* y la *“promoción de la representación y participación de la mujeres en todos los espacios sociales y políticos”* – ha sido también un punto de referencia para la organización.

Sin embargo, se considera que este compromiso tiene algunas limitaciones ya que:

- Aunque uno de los objetivos corporativos de los Planes Estratégicos de 2009-2012 y 2013-2016 es el de *“favorecer la promoción de la mujer en todos los sectores y actividades para incrementar su participación social y para incentivar su acceso a la toma de decisiones”* (*“de forma preferente en el ámbito rural”* para el plan de 2009-2012), no se indica explícitamente en qué se traduce este objetivo ni el compromiso de la organización para el desarrollo y la promoción del enfoque y la igualdad de género.
- El Plan Estratégico para 2009-2012 y el de 2013-2016 presentan las líneas de actuación previstas en materia de mujer – por ejemplo *“género y progreso”* – pero no mencionan directamente como va a realizarse la integración del género tanto a nivel general como a nivel de los planes de país. En el caso de Palestina, se presenta un breve análisis de género que indica el impacto diferenciado de las discriminaciones, la pobreza, los conflictos, etc. Sobre mujeres y hombres, pero no sobre las estructuras de poder que generan desigualdad de género. Tampoco se presenta claramente el género como un elemento transversal.
- No existe un plan y/o política de género, la cual permitiría integrarlo y reforzarlo tanto a nivel institucional como programático. El plan podría servir de guía al personal de la FPSC acerca de cómo se deberían integrar el enfoque y la igualdad de género a nivel programático, tanto para la propia entidad como para sus socios locales.
- No se recopilan datos sobre cómo los presupuestos reflejan una perspectiva en la igualdad de género.

Cabe decir que, aunque se han llevado a cabo un seguido de acciones que han fomentado la igualdad de género, la FPSC podría haber facilitado más recursos a la UB para garantizar que el género se estaba teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, durante las actividades. A pesar de que la UB y la FPSC han reportado la información relativa a la planificación, implementación y evaluación de las actividades con datos desgregados

por género, se podrían haber introducido algunos mecanismos más formales como, por ejemplo, indicadores específicos de género en la MML que habrían permitido medir con más precisión los cambios y el impacto del Convenio en materia de igualdad.

El Equipo Evaluador concluye que el enfoque y la igualdad de género no han sido lo suficientemente integrados y visibilizados por ambos socios. Por un lado, el género no ha sido una prioridad para la UB y por otro lado, la FPSC no ha potenciado suficientemente su compromiso de género con el socio local. El resultado es que la incorporación de la perspectiva de género es uno de los componentes más débiles del Programa.

El enfoque de género en la UB

Tal y como hemos visto en secciones anteriores, la UB – en colaboración con la FPSC – tuvo en cuenta el género durante el estudio de necesidades que precedió al Convenio. Fue a partir del mismo que se pudieron identificar, por ejemplo, las necesidades de las profesoras y las supervisoras de educación en algunas materias específicas, como podrían ser las TIC. También se tuvo en cuenta el género durante el diseño del Programa, concretamente a partir del OE3 “*Establecer un modelo educativo que promueva los valores de equidad de género, el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural y fomente los principios democráticos*”. Sin embargo, y a pesar de haberse llevado a cabo un seguido de acciones y actividades que fomentaban la igualdad de género, se concluye que éste no ha sido del todo prioritario para la UB durante la planificación e implementación de las actividades. En muchos casos, el enfoque de género ha sido informal - enfocado sobretudo desde un punto de vista cuantitativo – y la UB no ha considerado el género como un componente transversal en sus planes.

Específicamente, en el ámbito institucional y teniendo en cuenta que una gran parte del profesorado así como del alumnado activo y graduado son mujeres, la UB no incluye el enfoque de género en sus planes educativos y no existe una estrategia de género o política de género interna, lo que deja a la universidad en una posición desfavorable en este sentido, y más teniendo en cuenta que no sólo lleva a cabo actividades educativas y/o académicas sino también comunitarias, de intervención socioeducativa.

Al no contar con una política de género, es difícil que la UB pueda medir el alcance de la igualdad de género dentro de la universidad (por ejemplo, políticas y programas con perspectiva de género, procedimientos internos en la estructura institucional, recursos humanos, auditorías de género internas o autoevaluación de género, entre otros). Esto implica la inexistencia de mecanismos formales, herramientas y/o indicadores específicos de género durante los procesos de análisis, investigación, planificación, ejecución y evaluación. Esto podría influir positivamente en los objetivos, las estrategias y la asignación de recursos y así lograr cambios en las políticas, programas y otras actividades educativas, y hacer una diferencia real para promover la igualdad de género.

Como resultado, si bien las mujeres han sido incluidas de manera mayoritaria en las actividades y la programación del Convenio, la UB no ha desarrollado ninguna herramienta específica o un sistema para recopilar las necesidades y demandas de las mujeres palestinas (profesoras, supervisoras, directoras, etc.) durante la implementación del Programa, de manera que algunas actividades – como las sesiones de formación, la preparación de contenidos por parte de los formadores, etc. – se han llevado a cabo sin un enfoque de género.

Durante las entrevistas con los miembros del personal de la UB, se ha visto como algo positivo – en términos de género – que haya más mujeres que hombres que trabajan en la UB, aunque en el Programa han trabajado más hombres que mujeres, por ejemplo, a nivel de coordinación del mismo. Pero es importante tener en cuenta que cuando hablamos de enfoque de género estamos yendo más allá de la dimensión cuantitativa y que aspiramos a reforzar también la dimensión cuantitativa del enfoque, por ejemplo, a nivel de estructura o de transversalización del género en los recursos humanos, en los procesos de decisión entre otros.

Se debe tener en cuenta que cuando hablamos de la integración y/o transversalización del género, no estamos hablando de añadir elementos sobre las mujeres a los programas existentes, o sobre aumentar el número de mujeres trabajadoras y beneficiarias. La transversalización de género coloca las cuestiones de igualdad de género en el centro de las decisiones políticas y la asignación de recursos, y requiere de una atención explícita a las perspectivas de género, lo que permite identificar la necesidad de introducir cambios en los objetivos, políticas, estrategias y acciones, así como los cambios a nivel institucional (en las estructuras, procedimientos, y así sucesivamente).

¿Qué impacto de género ha tenido el proyecto? ¿Existe alguna actividad específica orientada hacia la promoción de la igualdad de género?

La incorporación de la perspectiva de género puede ser evaluada a nivel del Programa en términos de paridad, igualdad, equidad o el empoderamiento, entre otros. Este ejercicio requiere de la recopilación y del análisis de información sobre hasta qué punto el género se ha abordado a través de todo el Programa. El Equipo Evaluador no ha sido capaz de analizar profundamente este componente debido a la falta de un sistema formal de seguimiento y evaluación de género. Por ejemplo, el presupuesto no ha incluido líneas presupuestarias específicas para hacer frente a las cuestiones de género, y los indicadores no fueron diseñados para medir la posible transformación de género o el nivel de empoderamiento.

A pesar de esto, es importante destacar que toda la información del Programa ha sido disgregada por género, lo que supuestamente podría haber facilitado la evaluación de los resultados y el impacto del Programa en estas cuestiones. Sin embargo, el Equipo Evaluador considera que el trabajo realizado para promover los valores y la igualdad de género, no ha sido siempre lo suficientemente medido, priorizado, valorado y visibilizado por parte de la UB. Esto ha conllevado a que, aunque se han podido identificar actividades concretas que han resultado en cambios positivos a nivel de género y/o en la lucha por la igualdad, no ha sido posible medir el impacto y/o alcance de los mismos.

A modo de ejemplo, al igual que se identificaron las necesidades de las profesoras y las supervisoras educativas durante el estudio de necesidades, debería haberse fomentado que éstas hubieran seguido con este proceso durante la implementación del Programa. Por ejemplo,

durante los grupos focales con profesoras y supervisoras no fue posible obtener información sobre si estas consideraban que, bajo el contexto de una sociedad patriarcal con claras desigualdades de poder y diferencias en las relaciones entre mujeres y hombres, existían brechas de igualdad con sus compañeros varones, si tenían necesidades específicas en el ámbito profesional-educativo o si consideraban que sus alumnas las tenían. Se le planteó incluso si existían desigualdades y/o necesidades a nivel personal, por ejemplo, cuando se cuestionaba los problemas que sufren las mujeres palestinas para conciliar la vida familiar y la profesional. El hecho es que, en la mayoría de los casos, las mujeres no fueron capaces de identificar ninguna de estas situaciones, y tanto mujeres como hombres consideraron que ante los altos índices de escolarización femenina, con el hecho de que las chicas se gradúan más en la universidad, así como que la mayoría del personal educativo son mujeres, las brechas de desigualdad estaban superadas. De nuevo, las cuestiones de género fueron representadas desde un punto de vista cuantitativo y no cualitativo, y el equipo de evaluación considera que la UB, pero también las y los formadores, deberían haber puesto más atención a este aspecto, haber fomentado más el espíritu crítico en las sesiones, fomentar más el debate entorno a la igualdad y, finalmente, haber transversalizado el género en los materiales de las formaciones, ya que los formadores entrevistados declararon que en ningún momento tuvieron en cuenta el género.

Si verdaderamente la UB quiere trabajar desde un enfoque inclusivo y participativo, desde la equidad y la paridad entre mujeres y hombres, es importante tener todos estos elementos en cuenta durante la planificación, diseño y evaluación de sus actividades, especialmente cara la eficacia y el impacto de las mismas. Se puede haber dado el caso que, si bien las mujeres y niñas se han beneficiado de las acciones del Programa, ciertas necesidades y demandas no hayan sido cubiertas.

Sin embargo, a pesar de las debilidades generales en el enfoque de género, cabe mencionar que desde la UB, las escuelas, las oficinas de supervisión educativa así como de las Oficinas Regionales de Educación, se ha facilitado la participación de las mujeres – y también de los hombres – a las actividades del Programa, flexibilizando los horarios y las tareas del personal, buscando personas que pudieran reemplazarlas durante su horario laboral, buscando mecanismos para conciliar la vida familiar y el Programa, siempre con el objetivo de que pudieran asistir a las formaciones, conferencias, entre otros.

Algunas de las actividades que se han podido identificar como promotoras de la igualdad de género han sido:

- Conferencias y foros nacionales. Han sido clave para poner encima de la mesa algunos temas fundamentales que rodean la educación en Palestina y garantizar que estos mensajes llegaran a las personas y organismos que tienen la capacidad de tomar decisiones y diseñar políticas. Un ejemplo ha sido el tema de las competencias en educación preescolar (de 0 a 6 años) y de los servicios que se prestan a las niñas y niños con necesidades especiales, siendo estos fundamentales para promover el acceso real de las mujeres palestinas al mercado laboral. La realidad es que el 99% de los cuidados de los niños menores de 6 años y de los niños en edad escolar que no están escolarizados por sus condiciones especiales recae sobre las madres. Aún teniendo en cuenta que el MdE no cuenta actualmente con los recursos financieros necesarios para garantizar la educación preescolar o para mejorar el acceso de los niños con necesidades a las escuelas, es fundamental que la discusión y promoción de estos asuntos esté en su agenda presente y futura y se visibilice el trabajo de "cuidados" de la mayoría de madres palestinas.
- Acceso de las profesoras al conocimiento del uso de las TIC. Se ha intentado responder a las necesidades identificadas que tenían las profesoras de educación primaria y secundaria respecto a su "familiaridad" con las TIC educativas, intentando minimizar la brecha existente entre los profesores varones que tienen fluidez en el uso de tecnologías y las profesoras mujeres. 662 mujeres han participado en formaciones en TIC y el 90% ha manifestado, una vez terminadas las formaciones, sentirse capaz de usar las TIC en su labor docente diaria. Además del beneficio pedagógico *per se* que tiene el uso de estas herramientas educativas que atraen y motivan al alumnado, hay también un componente cultural importante de transferencia de modelos de conducta y modelos sociales que es importante destacar. Una maestra palestina que tiene las mismas herramientas de comunicación y de investigación que su homólogo varón está mandando un mensaje a sus alumnas. Está sentando un modelo igualitario de acercamiento a las tecnologías, a las ciencias, al lenguaje, etc.
- Las aulas de recursos educativos especiales. Teniendo en cuenta las limitaciones educativas que han sufrido las niñas y niños con necesidades especiales – falta de servicios y personal especializado, falta de materiales y herramientas adaptadas a las diferentes necesidades, infraestructuras no adaptadas, entre otros – el establecimiento de las aulas ha sido de vital importancia. Las experiencias de discriminación de estos niños es, muchas veces, diferente por razones de género. En sociedades patriarcales como la Palestina, es normal que sea el padre quien decida si sus hijas e hijos irán a la escuela. Cuando los recursos escasean, es frecuente que decidan que los chicos irán a la escuela y las chicas se quedarán en casa realizando tareas del hogar. Esto se vuelve aún más crítico si estamos ante un menor con necesidades especiales y, particularmente, una niña. Las aulas, a partir de facilitar recursos y apoyo en las asignaturas básicas como son el árabe, el inglés y las matemáticas, han permitido que las niñas con necesidades especiales – con más probabilidades y/o riesgo de abandonar la escuela – hayan podido continuar con su educación y adquirir unos niveles de alfabetización básicos y/o óptimos para su desarrollo en su vida diaria y como personas autónomas e independientes. Esto también se ha traducido en la obtención de mejores resultados académicos y que más niñas con necesidades especiales terminen tanto la educación primaria como la secundaria.
- La creación de los laboratorios científicos comunitarios. El acceso igualitario de niñas y niños a laboratorios equipados en los que poder acercarse a los conocimientos científicos desde la práctica va a significar sin duda un aumento del número de niñas que actualmente deciden cursar el bachillerato científico (actualmente sólo el 18% de las chicas cursan el bachillerato científico frente al 43% de los chicos, según datos del MdE para el curso 2013-2014). A destacar que uno de los laboratorios se ha ubicado específicamente en un colegio de niñas. Es muy importante que las niñas y las adolescentes tengan acceso a los estudios científicos de calidad, y para eso es fundamental que sus profesoras tengan unas capacidades específicas también. Por eso la herramienta de los laboratorios comunitarios ha sido tan potente, porque ha dado servicio a las escuelas y a las Oficinas Regionales de Educación a la vez. En otras palabras, ha servido tanto para hacer clases prácticas con alumnas y alumnos, como para el profesorado y el personal de supervisión educativa.
- Estereotipos y modelos a imitar. Ha sido muy importante el valor que profesoras y docentes han tenido como "modelos a imitar" ante las niñas y niños palestinos. A la hora de diseñar los materiales y recursos pedagógicos se ha tenido muy en cuenta el uso de un lenguaje tanto escrito como visual que rechace los estereotipos de género y que promueva un sistema de aprendizaje igualitario. En los materiales

diseñados, mujeres y hombres aparecen desempeñando tareas en igualdad de condiciones, tanto las madres como los padres aparecen como proveedores de servicios y cuidados por igual.

A modo de ejemplo, en uno de los paquetes educativos para inglés de primaria, en la unidad sobre la familia, se ve a un papá leyendo un cuento a su hija y a una mamá construyendo bloques con su hijo. Se observa también que cuando niñas y niños son representados gráficamente se hace de manera respetuosa y no asignándoles roles de género diferenciados. Por lo tanto, se considera que el Programa ha sido extremadamente cuidadoso en estos aspectos de uso del lenguaje escrito y visual.

Otro ejemplo de modelos a seguir ha sido identificado en el Programa del BBBS. De los 241 estudiantes universitarios que han participado en el Programa, una gran mayoría fueron mujeres. Estas mujeres han representado un modelo a seguir para las estudiantes más jóvenes, a partir de animarlas a seguir estudiando, de enfatizar la importancia de la educación (incluyendo la superior) en sus vidas para poder desarrollarse y tener acceso a las mismas oportunidades que sus compañeros varones, entre otros.

Podemos concluir que el programa evaluado tiene un ENFOQUE DE GÉNERO MEDIO-BAJO

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES¹³

D.1. CUADRO RESUMEN DE LAS NOTAS ASIGNADAS A CADA CRITERIO DE EVALUACIÓN

Resumen de las notas asignadas a cada criterio de evaluación	
RELEVANCIA	ALTA
EFICACIA	MEDIA-ALTA
COBERTURA	MEDIA-ALTA
IMPACTO	ALTO
EFICIENCIA	MEDIA-ALTA
VIABILIDAD	MEDIA
VALOR AÑADIDO	ALTO
PARTENARIADO	ALTO
INNOVACIÓN	ALTA
ENFOQUE DE GÉNERO	MEDIO-BAJO

D.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ASOCIADAS

- El Convenio ha sido altamente pertinente y adecuado según las estrategias y prioridades de la AECID, la FPSC y la UB.
- El Convenio ha sido altamente pertinente y adecuado según las estrategias y prioridades de la UNRWA.
- El Convenio ha sido altamente pertinente y adecuado según las estrategias y planes públicos y sectoriales del MdE y del Ministerio de Planificación y Desarrollo en Palestina.
- El Convenio ha estado altamente alineado y armonizado con las estrategias, programas y objetivos de otras organizaciones internacionales operando en el país.
- Los Objetivos de la Intervención han estado alineados con los objetivos de los socios locales, el donante, las administraciones públicas y otros grupos de interesados operando en el país. Las actividades han sido pertinentes y adecuadas para el logro de los mismos.
- Se llevó a cabo una buena planificación y diseño del Convenio – especialmente gracias a las fases de pre-identificación y del estudio de necesidades – de manera que el Programa ha respondido y ha estado alineado con las necesidades y problemáticas del contexto operativo y, específicamente, del sector educativo.
 - **Recomendación:** en futuros programas, establecer unos criterios básicos para sistematizar como los grupos de participantes identifican y priorizan – por ellos mismos – sus necesidades.
 - **Recomendación:** la UB deberá seguir llevando a cabo procesos regulares de identificación de necesidades – tanto cualitativos como cuantitativos – en cooperación con sus socios y donantes, para identificar nuevas necesidades, grupos participantes, áreas temáticas y geográficas, etc. Y así poder ajustar sus actuaciones acorde a los nuevos contextos.

¹³ Con el fin de evitar la duplicación, esta sección incluye solo las recomendaciones más prácticas y significativas a tener en cuenta en futuros proyectos. Sin embargo, se han ido indicando, a lo largo del presente informe, otras sugerencias y/o recomendaciones a tener en cuenta.

- El Convenio ha estado altamente alineado con las necesidades de los grupos participantes, considerándose altamente pertinente desde este punto de vista.
- El Convenio ha ofrecido las actividades adecuadas para mejorar la calidad de la educación a partir de mejorar las capacidades del personal educativo, así como de los procesos y resultados de aprendizaje y de enseñanza.
- Las 38 actividades que estaban planeadas en el Convenio se han llevado a cabo, aunque en algunas de ellas se ha ampliado la cobertura de personas participantes y también ha habido cambios en los calendarios de ejecución que estaban inicialmente previstos.
- El aumento en la cobertura se ha realizado al constatar la FPSC la alta demanda existente por parte de los titulares de derechos y tras comprobar que ampliar las actividades no suponía un coste global extra.
- También se llevaron a cabo todas las actividades de sensibilización previstas en España, a través del CEMO que pertenece a la FPSC.
- Durante el periodo de implementación, se dieron factores externos e internos que influyeron en la ejecución de las actividades, pero éstos se tuvieron en cuenta en la planificación de las actividades, adaptándose el calendario de ejecución a ellos, minimizando así su incidencia.
- La ejecución de algunas actividades ha sido deficiente, concretamente las campañas de sensibilización sobre las necesidades educativas especiales, la producción de un video documental y la creación de una plataforma digital para el intercambio de información entre los actores del sector educativo.
 - **Recomendación:** en futuros programas, se debería intentar llenar de más contenido a las campañas de sensibilización.
- Las 38 actividades implementadas en el marco del Convenio han sido necesarias para el logro de los 7 Resultados previstos, porque eran relevantes y coherentes con las necesidades identificadas.
- Las actividades han sido suficientes para lograr los 7 Resultados del Convenio, aunque por otro lado claramente insuficientes para dar respuesta a las grandes necesidades del sector educativo palestino.
- El logro de los Resultados ha sido el siguiente: R1 OE1 ALTO; R2 OE1 MEDIO-ALTO; R3 OE1 ALTO; R1 OE2 ALTO; R2 OE2 MEDIO-ALTO; R1 OE3 MEDIO-ALTO; R2 OE3 MEDIO-ALTO.
- El logro de los OE ha sido el siguiente: OE1 ALTO; OE2 ALTO; OE3 MEDIO-ALTO.
- El proceso general de selección de beneficiarios del Convenio ha estado dirigido por la UB, en coordinación con el MdE y las 58 escuelas implicadas. La FPSC no ha tenido ningún rol en este proceso.
- La planificación y ejecución de las actividades del Programa ha sido liderada por el equipo técnico de la UB, en coordinación con las Oficinas Regionales de Educación.
- Los diferentes actores de la comunidad educativa no sólo se han beneficiado del Convenio, sino que también han participado activamente en la ejecución de la mayoría de las actividades.
- El Convenio no ha perjudicado, de forma directa ni indirecta, a ningún grupo de personas que habitan en las 3 zonas de intervención.
- Las actividades del Convenio han permitido avanzar hacia un tipo de educación más inclusiva, donde la niña y el niño están en el centro del proceso de aprendizaje y el sistema se adapta a sus necesidades.
- La introducción de las nuevas TIC en las escuelas ha dado un impulso a este cambio de paradigma educativo porque éstas facilitan la creatividad, la interactividad y la participación de los alumnos.
- El Convenio ha contribuido a mejorar la calidad general de la educación ofrecida en las escuelas beneficiarias y se ha producido una mejora en el acceso a la enseñanza superior o la formación profesional.
- Las capacidades del profesorado y de las escuelas participantes se han reforzado principalmente en tres áreas: pedagogía, educación especial y nuevas tecnologías.
- Los paquetes con materiales pedagógicos han funcionado muy bien y han contribuido a reforzar las capacidades del profesorado para enfrentar las nuevas exigencias académicas del MdE.
- Se han creado dos laboratorios en las escuelas de Halhoul y Beit Jala, como resultado no previsto de la colaboración e intercambio entre los diferentes actores del sector educativo
 - **Recomendación:** en futuros programas, se podría incluir esta actividad dentro de la planificación para poder aumentar su cobertura e impacto.
- El refuerzo de capacidades de los supervisores del MdE ha sido clave en la promoción de nuevas metodologías de trabajo en las aulas.
- Gracias a la aplicación de los nuevos métodos y herramientas aprendidas, el profesorado es ahora más eficiente y eficaz en la preparación de las clases y exámenes, así como en la evaluación del alumnado.
- La construcción del Centro Zuroub en Belén ha supuesto un importante refuerzo de las capacidades pedagógicas de la UB.
- La obtención del Título de Certificación del Profesorado homologado por el MdE por parte de 150 profesoras y profesores ha supuesto un gran refuerzo de las capacidades pedagógicas de las escuelas beneficiarias. El impacto ha sido mayor entre las profesoras, porque había más mujeres que hombres sin esta titulación.

- El Convenio ha contribuido significativamente a sensibilizar a los diferentes actores de la comunidad educativa sobre la existencia de niñas y niños con necesidades especiales, que requieren herramientas pedagógicas adaptadas a sus necesidades.
 - **Recomendación:** las escuelas podrían, de forma experimental, enfocar nuevas ediciones del BBBS a las niñas y niños con necesidades educativas especiales para reforzar la sensibilización.
- La creación de aulas de recursos educativos especiales en 13 escuelas ha supuesto para el profesorado una gran oportunidad de aprendizaje de nuevas herramientas y metodologías en este campo pedagógico.
- El gran retraso en la producción de los documentales sobre educación especial ha limitado fuertemente el impacto de las campañas de sensibilización lanzadas en el marco del Convenio.
 - **Recomendación:** en futuros programas, se debería introducir alguna cláusula en el contrato de producción de eventuales documentales que penalice económicamente a la persona/productora en caso de retraso grave.
- Es previsible que el futuro Master en Educación Especial tenga un enorme impacto en el aumento de capacidades pedagógicas relativas a la educación de niños con necesidades educativas especiales.
- La introducción de las TIC en las aulas ha permitido mejorar la interacción y la relación entre el alumnado y el profesorado, porque favorecen una dinámica de aprendizaje más horizontal y colaborativa que los métodos pedagógicos habituales.
 - **Recomendación:** en futuros programas, se recomienda crear grupos de formación acorde a los conocimientos previos de las y los participantes.
- La respuesta general de las niñas y niños al mayor uso de las TIC ha sido excelente y ha reforzado su motivación por aprender.
- El mal funcionamiento de la Plataforma Digital y su falta de uso por parte de sus potenciales usuarios ha restado impacto al Convenio en uso de las TIC pero también en el refuerzo de las capacidades pedagógicas.
 - **Recomendación:** en futuros programas, se destinarán los fondos necesarios para la resolución de problemas técnicos que pongan en peligro la realización de una actividad.
- El Convenio ha contribuido a mejorar las relaciones y la cooperación entre todos los actores de la comunidad educativa.
- Las actividades de sensibilización realizadas en España han generado un interés destacable entre la población, pero la información de la que dispone la FPSC no permite determinar si éstas han llevado a cambios en la actitud de la población participante.
 - **Recomendación:** en futuros programas, la FPSC debería elaborar herramientas más precisas (cuestionarios, hojas de evaluación de las actividades, etc.) para la medición del impacto de sus actividades de sensibilización en España.
- El conjunto de los titulares de derechos que se han beneficiado del Convenio perciben las grandes mejoras conseguidas, aunque posiblemente no sean plenamente conscientes del impacto que estas mejoras podrían tener a largo plazo.
- Generalmente, tanto la FPSC como la UB han tenido una buena capacidad para gestionar, implementar y supervisar técnicamente el Programa.
 - **Recomendación:** en futuros programas, los equipos técnicos deberían poder actuar e implementar las intervenciones de manera independiente en relación a la administración de la UB, para facilitar la gestión de las mismas, tener más capacidad de decisión y de acción, entre otros.
- Generalmente, tanto la FPSC como la UB han tenido una buena capacidad para gestionar, implementar y supervisar económicamente programas con presupuestos considerables.
 - **Recomendación:** en futuros programas, la gestión administrativa y económica debería de realizarse de manera independiente en relación al departamento financiero de la UB, para facilitar la ejecución, gestión y justificación de los presupuestos y/o gastos, agilizar las gestiones y disminuir la carga administrativa, tener más capacidad de decisión y de acción, entre otros.
 - **Recomendación:** en futuros programas, se recomienda que todo el personal conozca el presupuesto total de las intervenciones para facilitar, por ejemplo, la planificación de las actividades según los recursos disponibles.
- Los socios locales hicieron un buen diseño del presupuesto el cual ha estado alineado con las necesidades del Programa, se considera rentable y que no se han realizado ningún tipo de gastos injustificados.
- En general, la FPSC y la UB han demostrado tener una buena capacidad de respuesta ante contratiempos, dificultades.
- Se considera que el perfil de los gestores ha sido generalmente bueno y adecuado, respondiendo a las necesidades del Convenio.
 - **Recomendación:** en futuros programas, será necesario introducir una persona con conocimientos técnicos en cooperación al desarrollo en la posición de coordinación general. Esta figura podría ser paralela a la persona de coordinación académica.
 - **Recomendación:** en futuros programas, se aconseja que todas las personas coordinadoras de áreas tengan conocimientos específicos del área de especialización bajo su responsabilidad.
- Se considera que el sistema de seguimiento y evaluación ha sido eficiente para el monitoreo del Programa, siendo a su vez transparente y participativo. En general, las herramientas han estado alineadas con la actividades y, por lo tanto, también los resultados, objetivos, indicadores y grupos meta.
 - **Recomendación:** en futuros programas, deberían realizarse evaluaciones intermedias y finales de la línea de base.

- **Recomendación:** en futuros programas, será necesario que la MML sea una herramienta integrada y de referencia por todo el personal técnico de las intervenciones y no sólo para los coordinadores.
- **Recomendación:** en futuros programas y para ambos socios, se recomienda introducir algunas mejoras en la MML y en las herramientas de seguimiento y monitoreo, tales como: indicadores *SMART*, indicadores cualitativos que permitan medir los cambios y progresos, indicadores de género, entre otros.
- **Recomendación:** en futuros programas, será necesario incrementar el seguimiento durante y después de las formaciones, con un sistema claro y sistemático para medir los cambios y el progreso en los grupos de participantes. Este seguimiento podría realizarlo alguna persona de la UB, de las Oficinas Regionales de Educación o de las oficinas de supervisión educativa.
- Se considera que los informes se han elaborado con una alta calidad tanto de contenido como de estructura, y tanto a nivel interno como para el donante.
 - **Recomendación:** en futuros programas, se recomienda realizar una única plantilla de informe para todo el personal técnico de las intervenciones, como herramienta única y formal de sistematización de la información.
- La coordinación interna entre el personal técnico de la UB ha sido buena, eficiente y con suficientes mecanismos de comunicación y de intercambio de información.
 - **Recomendación:** en futuros programas, será importante que los procesos de decisión integren más la opinión de los diferentes niveles de coordinación tanto para dar más espacio ante las decisiones como para agilizar ciertos procesos.
- Las licitaciones y contrataciones se han gestionado adecuadamente – siguiendo los protocolos de la UB – y los procesos han sido transparentes, idóneos y eficientes durante la implementación del Programa.
 - **Recomendación:** en futuros programas, será importante diseñar algún mecanismo de control y rendición de cuentas para servicios o proveedores contratados, por ejemplo, ante cualquier contratiempo y/o incumplimiento de contrato.
- Las actividades han sido rentables, y los beneficios globales generados por las actividades justifican los costes. Los recursos disponibles ha coincidido con las necesidades y demandas, facilitado la capacidad de respuesta de la Intervención. Se considera, pues, que el Convenio ha sido rentable.
- Los limitados recursos de las escuelas beneficiarias ponen en peligro la viabilidad de algunos de los logros conseguidos aunque no en todos los casos, porque la capacidad económica de las escuelas privadas es en general superior a la de las escuelas públicas y de la UNRWA.
 - **Recomendación:** en futuros programas, la UB podría ofrecer más formaciones específicas para directores y directoras de escuelas para potenciar la viabilidad institucional y económica de los logros conseguidos.
- Las escuelas podrán dar continuidad total o parcial a las actividades que no tienen coste o que tienen un coste asumible (incluidos los costes de mantenimiento): funcionamiento de las 13 aulas de recursos educativos especiales, formaciones puntuales, actividades extracurriculares, programa BBBS, funcionamiento de los dos laboratorios, uso de las nuevas TIC que ya están disponibles, etc.
- La mayoría de escuelas beneficiarias no podrá cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos, debido a su elevado coste: compra de nuevos equipos, apertura de nuevas aulas de recursos educativos especiales o la formación continuada y sistemática del profesorado.
- La UB podrá asumir con fondos propios las actividades siguientes, aunque a una escala menor que en el Convenio: oferta de los dos nuevos grados académicos, realización de seminarios, encuentros, congresos, etc. sobre educación, estudios de impacto y diagnósticos, funcionamiento del centro de recursos pedagógicos Zuroub.
- La UB no podrá cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos y para ello debería buscar fondos de donantes internacionales: futuras construcciones de edificios, el seguimiento y acompañamiento intensivo de las 58 escuelas, producción de vídeos de sensibilización.
- El mal funcionamiento técnico y la consiguiente falta de uso de la Plataforma Digital ha restado viabilidad a esta importante área del Convenio.
- La mayor parte del profesorado que no ha sido formado durante el Convenio no podrá asumir el coste del Título de Certificación del Profesorado homologado, a menos que reciba alguna beca del MdE. A partir de 2017, solamente el profesorado que cuente con dicho título podrá ejercer.
 - **Recomendación:** el MdE debería priorizar, en su búsqueda de fondos internacionales, programas que le permitan subvencionar esta formación durante 2016 para seguir reduciendo el porcentaje de profesorado no titulado.
- El MdE muestra interés en continuar con las actividades del Convenio, aunque ello dependerá de los recursos que estén a su disposición.
- Existe una enorme dependencia financiera del MdE respecto los donantes internacionales, aunque en principio las prioridades de dichos donantes potenciales están alineadas con los planes estratégicos del MdE.
- El MdE podrá asumir con fondos propios las actividades siguientes, aunque a una escala menor que en el Convenio: elaboración de nuevos paquetes con materiales pedagógicos, formación de formadores/as para supervisores/as, mantenimiento de los salarios de algunos profesores/as que trabajan en el aula de recursos educativos especiales, aplicación del nuevo enfoque y uso de las TIC aprendidos en las formaciones, etc.

- El MdE no podrá cubrir las actividades siguientes con sus propios recursos y para ello debería buscar fondos de donantes internacionales: creación de nuevas aulas de recursos educativos especiales, provisión de nuevos equipos a las escuelas, seguimiento exhaustivo de las actividades que han sido apoyadas, la supervisión sistemática del profesorado de las 58 escuelas.
- La FPSC tiene intención de seguir trabajando con la UB en educación especial, aunque deberá encontrar otros donantes. En ningún caso se plantea retirarse de Palestina.
- La población beneficiaria ha demostrado una implicación y apropiación muy elevada, consciente de que podía obtener grandes beneficios del Convenio, que el Programa trabajaba para dar una respuesta a sus necesidades y que tenía la posibilidad de expresar cuáles eran éstas.
- La actitud de la UB ha sido clave para asegurar la implicación de la población beneficiaria, permitiéndole participar en el diseño y ejecución de muchas actividades
- A pesar de la gran implicación y apropiación del Convenio, y de la voluntad de seguir en la misma línea de trabajo, la UB no parece tener una estrategia clara de salida para garantizar la plena continuidad de los logros del Convenio, más allá de la busca de potenciales donantes que permitan afianzar algunas actividades.
 - **Recomendación:** en futuros programas, la UB debería diseñar una estrategia clara de salida, en coordinación con las autoridades locales, que permita maximizar la viabilidad de los logros conseguidos.
- A pesar de la gran implicación de las diferentes Oficinas Regionales de Educación, el MdE tampoco parece tener una estrategia clara de salida para garantizar la plena continuidad de los logros del Convenio, mas allá de la transferencia del uso de los equipos técnicos y bienes a fines similares a los del Programa.
 - **Recomendación:** en futuros programas, el MdE debería diseñar una estrategia clara de salida, en coordinación con las ONG y entidades socias, que permita maximizar la viabilidad de los logros conseguidos.
- El nuevo Plan Estratégico para el Desarrollo Educativo 2014-2019 tiene sus 3 Objetivos Sectoriales (OS) totalmente alineados con las prioridades del Convenio, lo cual refuerza la viabilidad del Convenio
- El Convenio ha conseguido poner unas bases sólidas para el mantenimiento de sus importantes logros, aunque su viabilidad no está garantizada por la falta de recursos financieros de los actores clave (MdE, escuelas) y la alta dependencia de los donantes internacionales
- Los valores añadidos del Programa son: i) la larga presencia en el país, la experiencia y la actitud del personal de la FPSC tanto en el campo de la cooperación al desarrollo como en el sector educativo; ii) el reconocido trabajo de la UB y la Facultad de Educación, tanto a nivel académico como socio-comunitario; iii) el desarrollo y alineamiento de estrategias y políticas, especialmente en lo que concierne a educación; iv) la financiación a largo plazo y la recaudación de fondos por parte de la FPSC, a través de donantes como la AECID así fuentes de la cooperación descentralizada; v) las campañas de sensibilización en España.
 - **Recomendación:** la FPSC debería establecer un sistema de recogida de información sobre la percepción de sus socios respecto su valor añadido como entidad. Debería ser un mecanismo anual de retroalimentación para recolectar información, analizar la calidad del apoyo, entre otros.
- El Convenio ha generado nuevas capacidades técnicas, financieras y organizacionales para los dos socios, con adquisición e intercambio de nuevos conocimientos, herramientas y metodologías.
 - **Recomendación:** como parte de futuros programas, se recomienda destinar una parte del presupuesto a la capacitación del personal por ejemplo, en temas de monitoreo y evaluación, MML, transversalización de género, entre otros.
 - **Recomendación:** se recomienda que la FPSC ofrezca un programa de capacitación a medida para la UB y el personal de sus programas de cooperación, a partir de la identificación de las necesidades tanto a nivel institucional como de recursos humanos.
- Se considera que el parternariado establecido entre los dos socios locales ha sido muy bueno – contribuyendo al éxito del Programa – a pesar que hayan existido algunos malentendidos comunicativos que no han afectado negativamente la relación. Se ha comprobado que es una relación estratégica y de largo término, y que va más allá de la financiación. Ha estado una relación flexible, transparente, horizontal, alineada, igualitaria, entre otros.
 - **Recomendación:** en futuros programas deberán formalizarse todos los cambios introducidos a partir de acuerdos firmados por ambas partes, para evitar cualquier tipo de malentendido.
 - **Recomendación:** en futuros programas, expandir el contacto de los puntos focales a otras personas del equipo técnico, tanto de la UB como de la FPSC.
- La UB ha consolidado su relación con las autoridades locales – como el MdE y las Oficinas Regionales de Educación –, con las escuelas así como con las comunidades.
- Se considera que el Programa y las metodologías de trabajo han sido innovadoras y que hay elementos con posible replicación. Como aspectos innovadores: la educación centrada en la persona, la educación inclusiva, el personal experto que ha colaborado en el diseño de los materiales y las formaciones, y el enfoque integral que ha incluido a todas las personas de la comunidad educativa. Como elementos de replicación: las aulas de recursos educativos especiales, los laboratorios de ciencias, los centros de recursos, la formación especializada y homologada para el profesorado, la formación directa en las escuelas y los paquetes pedagógicos.

- **Recomendación:** en futuros programas, incluir a las y los trabajadores sociales como parte de los grupos de participantes y formarlos en educación especial así como implicarlas en el proceso educativo.
- El enfoque de género ha sido el componente más débil del Programa, ya que no siempre ha sido prioritario ni se ha transversalizado completamente en las actividades del Programa (durante su planificación, implementación, etc.). No ha sido lo suficientemente visibilizado por los socios locales. No siempre ha sido una prioridad para la UB, y la FPSC no ha potenciado suficientemente su compromiso de género con el socio local.
 - **Recomendación:** para futuros programas, diseñar indicadores de género así como herramientas que permitan evaluar la transversalización del género y su impacto.
 - **Recomendación:** para futuros programas, disponer en los presupuestos de una partida dedicada a la promoción del género.
 - **Recomendación:** se recomienda a la UB el diseño de una estrategia o plan para la transversalización y la igualdad de género que pueda ser la referencia en sus decisiones institucionales, en el diseño e implementación de programas, entre otros.
- Aunque el enfoque y la igualdad de género es importante para la FPSC y la organización está comprometida a trabajar en esta dirección, no queda claro en su estrategia cómo se pretende transversalizar el género o realizar la promoción de la igualdad de género a nivel organizativo, programático y cara los socios.
 - **Recomendación:** se recomienda que la FPSC diseñe una política o plan para la transversalización de género que pueda ser la referencia en sus decisiones institucionales, en el diseño e implementación de programas, así como durante la relación establecida con los socios.
- Aun así, se concluye que ha habido ciertas actividades han tenido un impacto de género positivo: conferencias y foros nacionales, tratando temas alrededor de la educación, el mercado laboral y el género; el aprendizaje y uso de las TIC por parte de las profesoras; el impacto en las niñas de las aulas de recursos educativos especiales y de los laboratorios; el diseño de materiales sensibles al género, no sexistas e inclusivos.