

Informe de Evaluación Intermedia del Convenio:

*"Mejora de la calidad de la enseñanza primaria y secundaria en los
Territorios Palestinos"
(AECID 10-CO1-107)*

Financiado por:

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
(AECID)

Responsable de la Evaluación:

The Training and Management Institute (TAMI)

Marzo, 2013

Índice

Índice	2
1. Resumen Ejecutivo	3
Lista de las abreviaturas.....	8
2. Introducción	9
2.1 Contexto y Objetivos de la evaluación	9
2.2 Descripción del Proyecto	11
3. Metodología de la Evaluación.....	13
3.1 La Evaluación Rápida Participativa (ERP).....	13
3.2 Descripción de los trabajos realizados	13
3.3 Condiciones y Limitaciones del estudio	15
4. Análisis de los Criterios de Evaluación.....	16
4.1 Pertinencia.....	16
4.2 Eficiencia.....	18
4.3 Eficacia	23
4.4 Impacto.....	23
4.5 Sostenibilidad	25
4.6 Fortalezas y Debilidades.....	27
5. Conclusiones y Lecciones Aprendidas.....	28
Conclusiones	28
6. Recomendaciones	31
7. Anexos	33
A.1 Protocolo de Entrevistas	33
A.2 Listados de Participantes	34
A.3 Listados de documentos revisados	36
A.4 Galería fotográfica.....	37
A.5 Guía de las Preguntas de Evaluación	45
A.6 Calendario de la Evaluación	50
A.7 Matriz de Marco Lógico.....	48

1. Resumen Ejecutivo

La presente evaluación intermedia aborda los dos primeros años de ejecución del convenio de cuatro años: "Mejora de la calidad de la enseñanza primaria y secundaria en los Territorios Palestinos" - (AECID 10-CO1-107) Cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), liderado por la Fundación Promoción Social de la Cultura en colaboración con la Universidad de Belén (BU), y con un presupuesto total de € 4.384.166.

Dicho convenio persigue, en términos generales, contribuir a garantizar el acceso y permanencia de los niños palestinos en un sistema educativo de calidad a través de la consecución de los siguientes objetivos específicos: (OE1): Mejorar las capacidades técnicas y humanas de los centros de enseñanza primaria y secundaria en las áreas de Belén , Jerusalén y Hebrón Norte (OE2): Establecer ámbitos de investigación, desarrollo e intercambio que fomenten la colaboración entre las administraciones públicas, los entes privados y la sociedad civil en el sector de la educación y (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.

Durante el tercer año de ejecución del Convenio, FPSC solicitó los servicios de un equipo evaluador local con la finalidad de llevar a cabo una evaluación intermedia de la intervención. El propósito de esta evaluación es el de proporcionar a los interesados un estudio detallado sobre la ejecución y el logro de los objetivos específicos y generales; haciendo especial hincapié en los aspectos de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del proyecto. Esta evaluación también pretende documentar las lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones prácticas que puedan ser aplicadas en el periodo de ejecución restante del Convenio (hasta Junio de 2014).

El equipo evaluador ha utilizado un enfoque de evaluación multi-metodológico, dinámico y orientado al aprendizaje. Este enfoque ha adoptado la metodología de la Evaluación Rápida Participativa (ERP), los métodos cualitativos basados en la triangulación, la comprobación y validación cruzada para proporcionar datos objetivos y basados en la evidencia, así como conclusiones y recomendaciones. Las herramientas del enfoque ERP utilizadas incluyen: revisión de información secundaria (revisión de los materiales), entrevistas semi-estructuradas, grupos focales y visitas de campo. Los participantes entrevistados respondieron a preguntas clave en torno a los cinco criterios de evaluación mencionados anteriormente (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad). La evaluación se ha orientado hacia la valoración cualitativa de la intervención, y la metodología e instrumentos utilizados en el proceso no han derivado en la producción de tablas y cuadros estadísticos.

La evaluación general de la ejecución del proyecto hasta el momento es buena debido a la elevada pertinencia de la intervención, el muy buen diseño y la alta eficiencia y eficacia de los servicios prestados y las actividades realizadas; así como los buenos indicadores del impacto en la mejora de los servicios educativos proporcionados a los beneficiarios finales.

Los resultados de esta evaluación indican lo siguiente:

1. Se ha realizado un muy buen diseño de la intervención que responde a las necesidades reales del sector.

2. La intervención es totalmente coherente con las estrategias y prioridades de la AECID, FPSC y BU.
3. El socio local, BU, tiene un muy buen sentido de apropiación local de los resultados de la intervención.
4. El porcentaje medio de satisfacción cualitativa de los participantes en las entrevistas y grupos focales con la ejecución total del programa hasta la fecha es del 80%.
5. Se considera que FPSC y BU tienen una buena capacidad para gestionar y ejecutar proyectos de presupuestos considerables.
6. La metodología adoptada para la ejecución de la intervención se considera muy razonable.
7. Se ha establecido un buen nivel de colaboración entre FPSC y BU. La relación entre los socios sirve como un modelo efectivo de cooperación.
8. Existe un alto nivel de sinergia con otros programas y actores relevantes del sector educativo.
9. Se ha llevado a cabo una buena identificación de los beneficiarios.
10. Los sistemas de supervisión y evaluación usados en el terreno se consideran razonables.
11. El sistema de elaboración de informes utilizado se considera razonable.
12. El nivel de independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos se considera muy bueno.
13. Los niveles de inclusión de las mujeres en la intervención y la consideración de las cuestiones de igualdad de género son muy elevados.
14. La visibilidad de los donantes y de los socios en la ejecución se considera muy razonable.
15. El nivel de transferencia de resultados a los beneficiarios según lo especificado en el marco lógico se considera bueno hasta la fecha.
16. Se considera que se han hecho esfuerzos positivos de fortalecimiento de las instituciones académicas y de las capacidades humanas y técnicas de las escuelas.
17. En las comunidades objetivas se ha incrementado el nivel de confianza y respeto hacia la FPSC y la Universidad de Belén.
18. Los recursos humanos y técnicos que se han desarrollado y mejorado durante la intervención continuarán beneficiando a estudiantes y profesores más allá del periodo de ejecución del convenio.
19. La FPSC y la BU como socios ejecutores del programa cuentan con una capacidad financiera muy razonable para mantener la intervención en el periodo restante de ejecución, y una vez finalizado el mismo.
20. La intervención se ha diseñado considerando y respetando los factores socio-culturales específicos de Cisjordania.
21. La intervención ha contribuido a aumentar la capacidad institucional de la FPSC, la BU y de los centros académicos involucrados en lo que respecta a la planificación y ejecución de futuras intervenciones similares.

Como fortalezas de la intervención se destacan las siguientes:

- El diseño holístico de la intervención ha permitido la integración de diferentes aspectos que contribuyen al desarrollo integral de la calidad de la educación.
- Se han establecido redes eficaces con actores pertinentes en el sector y se conseguido una exitosa colaboración entre las diferentes instituciones que han participado en la planificación y ejecución del proyecto.

- Se ha constatado un alto grado de satisfacción de los beneficiarios con los servicios recibidos durante la intervención.
- Se ha comprobado un alto sentido de apropiación de las actividades entre los beneficiarios del programa.
- La participación de los maestros y administradores de escuelas que han colaborado y colaboran en la planificación y diseño de las actividades de la intervención y en la definición de las necesidades principales, contribuye de manera muy positiva a alcanzar los objetivos previstos de la intervención, así como a una mejor prestación de servicios a los beneficiarios finales.

Como debilidades de la intervención se destacan las siguientes:

- El diseño de la intervención no incluye un componente de capacitación para el personal del MoEHE (Ministerio de Educación). Por otra parte, no existe ninguna disposición específica para el desarrollo de los planes de estudio de reciente implantación en las escuelas. El equipo evaluador considera que sería interesante diseñar intervenciones futuras que incluyeran estos componentes.

A continuación se detallan las lecciones aprendidas durante los primeros meses de ejecución del Convenio, y que ya han sido incorporadas para mejorar el funcionamiento y servicios prestados por el mismo (Según fueron expresadas por diferentes participantes en el proceso de evaluación):

1. La experiencia práctica, una vez puesto en marcha el Diploma de Enseñanza (Teaching Diploma) se tradujo en el rediseño de algunos aspectos y el establecimiento de cambios dinámicos basados en necesidades emergentes y novedades en el sector. Esto se ha visto reflejado en la introducción de nuevos cursos, tales como el teatro en la educación y la metodología de investigación científica orientada a la labor pedagógica.
2. La Universidad de Belén ha aumentado el número de módulos inicialmente obligatorios para obtener la acreditación del Diploma de Enseñanza (de 5 a 9 módulos), con el fin de hacer frente a todos los requerimientos del MoEHE y a las necesidades específicas de los beneficiarios.
3. El despliegue de las Nuevas Tecnologías en los sistemas de educación demuestra tener un impacto notable en el proceso de enseñanza. Existe una creciente necesidad de formación de los profesores en el uso de dichas tecnologías.
4. Algunas escuelas no tienen supervisores / consejeros de educación entre su personal. Por eso, fue fundamental desarrollar y actualizar un curso de supervisión escolar en el programa para compensar la ausencia de dichos recursos humanos en algunas escuelas. Por otra parte, existe una creciente necesidad de formación en gestión de instituciones educativas para directores y administrativos.

A continuación se detallan las lecciones aprendidas que consideramos podrían ser incorporadas a la implementación del Convenio en el periodo restante de ejecución (según fueron expresadas por diferentes participantes en el proceso de evaluación):

1. Se ha observado la existencia de una creciente demanda y apreciación de los cursos para docentes en los que se destaca la aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos.
2. Estudios y estadísticas de reciente publicación indican que los estudiantes con necesidades educativas especiales constituyen el 20% de la comunidad estudiantil, confirmando la pertinencia de los resultados previstos dentro del Convenio para mejorar las condiciones de la educación especial en los Territorios Palestinos
3. En cuanto a la carga académica y las tareas derivadas de la participación en el programa, los maestros en ejercicio que cursan el Diploma de Enseñanza deberían ser considerados de forma independiente al resto de alumnos, ya que cuentan con menos tiempo real de dedicación al estar ejerciendo su labor como profesores.
4. Los profesores experimentan alguna dificultad para aplicar algunos de los conocimientos y habilidades adquiridos en el programa del Diploma de Enseñanza y los cursos de formación por falta de tiempo, por las disposiciones físicas reales de sus aulas, y sobre todo. Por la priorización que las administraciones de las escuelas hacen de los requerimientos curriculares.
5. La decisión actual, de incluir el viernes como día normal de estudios en el programa del Diploma de Enseñanza, pese a tratarse de un día no laborable para las escuelas y el día santo para los musulmanes, ha creado algún malestar entre los beneficiarios musulmanes. Se recomienda establecer un periodo de receso suficiente para que los beneficiarios musulmanes puedan atender el rezo de los viernes.
6. Algunos profesores que participan en el programa del Diploma de Enseñanza se enfrentan con algunas dificultades en sus escuelas para coordinar su ausencia con la disponibilidad de maestros sustitutos.
7. El convenio contempla reuniones semestrales en las que participan los directores de las oficinas regionales de educación y los directores de las escuelas públicas para definir las necesidades inmediatas del sector público. Los resultados de estas reuniones sirven a la Universidad de Belén para diseñar cursos y actividades específicas que respondan a dichas necesidades. Pese a estas reuniones de coordinación, algunos directores de las escuelas públicas consideran que el MoEHE tiene un papel demasiado determinante en la selección de los beneficiarios que cursan el Diploma de Enseñanza; y consideran que sería conveniente aplicar cierta flexibilidad para dicho proceso de selección.

Se establecen las siguientes recomendaciones:

1. FPSC debe mantener el buen nivel de colaboración y partenariatio con su socio local, la Universidad de Belén. Para ello se recomienda:
 - i. Continuar trabajando con la UB y con el resto de actores involucrados en el Convenio, manteniendo la división de tareas establecida y un correcto seguimiento de las actividades
 - ii. Continuar fomentando las alianzas y la planificación conjunta de las intervenciones entre los socios locales y las partes interesadas de los sectores público y privado que trabajan en el sector de la educación con el fin de salvaguardar redes y la complementariedad de los servicios prestados.
 - iii. Actualizar el análisis de las necesidades formales de la mano del socio local, UB, y con la participación de todos los actores interesados y beneficiarios. El equipo evaluador recomienda llevar a cabo una revisión del plan de estudios palestino

actual, ya que hasta el día de hoy no se ha realizado ninguna evaluación participativa formal e incluyente, desde que se implantara el nuevo currículo, pese a estar prevista en los planes iniciales del MoEHE. En este sentido, podrían incorporarse actividades encaminadas a realizar este estudio en el periodo restante de ejecución del Convenio (tales como fórums de debate, conferencias y estudios)

2. El equipo de coordinación del proyecto en la Universidad de Belén debería considerar las siguientes recomendaciones para mejorar la calidad y el impacto de los servicios que ofrece durante el periodo de ejecución restante:
 - a. Flexibilizar las características y requerimientos del programa de Diploma de enseñanza para hacer frente a las necesidades, las capacidades y la particularidad de los profesores participantes, poniendo especial atención a la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos. Asegurar la entrega de manuales de capacitación para los cursos de formación, así como certificados de participación.
 - a. Mantener la participación y compromiso de las administraciones de las escuelas que participan en la toma de decisiones y la planificación de las actividades, así como en la selección de los beneficiarios que participan en los cursos. Se debería establecer un calendario de coordinación al comienzo del año escolar que facilite a las escuelas de cara a adaptarse a la ausencia de los docentes participantes en el programa de diploma, y establecer un programa de sustituciones conveniente.
 - b. Mantener y aumentar la redacción de informes narrativos, incluyendo análisis de impacto y documentando el nivel de logro de indicadores cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos del Convenio.
 - c. Seguir desarrollando las estrategias de visibilidad en los proyectos futuros. Se necesita mejorar el trabajo a nivel de la comunidad y los medios de comunicación.
3. FPSC y BU deben mantener y mejorar las prácticas y los resultados calificados como buenos y muy buenos en la sección de resultados. Tales como: El diseño de la intervención para hacer frente a las necesidades reales, la coherencia con las estrategias y prioridades de la AECID, FPSC y BU, el sentido de apropiación local de los resultados de la intervención, la capacidad para gestionar y ejecutar proyectos, el nivel de colaboración y cooperación entre FPSC y BU, la sinergia con otros programas y otros actores pertinentes, la calidad de la identificación de los beneficiarios, la independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos, la inclusión de las mujeres y la consideración de las cuestiones de igualdad de género, el nivel de entrega de resultados a los beneficiarios y el alto nivel de confianza y respeto por FPSC y BU que se percibe en las comunidades locales.

Lista de las abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
BU	Universidad de Belén
ESDP	Educación Strategic Development Plan
FPSC	Fundación Promoción Social de la Cultura
M & E	Monitoreo y Evaluación
MOEHE	Ministerio de Educación y Educación Superior
ONGD	Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo
ONG	Organización No Gubernamental
NPA	Autoridad Nacional Palestina
TTPP	Territorios Palestinos
ERP	Evaluación Rápida Participativa
PRDP	Palestinian Reform and Development Plan
TdR	Términos de Referencia
UNRWA	United Nations Relief and Work Agency for Palestinians in the Near East
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

2. Introducción

2.1 Antecedentes y alcance de la evaluación

La **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)** es una entidad pública dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 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 convenio 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 **Fundación Promoción Social de la Cultura (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 adecúan 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 Naciones Unidas

En 2005, fue reconocida por la Agencia Española de Cooperación Internacional como una ONGD 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 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo 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 discapacitada y con alto riesgo de exclusión social, y en el desarrollo agrícola y de gestión de los recursos.

La Universidad de Belén (BU) 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 Universidad 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 Universidad aspira a fomentar valores de solidaridad, principios morales y dedicación al servicio del bien común.

En los últimos años, de 2004 a 2010, la facultad de Educación de la Univerisdad de Belén ha desarrollado varios proyectos, en colaboración con otros actores, en materia de desarrollo y mejora de la educación en Palestina.

BU 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, BU 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 Belén área. Dicho Convenio se inició en noviembre de 2006 y se prolongó durante cuatro años con un presupuesto de €5.924.633 (co-financiado por la AECID: €4.500.000).

Esta nueva intervención pretende continuar y reforzar 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 Ministerio palestino de Educación en su Plan Estratégico 2008-2012, el convenio tiene como objetivo ayudar a establecer unos estándares uniformes de calidad en la educación primaria y secundaria en los Territorios Palestinos. Esto implica la mejora de las capacidades técnicas y humanas de los principales actores en el proceso educativo: las escuelas, las universidades, el Ministerio de Educación, la UNRWA, ONGs locales, las asociaciones de padres y las asociaciones de alumnos.

El ámbito de la evaluación

En lo que respecta al **ámbito** de esta evaluación, incluye todas las acciones realizadas dentro del marco de implementación del presente convenio, que se ejecuta en los Territorios Palestinos (Belén, Jerusalén Este, Hebrón Norte).

El estudio abarca tres áreas principales de análisis:

- a. *Diseño de la intervención.* Se evalúa el diseño del Convenio en su conjunto, teniendo en cuenta la coherencia y la pertinencia de sus objetivos y de las acciones planificadas.
- b. *Gestión de la intervención.* Se analiza la estructura institucional - la planificación, la coordinación entre las distintas partes implicadas, la gestión, la adecuación de los recursos humanos y técnicos, la participación efectiva de los distintos agentes, etc.
- c. *Evaluación de los resultados.* Se evalúa la medida en que el proyecto ha alcanzado los resultados y los objetivos previstos, incluyendo el análisis del grado de participación y satisfacción de las comunidades y de las instituciones locales y nacionales. Así como la contribución del Convenio a alcanzar los objetivos de la Cooperación Española.

- d. **Proyección de impactos.** Se analizarán en términos de sostenibilidad y alcance, los efectos sobre los aspectos socioeconómicos y físicos, así como el grado de participación de las instituciones nacionales, los agentes locales y las comunidades objetivo. Además, se medirá el impacto de la intervención, durante el período en examen, sobre las políticas del Ministerio de Educación Palestino. En este apartado se incluyen conclusiones y recomendaciones útiles para el futuro del convenio, será uno de los aspectos prioritarios de la presente evaluación.

Los indicadores utilizados durante la evaluación incluyen aquellos que fueron establecidos por el Estudio de Línea de Base que se llevó a cabo en los primeros meses de implementación del Convenio, pero también incluirá nuevos indicadores que el equipo de evaluación considere pertinentes para analizar y medir logros imprevistos de la intervención.

La evaluación cubrirá el período comprendido entre el inicio del convenio, el **16 de junio 2010**, hasta la mitad de la ejecución, el **16 de junio 2012**.

Objetivos de la evaluación:

- Personal de FPSC en España y TTPP
- Delegados de la AECID en TTPP
- Personal de la Universidad de Belén
- Beneficiarios del proyecto

2.2 Descripción del Convenio

El presente Convenio tiene por objeto mejorar la calidad de la Enseñanza Primaria y Secundaria en los Territorios Palestinos en función a las prioridades establecidas por el Ministerio Palestino de Educación en su Plan de Desarrollo Estratégico de la Educación 2008-2012, en el que se destaca la necesidad de formación del personal docente y administrativo de las escuelas. Más específicamente, el presente Convenio implementará el programa de Diploma de Enseñanza para maestros en ejercicio pero sin titulación específica y creará el primer programa universitario en Palestina para crear profesionales en el área de la Educación Especial. Se ampliarán también las actividades exitosas diseñadas e implementadas durante el Convenio de 06-CO1-050. También se buscará ampliar la aplicación de las nuevas tecnologías educativas en el aula y la inclusión de los niños con necesidades educativas especiales en el sistema escolar. Se espera un fortalecimiento claro de todas las instituciones involucradas en el sistema educativo palestino, así como de las redes y las relaciones que se establezcan entre ellos.

Objetivo General:

Contribuir a garantizar el acceso y permanencia de los niños palestinos en un sistema educativo de calidad

Objetivos específicos:

OE1: Mejorar los recursos técnicos y humanos de los centros de educación primaria y secundaria en las áreas de Belén, Jerusalén y Norte de Hebrón

OE2: Establecer ámbitos de investigación, desarrollo e intercambio que fomenten la colaboración entre las administraciones públicas, los entes privados y la sociedad civil el sector educación.

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.

Resultados

OE1, R1: Se han mejorado las capacidades pedagógicas del personal docente de 50 escuelas en las áreas de Belén, Jerusalén y Hebrón.

OE1, R2: 50 escuelas de las zonas de Belén, Jerusalén y Norte de Hebrón han incorporado las nuevas tecnologías a su metodología de enseñanza

OE1, R3: Se ha mejorado la atención y el apoyo prestado a los niños con necesidades educativas especiales en las 50 escuelas participantes en el programa.

OE2, R1: 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

OE2, R2: Se ha establecido una red de intercambio y colaboración entre los actores principales del sector educación en Palestina

OE3, R1: Se ha creado un ambiente respetuoso y solidario en las escuelas objetivo

OE3, R2: Se ha establecido una red de apoyo a los niños y niñas más desfavorecidos en las zonas objetivos

Presupuesto:

El presupuesto total previsto era 4.384.166 € con la siguiente cofinanciación:

- AECID : 3.500.000 €
- Fondos FPSC: 64.000 €
- Otras aportaciones: 820.166 €

Duración del Convenio: 4 años

Fecha de inicio: 16 de junio 2010

Fecha prevista de finalización: 16 de junio 2014

Socio Local: Universidad de Belén (BU)

Otras instituciones participantes: Red de Escuelas de Gubernamentales, Red de Escuelas UNRWA, Red de Escuelas Privadas. Asociaciones de padres, Oficinas Regionales de Educación y el MoEHE.

Titulares de derechos Objetivo: Los niños de 50 escuelas en Cisjordania. El personal docente y administrativo en dichas escuelas. Estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad de Belén. Los niños con necesidades educativas especiales y sus familias y entornos.

3. Metodología de la Evaluación

3.1 La Evaluación Rápida Participativa (ERP)

El equipo consultor ha colaborado estrechamente con los departamentos de evaluación y gestión de la FPSC y la UB para ultimar la metodología propuesta. Adoptándose un enfoque de evaluación dinámico y orientado al aprendizaje; flexible y que utiliza la triangulación y otros métodos de comprobación para analizar los resultados.

La triangulación supone la utilización de diferentes fuentes de información, métodos, tipos de datos, o evaluadores para estudiar un tema desde diferentes perspectivas y con ello llegar a conclusiones más fiables. La verificación cruzada, la triangulación y la validación de los resultados de la evaluación con los diferentes actores involucrados han sido especialmente útiles. Los métodos descritos son de naturaleza cualitativa y utilizan las herramientas de la Evaluación Rápida Participativa (ERP).

La ERP se ha utilizado como una forma particular de análisis cualitativo. Para obtener un análisis en profundidad de la intervención y de la implementación por parte de la UB, la FPSC; así como de las percepciones de los beneficiarios y de los demás actores involucrados Se han adoptado las herramientas más comunes del la ERP para llevar a cabo la evaluación, incluyendo: Revisión de la documentación, entrevistas, grupos focales, y visitas de campo.

3.2 Descripción del trabajo realizado

El trabajo de evaluación se ha realizado en las siguientes fases:

I. Preparación

Durante esta fase, el equipo consultor trabajó en contacto con los equipos de la FPSC, y de la UB para alcanzar un consenso y entendimiento común del alcance y objetivos de la evaluación. Así mismo, se ajustaron las herramientas de trabajo y se diseñó un plan de actuación detallado. Por otra parte, se desarrolló una guía de las preguntas clave de la evaluación y se identificaron las personas de contacto clave.

II. Recopilación de datos

El proceso de recolección de datos ha incorporado herramientas metodológicas tales como la revisión de documentación, entrevistas, grupos focales y visitas de campo. Estas herramientas han proporcionado el principal insumo para el análisis cuantitativo.

A continuación se detallan algunos aspectos de las herramientas utilizadas:

Entrevistas:

Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con el representante de la AECID, la Jefa de Misión de la FPSC y la coordinadora del proyecto, y los diferentes miembros del

equipo de gestión de la UB. Los detalles sobre los participantes se incluyen en el Anexo A.2.

Grupos focales:

Se celebraron reuniones de grupos focales con el personal clave del proyecto, los beneficiarios y las administraciones de las escuelas y los centros cívicos. Los detalles sobre los participantes se incluyen en el Anexo A.2.

Visitas de campo:

Se visitaron tres escuelas de cada una de las tres zonas objetivo. Dentro de estas visitas se incluyen encuentros individuales con los directores de los centros, y encuentros grupales con alumnos y profesores de los mismos. Todos los detalles sobre las escuelas visitadas se incluyen en el anexo A. 2.

Revisión de documentación:

Se han estudiado todos los documentos relevantes, que incluyen los términos de referencia de la evaluación, los escritos de formulación del proyecto, las estrategias de los actores y sus planes generales de actuación en la región, el presupuesto del proyecto, la matriz de marco lógico, el acuerdo de cooperación entre los socios, los informes de seguimiento y otros documentos secundarios como el informe de evaluación interno realizado por la UB para medir el impacto de las actividades en sus visitas a las escuelas públicas y privadas, el informe de resumen de actividades realizado en Mayo de 2012 y el plan de estudio del Diploma de Enseñanza.

Los detalles de los documentos revisados se incluyen en el Anexo A.3.

III. Análisis de Datos

Tras la recopilación de datos, la consultora los analizó agregando los resultados obtenidos del uso de las principales herramientas cualitativas de la EPR. Cumpliendo con los objetivos de evaluación propuestos que incluían el análisis cualitativo de los aspectos principales de evaluación (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad).

Por otra parte, los logros cuantitativos de los resultados y los objetivos del programa se midieron comparándolos con los indicadores identificados en la matriz de marco lógico del proyecto y con las fuentes identificadas de verificación. La fase de análisis de datos llevó a la identificación de las principales conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

La evaluación sobre los indicadores establecidos en la matriz de marco lógico del convenio se incluye en el Anexo A.7.

IV. Elaboración y presentación de informes

El equipo consultor presentó un proyecto de informe final a la FPSC para su revisión. El borrador fue revisado en un plazo de 5 días hábiles y el equipo consultor integró los resultados de esa revisión, y presentó la versión final, tal y como estaba estipulado en los términos de referencia. Tras la traducción del documento al español, se han presentado dos copias impresas del informe final (firmado y sellado) y una copia electrónica en CD en Microsoft Word.

Finalmente, se ha realizado un taller de un día con el fin de compartir todos los hallazgos y las lecciones aprendidas con todos los actores involucrados.

3.3 Condiciones y Limitaciones del estudio

Las limitaciones que afectan a la presente evaluación son:

- Esta evaluación sólo será exitosa si es tomada en consideración por las organizaciones que la han solicitado para mejorar su actuación en el periodo restante de ejecución del convenio, así como en proyectos futuros. Sólo si se produce esta circunstancia, se podrá alcanzar el enfoque de utilidad previsto. Las reacciones iniciales tanto de la FPSC, como de la UB abalan su grado de compromiso, receptividad, apertura y disposición al cambio.
- El proceso de evaluación ha estado restringido a un calendario preestablecido, con un periodo de duración del estudio relativamente corto. Por lo tanto esta evaluación podría ser considerada como rápida, a pesar del hecho de que el equipo evaluador ha realizado los esfuerzos necesarios para obtener suficiente información para llegar a conclusiones y recomendaciones prácticas y efectivas.
- Coincidiendo con el proceso de evaluación se produjeron varias jornadas sucesivas de huelga en el sistema gubernamental, causando un mínimo retraso de la programación.

4. El análisis de los Criterios de Evaluación

Es importante definir de antemano qué se entiende por los términos / clasificaciones que se utilizan para definir la actuación de los actores:

- **Muy buena.** Actuación que supera las metas y objetivos deseados.
- **Buena.** Actuación que alcanza las metas y objetivos deseados.
- **Razonable.** Actuación que necesita algunas mejoras.
- **Pobre.** Actuación que necesita una mejora sustancial.

En el siguiente análisis, la información recogida, los resultados y las conclusiones de la evaluación se clasifican y se agrupan en función de los siguientes criterios de evaluación (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad). Por otra parte, cada punto es seguido por una breve discusión / análisis y su explicación (en una fuente de texto más pequeña):

4.1 Pertinencia

- El diseño de la intervención se considera muy bueno, ya que responde de manera efectiva a las necesidades reales del sector.

En los Territorios Palestinos la educación es una prioridad en el desarrollo de la política nacional, que se demuestra con un alto grado de compromiso de todas las instituciones. Así, la ANP se ha sumado a la iniciativa "Educación para Todos", auspiciada por la UNESCO, y a la que también se ha comprometido la Cooperación Española en el diseño de sus prioridades para el sector.

En 2008, la Autoridad Nacional Palestina, publicó su "Palestinian Reform and Development Plan, 2008–2010" (PRDP), y el Ministerio de Educación publicó su "Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación, 2008-2012" (PESD), que identifican a la educación de calidad como un componente importante de desarrollo.

Por esta razón, el Ministerio de Educación ha decidido 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, así como el desarrollo de una educación inclusiva y el desarrollo de programas de formación de profesores, dirigidos específicamente a los estudiantes con necesidades especiales.

Por otra parte, la National Teachers Development Strategy (mayo de 2008) identificó claramente la necesidad de establecer programas de titulación para maestros en activo, acompañados de programas de desarrollo profesional para los docentes, la mejora de las condiciones relacionadas con la profesión de la enseñanza, así como el desarrollo de las capacidades de supervisión y de gestión de los titulares de deberes.

Las intervenciones de este convenio están en completa coherencia con las prioridades establecidas en la estrategia nacional para el sector de la educación, así como con la National Teachers Development Strategy.

La formulación del convenio se basó en un análisis de necesidades formal que garantizó la participación activa de todos los actores destacados, incluidos el MOEHE. En este sentido, el proceso

de elaboración de la propuesta de esta intervención se prolongó durante un año, incluyendo las siguientes fases: Fase de Pre-identificación (mayo 2009-noviembre 2009), Fase de Estudio de Necesidades (febrero de 2010-abril de 2010), y fase de análisis y elaboración de la propuesta (mayo 2010-junio 2010). Durante todo el proceso se ha contado con la aprobación y las recomendaciones del MoEHE.

Los resultados del Estudio de Línea de Base realizado por la BU indicaban que el 95% de las clases están pre-diseñadas de antemano y no permiten la participación activa de los estudiantes. Por otra parte, concluían que el 90,5% de los profesores de las 50 escuelas participantes no había tenido acceso a actividades de formación profesional en los últimos 5 años.

El diseño de los objetivos específicos de este convenio se produjo como resultado del proceso de estudio y análisis llevado a cabo durante la fase de identificación, así como por los datos obtenidos en la evaluación intermedia del Convenio anterior 06-C01-050, que recomendaba reforzar y aumentar los lazos de colaboración entre la UB, los órganos de la administración pública y la sociedad civil. Este convenio se concibe como una extensión del convenio anterior, enfocado a aumentar y mejorar el alcance y la calidad de los servicios prestados.

Los Grupos focales realizados con beneficiarios de las intervenciones de este convenio indican que los servicios prestados se necesitaban con urgencia y podrán beneficiar en un futuro a un número aún mayor de beneficiarios. Los beneficiarios del programa de Diploma de Enseñanza han mostrado un altísimo grado de satisfacción, ya que dicho programa cumple con todos los requisitos del MOEHE palestino, y además ayuda a los maestros de Jerusalén Este a cumplir con los requisitos impuestos a los docentes en ejercicio por el Ministerio de Educación de Israel. Es importante señalar que el apoyo a la educación en Jerusalén es un aspecto destacado entre los objetivos de la estrategia nacional (PESD).

- El nivel de consistencia de la intervención con las estrategias y prioridades de la AECID, FPSC y BU se considera muy buena.

Desde el año 2006, con la co-financiación de AECID, la FPSC trabaja en varios convenios en el Medio Oriente que se centran en los sectores de la educación, la asistencia a los discapacitados, y a los grupos con alto riesgo de exclusión social y en el desarrollo de la agricultura y la pesca.

El convenio es consistente con los objetivos de la AECID, en particular con el objetivo de contribuir eficazmente a mejorar el conocimiento y el desarrollo de la educación, tanto en España, como en sus países socios. Por otra parte, la educación es uno de los objetivos y de los sectores de intervención de la cooperación española para el 2012, con especial énfasis en contribuir al derecho a la educación primaria universal, mediante el fortalecimiento de los sistemas de educación pública.

El convenio es coherente con uno de los principales objetivos de la FPSC:

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

El convenio es coherente con los siguientes objetivos de la Universidad de Belén:

- La Misión de la Universidad es proporcionar educación de calidad a la población palestina y servir a la comunidad, a través de su papel como centro para la conservación, difusión y uso del conocimiento, a través de formación, la investigación y el servicio a la comunidad.
- UB 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.

- El socio local, BU, tiene un muy buen sentido de apropiación local de los resultados de la intervención.

Las entrevistas y las reuniones con grupos focales de miembros del personal coordinador del proyecto en la UB, personal de las escuelas, y los beneficiarios, indican un muy buen sentido de la apropiación local de los resultados del proyecto. Los servicios prestados se han integrado con otros proporcionados por la UB, especialmente los relacionados con el program de Diploma de Enseñanza, y el centro Zurob para la investigación y el Desarrollo. Por otra parte, los servicios prestados son parte integral de los objetivos de la universidad y su compromiso con el desarrollo comunitario.

4.2 Eficiencia

- El porcentaje medio de satisfacción cualitativa de los participantes en las entrevistas y grupos focales con la ejecución total del proyecto es de aproximadamente el 80%.

Este resultado se obtuvo mediante la solicitud de valoraciones subjetivas de los participantes en la evaluación, indicando su grado de satisfacción con su actuación, la realización de actividades y la prestación de servicios.

Las puntuaciones más altas se atribuyen a la satisfacción general con la alta pertinencia de la intervención, el buen diseño y la alta calidad de los servicios prestados y las actividades realizadas, así como la eficacia de las intervenciones hasta la fecha.

- Se considera como buena la capacidad de la FPSC y la UB para gestionar y ejecutar proyectos de presupuestos considerables.

Se considera que la gestión presupuestaria del proyecto ha sido competente y acertada. En particular, se valora la elevada motivación tanto del coordinador del proyecto, como del personal local, que además, han resultado ser grandes conocedores de su comunidad y cultura.

La revisión de documentación, las entrevistas y los grupos focales indicaron que el equipo coordinador del proyecto ha utilizado procedimientos transparentes en los procesos de licitación, en la contratación y en la selección de proveedores de servicios, equipos, suministros y otros consultores.

Por otra parte la FPSC, utilizando y aprovechando la experiencia acumulada en este sector y su asociación estratégica con el donante, ha logrado optimizar las comunicaciones con el donante y el cumplimiento de todos los informes técnicos y financieros.

El equipo evaluador considera que el elevado presupuesto destinado a la construcción del Centro Zuroub (aproximadamente 1 millón de Euros) está plenamente justificado ya que es fundamental para la consecución de los objetivos y para garantizar la sostenibilidad del Convenio. Actualmente, el centro ya está abierto tanto a los beneficiarios del convenio, como al público en general.

La gestión del proyecto ha alcanzado un nivel razonable de efectividad de costes durante la ejecución del proyecto. Las actividades del proyecto y la prestación de servicios constituyen el

50% del presupuesto total del proyecto. El estudio general del presupuesto ejecutado en los pasados años, refleja que FPSC ha conseguido ejecutar las actividades planificadas de una manera eficiente y con una distribución adecuada de las partidas presupuestarias, de las que destacamos que los costes indirectos no alcanzan el 10% del presupuesto ejecutado.

- Se valora la metodología adoptada para la ejecución del proyecto como muy razonable..

El convenio se centra en una única intervención ejecutada por el socio local BU. El diseño del convenio es el resultado de una evaluación participativa y amplia de las necesidades del sector educativo, y por lo tanto es de naturaleza holística. La implementación del convenio incluye la ejecución de diferentes componentes bien integrados. Destacamos los siguientes:

- *Capacitación de docentes y administradores de la escuela:*
 - Incluye un programa de diplomatura para los docentes en ejercicio que responde a las nuevas exigencias de MoEHE y supone una mejora significativa de las capacidades humanas en las escuelas.
 - Los programas de capacitación proporcionan a más de 50 escuelas primarias y secundarias en las áreas de Belén, Jerusalén Este y Hebrón las herramientas educativas necesarias para cumplir con el plan de estudios ministerial, además de mejorar las actividades de seguimiento.
 - La intervención incluye una línea específica de formación en Educación Especial que se ha desarrollado en cooperación con el MoEHE. La UB ha llevado a cabo un estudio de necesidades sobre la Educación Especial en Palestina, el primero de estas características. Los resultados de este estudio servirán de base para el diseño del programa académico que pondrá en marcha la UB en el próximo año de implementación
- *Promoción de la investigación y el desarrollo:*
 - El Centro de Investigación y Desarrollo Zuroub en la Universidad de Belén se ha mejorado con nuevas instalaciones y materiales. Se ha convertido en un Centro Regional de Recursos para profesores, estudiantes y padres. Actualmente, ya está abierto al uso público.
 - Se ha establecido una nueva línea de trabajo titulada: "Educación y Nuevas Tecnologías", en la que se introduce a los profesores en los usos potenciales de las nuevas tecnologías en las aulas. Es un programa práctico de utilización de las nuevas tecnologías de aprendizaje con la participación activa tanto de los docentes, como de los estudiantes en las escuelas.
 - Se ha dotado a las escuelas participantes con el equipo mínimo necesario para implementar nuevas metodologías incorporadas a la formación, en función de las necesidades de cada escuela.
- *Fortalecimiento de las instituciones educativas:*
 - Creación de un Comité Directivo en el que se incluyen todos los actores del sector, incluyendo un equipo de expertos de los diferentes departamentos ministeriales para supervisar la correcta ejecución de las actividades del convenio, y garantizar sus sostenibilidad futura
 - Mejora de las capacidades humanas y técnicas de las escuelas participantes.
 - Creación de un equipo de expertos en el Ministerio para apoyar y supervisar la aplicación del convenio para mantener la sostenibilidad de los servicios prestados y de los resultados obtenidos
 - La formación de una red de las escuelas participantes de los tres sectores (gubernamental, privado y UNRWA) con el fin de armonizar los estándares de calidad de la enseñanza.
 - Fortalecimiento del personal de la BU y de su currículo para coordinar todas las actividades planificadas.

- *La creación de redes entre los diferentes actores involucrados en la educación de los niños palestinos:*
 - Creación de una plataforma digital para proporcionar información y beneficiar a todos los grupos participantes, donde se almacenan y se ponen a disposición del público todos los materiales elaborados por los estudiantes, los profesores y el personal de la BU.
 - Crear un sitio web vinculado a la página BU donde todas las partes puedan acceder a las noticias y los planes para las actividades del convenio.
 - Se establecen reuniones, foros y conferencias especializadas en diferentes campos de acción del convenio (Educación, Educación Especial y Tecnologías Educativas), donde se favorece la participación del público.
 - Se pone en marcha un programa de intercambio internacional para los profesores participantes en las unidades integradas del centro Zuroub, con el fin de mejorar las capacidades y servicios de las unidades y proporcionar a los maestros la oportunidad de intercambiar experiencias y estrategias con colegas de otros países.
- *Desarrollo de actividades fuera del currículo académico para promover los valores de la equidad de género, el respeto a los derechos humanos, la integración de las minorías y de la diversidad cultural:*
 - Los campamentos de verano en los que participarán los alumnos de las escuelas participantes con el fin de promover la integración y la equidad.
 - Se pone en marcha el programa de tutelaje Big Brother / Big Sister, en la que los estudiantes de la Facultad de Educación ejercen de mentores de estudiantes con necesidades educativas especiales o con necesidades sociales, durante un semestre, sirviendo de apoyo en su proceso de aprendizaje.
 - Se establece un programa de servicio voluntario de profesores jubilados en las escuelas, a través del cual los estudiantes se beneficiarán de la experiencia y el trabajo de estos profesionales. En particular en el desarrollo de actividades extracurriculares.
 - Se realizan campañas de sensibilización, incluyendo la producción de un video documental dentro y fuera de las escuelas, con el fin de enfatizar la inclusión e integración de niños con necesidades educativas especiales en los centros.
- *Además, hay dos componentes transversales que están presentes en casi todas las acciones:*
 - Asistencia técnica: Los diversos programas de formación están apoyados por expertos en diversas materias.
 - Fortalecimiento institucional: Se refuerzan las redes de escuelas que participan para garantizar la sostenibilidad de los recursos humanos y los recursos materiales obtenidos.

El Diseño y ejecución de las actividades está coordinado por los tres supervisores ministeriales de los distritos en coordinación con los representantes de los departamentos de educación y las oficinas de coordinación (de MOEHE, la UNRWA y las escuelas privadas), así como directores de escuelas y maestros. No existe un procedimiento estándar en este respecto. Sin embargo, las necesidades específicas de las escuelas se han visto claramente reflejadas en el marco del proyecto.

A pesar de su enfoque integral, el diseño de las intervenciones no incluye un componente de capacitación para el personal de gestión de MOEHE. Por otra parte, no existe ninguna disposición para la evaluación o el desarrollo de los planes de estudio de reciente desarrollo en las escuelas. El equipo evaluador considera que sería interesante diseñar intervenciones futuras que incluyeran estos componentes.

- Buen nivel de asociación entre FPSC y BU. La relación sirve como un modelo efectivo de cooperación.

La relación entre los socios involucrados en la ejecución es estratégica e inherente a la historia de cooperación entre los mismos en el sector de la educación.

La FPSC como una ONG internacional que representa al socio en la ejecución del proyecto ha contribuido con el valor añadido de contar con una visión regional y global del desarrollo de la calidad de la educación en Oriente Medio. La FPSC ha desempeñado un papel fundamental en la coordinación y comunicación con los donantes del proyecto y con otros actores internacionales - incluyendo el cumplimiento de los requisitos de información en español y el cumplimiento de la normativa -. A su vez, la UB cuenta con la experiencia acumulada en el conocimiento del contexto local, de los beneficiarios y sus necesidades; y ha desempeñado un papel crucial en relación con la puesta en marcha de las actividades y la creación de redes con los actores locales relevantes.

La asociación se ha basado en principios claros de compromiso y responsabilidad, en procedimientos bien establecidos y en la confianza mutua. Esta relación se presenta como un modelo eficaz de cooperación entre socios locales e internacionales para la implementación de proyectos.

Los acuerdos acerca de la gestión y supervisión del proyecto incluyen una adecuada delegación de responsabilidades a la UB.

- Muy buen nivel de sinergia con otros programas y actores del sector.

Este nuevo proyecto pretende continuar y reforzar algunas de las estrategias desarrolladas en el anterior convenio, ejecutado por la FPSC y la AECID durante el período 2006-2009, dando prioridad a la formación del profesorado. Una de las principales lecciones aprendidas del Convenio 06-C01-050 fue la necesidad de una acción colectiva de todos los actores involucrados en el sector, con el fin de lograr resultados más profundos y duraderos. En este sentido, desde la fase de pre-identificación en la propuesta actual, las siguientes organizaciones se han incluido en el proceso de definición de alternativas: Red de Escuelas del Patriarcado Latino de Jerusalén (UB), Dirección General de Educación de la UNRWA, las Oficinas Regionales de Educación y el MoEHE.

En el marco del convenio anterior, se llevó a cabo la construcción y rehabilitación de 11 escuelas. Tres de estas escuelas están participando y beneficiándose de los servicios de este nuevo convenio.

La alta participación de todos los actores en la fase de planificación y análisis del convenio se ha reflejado en la sinergia eficiente entre los resultados del convenio y el de las otras intervenciones y estrategias de los actores involucrados.

- Buena identificación de los beneficiarios.

El convenio se formuló como una extensión de los servicios prestados en una escala más pequeña en el convenio anterior. Ampliando el número de escuelas y áreas geográficas. En el Estudio de Línea de Base se indica que la mayoría de los profesores de las 50 escuelas participantes no han tenido acceso a la formación profesional en el desarrollo de los últimos 5 años. Por otra parte, un gran número de ellos no cumplen con los nuevos estándares de MOEHE para la calificación docente. Los maestros y las escuelas participantes han sido seleccionados en función a estas premisas y, en la colaboración entre la UB, los actores más destacados del sector, las oficinas de coordinación de educación por parte del gobierno, la UNRWA y las escuelas privadas.

Los criterios de selección de profesores han sido muy flexibles y en el caso de las escuelas gubernamentales aún han de flexibilizarse más, ya que las administraciones escolares tienen poco que decir en cuanto a la selección de los profesores específicos, puesto que las decisiones son tomadas por el departamento de educación en el MoEHE.

- Razonable sistema de seguimiento y evaluación in situ.

Los participantes en la evaluación y la observación de los evaluadores señalaron que el equipo coordinador del proyecto estableció procedimientos de seguimiento y evaluación durante el periodo de implementación del proyecto, que conformaron un sistema eficiente con la participación del personal del proyecto, supervisores del MoEHE, oficinas de coordinación del MoEHE, UNRWA, y escuelas privadas.

Las actividades de seguimiento incluyen reuniones con los administradores de escuelas y maestros para conocer sus comentarios y sugerencias, las visitas a las instalaciones de las escuelas y las aulas, así como la revisión de las actividades y los informes de seguimiento por los supervisores de los distritos y administradores escolares. La Universidad de Belén ha realizado un informe sobre el impacto de las actividades del Convenio basado en la visita a 15 escuelas.

El papel de la FPSC en el seguimiento de la intervención se realizó en estrecha comunicación y coordinación con la UB, realizándose reuniones de coordinación semanales y visitas al terreno. Los representantes de la AECID también han visitado la universidad y las escuelas de manera continuada.

- El sistema de elaboración de informes se considera razonable.

En el ámbito de la gestión del proyecto, los coordinadores de área han elaborado informes técnicos rutinarios sobre la evolución y ejecución de las actividades. El evaluador no ha podido constatar que se hayan implementado unos formatos de informe internos de la UB que incluyan el análisis de impacto y la reacción de los beneficiarios, la documentación de las historias de éxito, lecciones aprendidas y los aspectos de seguimiento y evaluación.

FPSC ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos de la AECID, en cuanto a la elaboración y entrega de informes.

FPSC ha participado activamente en la elaboración y traducción del informe técnico final en español, así como la adaptación de todos los informes al formato de la AECID

- Muy buen nivel de independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos.

Las reuniones con Grupos focales de beneficiarios indicaron que la UB y la dirección del proyecto proporcionaron sus servicios a todos los beneficiarios independientemente de su afiliación política, social y religiosa.

Los grupos destinatarios y los beneficiarios de la intervención incluyen a población de diferentes religiones, incluyendo musulmanes y varios ritos cristianos. Por otra parte, en el plano social, los grupos destinatarios y beneficiarios finales abarcan desde las escuelas de los campos de refugiados de la UNRWA, hasta escuelas específicas para niños con necesidades especiales, pasando por escuelas privadas.

- Muy buen nivel de inclusión de las mujeres y consideración de las cuestiones de igualdad de género.

Más del 70% del total de beneficiarios son mujeres.

Más del 50% del personal directivo y ejecutivo del proyecto son mujeres.

- La visibilidad de los donantes y los socios ejecutores se considera muy razonable.

Se han aplicado prácticas básicas de visibilidad tales como la colocación de los logotipos de los donantes y los socios ejecutores en las publicaciones, en los documentos de licitación y en las firmas del proyecto, así como en las infraestructuras construidas. Sin embargo, la gestión del proyecto no ha trazado un plan específico de comunicación que estableciera la estrategia de visibilidad, la cobertura de los medios de comunicación y la participación de la comunidad.

4.3 Eficacia

- La transferencia de resultados a los beneficiarios se considera buena, según lo especificado en el marco lógico del proyecto.

El anexo A. 7 muestra detalladamente el análisis de los indicadores de logro contrastados con lo previsto en la matriz de marco lógico.

La evaluación cualitativa de los resultados obtenidos indica un buen logro en general de todos los resultados, en comparación con los indicadores de medición de la matriz de marco lógico, (teniendo en cuenta que se trata de una evaluación intermedia). El equipo evaluador considera, en función a los resultados de esta evaluación, que las FPSC y la UB podrán cumplir los objetivos previstos en la formulación.

Los indicadores de las actividades realizadas en comparación con los planificados muestran en algunos casos pequeñas desviaciones y reprogramaciones. Sin embargo, el nivel de logro general es bueno. Por otra parte, se han superado algunos de los resultados previstos. Por ejemplo, en lugar de beneficiar a 50 escuelas en las tres áreas, según lo previsto, ha día de hoy 58 centros están participando en el Convenio.

4.4 Impacto

A pesar de que se trata de una evaluación intermedia del convenio y, del hecho de que algunos de los objetivos, como la mejora de la calidad de la enseñanza, necesitan mucho tiempo para mostrar un impacto en una comunidad más amplia, las siguientes conclusiones pueden tenerse en cuenta como los primeros indicadores de las repercusiones a largo plazo de la intervención:

- Los esfuerzos de fortalecimiento de las instituciones académicas y las capacidades humanas y técnicas de las escuelas se consideran buenos.

Los grupos focales con beneficiarios y las observaciones durante las visitas de campo indicaron que se ha producido una notable mejora en las condiciones de calidad de la enseñanza en las escuelas participantes. Los administradores y supervisores de escuelas visitadas indicaron una mejora en la evaluación individual de los docentes beneficiarios del convenio de un 20-30%. Los administradores de las escuelas se han vuelto más conocedores y expertos en la planificación, seguimiento y evaluación de la estrategia de las escuelas, y en la elaboración de planes y estrategias.

A nivel de desarrollo de los recursos humanos, los maestros han mejorado su cualificación y por lo tanto van a poder cumplir con los requisitos y estándares de MOEHE. Se han vuelto más conocedores de nuevos métodos de enseñanza como el aprendizaje activo, el pensamiento crítico, la investigación científica, el uso de las tecnologías en la educación, la educación especial, la gestión del tiempo, el diseño de los objetivos educativos, psicología de los alumnos y auto evaluación. Además, se realizaron algunos esfuerzos a nivel de compartir esta experiencia y transferir los conocimientos a sus colegas.

Se han mejorados las instalaciones de las escuelas participantes, incluyendo los equipos en el centro de recursos y las infraestructuras informáticas lo que facilitó la aplicación de nuevos métodos de enseñanza interactivos.

Se han registrado varias historias de éxito derivadas de los resultados del proyecto durante las visitas escolares y reuniones con los beneficiarios y actores involucrados, tales como:

- Algunos profesores se han animado a continuar su formación con el estudio de una nueva titulación en educación especial.
- Un profesor ha puesto en marcha un proyecto piloto en el desarrollo de herramientas de enseñanza virtual.
- Se ha apreciado una mejora notable en varios casos de alumnos con problemas de aprendizaje.
- Algunos profesores han llevado a cabo talleres con asistencia de sus colegas de la escuela y otras escuelas que alentaron a más candidatos a solicitar la participación en el programa.
- Se ha puesto en marcha una iniciativa en una de las escuelas para desarrollar herramientas especiales para estudiantes con necesidades especiales.
- La participación de los ayuntamientos y las comunidades en la ejecución y la financiación de algunos de los campamentos de verano y actividades extraescolares.

- El nivel de confianza y respeto por FPSC y BU se ha incrementado en la comunidad.

Beneficiarios participantes en los grupos focales expresaron su gratitud por los esfuerzos de la FPSC y la UB, así como por la financiación de la AECID con la esperanza de que los servicios puedan mantenerse.

Todas las escuelas visitadas han expresado su gratitud a FPSC y BU, mostrando su máxima satisfacción y reconocimiento.

La buena reputación de las intervenciones ha provocado que ante la creciente demanda de nuevas escuelas por participar, se haya ampliado el número de centros beneficiarios a 58.

4.5 Sostenibilidad

Todavía es temprano para evaluar la sostenibilidad de algunos de los resultados del proyecto, tales como la mejora de la calidad de la educación de los beneficiarios. Sin embargo, los siguientes hallazgos se han tenido en cuenta como indicadores iniciales de la sostenibilidad institucional y financiera del proyecto

- Los recursos humanos y técnicos desarrollados durante el convenio seguirán beneficiando a nuevos estudiantes y maestros más allá del plazo del convenio.

La formación del profesorado y la obtención de una cualificación homologada se espera que mejore sus condiciones de trabajo, sus capacidades de enseñanza y, en consecuencia, la mejora del sistema educativo y su competencia en la educación de los estudiantes con necesidades especiales. Los docentes han adquirido conocimientos y habilidades que se espera que sean trasladados a una comunidad más amplia de beneficiarios a través de los talleres realizados, las redes establecidas entre las partes interesadas y utilizando los mecanismos disponibles en el MOEHE y la UNRWA.

Las herramientas y materiales didácticos que se han desarrollado como resultado de las intervenciones son completamente dinámicos y participativos. De esta manera, se incentiva a los maestros a volver los a utilizar, cambiarlos y adaptarlos a sus necesidades, lo que garantiza la autosuficiencia del sistema. La instalación del portal digital global y los servidores de archivos digitales para la red de algunas escuelas ayudará a almacenar los materiales producidos digitalmente, junto con las contribuciones comentarios y actualizaciones de los maestros. De esta manera, el material puede ser utilizado sin costo alguno por cualquier usuario registrado que desee usarlo después de que finalice el período de implementación del Convenio. Con el sistema de comunicación interno de MOEHE y UNWRA, podría garantizarse la difusión de este material a un mayor número de escuelas públicas y de la UNRWA en los Territorios Palestinos.

Las observaciones durante las visitas indicaron que las instalaciones y recursos de los que se han beneficiado las escuelas se encuentran en funcionamiento y en buen estado.

- La FPSC y la UB como socios ejecutores cuentan con una capacidad financiera razonable para mantener el flujo de beneficios después de la finalización del proyecto

A pesar de que la continuidad de los servicios prestados depende del proceso de recaudación de fondos en curso, la sostenibilidad financiera podría garantizarse a través de la comercialización del éxito y el valor añadido de la acción, además de la utilización de la sinergia y creación de redes construidas durante el proyecto.

BU ha contribuido a la co-financiación del proyecto, contribuyendo con los costos de los bienes y la construcción del centro de investigación y desarrollo, que junto con los servicios prestados, incluyendo el programa de diploma y los cursos de formación, contribuye a la sostenibilidad financiera de los servicios que ofrece la universidad.

- La intervención ha estado en sintonía con los factores socio-culturales en el Cisjordania.

Durante la celebración de los grupos focales con el personal del proyecto y los beneficiarios, los participantes manifestaron su voluntad y la necesidad imperiosa de continuar recibiendo los servicios prestados. La comunidad palestina en general está muy agradecida por los esfuerzos de desarrollo proporcionadas por diversos donantes y proveedores de servicios en el sector de la educación.

No se expresó la sensibilidad cultural de los beneficiarios con respecto a recibir cualquier servicio.

- La intervención ha contribuido a aumentar la capacidad institucional de la FPSC, la BU y los centros académicos involucrados en lo que respecta a la planificación y ejecución de intervenciones similares.

Se espera que todas las partes involucradas mantengan el nivel de experiencia técnica adquirida y la capacidad institucional tras la finalización del proyecto. El portal digital, así como el centro para el desarrollo y la investigación (Zuroub) en BU continuarán sirviendo tanto a los beneficiarios de las intervenciones de este Convenio, así como a la comunidad en general, una vez finalizado el convenio.

El vínculo entre al FPSC y la UB se ha fortalecido debido al hecho de que la Presidenta de la FPSC es miembro del Comité Internacional de Miembros de la UB (el equivalente a la Comisión del Consejo de la fundación española). Como tal, la FPSC no sólo se siente comprometida con la sostenibilidad futura de la Universidad, sino también con su gestión eficiente y transparente, y con el cumplimiento de sus objetivos de servir al pueblo palestino a través de la educación.

La Facultad de Educación de la UB actualmente forma parte del Consejo Asesor del Ministerio de Educación y colabora activamente con el Ministerio en la elaboración del programa de QSQT financiado por la Comisión Europea y ejecutado por la UNESCO.

El equipo de gestión del Convenio en la UB ha mejorado su capacidad con respecto a la implementación de intervenciones similares en la región.

Los demás actores involucrados han aumentado su experiencia en relación con la planificación, seguimiento y ejecución de las intervenciones de la misma naturaleza.

4.6 Fortalezas y Debilidades

A continuación se muestra las principales fortalezas y debilidades del proyecto:

Fortalezas:

- El diseño holístico de la intervención ha permitido la integración de diferentes aspectos que contribuyen al desarrollo integral de la calidad de la educación.
- Se han establecido redes eficaces con actores pertinentes en el sector y se conseguido una exitosa colaboración entre las diferentes instituciones que han participado en la planificación y ejecución del proyecto.
- Se ha constatado un alto grado de satisfacción de los beneficiarios con los servicios recibidos durante la intervención.
- Se ha comprobado un alto sentido de apropiación de las actividades entre los beneficiarios del programa.
- La participación de los maestros y administradores de escuelas que han colaborado y colaboran en la planificación y diseño de las actividades de la intervención y en la definición de las necesidades principales, contribuye de manera muy positiva a alcanzar los objetivos previstos de la intervención, así como a una mejor prestación de servicios a los beneficiarios finales.

Debilidades:

- El diseño de la intervención no incluye un componente de capacitación para el personal del MoEHE (Ministerio de Educación). Por otra parte, no existe ninguna disposición específica para el desarrollo de los planes de estudio de reciente implantación en las escuelas. El equipo evaluador considera que sería interesante diseñar intervenciones futuras que incluyeran estos componentes.

5. Conclusiones y Lecciones Aprendidas

Conclusiones

La evaluación general de la aplicación de la intervención hasta el momento es buena debido a la gran importancia de la intervención, el muy buen diseño y la alta eficiencia y la eficacia de los servicios prestados y las actividades realizadas, así como los buenos indicadores del impacto en la mejora de los servicios educativos proporcionados a los beneficiarios finales.

Las siguientes son las principales conclusiones de los resultados de los distintos criterios de evaluación:

1. Se ha realizado un muy buen diseño de la intervención que responde a las necesidades reales del sector.
2. La intervención es totalmente coherente con las estrategias y prioridades de la AECID, FPSC y BU.
3. El socio local, BU, tiene un muy buen sentido de apropiación local de los resultados de la intervención.
4. El porcentaje medio de satisfacción cualitativa de los participantes en las entrevistas y grupos focales con la ejecución total del programa hasta la fecha es del 80%.
5. Se considera que FPSC y BU tienen una buena capacidad para gestionar y ejecutar proyectos de presupuestos considerables.
6. La metodología adoptada para la ejecución de la intervención se considera muy razonable.
7. Se ha establecido un buen nivel de colaboración entre FPSC y BU. La relación entre los socios sirve como un modelo efectivo de cooperación.
8. Existe un alto nivel de sinergia con otros programas y actores relevantes del sector educativo.
9. Se ha llevado a cabo una buena identificación de los beneficiarios.
10. Los sistemas de supervisión y evaluación usados en el terreno se consideran razonables.
11. El sistema de elaboración de informes utilizado se considera razonable.
12. El nivel de independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos se considera muy bueno.
13. Los niveles de inclusión de las mujeres en la intervención y la consideración de las cuestiones de igualdad de género son muy elevados.
14. La visibilidad de los donantes y de los socios en la ejecución se considera muy razonable.
15. El nivel de transferencia de resultados a los beneficiarios según lo especificado en el marco lógico se considera bueno hasta la fecha.
16. Se considera que se han hecho esfuerzos positivos de fortalecimiento de las instituciones académicas y de las capacidades humanas y técnicas de las escuelas.
17. En las comunidades objetivas se ha incrementado el nivel de confianza y respeto hacia la FPSC y la Universidad de Belén.
18. Los recursos humanos y técnicos que se han desarrollado y mejorado durante la intervención continuarán beneficiando a estudiantes y profesores más allá del periodo de ejecución del convenio.
19. La FPSC y la BU como socios ejecutores del programa cuentan con una capacidad financiera muy razonable para mantener la intervención en el periodo restante de ejecución, y una vez finalizado el mismo.
20. La intervención se ha diseñado considerando y respetando los factores socio-culturales específicos de Cisjordania.

21. La intervención ha contribuido a aumentar la capacidad institucional de la FPSC, la BU y de los centros académicos involucrados en lo que respecta a la planificación y ejecución de futuras intervenciones similares.

Lecciones Aprendidas

A continuación se detallan las lecciones aprendidas durante los primeros meses de ejecución del Convenio, y que ya han sido incorporadas para mejorar el funcionamiento y servicios prestados por el mismo (Según fueron expresadas por diferentes participantes en el proceso de evaluación):

5. La experiencia práctica, una vez puesto en marcha el Diploma de Enseñanza (Teaching Diploma) se tradujo en el rediseño de algunos aspectos y el establecimiento de cambios dinámicos basados en necesidades emergentes y novedades en el sector. Esto se ha visto reflejado en la introducción de nuevos cursos, tales como el teatro en la educación y la metodología de investigación científica orientada a la labor pedagógica.
6. La Universidad de Belén ha aumentado el número de módulos inicialmente obligatorios para obtener la acreditación del Diploma de Enseñanza (de 5 a 9 módulos), con el fin de hacer frente a todos los requerimientos del MoEHE y a las necesidades específicas de los beneficiarios.
7. El despliegue de las Nuevas Tecnologías en los sistemas de educación demuestra tener un impacto notable en el proceso de enseñanza. Existe una creciente necesidad de formación de los profesores en el uso de dichas tecnologías.
8. Algunas escuelas no tienen supervisores / consejeros de educación entre su personal. Por eso, fue fundamental desarrollar y actualizar un curso de supervisión escolar en el programa para compensar la ausencia de dichos recursos humanos en algunas escuelas. Por otra parte, existe una creciente necesidad de formación en gestión de instituciones educativas para directores y administrativos.

A continuación se detallan las lecciones aprendidas que consideramos podrían ser incorporadas a la implementación del Convenio en el periodo restante de ejecución (según fueron expresadas por diferentes participantes en el proceso de evaluación):

8. Se ha observado la existencia de una creciente demanda y apreciación de los cursos para docentes en los que se destaca la aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos.
9. Estudios y estadísticas de reciente publicación indican que los estudiantes con necesidades educativas especiales constituyen el 20% de la comunidad estudiantil, confirmando la pertinencia de los resultados previstos dentro del Convenio para mejorar las condiciones de la educación especial en los Territorios Palestinos
10. En cuanto a la carga académica y las tareas derivadas de la participación en el programa, los maestros en ejercicio que cursan el Diploma de Enseñanza deberían ser considerados de forma independiente al resto de alumnos, ya que cuentan con menos tiempo real de dedicación al estar ejerciendo su labor como profesores.
11. Los profesores experimentan alguna dificultad para aplicar algunos de los conocimientos y habilidades adquiridos en el programa del Diploma de Enseñanza y los cursos de formación por falta de tiempo, por las disposiciones físicas reales de sus aulas, y sobre

- todo. Por la priorización que las administraciones de las escuelas hacen de los requerimientos curriculares.
12. La decisión actual, de incluir el viernes como día normal de estudios en el programa del Diploma de Enseñanza, pese a tratarse de un día no laborable para las escuelas y el día santo para los musulmanes, ha creado algún malestar entre los beneficiarios musulmanes. Se recomienda establecer un periodo de receso suficiente para que los beneficiarios musulmanes puedan atender el rezo de los viernes.
 13. Algunos profesores que participan en el programa del Diploma de Enseñanza se enfrentan con algunas dificultades en sus escuelas para coordinar su ausencia con la disponibilidad de maestros sustitutos.
 14. El convenio contempla reuniones semestrales en las que participan los directores de las oficinas regionales de educación y los directores de las escuelas públicas para definir las necesidades inmediatas del sector público. Los resultados de estas reuniones sirven a la Universidad de Belén para diseñar cursos y actividades específicas que respondan a dichas necesidades. Pese a estas reuniones de coordinación, algunos directores de las escuelas públicas consideran que el MoEHE tiene un papel demasiado determinante en la selección de los beneficiarios que cursan el Diploma de Enseñanza; y consideran que sería conveniente aplicar cierta flexibilidad para dicho proceso de selección.

5. Recomendaciones

Se establecen las siguientes recomendaciones:

6. FPSC debe mantener el buen nivel de colaboración y partenariatado con su socio local, la Universidad de Belén. Para ello se recomienda:
 - i. Continuar trabajando con la UB y con el resto de actores involucrados en el Convenio, manteniendo la división de tareas establecida y un correcto seguimiento de las actividades
 - ii. Continuar fomentando las alianzas y la planificación conjunta de las intervenciones entre los socios locales y las partes interesadas de los sectores público y privado que trabajan en el sector de la educación con el fin de salvaguardar redes y la complementariedad de los servicios prestados.
 - iii. Actualizar el análisis de las necesidades formales de la mano del socio local, UB, y con la participación de todos los actores interesados y beneficiarios. El equipo evaluador recomienda llevar a cabo una revisión del plan de estudios palestino actual, ya que hasta el día de hoy no se ha realizado ninguna evaluación participativa formal e incluyente, desde que se implantara el nuevo currículo, pese a estar prevista en los planes iniciales del MoEHE. En este sentido, podrían incorporarse actividades encaminadas a realizar este estudio en el periodo restante de ejecución del Convenio (tales como fórums de debate, conferencias y estudios)
7. El equipo de coordinación del proyecto en la Universidad de Belén debería considerar las siguientes recomendaciones para mejorar la calidad y el impacto de los servicios que ofrece durante el periodo de ejecución restante:
 - b. Flexibilizar las características y requerimientos del programa de Diploma de enseñanza para hacer frente a las necesidades, las capacidades y la particularidad de los profesores participantes, poniendo especial atención a la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos. Asegurar la entrega de manuales de capacitación para los cursos de formación, así como certificados de participación.
 - d. Mantener la participación y compromiso de las administraciones de las escuelas que participan en la toma de decisiones y la planificación de las actividades, así como en la selección de los beneficiarios que participan en los cursos. Se debería establecer un calendario de coordinación al comienzo del año escolar que facilite a las escuelas de cara a adaptarse a la ausencia de los docentes participantes en el programa de diploma, y establecer un programa de sustituciones conveniente.
 - e. Mantener y aumentar la redacción de informes narrativos, incluyendo análisis de impacto y documentando el nivel de logro de indicadores cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos del Convenio.
 - f. Seguir desarrollando las estrategias de visibilidad en los proyectos futuros. Se necesita mejorar el trabajo a nivel de la comunidad y los medios de comunicación.
8. FPSC y BU deben mantener y mejorar las prácticas y los resultados calificados como buenos y muy buenos en la sección de resultados. Tales como: El diseño de la intervención para hacer frente a las necesidades reales, la coherencia con las estrategias y prioridades de la AECID, FPSC y BU, el sentido de apropiación local de los resultados de la intervención, la capacidad para gestionar y ejecutar proyectos, el nivel de colaboración y cooperación entre FPSC y BU, la sinergia con otros programas y otros actores



pertinentes, la calidad de la identificación de los beneficiarios, la independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos, la inclusión de las mujeres y la consideración de las cuestiones de igualdad de género, el nivel de entrega de resultados a los beneficiarios y el alto nivel de confianza y respeto por FPSC y BU que se percibe en las comunidades locales.

7. Anexos

A.1 Protocolo de Entrevistas

Las entrevistas de evaluación del proyecto fueron diseñadas para obtener observaciones sobre los aspectos principales de evaluación incluidos la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Las observaciones de los entrevistados ofrecen una mayor percepción de cómo estas cuestiones afectan directamente al proyecto y como han sido gestionadas por los socios.

Estas entrevistas, junto con el resto de las herramientas han dado lugar a las recomendaciones sobre las capacidades de la gestión de la UB y la FPSC.

Los informes no identifican a individuos concretos con las respuestas a las diferentes preguntas. Tampoco se ha revelado ninguna información, comentario o respuestas que puedan identificar a los entrevistados participantes en el proyecto, salvo en caso de que se haya recibido autorización expresa para hacerlo. La participación en las entrevistas fue totalmente voluntaria.

Las entrevistas fueron realizadas por un miembro del equipo evaluador y tuvieron una duración aproximada de entre 60 y 90 minutos. Las preguntas se dividieron en cinco secciones. La primera diseñada para analizar la pertinencia del proyecto, la segunda sección referida a la eficiencia, la tercera a la eficacia, la cuarta al impacto y la quinta a la sostenibilidad. Se necesitaban las respuestas más claras posibles, y en algunos casos fue necesario reformular las preguntas o aclarar los conceptos para obtener la información deseada.

• **Escuelas visitadas**

Al Shoyoukh Aroub Primaria Coed	Norte Hebron
Al Qadesyieh secundaria para niñas	Norte Hebron
Palestina Primaria para Niñas	Norte Hebron
Ecole Des Freres - Coed Secundaria	Belén
Sira	Belén
Al Farah (educación especial)	Belén
Al Azarieh Primaria para Niñas	Jerusalén Este
Al Swahreh Primaria para Niñas	Jerusalén Este
Al Swahreh secundaria para niñas	Jerusalén Este

A.3 Lista de los documentos revisados

- Td R de la Evaluación
- Formulación de la intervención
- Documento Estratégico del MoEHE (2008-2012)
- National Teachers Development Strategy Plan (2008)
- Estudio de Línea de base
- Lista de Escuelas Participantes
- Lista de Actividades Implementadas por BU (Spring 2011 - Otoño 2012)
- Informe Anual de Seguimiento del Convenio (PAC1), 2010
- Informe Anual de Seguimiento del Convenio (PAC2), 2011
- Informe Anual de Seguimiento del Convenio (PAC3), 2012
- Plan AECID
- Documento de estrategia País
- Trabajo de la FPSC en Oriente Medio (1992-2012)

A.4 Galería de fotos



Reunión con BU



Reunión con BU



Grupo focal con los administradores escolares



Grupos focales con los maestros de escuela



Grupos focales con los maestros de escuela



Grupos focales con los maestros de escuela

Visita a la Escuela Shoyoukh Al Aroub, Norte de Hebrón

TAMI E-mail tami@tami.ps www.tami.ps Tel. 972-8-2858282-3 Fax 972-8-2858284



Visita a Al Qadesyeh Escuela, Norte de Hebrón





Visita Escuela Palestina, Norte de Hebron



Visita al Colegio Des Freres, Belén





Visita Escuela Sira, Belén



Visita a Escuela Al Farah, Belén



Al Azarieh Primary School, Jerusalén Este



Visita a escuela primaria Al Swahreh, Jerusalén Este



Visita a la Escuela Secundaria Al Swahreh, Jerusalén Este



A.5 Preguntas Guía de Evaluación

A.5 Guía de las preguntas de evaluación

A la hora de diseñar la guía de preguntas clave de la evaluación, el evaluador tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Aprovechar la oportunidad para la triangulación de los resultados entre los distintos grupos destinatarios y herramientas de evaluación.
- 2) Centrarse en responder a las preguntas relacionadas con los objetivos de la evaluación marcados por los términos de referencia.
- 3) Centrarse en las fuentes de verificación de los indicadores de la matriz de marco lógico del programa.
- 4) Recoger los cinco principales componentes con carácter horizontal de la evaluación :
 - (a) **Pertinencia:** el grado en que se justifica el programa en relación con las necesidades de los beneficiarios y el entorno político del programa.
 - (b) **Eficiencia:** la relación costo-eficacia de la transformación de insumos en resultados
 - (c) **Eficacia:** el grado en que los objetivos del programa se han logrado
 - (d) **Impacto:** los efectos intencionados y no intencionados del programa
 - (e) **Sostenibilidad:** se refiere a la medida en que los efectos positivos del programa se mantendrán una vez finalizado el mismo.

La evaluación debe responder a las siguientes preguntas clave:

1. 1. FPSC

I. Pertinencia

- ¿El proyecto ha identificado con precisión los problemas reales y ha evaluado las necesidades de la población?
- ¿Se ha llevado a cabo algún estudio de necesidades previo a la intervención?
- ¿El proyecto ha evaluado los problemas institucionales y ha promovido eficazmente la apropiación local?
- ¿Cómo ha participado la FPSC en la planificación de la intervención?
- ¿Cómo fue el diseño de la actuación desarrollada? ¿Quién lo llevó a cabo?
- ¿Es la acción coherente con las estrategias y las prioridades FPSC?

II. Eficiencia

- ¿Cómo transforman las actividades diseñadas los recursos disponibles en los resultados esperados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad?
- ¿Considera que los resultados se han logrado de una manera eficiente y rentable?
- ¿Se han justificado los costes del proyecto con los beneficios?
- ¿Se ha establecido un modelo de gestión y coordinación (entre FPSC y UB) adecuado?
- ¿Ha habido un adecuado aprovechamiento de los recursos de otros socios y partes involucradas en el proyecto?
- ¿El modelo de gestión utilizado se ha basado en los resultados ?
- ¿Ha habido una participación adecuada de la FPSC en la toma de decisiones?
- ¿Se ha utilizado un sistema de información, monitoreo y evaluación adecuado?
- ¿Se han aplicado criterios adecuados para la selección de beneficiarios?
- ¿Se han hecho contribuciones a la igualdad de género?
- ¿Se ha contribuido al cambio en las políticas y prácticas de las contrapartes?
- ¿Ha adoptado ajustes dinámicos a los desafíos externos que se han producido durante el ciclo de vida de la intervención?
- ¿Se han producido sinergias con otros proyectos de la FPSC, y con otras partes interesadas ?

- ¿Qué tipo de visibilidad del proyecto se utilizó?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento se han introducido durante y después de la finalización del proyecto?
- ¿Ha sido la gestión del proyecto independiente a cualquier contexto político, asegurando el empoderamiento, la participación y la inclusión, la igualdad, la equidad, no discriminación y atención a las personas vulnerables y los discapacitados?

III. Eficacia

- ¿hasta que punto se han realizado los objetivos del proyecto?
- ¿Han sido percibidos los beneficios otorgados y recibidos del programa recibidos como tales por los beneficiarios?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender acerca de la efectividad de las estrategias de intervención utilizadas para lograr resultados?
- ¿Qué resultados (intencionados y no intencionados) se han logrado?

IV. Impacto

- ¿Qué grado de los objetivos previstos se ha alcanzado?
- ¿Hasta qué punto los beneficios recibidos por los beneficiarios tenían un efecto más amplio en un mayor número de población y la comunidad en general?
- ¿El proyecto ha contribuido a una mejor apreciación de la FPSC y de sus esfuerzos de financiación? ¿A una mejora social y de los servicios educativos?

V. Sostenibilidad

- ¿El nivel de la experiencia y las capacidades adquiridas deberían mantenerse tras el fin del proyecto, entre las distintas partes interesadas?
- ¿El nivel de la experiencia, el conocimiento y la capacidad adquiridos, debería continuar tras el fin del programa, entre los beneficiarios?
- ¿Mostró el proyecto sintonía con los factores socio-culturales en la Franja de Cisjordania?
- ¿El proyecto contribuye a aumentar la capacidad de UB y las partes interesadas con respecto a la planificación y ejecución de proyectos de la misma escala y la naturaleza?
- ¿Está dispuesto a participar en futuras intervenciones similares con la UB?

2. UB

I. Pertinencia

- ¿El proyecto ha identificado con precisión los problemas reales y ha evaluado las necesidades de la población?
- ¿Se ha llevado a cabo algún estudio de necesidades previo a la intervención?
- ¿El proyecto ha evaluado los problemas institucionales y ha promovido eficazmente la apropiación local?
- ¿Cómo ha participado la UB en la planificación de la intervención?
- ¿Cómo fue el diseño de la actuación desarrollada? ¿Quién lo llevó a cabo?
- ¿Es la acción coherente con las estrategias y las prioridades de la UB?

II. Eficiencia

- ¿Cómo transforman las actividades diseñadas los recursos disponibles en los resultados esperados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad?
- ¿Considera que los resultados se han logrado de una manera eficiente y rentable?
- ¿Se han justificado los costes del proyecto con los beneficios?
- ¿Se ha establecido un modelo de gestión y coordinación (entre FPSC y UB) adecuado?
- ¿Ha habido un adecuado aprovechamiento de los recursos de otros socios y partes involucradas en el proyecto?
- ¿El modelo de gestión utilizado se ha basado en los resultados?
- ¿Ha habido una participación adecuada de la UB en la toma de decisiones?
- ¿Se ha utilizado un sistema de información, monitoreo y evaluación adecuado?
- ¿Se han aplicado criterios adecuados para la selección de beneficiarios?
- ¿Se han hecho contribuciones a la igualdad de género?
- ¿Se ha contribuido al cambio en las políticas y prácticas de las contrapartes?
- ¿Ha adoptado ajustes dinámicos a los desafíos externos que se han producido durante el ciclo de vida de la intervención?
- ¿Se han producido sinergias con otros proyectos de la UB, y con otras partes interesadas?
- ¿Qué tipo de visibilidad del proyecto se utilizó?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento se han introducido durante y después de la finalización del proyecto?
- ¿Ha sido la gestión del proyecto independiente a cualquier contexto político, asegurando el empoderamiento, la

participación y la inclusión, la igualdad, la equidad, no discriminación y atención a las personas vulnerables y los discapacitados?

III. Eficacia

- ¿hasta que punto se han realizado los objetivos del proyecto?
- ¿Han sido percibidos los beneficios otorgados y recibidos del programa recibidos como tales por los beneficiarios?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender acerca de la efectividad de las estrategias de intervención utilizadas para lograr resultados?
- ¿Qué resultados (intencionados y no intencionados) se han logrado?

IV. Impacto

- ¿Qué grado de los objetivos previstos se ha alcanzado?
- ¿Hasta que punto los beneficios recibidos por los beneficiarios tenían un efecto más amplio en un mayor número de población y la comunidad en general?
- ¿El proyecto ha contribuido a una mejor apreciación de la UB en las comunidades objetivo ? ¿A una mejora social y de los servicios educativos?

V. Sostenibilidad

- ¿El nivel de la experiencia y las capacidades adquiridas deberían mantenerse tras el fin del proyecto, entre las distintas partes interesadas?
- ¿El nivel de la experiencia, el conocimiento y la capacidad adquiridos, debería continuar tras el fin del programa, entre los beneficiarios?
- ¿Mostró el proyecto sintonía con los factores socio-culturales en la Franja de Cisjordania?
- ¿El proyecto contribuye a aumentar la capacidad de UB y las partes interesadas con respecto a la planificación y ejecución de proyectos de la misma escala y la naturaleza?
- ¿Está dispuesto a participar en futuras intervenciones similares con la FPSC?

3. El personal del proyecto

I. Pertinencia

- ¿El proyecto ha identificado con precisión los problemas reales y ha evaluado las necesidades de la población?
- ¿Se ha llevado a cabo algún estudio de necesidades previo a la intervención?
- ¿El proyecto ha evaluado los problemas institucionales y ha promovido eficazmente la apropiación local?
- ¿Cómo ha participado el personal coordinador local en la planificación de la intervención?
- ¿Cómo fue el diseño de la actuación desarrollada? ¿Quién lo llevó a cabo?
- ¿Es la acción coherente con las estrategias y las prioridades de la UB?

II. Eficiencia

- ¿Cómo transforman las actividades diseñadas los recursos disponibles en los resultados esperados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad?
- ¿Considera que los resultados se han logrado de una manera eficiente y rentable?
- ¿Se han justificado los costes del proyecto con los beneficios?
- ¿Se ha establecido un modelo de gestión y coordinación el equipo de coordinación local y la UB adecuado?
- ¿Ha habido un adecuado aprovechamiento de los recursos de otros socios y partes involucradas en el proyecto?
- ¿El modelo de gestión utilizado se ha basado en los resultados ?
- ¿Ha habido una participación adecuada del equipo local de coordinación en la toma de decisiones?
- ¿Se ha utilizado un sistema de información, monitoreo y evaluación adecuado?
- ¿Se han aplicado criterios adecuados para la selección de beneficiarios?
- ¿Se han hecho contribuciones a la igualdad de género?
- ¿Se ha contribuido al cambio en las políticas y prácticas de las contrapartes?
- ¿Ha adoptado ajustes dinámicos a los desafíos externos que se han producido durante el ciclo de vida de la intervención?
- ¿Se han producido sinergias con otros proyectos de la UB, y con otras partes interesadas ?
- ¿Qué tipo de visibilidad del proyecto se utilizó?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento se han introducido durante y después de la finalización del proyecto?
- ¿Ha sido la gestión del proyecto independiente a cualquier contexto político, asegurando el empoderamiento, la participación y la inclusión, la igualdad, la equidad, no discriminación y atención a las personas vulnerables y los discapacitados?

III. Eficacia

- ¿hasta que punto se han realizado los objetivos del proyecto?
- ¿Han sido percibidos los beneficios otorgados y recibidos del programa recibidos como tales por los beneficiarios?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender acerca de la efectividad de las estrategias de intervención utilizadas para lograr resultados?
- ¿Qué resultados (intencionados y no intencionados) se han logrado?

IV. Impacto

- ¿Qué grado de los objetivos previstos se ha alcanzado?
- ¿Hasta que punto los beneficios recibidos por los beneficiarios tenían un efecto más amplio en un mayor número de población y la comunidad en general?
- ¿El proyecto ha contribuido a una mejor apreciación de la UB en las comunidades objetivo? ¿A una mejora social y de los servicios educativos?

V. Sostenibilidad

- ¿El nivel de la experiencia y las capacidades adquiridas deberían mantenerse tras el fin del proyecto, entre las distintas partes interesadas?
- ¿El nivel de la experiencia, el conocimiento y la capacidad adquiridos, debería continuar tras el fin del programa, entre los beneficiarios?
- ¿Mostró el proyecto sintonía con los factores socio-culturales en la Franja de Cisjordania?
- ¿El proyecto contribuye a aumentar la capacidad de UB y las partes interesadas con respecto a la planificación y ejecución de proyectos de la misma escala y la naturaleza?

4. Representante de AECID

- ¿Está el proyecto en línea con la estrategia de la AECID en Palestina?
- ¿Participó usted de alguna forma de planificación o evaluación de las necesidades formales para el proyecto?
- ¿Cuál fue su participación en el desarrollo de la propuesta del proyecto y el marco lógico de acción?
- ¿Cómo evalúa la relación entre la AECID y la FPSC en términos de modelo de asociación y de gestión en el marco del proyecto?
- ¿Está dispuesto a co-financiar intervenciones similares de la FPSC en el futuro?
- ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el proyecto?
- En su opinión, ¿cuáles fueron las fortalezas y debilidades del proyecto?

5. Los beneficiarios del proyecto

I. Pertinencia

- ¿El proyecto ha identificado con precisión los problemas y necesidades reales?
- ¿Cómo participaron los beneficiarios en la planificación de la intervención?

II. Eficiencia

- ¿Cómo transforman las actividades diseñadas los recursos disponibles en los resultados esperados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad?

- ¿Considera que los resultados se han logrado de una manera eficiente y rentable?
- ¿Qué tipo de visibilidad del proyecto se utilizó?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento se han introducido durante y después de la finalización del proyecto?
- ¿Ha sido la gestión del proyecto independiente a cualquier contexto político, asegurando el empoderamiento, la participación y la inclusión, la igualdad, la equidad, no discriminación y atención a las personas vulnerables y los discapacitados?

III. Eficacia

- ¿hasta que punto se han realizado los objetivos del proyecto?
- ¿Han sido percibidos los beneficios otorgados y recibidos del programa recibidos como tales por los beneficiarios?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender acerca de la efectividad de las estrategias de intervención utilizadas para lograr resultados?
- ¿Qué resultados (intencionados y no intencionados) se han logrado?



IV. Impacto

- ¿Hasta qué punto los beneficios recibidos por los beneficiarios tenían un efecto más amplio en un mayor número de población y la comunidad en general?
- ¿El proyecto ha contribuido a una mejor apreciación de la UB en las comunidades objetivo ? ¿A una mejora social y de los servicios educativos?

V. Sostenibilidad

- ¿El nivel de la experiencia y las capacidades adquiridas deberían mantenerse tras el fin del proyecto, entre las distintas partes interesadas?
- ¿El nivel de la experiencia, el conocimiento y la capacidad adquiridos, debería continuar tras el fin del programa, entre los beneficiarios?
- ¿Mostró el proyecto sintonía con los factores socio-culturales en la Franja de Cisjordania?

A.6 Plan de Trabajo de la Evaluación

Actividad	Herramienta	Las personas involucradas	Fecha y Hora	Lugar
Firma del contrato	-	Sofia, TAMI	14 de enero	TBD
reunión introductoria / Finalización del plan de trabajo, metodología	Reunión	Sofia, IMAD, el doctor Rizek	18 de enero	Universidad de Belén
El análisis de la información disponible sobre la intervención de la ONG en el país	Revisión de la documentación / Estudio teórico	TAMI	22 enero-5 febrero	TAMI oficina
Revisión de la propuesta				
Revisión de la documentación del proyecto				
Diseño de herramientas metodológicas				
director del proyecto en la sede FPSC.	Entrevista en profundidad	FPSC, TAMI	18a Enero	FPSC oficina
representante de los socios locales: Belén Universidad.	Entrevista en profundidad	Rep Partner., TAMI	18a Enero	Universidad de Belén
representantes del Ministerio de Educación en Palestina	Entrevista en profundidad	Representante de Ministerio de Educación., TAMI	22 de enero	Ministerio de Educación, Ramallah
Reunión con el Directos de Distrito y oficina de supervisión	Entrevista en profundidad	MoP rep., TAMI	24 de enero	Belén Universidad Edu. Dep't
Representantes de los donantes	Entrevista en profundidad	AECID rep., TAMI	07 de febrero	través de correo electrónico / Skype
Reunión con los diseñadores de cursos en la Facultad de educación en la UB	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	25 de enero	Universidad de Belén
Reunión con maestros que reciben la beca del Diploma	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	25 de enero	Universidad de Belén
Reunión con los directores y los profesores de las escuelas de Belén	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (9:00-10:30 am)	TBD
Reunión con los alumnos de las escuelas de Belén	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (10:45-11:30 am)	TBD
Reunión con los padres de los estudiantes en Belén	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (12:00-13:30)	TBD
Reunión con los directores y los profesores de las escuelas de Norte Hebron	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (9:00-10:30 am)	TBD
Reunión con los alumnos de las escuelas de Norte Hebron	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (10:45-11:30 am)	TBD
Reunión con los padres de los estudiantes en Norte Hebron	Grupo focal	Grupo destinatario,	11 de febrero (12:00-13:30)	TBD

		TAMI		
Reunión con los directores y los profesores de las escuelas de Jerusalén Este	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (9:00-10:30 am)	TBD
Reunión con los alumnos de las escuelas de Jerusalén Este	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (10:45-11:30 am)	TBD
Reunión con los padres de los estudiantes en Jerusalén Este	Grupo focal	Grupo destinatario, TAMI	11 de febrero (12:00-13:30)	TBD
Visitas a las escuelas y los centros de enseñanza	visitas de campo / estudio de caso	Rep Partner., TAMI	13 de febrero	TBD
Análisis de Datos		TAMI	15 al 20 febrero	TAMI oficina
Elaboración del informe	Informe	TAMI	03 de marzo	TAMI oficina
Feedback		Las partes interesadas relevantes	07 de marzo	TBD
Finalización del Informe Final	Informe	TAMI, FPSC	09 al 10 marzo	TAMI oficina
Traducción del informe final y entrega	Informe	TAMI	03 10 al 15.	TAMI oficina