

Informe de Evaluación Externa del Proyecto:

"Apoyo a la rehabilitación psicosocial de la infancia y el entorno familiar afectados por la guerra en la Franja de Gaza, Territorios Palestinos"

(AECID 09-PR1-258)

Financiado por:

Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
(AECID)

Responsable de la Evaluación:

The Training and Management Institute (TAMI)

Diciembre 2011

Índice

Indice	2	¡Error! Marcador no definido.
1. Resumen ejecutivo		¡Error! Marcador no definido.
Listado de abreviaturas		¡Error! Marcador no definido.
2. Introducción.....		¡Error! Marcador no definido.
2.1 Contexto y Objetivos de la evaluación		¡Error! Marcador no definido.
2.2 Descripción del Proyecto		¡Error! Marcador no definido.
3. Metodología de la Evaluación		¡Error! Marcador no definido.
3.1 La Evaluación Rápida Participativa (ERP).....		¡Error! Marcador no definido.
3.2 Descripción de los trabajos realizados		¡Error! Marcador no definido.
3.3 Condiciones y limitaciones del estudio		¡Error! Marcador no definido.
4. Analisis de los criterios de evaluación		¡Error! Marcador no definido.
4.1 Pertinencia		¡Error! Marcador no definido.
4.2 Eficiencia		¡Error! Marcador no definido.
4.3 Eficacia		¡Error! Marcador no definido.
4.4 Impacto		¡Error! Marcador no definido.
4.5 Sostenibilidad.....		¡Error! Marcador no definido.
4.6 Fortalezas y debilidades		¡Error! Marcador no definido.
4.7 Analisis de los factores de desarrollo		¡Error! Marcador no definido.
4.8 Capacidad de Gestión de FPSC y LPJ		¡Error! Marcador no definido.
5. Conclusiones y lecciones aprendidas.....		¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones		¡Error! Marcador no definido.
Lecciones aprendidas		¡Error! Marcador no definido.
6. Recomendaciones.....		¡Error! Marcador no definido.
7. Anejos		¡Error! Marcador no definido.
A.1 Protocolo de entrevistas		¡Error! Marcador no definido.
A.2 Listados de participantes		¡Error! Marcador no definido.
A.3 Listado de documentos revisados		¡Error! Marcador no definido.
A.4 Galería Fotográfica	36 - 41	
A.5 Guía de las preguntas de evaluación.....	42 - 47	
A.6 Calendario de la Evaluación	47	

1. 1. Resumen ejecutivo

Esta evaluación aborda la primera fase del proyecto: "Apoyo a la rehabilitación psicosocial de la infancia y el entorno familiar afectados por la guerra en la Franja de Gaza, Territorios Palestinos", implementado entre Septiembre de 2009 y Noviembre de 2010 por la Fundación Promoción Social de la Cultura, en colaboración con el Patriarcado Latino de Jerusalén. La intervención incluyó un plan para la renovación y rehabilitación de varios centros educativos que habían sido seriamente dañados durante el conflicto armado. En concreto, las instalaciones de dos escuelas del LPJ en la franja de Gaza y cuatro centros cívicos (situados en los campos de refugiados de Jebalia, Rafah, Nussirat y Deir el Balah). Esta fase del proyecto fue co-financiada por la AECID con un presupuesto total de 561.280 euros. El proyecto tenía como objetivo contribuir a la mejora de las condiciones psicológicas y educativas de los niños en la Franja de Gaza que habían empeorado desde el último conflicto armado (enero de 2009).

Una vez finalizada la intervención, la FPSC contrató los servicios de un evaluador externo local para llevar a cabo una evaluación final de dicho proyecto. El propósito de esta evaluación es proporcionar a todos los actores involucrados un amplio estudio sobre su actuación y el logro de los objetivos generales del proyecto, así como evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del mismo. Esta evaluación también documenta las lecciones aprendidas y ofrece recomendaciones prácticas para fortalecer las intervenciones futuras de los actores involucrados.

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 general de la ejecución del proyecto es buena, ya que todos los resultados previstos se han alcanzado, garantizando una mejora de los servicios educativos proporcionados por las escuelas de LPJ y los cuatro centros cívicos a sus respectivos beneficiarios.

Los resultados de esta evaluación indican lo siguiente:

1. El diseño del proyecto responde a las necesidades reales de la población de manera razonable
2. El proyecto es coherente con las estrategias y prioridades de la AECID, la FPSC y el LPJ.
3. El socio local, LPJ, tiene un muy buen sentido de la apropiación local de los resultados del proyecto.
4. 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 84%.

5. Se considera como buena la capacidad de la FPSC y el LPJ para gestionar y ejecutar proyectos de presupuestos considerables.
6. Ha existido una buena capacidad de reacción y ajuste frente a los desafíos externos ocurridos durante la ejecución del proyecto.
7. La metodología adoptada para la ejecución del proyecto se revela como muy razonable.
8. Se ha establecido un buen nivel de colaboración entre la FPSC y el LPJ. La relación entre los socios sirve como un modelo efectivo de cooperación.
9. Se han detectado buenos niveles de sinergia con otros actores y proveedores de servicios.
10. Se ha llevado a cabo una buena identificación de los beneficiarios.
11. Se han utilizado sistemas de supervisión y evaluación en terreno razonables.
12. El sistema de elaboración informes utilizado es razonable.
13. El seguimiento llevado a cabo tras la finalización del proyecto se considera razonable.
14. El nivel de independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos se considera muy bueno.
15. Los niveles de inclusión de las mujeres en la intervención y la consideración de las cuestiones de igualdad de género se consideran como muy buenos.
16. La visibilidad de los donantes y los socios se considera razonable.
17. El nivel de transferencia de resultados a los beneficiarios según lo especificado en el marco lógico del proyecto se considera bueno.
18. Se considera que se han hecho esfuerzos positivos para mejorar el entorno educativo y social en las escuelas y los centros cívicos rehabilitados.
19. El nivel de confianza y respeto por la FPSC y el LPJ se ha incrementado en las comunidades objetivo.
20. El trabajo de rehabilitación en las escuelas y centros continuará beneficiando a los colectivos de beneficiarios tras la finalización del proyecto
21. La FPSC y el LPJ como socios ejecutores cuentan con una capacidad financiera razonable para mantener el flujo de beneficios después de la finalización del proyecto.
22. El proyecto ha estado en sintonía con los factores socio-culturales en la Franja de Gaza.
23. El proyecto ha contribuido a aumentar la capacidad institucional de la FPSC, el LPJ y las partes involucradas con respecto a la planificación y ejecución de futuras intervenciones.

Como fortalezas del proyecto se destacan las siguientes:

- El diseño integral de la intervención que permite la integración de la ayuda humanitaria con el desarrollo de la calidad de la educación (en una fase posterior).
- La colaboración exitosa entre las distintas instituciones que han participado en el proyecto.
- Papel eficaz del personal local del proyecto en el nivel de coordinación y supervisión de los trabajos de construcción.
- Alto grado de satisfacción y sentimiento de pertenencia entre los beneficiarios del proyecto

Como debilidades del proyecto se destacan las siguientes:

- No haberse podido ejecutar el total de la intervención en una única fase como estaba originalmente previsto.

Lecciones aprendidas destacables:

1. Necesidad de encontrar una solución al problema del acceso del personal de la FPSC a la franja para mejorar la supervisión de los proyectos en Gaza.
2. El papel del coordinador local del proyecto es fundamental en el caso de la ejecución de acciones en la Franja de Gaza cuando los equipos de gestión y supervisión están ubicados en Cisjordania.
3. Hay una necesidad de acelerar los procedimientos burocráticos de licitación en proyectos de ayuda humanitaria con el fin de no alargar los calendarios de ejecución.
4. Las acciones de ayuda humanitaria implican trabajar bajo presión sobre todo cuando se trabaja en una situación política y económicamente inestables.
5. El cerco político y el bloqueo económico sobre la Franja de Gaza causó una variación imprevisible entre el presupuesto estimado y el real. La recesión económica produjo una alta competencia entre los contratistas y proveedores de servicios.
6. En el caso de segundas licitaciones o de peticiones de extensión presupuestaria para obras complementarias a contratistas ganadores de licitaciones previas, los adjudicatarios tienden a aumentar sus precios para maximizar sus beneficios o para compensar sus presuntas pérdidas.
7. Se ha demostrado que el cambio de actitudes entre los beneficiarios en los casos de trabajos de rehabilitación (especialmente en el caso de los centros cívicos) ha sido inmediato y no un proceso a largo plazo.
8. La participación de asociaciones locales en el proyecto las ha beneficiado doblemente, por los resultados del proyecto, y por la experiencia adquirida en la planificación, el seguimiento y ejecución de este tipo de intervenciones.

Se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Aumentar, si cabe, el nivel de asociación entre las partes colaboradoras en la ejecución: FPSC y LPJ. El éxito del proyecto, la colaboración y las redes establecidas deberían ser capitalizadas y utilizadas dentro de la estrategia de recaudación de fondos de ambas instituciones. A este respecto, la FPSC debería:
 - a. Seguir trabajando con el LPJ, en el marco de los convenios firmados por ambos, en la planificación de futuras intervenciones encaminadas al fomento de la calidad de la educación en los Territorios Palestinos Ocupados.
 - b. Continuar planificando conjuntamente con el LPJ, y buscando la cofinanciación de otros donantes españoles e internacionales para mantener el seguimiento necesario y la ampliación de los trabajos de rehabilitación y de desarrollo educativo de las escuelas del LPJ y los centros cívicos que han participado en el presente proyecto..
 - c. Mantener la delegación de más competencias y responsabilidades a los socios locales, conservando la división apropiada de las funciones y la supervisión efectiva.
 - d. Fomentar la colaboración entre los socios locales que trabajan en el sector de la educación con el fin de salvaguardar la complementariedad de los servicios prestados y la creación de redes efectivas.

2. Considerar la realización de más informes narrativos en futuros proyectos que incluyan apartados específicos de análisis del impacto y la reacción de los beneficiarios, documentación de experiencias exitosas, lecciones aprendidas y otros aspectos relevantes de seguimiento y evaluación.
3. Considerar la posibilidad de seguir desarrollando una estrategia de visibilidad en proyectos futuros. En el presente proyecto se han cumplido los requisitos de la AECID, sin embargo consideramos necesario un esfuerzo extra en la cobertura de medios locales y en las labores de comunicación con las comunidades locales.
4. Si el volumen actual o futuro de proyectos de la FPSC en Gaza así lo requiriera, considerar el mantenimiento de una representación local en Gaza en el ámbito de la contratación de un Coordinador de proyectos local en la franja. En caso de que el volumen de proyectos no fuera suficiente, considerar el mantenimiento de personal expatriado que viaje regularmente a Gaza y realice el seguimiento de nuevas iniciativas y proyectos.
5. En actuaciones futuras, la FPSC y el LPJ deberían mantener y mejorar, si cabe, las prácticas y los aspectos calificados como buenos y muy buenos en la sección de resultados de la presente evaluación. Entre ellos destacan: La consonancia con las estrategias y prioridades de la AECID, el sentido de apropiación de la comunidad local de los resultados del proyecto, la capacidad para gestionar y ejecutar proyectos de presupuestos considerables, el ajuste dinámico a los desafíos y cambios externos durante la ejecución del proyecto, el buen nivel de asociación entre FPSC y LPJ, la sinergia con otros actores y proveedores de servicios, la identificación de los beneficiarios, la independencia con respecto de los contextos políticos, sociales y religiosos, la inclusión de las mujeres y la consideración de la igualdad de género como eje horizontal del proyecto, la transferencia de resultados a los beneficiarios según lo especificado en el marco lógico del proyecto y los esfuerzos por mejorar el entorno educativo y social en las escuelas y centros cívicos rehabilitados.
6. En caso de planificar futuras fases a esta intervención se considera oportuna la actualización del estudio de necesidades realizado en su momento, de cara a efectuar una mejor identificación de los actuales problemas o necesidades de las víctimas del conflicto en Gaza. Han pasado ya tres años desde el conflicto y la evaluación rápida de necesidades llevada a cabo por el LPJ tras el mismo. Desde entonces se han producido numerosos acontecimientos sociales y económicos, y se hace cada vez más necesario un cambio entre los volúmenes de ayuda destinados a la emergencia y los destinados al desarrollo y empoderamiento de la sociedad civil.
7. El Patriarcado Latino de Jerusalén debería considerar la planificación y búsqueda de financiación para la continuación y repetición de intervenciones similares a la aquí evaluada, que mantengan el enfoque holístico que la caracteriza. Buscando la complementariedad de los servicios prestados, conjugando la rehabilitación de instalaciones educativas con el desarrollo de la calidad de la educación.
8. El Patriarcado Latino de Jerusalén debería considerar las siguientes mejoras de sus servicios de cara a afrontar futuras intervenciones similares:
 - a. Utilizar la experiencia acumulada de trabajos previos con consultores del sector de la construcción de cara a solicitar historiales financieros y técnicos más detallados de las empresas licitantes para poder establecer unos criterios de selección más precisos basados tanto en el coste como en la calidad.

- b. Asegurar una mayor participación de los coordinadores locales y el personal del proyecto (en la franja de Gaza) en la toma de decisiones, sobre todo en relación con la adjudicación de las ofertas, ya que poseen un mayor conocimiento de la comunidad local y el contexto.
 - c. Planificar los trabajos de construcción y rehabilitación de escuelas y centros educativos durante los periodos vacacionales con el fin de no interrumpir el proceso educativo.
 - d. Durante la implementación de trabajos de construcción y rehabilitación en centros educativos como el de Zeiton han de tenerse en cuenta las particularidades de las zonas religiosas aledañas, tales como garantizar un acceso al recinto separado para los trabajadores, o planificar paros en las labores de construcción durante los horarios de oración.
 - e. Favorecer en mayor medida los encuentros y actividades compartidas (tales como sesiones de capacitación y talleres) entre el personal de las escuelas del LPJ y el personal de los centros cívicos, de cara a mejorar la creación de redes y la integración de las escuelas de LPJ con otras comunidades de la Franja de Gaza.
9. El LPJ debe mantener el buen trabajo en red con los centros cívicos y considerar un mayor desarrollo de sus relaciones con otros proveedores de servicios del sector educativo para fomentar el rol de liderazgo de sus escuelas en la mejora de la educación en la Franja de Gaza.



Listado de abreviaturas

AECID Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo

FPSC Fundación Promoción Social de la Cultura

LPJ Patriarcado Latino de Jerusalén

MoH Ministerio de Salud

ONGDs Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo

ONG Organización No Gubernamental

ANP Autoridad Nacional Palestina

TPO Territorios Palestinos Ocupados

ERP Evaluación Rápida Participativa

TdR Términos de Referencia

PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

UNRWA Agencia de la ONU para los Refugiados de Palestina

2. Introducción

2.1 Antecedentes y objetivos de 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 acuerdo con los estatutos de la AECID, es el de promover, gestionar e implementar políticas públicas para la cooperación internacional al desarrollo, con especial énfasis en la reducción de la pobreza y en lograr un desarrollo humano sostenible en los países en vías de desarrollo, tal como se define en cada Plan Director de la Cooperación Española con carácter cuatrienal.

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

La **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.

El **Patriarcado Latino de Jerusalén (LPJ)** ha estado trabajando en el ámbito de la educación desde 1847 cuando se estableció su primera escuela en la región. Hoy en día gestiona una red de 42 escuelas en los Territorios Palestinos, Israel y Jordania. En los últimos 15 años y con la colaboración de diferentes donantes internacionales, entre ellos la AECID, el LPJ ha trabajado en

la mejora de los servicios educativos en la región, tanto en la rehabilitación de las infraestructuras, como en la capacitación del personal docente y administrativo de las escuelas. Parte de la construcción de las instalaciones de la escuela del LPJ en Gaza (dañadas por los ataques israelíes de la operación "plomo fundido" en 2009) fue financiada por la AECID en 1999.

Todas las escuelas del LPJ en los Territorios Palestinos y Jordania participaron en el Convenio AECID 06-CO1-050, que perseguía la mejora de la educación en la región de Próximo Oriente y que finalizó el 30 de junio de 2010. En el marco de la intervención de dicho Convenio, se estableció dentro del LPJ la Unidad de Investigación y Desarrollo, un equipo de investigación teórica y práctica, que analizó y estableció las mejores alternativas pedagógicas dentro de las escuelas con el fin de mejorar los estándares de la educación primaria y secundaria en Palestina. Como resultado de dicho proceso, el LPJ cuenta actualmente con un personal docente altamente capacitado, que participa activamente en un nuevo Convenio AECID implementado por la FPSC y la Universidad de Belén (10-CO1-107 "Mejora de la calidad de la enseñanza primaria y secundaria en los Territorios Palestinos), que comenzó en 2010 y tiene una duración prevista de cuatro años.

Uno de los frutos de la relación entre las dos organizaciones es la inclusión del Patriarcado Latino de Jerusalén como miembro de la Red Euro-Árabe para el Desarrollo y la Integración (READI), una Red de ONG's fundada por la FPSC en 2001, y que en la actualidad cuenta con 44 miembros. Para más información sobre la READI, consulte: www.redreadi.org.

El proyecto aquí evaluado nació del interés mostrado por el LPJ en compartir su experiencia y su saber hacer con otros agentes fundamentales en el ámbito de la educación infantil. El LPJ cuenta con un Departamento de Desarrollo de Programas (PDD), que es responsable de sus proyectos de desarrollo. Dicho Departamento ha puesto en marcha numerosas iniciativas en los Territorios Palestinos, orientadas a favorecer el desarrollo de las comunidades y la creación de puestos de trabajo, con el fin de reducir la pobreza.

Los centros cívicos participantes en el proyecto dan servicio a población refugiada que no cuenta con la cobertura de la UNRWA o de la Autoridad Nacional Palestina. Los centros amplían la cobertura geográfica al proyecto, debido a su ubicación en diferentes puntos de la Franja, y poseen una experiencia de trabajo conjunto con el LPJ en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.

Esta evaluación aborda la primera fase del proyecto: "Apoyo a la rehabilitación psicosocial de la infancia y el entorno familiar afectados por la guerra en la Franja de Gaza, Territorios Palestinos", implementado entre Septiembre de 2009 y Noviembre de 2010 por la Fundación Promoción Social de la Cultura, en colaboración con el Patriarcado Latino de Jerusalén. La intervención incluyó un plan para la renovación y rehabilitación de varios centros educativos que habían sido seriamente dañados durante la intervención militar israelí "Operación Plomo Fundido". En concreto, las instalaciones de dos escuelas del LPJ en la franja de Gaza y cuatro centros cívicos (situados en los campos de refugiados de Jebalia, Rafah, Nussirat y Deir el Balah). Esta fase del proyecto fue co-financiada por la AECID con un presupuesto total de 561.280 euros.

El ámbito de la evaluación

Esta evaluación se centra en analizar las acciones destinadas a combatir las consecuencias para las escuelas y para la educación primaria y secundaria de los niños en Gaza de la Operación Plomo Fundido (enero 2009); en particular los trabajos de rehabilitación en las dos escuelas del LPJ y cuatro centros cívicos de la Franja de Gaza.

El estudio abarca tres áreas principales de análisis:

- a. *Diseño de la intervención.* Se evalúa el diseño del proyecto 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.
- d. *Conclusiones y recomendaciones* para futuros proyectos en los ámbitos de la educación y de la ayuda humanitaria. Esta área de análisis se considera prioritaria en el informe de evaluación.

Los objetivos de la evaluación

- Evaluar, al final de la implementación, la pertinencia de la intervención y de sus objetivos, en línea con los problemas identificados en un contexto específico, en el marco de la estrategia sectorial para la educación, aprobada por la Cooperación Española y la Declaración de París.
- Evaluar la calidad técnica del diseño de la intervención en base a los criterios internacionales establecidos en el Enfoque de Marco Lógico y en el Ciclo de Proyectos.
- Evaluar la calidad de la gestión y la adopción de buenas prácticas durante el período de implementación, así como la coherencia entre los resultados previstos y los resultados reales alcanzados.
- Evaluar las actividades realizadas, la forma en que han contribuido al logro de los resultados y en qué medida los recursos utilizados para alcanzarlos han resultado óptimos (eficiencia).
- Analizar el impacto al término de la ejecución del proyecto y evaluar sus efectos a largo plazo.

Actores implicados:

- El equipo de evaluación, preferentemente un evaluador local.
- El coordinador del proyecto en la sede de la FPSC.
- El personal expatriado de la FPSC en los Territorios Palestinos.

- Los socios locales: El Patriarcado Latino de Jerusalén.
- Los colectivos beneficiarios, tanto a nivel individual, como a nivel de la comunidad..

2.2 Descripción del proyecto

El deterioro social y económico de la Franja de Gaza ha provocado la necesidad de crear proyectos de cooperación destinados a mitigar los efectos negativos de esta situación sobre la población y generar, actuando desde el interior de la sociedad, medidas que garanticen la continua actividad económica y la seguridad alimentaria. Con este enfoque, la FPSC ha iniciado proyectos en los sectores de la ayuda humanitaria, la seguridad alimentaria y la reconstrucción, financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y por la Comunidad de Madrid.

Este proyecto busca mitigar los graves efectos psicológicos que el conflicto de Gaza ha tenido sobre los niños y sus familias. Las actividades se llevarán a cabo en cinco localidades: La ciudad de Gaza y los campos de refugiados de Rafah, Jabalia, Nussirat y Deir el Balah, con la participación conjunta de escuelas, centros cívicos especializados en atender las necesidades de la población civil en situaciones de conflicto o post-conflicto, y las propias familias beneficiarias. La primera fase del proyecto incluye un plan para la rehabilitación y la reconstrucción de las escuelas y los centros cívicos, que han sido seriamente dañados como consecuencia del conflicto; y una segunda fase va a poner en marcha un programa de actividades académicas y extracurriculares orientadas a los niños y sus familias, y un plan de formación y reciclaje del personal de las escuelas y los centros.

Objetivo General del Proyecto:

Contribuir a la mejora de las condiciones psicológicas y educativas de los niños y niñas de la Franja de Gaza tras el último conflicto armado (enero de 2009).

Objetivo específico:

Aliviar la situación traumática de los niños en la Franja de Gaza a través de la reconstrucción de infraestructuras educativas.

El presupuesto total previsto para el proyecto es de 561,280.00 euros con la siguiente fórmula de cofinanciación:

- 445,920.81 euros financiados por la AECID (AECID 09-PR1-258)
- 116,280.00 Euros como contribución del LPJ (sueldos del personal local)
-

Fecha de inicio del proyecto: 1 de septiembre de 2009

Fecha de finalización del proyecto: 30 de noviembre de 2010

Beneficiarios del proyecto:

The direct beneficiaries of the project can be divided into two groups: Los beneficiarios directos del proyecto se puede dividir en dos grupos:

- Los niños que participan en las actividades programadas en los centros de rehabilitación y escuelas en la ciudad de Gaza, Jebalia, Rafah, Nussirat y Deir el Balah. El principal grupo de beneficiarios es el de los 5250 niños que estudian o reciben tratamiento en estos centros y sus familias. Entre ellos, más de 1100 niños con discapacidades.
- El personal de los centros y escuelas: Profesionales de diferentes áreas de la educación, trabajadores sociales, terapeutas, monitores de tiempo libre, coordinadores, profesores, etc.

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 el LPJ 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 del LPJ, 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 del LPJ 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 (vía correo electrónico), la Jefa de Misión de la FPSC y la coordinadora del proyecto, y los diferentes miembros del equipo de gestión del LPJ. 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 todas las escuelas y centros que participan en el proyecto:

1. Escuela Remal (Holly Family School), Ciudad de Gaza
2. Escuela Zeiton , Zeiton (Gaza)
3. El Amal Rehabilitation centre, Rafah (Gaza)
4. Jabalia Rehabilitation centre, Jabalia (Gaza)
5. Deir El Balah Rehabilitation centre, Deir El Balah (Gaza)
6. Nussirat Rehabilitation centre, Nussirat (Gaza)

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.

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.

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. 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 proyectos futuros. Sólo si se produce esta circunstancia, se podrá alcanzar el enfoque de utilidad previsto. Las reacciones iniciales tanto de la FPSC, como del LPJ dan la sensación de compromiso, receptividad, apertura y disposición al cambio.
- El proyecto objeto de estudio ha tenido un carácter de emergencia y un corto período de implementación. Estas características, por sí mismas, no propician un proceso de investigación científica o un estudio de impacto posterior. Este ejercicio ha sido un proceso de investigación evaluativa, con un marco de actuación temporal específico. Así que esta evaluación podría ser considerada rápida, a pesar del hecho de que el equipo evaluador ha puesto los esfuerzos necesarios para obtener la información suficiente de cara a obtener conclusiones y recomendaciones prácticas y eficaces.
- El hecho de que la evaluación externa se llevara a cabo nueve meses después del finalización del proyecto ha supuesto ciertas complicaciones y restricciones de acceso a informantes clave del proyecto, tales como personal de los centros o el personal responsable del mismo en la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Jerusalén. Parte de este personal ha cambiado durante los nueve meses mencionados.
- Aunque los equipos de administración y gestión de las escuelas del LPJ han estado bien representados durante el proceso de evaluación, el interés y la participación de la dirección de las mismas ha sido mínimo.

4. 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 del proyecto responde a las necesidades reales de la población de manera razonable.

No se realizaron estudios de necesidades específicos para la formulación concreta de este proyecto. Sin embargo, la identificación del mismo se originó en torno al documento de trabajo elaborado por el LPJ en Marzo de 2009, que propone el desarrollo de un Centro Educativo y de Asistencia dentro de las Escuelas del Patriarcado Latino para proporcionar ayuda de emergencia a los niños traumatizados por los efectos de la guerra con un carácter inmediato; y crear un programa educativo y de crecimiento personal para los niños y sus familias a largo plazo.

El deterioro social y económico de la Franja de Gaza a raíz de la Operación Plomo Fundido impuso la necesidad de mitigar los efectos negativos de la situación sobre la población. Con este enfoque, la FPSC inició una serie de proyectos en los sectores de la ayuda humanitaria, la seguridad alimentaria y la reconstrucción, financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y por la Comunidad de Madrid.

Originalmente, este proyecto buscaba mitigar los graves efectos psicológicos que el conflicto de Gaza había tenido sobre los niños y sus familias. Las actividades se llevaron a cabo en cinco localidades: La ciudad de Gaza y los campos de refugiados de Rafah, Jabalia, Nussirat y Deir el Balah, con la participación conjunta de escuelas, centros cívicos especializados en atender las necesidades de la población civil en situaciones de conflicto o post-conflicto, y las propias familias beneficiarias. La primera fase del proyecto (objeto de la presente evaluación) incluyó un plan para la rehabilitación y la reconstrucción de las escuelas y los centros cívicos, que habían sido seriamente dañados como consecuencia del conflicto; y en una segunda fase se puso en marcha un programa de actividades académicas y extracurriculares orientadas a los niños y sus familias, y un plan de formación y reciclaje del personal de las escuelas y los centros.

La rehabilitación de las escuelas y centros cívicos era un requisito previo imprescindible para cualquier intervención de desarrollo futura, ya que la población infantil objetivo carecía de un ambiente adecuado y seguro para realizar cualquier actividad educativa.

Además de los daños causados por el conflicto, el uso intensivo por parte de los beneficiarios de las instalaciones y el deterioro prolongado de las mismas, hacía extremadamente necesaria la rehabilitación de las escuelas y los centros. En este sentido, el antiguo edificio del Centro de Rehabilitación en Rafah se sitúa en los alrededores de la frontera egipcia, en una zona militar - lo que ha supuesto una gran cantidad de daños a lo largo de los años-, la escuela de LPJ en Zaiton incluye instalaciones muy antiguas que necesitaban ya remodelaciones antes del conflicto; en el centro de rehabilitación en Nussirat no se habían acometido trabajos de mantenimiento durante 15 años y era necesaria una rehabilitación de envergadura. En general, todos los centros necesitaban obras de rehabilitación a diferentes niveles.

El nivel de participación de los grupos objetivo en la identificación del proyecto es muy elevado, ya que todas las obras se han planificado de acuerdo a las necesidades de las escuelas y centros, de manera participativa, y tal y como fueron identificadas en el estudio de necesidades llevado a cabo al inicio del proyecto.

Las reuniones de grupos focales realizadas con los beneficiarios indican que trabajos de rehabilitación integral son necesarios aproximadamente cada tres años, mientras que una puesta a punto anual es necesaria de cara a asegurar el mantenimiento básico y los servicios habituales de los centros. La pintura, en particular, es el elemento más depreciado de la rehabilitación y necesita un mantenimiento trimestral.

- El proyecto es coherente con las estrategias y prioridades de la AECID, FPSC y LPJ.

El proyecto es coherente con las prioridades del LPJ con respecto a la educación, ya que la iglesia ha establecido escuelas del Patriarcado Latino (LPS) en toda la región para ofrecer a las generaciones más jóvenes esperanza para un futuro mejor. A través de sus escuelas (desde educación infantil hasta secundaria), el Patriarcado se compromete a ofrecer una enseñanza de calidad a todos los niños y niñas, cristianos y musulmanes. El Patriarcado Latino cuenta con una red de 42 escuelas que ofrecen a la juventud de Jordania, Territorios Palestinos e Israel una oportunidad para aprender y crecer. Además, las escuelas del Patriarcado Latino son una de las principales fuentes de empleo para los habitantes de las comunidades donde se ubican, empleando a más de 2000 profesionales, entre maestros, administradores y educadores.

El proyecto es coherente con los objetivos de la AECID, en particular con el objetivo siguiente como se indica en sus Estatutos (Art. 4,8): Potenciar la acción humanitaria, abarcando tanto la prevención como la atención en situaciones de emergencia y reconstrucción. Además, la educación es uno de los sectores de intervención de la AECID para el año 2012 con el fin de lograr el objetivo de contribuir eficazmente a mejorar el desarrollo y la sensibilización en materia de educación, tanto en España como en sus países socios.

El proyecto es coherente con los siguientes objetivos de la FPSC:

- Fomentar la educación y la formación profesional como motores de un desarrollo duradero, generador de riqueza y protagonismo social.
- Apoyar a las minorías para garantizar el acceso de todos, en condiciones de justicia y equidad, a los bienes y servicios básicos, y para fomentar el equilibrio cultural, así como la contribución a la paz.

Desde el año 2007, la FPSC trabaja en varios convenios AECID en la región de Oriente Medio que abarcan los sectores de la educación, la asistencia a la población discapacitada y a grupos de alto riesgo de exclusión social, y el desarrollo agropecuario.

Este proyecto, en coherente con las prioridades definidas por la Autoridad Nacional Palestina en el Palestinian National Early Recovery and Reconstruction Plan for Gaza 2009-201 donde el bienestar psicológico se señala entre los sectores más afectados por la crisis, en particular la necesidad de proporcionar tratamiento a las familias afectadas por el estrés post-traumático.

- El socio local, LPJ, tiene un muy buen sentido de la apropiación local de los resultados del proyecto.

Las entrevistas y las reuniones con grupos focales de miembros del personal coordinador del proyecto, personal de las escuelas del LPJ, 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 el LPJ con el objetivo de mantener y desarrollar la capacidad de sus escuelas y de sus instalaciones. Igualmente se aprecia un muy elevado nivel de apropiación de resultados por parte de los colectivos beneficiarios y la comunidad local en los centros cívicos, donde son los últimos y únicos propietarios de los resultados del proyecto.

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 84%.

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. Los resultados de dichas valoraciones fueron los siguientes: la FPSC, 80%, el LPJ, 82%, el personal del proyecto 85%, y los beneficiarios (administración de centros cívicos) 90% de satisfacción.

La valoración relativamente más baja de la FPSC se debe a su deseo de que las dos fases del proyecto hubieran sido co-financiadas y ejecutadas en el marco de una única intervención (y no dos proyectos diferenciados con diferentes financiación como terminó ocurriendo); mientras que el resto de las calificaciones refleja la satisfacción de los otros actores por la experiencia adquirida y la eficacia de haber alcanzado los resultados previstos en el plazo establecido.

- Se considera como buena la capacidad de la FPSC y el LPJ 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.

Se han aplicado en todo momento las políticas y procedimientos del LPJ relativos a las obras de construcción y rehabilitación. Estos procedimientos reflejan coherencia con las prácticas locales comúnmente aceptadas y con los códigos establecidos por el Sindicato Local de Ingenieros.

La FPSC por otro lado, utilizando y aprovechando la experiencia acumulada en este sector y su asociación estratégica con el donante, logró optimizar las comunicaciones con el mismo y asegurar el cumplimiento con todos los informes técnicos y financieros.

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 43% del presupuesto total del proyecto, donde los gastos de funcionamiento y administrativos constituyen el 3,5%, los costos indirectos de la ONGD del 9,5% y los salarios el 44%.

- Buena capacidad de reacción y ajuste a los desafíos externos acontecidos durante la ejecución del proyecto.

La capacidad de ajuste y el dinamismo se pusieron de relieve ya en el diseño del proyecto, donde, debido a limitaciones financieras del donante, se dividió la intervención en dos fases para su adecuada ejecución y para garantizar la complementariedad de los servicios.

El equipo coordinador del proyecto y la unidad de apoyo técnico en el LPJ, mostraron una gran flexibilidad para adecuar el código de construcción aprobado por el LPJ en Cisjordania a las prácticas laborales reales en la Franja de Gaza por un lado, y a los materiales disponibles en el mercado local por otro. Todo esto en un momento en que la Franja de Gaza se veía afectada por un bloqueo severo y por un cierre total de sus fronteras comerciales con Israel.

Por otra parte, la estimación de precios realizadas en la formulación, se llevó a cabo un par de semanas después del final de la intervención militar de Israel contra la Franja de Gaza (enero de 2009), en un momento de máxima demanda de materiales de construcción para la reconstrucción de las infraestructuras dañadas.

En los meses siguientes, los precios cayeron, a pesar del embargo por la paulatina reducción de la demanda. Esta reducción en el coste de los materiales ha permitido la ejecución de actividades adicionales de rehabilitación inicialmente no previstas en todos los centros cívicos.

Ha sido necesaria una extensión de tres meses del periodo de ejecución para poder finalizar todas las actividades previstas en el proyecto. Dicha ampliación de plazo se aplicó con la autorización necesaria.

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

En la fase inicial del proyecto, se llevó a cabo un estudio participativo y comprehensivo de necesidades, analizando todas las tareas de rehabilitación necesarias en las escuelas y centros cívicos. Las necesidades se priorizaron en función al presupuesto disponible. Un estudio sobre los edificios objetivo y el plan general de rehabilitación fueron diseñados por el ingeniero del proyecto en estrecha colaboración con el coordinador del proyecto (jefe de la unidad de apoyo técnico del LPJ).

El estudio de costes y las licitaciones se llevaron a cabo de manera eficiente y de acuerdo con los procedimientos de contratación establecidos por el LPJ y con las prácticas de construcción y educativas aceptadas localmente.

El proceso de licitación fue transparente y participativo, todas las partes fueron invitadas a participar en el anuncio de las licitaciones y en las sesiones de apertura de plicas. El nivel de participación del personal local del proyecto en el proceso de toma de decisiones se considera óptimo. Sin embargo, el proceso de análisis final y la adjudicación de las ofertas se llevaron a cabo por la unidad de apoyo técnico del LPJ en Belén y, dicha selección no se basó exclusivamente en criterios de coste.

Las labores de seguimiento de las obras fueron realizadas por el ingeniero del proyecto en estrecha coordinación con el director del mismo. En consecuencia hubo de realizarse una segunda fase de licitación para ejecutar los trabajos adicionales necesarios, tal y como reflejaba el estudio de las necesidades originales.

Las obras de rehabilitación se llevaron a cabo dentro de los plazos previstos. Sin embargo, los trabajos de construcción en los cuatro centros cívicos se ejecutaron durante el año académico (entre Marzo y Mayo de 2010), causando interrupciones leves en el proceso educativo. En algunos centros, se concedieron unas vacaciones de emergencia a los estudiantes hasta el final de las obras. Por otra parte, hubo un alto riesgo de que las obras de rehabilitación en la escuela del LPJ en Zeiton no finalizaran a tiempo. Dicho riesgo se atribuyó a lo apretado de los plazos previstos para la ejecución y a cierto retraso en el proceso de licitación y adjudicación de contratos.

- Buen nivel de colaboración entre la FPSC y el LPJ. La relación entre los socios 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, el LPJ 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 al LPJ.

Al final del proyecto la FPSC ha renovado su acuerdo de cooperación con el LPJ en el marco de la implementación de un nuevo Convenio AECID para mejorar la calidad de los servicios educativos en los Territorios Palestinos Ocupados.

- Buena sinergia con otros actores y proveedores de servicios.

El proyecto coincidió temporalmente y se armonizó con un Convenio de cuatro años en el sector de la educación (un compromiso con la calidad de la educación en Oriente Medio), co-financiado por la AECID y ejecutado por la FPSC, con la participación del LPJ, junto a otros socios locales del Líbano, Jordania, Siria, Egipto, Cisjordania y Gaza. El Convenio perseguía la mejora de la calidad de la educación primaria y secundaria, formación profesional y alfabetización de adultos en los Territorios Palestinos, Líbano, Siria, Jordania y Egipto.

De igual manera, el diseño original del proyecto se complementó con otra fase de implementación que contó con la co-financiación de la Comunidad de Madrid (303.168 euros). Esta segunda fase se ejecutó igualmente por la FPSC, con la colaboración del LPJ. Esta fase del proyecto consistió en la aplicación de un programa de actividades académicas, extracurriculares y de formación para los niños y sus familias; y en un plan de reciclaje y de formación del personal de las escuelas y los centros cívicos.

Además, el trabajo en los centros de los campos de refugiados se han realizado en armonía con proyectos similares o complementarios implementados por la UNRWA en las mismas localizaciones, algunos de ellos financiados por la AECID, a su vez.

El trabajo en las escuelas ha seguido los mismos criterios y, en general, todos los agentes involucrados en el proyecto han participado activamente en la rehabilitación y recuperación local impulsada por diferentes grupos y organizaciones (la Media Luna Roja, World Vision, etc).

- Buena identificación de los beneficiarios.

El proyecto se planeó para beneficiar a las dos escuelas del LPJ en la Franja de Gaza que se encuentran bajo responsabilidad del sistema de escuelas del LPJ, una de los cuales - la Escuela Holly Family - fue construida con fondos de la AECID en 2002, y de cuatro centros cívicos de rehabilitación en los campos de refugiados de Jebalia, Rafah, Nussirat y Deir el Balah en la Franja de Gaza.

Los centros cívicos fueron seleccionados en base a una larga experiencia anterior de cooperación con el LPJ, así como al valioso papel que desempeñan en el sector de la educación y la formación de los niños con discapacidad en la Franja de Gaza.

La participación de los centros cívicos en el proyecto se enraíza con el rol que el LPJ representa en el trabajo comunitario y en su integración en las comunidades necesitadas.

- 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, el LPJ, y la población beneficiaria.

El coordinador local del proyecto jugó un papel eficaz en la supervisión de los trabajos técnicos y actuando como vinculo de coordinación entre los centros cívicos, las escuelas y la coordinación del LPJ, para garantizar la transparencia en las adquisiciones, contratación y desarrollo de las obras, etc. El coordinador local trabajó en estrecha colaboración con el equipo directivo del proyecto en el LPJ.

Además, un ingeniero local se encargó de supervisar las obras en las diferentes localizaciones para asegurar el adecuado curso de los trabajos, la seguridad de los usuarios de los centros y la correcta aplicación del presupuesto. El ingeniero local trabajó en estrecha comunicación y coordinación con el equipo directivo del proyecto (unidad de apoyo técnico en el LPJ).

Durante la ejecución del proyecto todos los procesos de monitoreo, información y evaluación se vieron reforzados por las visitas diarias realizadas por el ingeniero y las visitas realizadas por el director del proyecto dos veces por semana.

El personal y la administración de los centros cívicos también participaron activamente en el seguimiento de los trabajos en sus localidades. Por ejemplo, los centros de Rafah y Jabalia, utilizaron sus propios fondos para contratar a ingenieros locales de apoyo durante los trabajos de rehabilitación.

El papel de la FPSC en el seguimiento de se limitó a estrechas comunicaciones con el equipo local, y reuniones de coordinación con el equipo coordinador del LPJ en Belén, debido a las limitaciones impuestas por las autoridades israelíes, que impidieron sistemáticamente su entrada a Gaza durante el periodo de implementación del proyecto.

- El sistema de elaboración de informes se considera razonable.

El coordinador del proyecto elaboró informes técnicos diarios y semanales de actividades. El equipo directivo del proyecto elaboró un informe técnico final que incluye información detallada sobre los componentes técnicos y financieros. El informe elaborado por el equipo directivo del LPJ fue adaptado a los estándares y formatos establecidos por la AECID por el personal de la FPSC. De esta manera la FPSC participó activamente en la producción y traducción del informe final al español.

- El seguimiento efectuado tras la finalización del proyecto se considera razonable.

La FPSC logró obtener fondos adicionales con el fin de implementar una segunda fase del proyecto que abordara las actividades propias de la terapia psicosocial y actividades extracurriculares en las escuelas y los centros.

Los participantes en las reuniones de grupos focales de beneficiarios y la observación durante las visitas indican que los cuatro centros cívicos no han recibido ningún seguimiento con respecto a las obras de rehabilitación tras la finalización del proyecto.

Mientras, las escuelas del LPJ han seguido ejecutando otras labores de rehabilitación y construcción en el marco de los esfuerzos presentes del LPJ por mejorar el desarrollo de las escuelas. Por ejemplo, la Escuela Holly Family está planeando actualmente de tres nuevas aulas y una sala multiusos en el cuarto piso.

Por otra parte, con el apoyo de la FPSC, el LPJ está ejecutando nuevos trabajos de rehabilitación, incluidos inicialmente en el proyecto original, en la escuela de Zeiton, incluyendo la guardería y el centro social comunitario.

- El nivel de independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos se considera muy bueno.

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

En general, el 63% de los estudiantes de las escuelas del LPJ son musulmanes. Particularmente, de los 943 estudiantes de las escuelas del LPJ en Gaza, sólo 93 son cristianos y 11 entre ellos no son católicos latinos.

- La inclusión de las mujeres y la consideración de las cuestiones de igualdad de género se valoran como muy buenas.

De promedio, más del 52% del total de los beneficiarios eran mujeres. Más del 54% del equipo de coordinación del proyecto y del personal local eran mujeres.

Estas cifras son muy remarcables en el ámbito geográfico de la franja de Gaza y Cisjordania, comparadas con los estándares de otros proyectos similares de donantes relevantes.

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

However, the project management didn't employ a communication plan, media coverage and community outreach in their visibility strategy. Sin embargo, la gestión del proyecto no ha empleado plan 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.

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, en referencia al Resultado 1: *Se han reconstruido las instalaciones de 2 escuelas y 4 centros cívicos asistenciales en la Franja de Gaza que han sufrido daños durante el último conflicto armado.*

Los siguientes indicadores se cumplieron por completo como estaba previsto:

- Se han reparado y reconstruido 32 aulas en la Escuela Secundaria de la Sagrada Familia en la ciudad de Gaza (Remal).
- Se han reconstruido y reparado 22 aulas en la escuela primaria de la Sagrada Familia (Zeiton).
- Se han rehabilitado 18 salas en el Centro de Rehabilitación Jebalia, en el Campo de Jebalia.
- Se han reconstruido 12 salas en el centro de Rehabilitación El Amal, en Rafah.
- Se han rehabilitado 8 salas en el Centro de Rehabilitación de Nussirat, en el campo de Refugiados de Nussirat.
- Se han reconstruido 10 salas en el Centro de Deir el Balah, campo de Refugiados de Deir el Balah.
- Se han rehabilitado 2 laboratorios, una biblioteca y 2 Aulas para actividades extracurriculares en la Escuela de Educación Secundaria de Remal, Gaza City.
- Se ha rehabilitado la guardería de la escuela primaria de Zeiton, Gaza.
- Se han rehabilitado las áreas administrativas y las salas de profesores de la dos escuela y los 4 centros.
- Se han recuperado los equipos de las salas de informática en las escuelas y los centros (dañados por el ataque militar israelí)

Por otra parte, el superávit del presupuesto estimado, ha permitido llevar a cabo los siguientes trabajos adicionales en los Centros:

- En el Centro de Jabalia: se han pintado Las paredes exteriores del edificio y las escaleras de acceso.
- Se han instalado protectores de madera en las puertas y ventanas de todas las salas.
- Los baños de los niños se han dividido con paneles de madera.
- En el Centro de Nuseirat: Se han revocado y pintado las paredes exteriores del edificio.
- Se han reparado y pulido los suelos.
- Se han instalado protecciones de madera para puertas y ventanas en todas las salas.
- En el Centro de Deir El Balah: Se han instalado dos puertas de aluminio y una superficie de 120 metros ha sido cubierta para crear una sala de recursos para niños discapacitados.
- En el Centro de Rafah: Se han instalado protectores de madera para puertas y ventanas en todos los edificios
- En las escuelas del LPJ: Todas las paredes exteriores de los edificios han sido rehabilitadas y pintadas, así como las zonas comunes y el parque infantil.
- La valla exterior de la escuela ha sido reforzada.

4.4 Impacto

A pesar de la naturaleza de emergencia del proyecto y el hecho de que algunos de los resultados necesitan más tiempo para mostrar un impacto en una comunidad más amplia, se han tenido en cuenta las siguientes conclusiones como los primeros indicadores del impacto a largo plazo:

- Los esfuerzos para mejorar el entorno educativo y social en las escuelas rehabilitadas y centros cívicos se consideran buenos.

Las reuniones con grupos focales de beneficiarios y las observaciones realizadas durante las visitas al terreno indicaron que se ha producido una notable mejora en la condición de las instalaciones de las escuelas y centros cívicos rehabilitados. Los servicios prestados han permitido crear un ambiente seguro y saludable para los estudiantes, particularmente aquellos con discapacidad.

Las escuelas y los centros cívicos han recuperado su capacidad para continuar con la prestación de sus servicios a sus beneficiarios y realizar actividades educativas. La disposición de los centros cívicos para acoger las actividades de la comunidad local y otras ONGs internacionales se ha incrementado Actualmente se están ejecutando muchas iniciativas y actividades conjuntas en los centros.

Una notable historia de éxito del proyecto es el hecho de que después de terminar las obras de rehabilitación, el centro de rehabilitación en Nussirat cumple con todos los requisitos

impuestos por el Ministerio de Educación Palestino, y por lo tanto se le ha concedido el reconocimiento oficial y el registro pertinente.

- Se han incrementado los niveles de confianza y respeto por la FPSC y el LPJ en la comunidad.

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

Los cuatro centros cívicos enviaron cartas de agradecimiento a la FPSC y el LPJ para expresar su máxima satisfacción y reconocimiento.

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:

- El trabajo de rehabilitación en las escuelas y centros continuará beneficiando a los colectivos de beneficiarios tras la finalización del proyecto.

Los grupos focales con los beneficiarios y las observaciones durante las visitas al terreno, indicaron que los principales componentes de las instalaciones rehabilitadas se encuentran todavía en buenas condiciones.

Las partes afectadas eran aquellas con un alto potencial de depreciación como la pintura mural (30% de depreciación actual) y las instalaciones sanitarias

Este hecho se atribuye principalmente al uso intensivo de las instalaciones por parte de numerosos estudiantes a diario, sobre todo cuando la mayoría de ellos - en los centros cívicos - son niños con discapacidades y actitudes agresivas.

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

A pesar del carácter humanitario del proyecto y el hecho de que la continuidad de los servicios prestados depende del proceso de recaudación de fondos en curso, la sostenibilidad financiera puede garantizar el éxito a través del marketing y el valor añadido de la acción, además de la utilización de la sinergia y redes de trabajo establecidas durante el proyecto.

Todo esto ya ha sido utilizado por la FPSC en una segunda fase, en la que desarrolló un proyecto conjunto de terapia psicosocial y actividades extracurriculares co-financiado por el Gobierno de la Comunidad de Madrid durante el curso académico 2010-2011.

El LPJ ha contribuido a la co-financiación del proyecto, contribuyendo con los gastos de personal local y garantizando la disposición del personal para colaborar y participar en las reuniones de seguimiento fuera del horario de trabajo.

Los servicios proporcionados a los centros cívicos han introducido nuevos elementos de sostenibilidad financiera a los mismos, como las salas de rehabilitación y salas multiusos que se podrían alquilar a la comunidad local y para las actividades de proyectos de organizaciones no gubernamentales internacionales como la UNRWA, el PNUD y los Mercy Corps.

- El proyecto ha estado en sintonía con los factores socio-culturales en la Franja de Gaza.

En grupos de discusión con el personal del proyecto y los beneficiarios, los participantes manifestaron su voluntad y necesidad urgente de continuar recibiendo los servicios prestados durante el proyecto. La comunidad Gauzí, en general, agradece la asistencia humanitaria y los esfuerzos de reconstrucción proporcionados por varios donantes, sobre todo después de la reciente guerra, y debido a las dificultades económicas impuestas por el largo asedio.

No se ha expresado ninguna sensibilidad o recelo por parte de los beneficiarios de los centros cívicos en los campos de refugiados con respecto a recibir servicios del LPJ.

- El proyecto ha contribuido a aumentar la capacidad institucional de la FPSC, el LPJ y las partes involucradas con respecto a la planificación y ejecución de futuras intervenciones.

Se espera que todas las partes involucradas mantengan el nivel de experiencia técnica adquirida y la capacidad institucional tras la finalización del proyecto.

El LPJ ha impulsado su capacidad de gestión y coordinación de intervenciones de construcción y rehabilitación en Gaza, en particular cuando se trata de una situación política y económica turbulenta.

La dirección de los centros cívicos ha aumentado su red interna y experiencia acumulada con respecto a la planificación, el seguimiento y ejecución de intervenciones de cooperación. Sin embargo, no se han llevado a cabo actividades que fomenten el trabajo en red entre la administración de las escuelas del LPJ y las de los centros cívicos.

4.6 Fortalezas y Debilidades

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

Fortalezas:

- El diseño integral de la intervención que permite la integración de la ayuda humanitaria con el desarrollo de la calidad de la educación (en una fase posterior).
- La colaboración exitosa entre las distintas instituciones que han participado en el proyecto.
- El papel eficaz del personal local del proyecto en el nivel de coordinación y supervisión de los trabajos de construcción.
- El alto grado de satisfacción y sentimiento de pertenencia entre los beneficiarios del proyecto
-

Debilidades:

- No haberse podido ejecutar el total de la intervención en una única fase como estaba originalmente previsto.

4.7 Análisis de los factores de desarrollo

Factores políticos

El objetivo general del proyecto trata la cuestión de las víctimas de la guerra en Gaza, y forma parte de las estrategias de los socios para responder oportunamente a los últimos acontecimientos derivados de la situación política y de seguridad. Esto plantea la necesidad de planificar y ejecutar intervenciones de ayuda humanitaria en los Territorios Palestinos Ocupados, debido a la inestable situación política.

El proyecto se benefició de la imparcialidad política de los socios ejecutores, que garantizaron la prestación de servicios a los beneficiarios, independientemente de su afiliación política.

Este proyecto supone un paso hacia delante en la prestación de asistencia humanitaria al pueblo palestino, en tanto que su objetivo es mantener un equilibrio entre la financiación de la ayuda humanitaria y el desarrollo a largo plazo de la calidad de la educación de los beneficiarios.

La ejecución de las actividades del proyecto se vio afectada negativamente debido a las limitaciones impuestas por la situación política, tales como el bloqueo y el cierre de las fronteras comerciales.

Factores institucionales y de organizacion

En el ámbito de LPJ, el proyecto ha contribuido a incrementar la capacidad de ejecución de las intervenciones de rehabilitación en el contexto de la Franja de Gaza y el equilibrio entre la ayuda humanitaria y el desarrollo de la educación. Al final del proyecto, el equipo directivo del LPJ y el personal local se sintieron satisfechos por poder viajar y trabajar en Gaza.

El nivel de coordinación entre los distintos socios ejecutores ha sido complementario y de carácter participativo.

Se ha establecido un excelente nivel de trabajo en red entre los cuatro centros cívicos, una buena coordinación y comunicación entre el personal local del proyecto en Gaza y la gestión de proyectos y programas de desarrollo del departamento de LPJ en Belén, y una muy buena comunicación y coordinación entre la gestión de proyectos en Belén y la FPSC.

Factores socio-culturales

Este proyecto contribuye a la estrategia del LPJ con respecto a jugar un papel activo en la difusión y servicios a la comunidad y garantizar la igualdad de oportunidades para las personas vulnerables, especialmente las mujeres, los jóvenes y los grupos desfavorecidos.

Las buenas prácticas en los servicios prestados por el LPJ, así como en la gestión del proyecto, indica una buena comprensión de la cultura de las comunidades beneficiarias, la conciencia de sus necesidades y el conocimiento de su entorno.

Factores de género

Se mantuvo un equilibrio de género adecuado durante la ejecución del proyecto, que se alcanzó debido al porcentaje de alumnas y profesoras entre la población beneficiaria objetivo y a la participación activa de las mujeres en los equipos de coordinación y dirección del proyecto.

Factores medioambientales

No se ha producido ninguna violación de aspectos medioambientales durante la ejecución de las actividades del proyecto.

Se han respetado y aplicado todas las normas y estándares establecidos a nivel nacional en materia de vivienda y construcción.

Factores técnicos y tecnológicos

El proyecto contribuyó al desarrollo de laboratorios y a la equipación informática de las escuelas y centros cívicos beneficiarios del proyecto, como un paso hacia la mejora en la prestación de servicios informáticos a sus beneficiarios.

Factores Económicos y Financieros

El proyecto ha supuesto la garantía de que las escuelas y los centros beneficiarios hayan podido mantener sus servicios, y esto ha servido para aliviar la carga financiera que implicaba la rehabilitación y los costes de reconstrucción. Sin embargo, el diseño del proyecto no ha incluido otros factores económicos o de desarrollo.

4.8 Capacidad de gestión de la FPSC y el LPJ

Ambos socios tienen una visión clara y una estrategia que está en armonía con el objetivo del proyecto.

El nivel de cooperación mostrado durante la ejecución del proyecto sirve como un modelo efectivo de cooperación y merece ser replicado y promocionado por ambas instituciones en sus respectivas estrategias de levantamiento de fondos.

El LPJ tiene capacidad, personal cualificado e instalaciones para la ejecución de proyectos a esta escala. Además, el proyecto ha contribuido a la firma de un acuerdo de cooperación en curso entre los socios.

Los acuerdos de dirección y gestión entre el LPJ y la FPSC han sido muy eficientes y reflejan un alto nivel de delegación de la autoridad y la adopción de medidas de gestión basadas en el enfoque de resultados.

El LPJ se ha ganado la confianza de la comunidad, con su capacidad de trabajo en red y la cooperación con los donantes internacionales que le han permitido desarrollar aún más su capacidad y mejorar los servicios prestados a sus beneficiarios.

FPSC por otra parte ha acumulado la confianza de la comunidad internacional, de donantes y agencias, especialmente de la AECID. Esta confianza se ha consolidado con la adjudicación de la implementación de un nuevo Convenio en el sector de la educación en Oriente Próximo.

5. Conclusiones y lecciones aprendidas

5.1. Conclusiones

La evaluación general de la ejecución del proyecto es buena, ya que todos los resultados previstos se han alcanzado, garantizando una mejora de los servicios educativos proporcionados por las escuelas de LPJ y los cuatro centros cívicos a sus respectivos beneficiarios.

Los resultados de esta evaluación indican lo siguiente:

1. El diseño del proyecto responde a las necesidades reales de la población de manera razonable
2. El proyecto es coherente con las estrategias y prioridades de la AECID, la FPSC y el LPJ.
3. El socio local, LPJ, tiene un muy buen sentido de la apropiación local de los resultados del proyecto.
4. 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 84%.
5. Se considera como buena la capacidad de la FPSC y el LPJ para gestionar y ejecutar proyectos de presupuestos considerables.
6. Ha existido una buena capacidad de reacción y ajuste frente a los desafíos externos ocurridos durante la ejecución del proyecto.
7. La metodología adoptada para la ejecución del proyecto se revela como muy razonable.

8. Se ha establecido un buen nivel de colaboración entre la FPSC y el LPJ. La relación entre los socios sirve como un modelo efectivo de cooperación.
9. Se han detectado buenos niveles de sinergia con otros actores y proveedores de servicios.
10. Se ha llevado a cabo una buena identificación de los beneficiarios.
11. Se han utilizado sistemas de supervisión y evaluación en terreno razonables.
12. El sistema de elaboración informes utilizado es razonable.
13. El seguimiento llevado a cabo tras la finalización del proyecto se considera razonable.
14. El nivel de independencia de los contextos políticos, sociales y religiosos se considera muy bueno.
15. Los niveles de inclusión de las mujeres en la intervención y la consideración de las cuestiones de igualdad de género se consideran como muy buenos.
16. La visibilidad de los donantes y los socios se considera razonable.
17. El nivel de transferencia de resultados a los beneficiarios según lo especificado en el marco lógico del proyecto se considera bueno.
18. Se considera que se han hecho esfuerzos positivos para mejorar el entorno educativo y social en las escuelas y los centros cívicos rehabilitados.
19. El nivel de confianza y respeto por la FPSC y el LPJ se ha incrementado en las comunidades objetivo.
20. El trabajo de rehabilitación en las escuelas y centros continuará beneficiando a los colectivos de beneficiarios tras la finalización del proyecto
21. La FPSC y el LPJ como socios ejecutores cuentan con una capacidad financiera razonable para mantener el flujo de beneficios después de la finalización del proyecto.
22. El proyecto ha estado en sintonía con los factores socio-culturales en la Franja de Gaza.
23. El proyecto ha contribuido a aumentar la capacidad institucional de la FPSC, el LPJ y las partes involucradas con respecto a la planificación y ejecución de futuras intervenciones.

5.2. Lecciones aprendidas

A continuación se detallan las principales lecciones aprendidas expresadas por varios participantes de la evaluación:

1. Necesidad de encontrar una solución al problema del acceso del personal de la FPSC a la franja para mejorar la supervisión de los proyectos en Gaza.
2. El papel del coordinador local del proyecto es fundamental en el caso de la ejecución de acciones en la Franja de Gaza cuando los equipos de gestión y supervisión están ubicados en Cisjordania.
3. Hay una necesidad de acelerar los procedimientos burocráticos de licitación en proyectos de ayuda humanitaria con el fin de no alargar los calendarios de ejecución.
4. Las acciones de ayuda humanitaria implican trabajar bajo presión sobre todo cuando se trabaja en una situación política y económicamente inestables.
5. El cerco político y el bloqueo económico sobre la Franja de Gaza causó una variación imprevisible entre el presupuesto estimado y el real. La recesión económica produjo una alta competencia entre los contratistas y proveedores de servicios.
6. En el caso de segundas licitaciones o de peticiones de extensión presupuestaria para obras complementarias a contratistas ganadores de licitaciones previas, los adjudicatarios tienden a aumentar sus precios para maximizar sus beneficios o para compensar sus presuntas pérdidas.

7. Se ha demostrado que el cambio de actitudes entre los beneficiarios en los casos de trabajos de rehabilitación (especialmente en el caso de los centros cívicos) ha sido inmediato y no un proceso a largo plazo.
8. La participación de asociaciones locales en el proyecto las ha beneficiado doblemente, por los resultados del proyecto, y por la experiencia adquirida en la planificación, el seguimiento y ejecución de este tipo de intervenciones.

6. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se han desarrollado a partir del análisis de los resultados de la evaluación, así como de las lecciones aprendidas que se presentan en la sección anterior, y de la información proporcionada por los interesados:

1. Aumentar, si cabe, el nivel de asociación entre las partes colaboradoras en la ejecución: FPSC y LPJ. El éxito del proyecto, la colaboración y las redes establecidas deberían ser capitalizadas y utilizadas dentro de la estrategia de recaudación de fondos de ambas instituciones. A este respecto, la FPSC debería:
 - e. Seguir trabajando con el LPJ, en el marco de los convenios firmados por ambos, en la planificación de futuras intervenciones encaminadas al fomento de la calidad de la educación en los Territorios Palestinos Ocupados.
 - f. Continuar planificando conjuntamente con el LPJ, y buscando la cofinanciación de otros donantes españoles e internacionales para mantener el seguimiento necesario y la ampliación de los trabajos de rehabilitación y de desarrollo educativo de las escuelas del LPJ y los centros cívicos que han participado en el presente proyecto..
 - g. Mantener la delegación de más competencias y responsabilidades a los socios locales, conservando la división apropiada de las funciones y la supervisión efectiva.
 - h. Fomentar la colaboración entre los socios locales que trabajan en el sector de la educación con el fin de salvaguardar la complementariedad de los servicios prestados y la creación de redes efectivas.
2. Considerar la realización de más informes narrativos en futuros proyectos que incluyan apartados específicos de análisis del impacto y la reacción de los beneficiarios, documentación de experiencias exitosas, lecciones aprendidas y otros aspectos relevantes de seguimiento y evaluación.
3. Considerar la posibilidad de seguir desarrollando una estrategia de visibilidad en proyectos futuros. En el presente proyecto se han cumplido los requisitos de la AECID, sin embargo consideramos necesario un esfuerzo extra en la cobertura de medios locales y en las labores de comunicación con las comunidades locales.
4. Si el volumen actual o futuro de proyectos de la FPSC en Gaza así lo requiriera, considerar el mantenimiento de una representación local en Gaza en el ámbito de la contratación de un Coordinador de proyectos local en la franja. En caso de que el volumen de proyectos no fuera suficiente, considerar el mantenimiento de personal expatriado que viaje regularmente a Gaza y realice el seguimiento de nuevas iniciativas y proyectos.

5. En actuaciones futuras, la FPSC y el LPJ deberían mantener y mejorar, si cabe, las prácticas y los aspectos calificados como buenos y muy buenos en la sección de resultados de la presente evaluación. Entre ellos destacan: La consonancia con las estrategias y prioridades de la AECID, el sentido de apropiación de la comunidad local de los resultados del proyecto, la capacidad para gestionar y ejecutar proyectos de presupuestos considerables, el ajuste dinámico a los desafíos y cambios externos durante la ejecución del proyecto, el buen nivel de asociación entre FPSC y LPJ, la sinergia con otros actores y proveedores de servicios, la identificación de los beneficiarios, la independencia con respecto de los contextos políticos, sociales y religiosos, la inclusión de las mujeres y la consideración de la igualdad de género como eje horizontal del proyecto, la transferencia de resultados a los beneficiarios según lo especificado en el marco lógico del proyecto y los esfuerzos por mejorar el entorno educativo y social en las escuelas y centros cívicos rehabilitados.
6. En caso de planificar futuras fases a esta intervención se considera oportuna la actualización del estudio de necesidades realizado en su momento, de cara a efectuar una mejor identificación de los actuales problemas o necesidades de las víctimas del conflicto en Gaza. Han pasado ya tres años desde el conflicto y la evaluación rápida de necesidades llevada a cabo por el LPJ tras el mismo. Desde entonces se han producido numerosos acontecimientos sociales y económicos, y se hace cada vez más necesario un cambio entre los volúmenes de ayuda destinados a la emergencia y los destinados al desarrollo y empoderamiento de la sociedad civil.
7. El Patriarcado Latino de Jerusalén debería considerar la planificación y búsqueda de financiación para la continuación y repetición de intervenciones similares a la aquí evaluada, que mantengan el enfoque holístico que la caracteriza. Buscando la complementariedad de los servicios prestados, conjugando la rehabilitación de instalaciones educativas con el desarrollo de la calidad de la educación.
8. El Patriarcado Latino de Jerusalén debería considerar las siguientes mejoras de sus servicios de cara a afrontar futuras intervenciones similares:
 - f. Utilizar la experiencia acumulada de trabajos previos con consultores del sector de la construcción de cara a solicitar historiales financieros y técnicos más detallados de las empresas licitantes para poder establecer unos criterios de selección más precisos basados tanto en el coste como en la calidad.
 - g. Asegurar una mayor participación de los coordinadores locales y el personal del proyecto (en la franja de Gaza) en la toma de decisiones, sobre todo en relación con la adjudicación de las ofertas, ya que poseen un mayor conocimiento de la comunidad local y el contexto.
 - h. Planificar los trabajos de construcción y rehabilitación de escuelas y centros educativos durante los periodos vacacionales con el fin de no interrumpir el proceso educativo.
 - i. Durante la implementación de trabajos de construcción y rehabilitación en centros educativos como el de Zeiton han de tenerse en cuenta las particularidades de las zonas religiosas aledañas, tales como garantizar un acceso al recinto separado para los trabajadores, o planificar paros en las labores de construcción durante los horarios de oración.
 - j. Favorecer en mayor medida los encuentros y actividades compartidas (tales como sesiones de capacitación y talleres) entre el personal de las escuelas del LPJ y el

personal de los centros cívicos, de cara a mejorar la creación de redes y la integración de las escuelas de LPJ con otras comunidades de la Franja de Gaza.

9. El LPJ debe mantener el buen trabajo en red con los centros cívicos y considerar un mayor desarrollo de sus relaciones con otros proveedores de servicios del sector educativo para fomentar el rol de liderazgo de sus escuelas en la mejora de la educación en la Franja de Gaza.

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 del LPJ 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.

A.2 Listado de Participantes

- **AECID**

Don Rafael Paneda. Responsable de proyectos AECID

- **FPSC**

Doña. Barbara Drake. Jefa de Misión

Doña. Sofia Sainz de Aja Responsable de proyectos

- **LPJ**

Don George Ghattas. Diseñador del programa

Doña Rawan Mansour Coordinadora del programa

Don Hussam Musleh Ingeniero responsable del proyecto

Elva Bader. Contable del proyecto

Mr. Samer Badra Administrativo – Dirección General de las Escuelas

- **Personal del proyecto**

Don. Yassir Toshtash. Coordinador

Don. Munir Ghannam. Ingeniero

- **Beneficiarios**

Doña. Suha Abu Salloum. Centro de Rehabilitación El Amal, Rafah

Don. Ziad Al Abed. Centro de Rehabilitación El Amal, Rafah

Don. Yousef Al Hamaydeh. Centro de Rehabilitación El Amal, Rafah

Don. Hussein Abu Mansour Centro de Rehabilitación de Jabalia

Doña. Samah Salha. Centro de Rehabilitación de Nussirat

Don. Khaled Abu Sh'eib. Centro de Rehabilitación de Deir El Balah

Don. Mohammed Salman. Centro de Rehabilitación de Deir El Balah

A.3 Listado de documentación revisada

- Formulación de la intervención
- Estudios de diagnóstico
- Normativa aplicable
- Presupuestos
- Matriz de Marco Lógico
- Cronograma de actividades
- Informes de seguimiento
- Informe final
- Plan Director de la AECID
- Documentos de Estrategia País
- Planes estratégicos de los socios en el sector educación.

A.4 Galería Fotográfica



Reunión con la dirección del LPJ



Reunión con el coordinador local y miembros del staff



Grupo focal con las administraciones de los centros

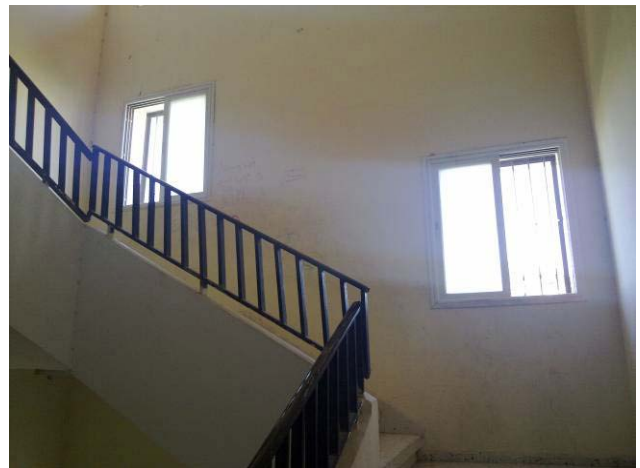
Visita a la escuela del LPJ– Remal (Holly Family School) en Gaza



Visita a la escuela del LPJ – Zeiton en Gaza



Visita al centro de Rehabilitación El Amal en Rafah



Visita al centro de Rehabilitation de Nussirat





Visita al centro de Rehabilitación Deir el Balah



Visita al centro de Rehabilitación de Jebalia



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 LPJ) 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 Gaza?
- ¿El proyecto contribuye a aumentar la capacidad de LPJ 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 el LPJ?

2. LPJ

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 LPJ 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 del LPJ?

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 LPJ) 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 LPJ 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 del LPJ, 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 del LPJ 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 Gaza?
- ¿El proyecto contribuye a aumentar la capacidad de LPJ 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 del LPJ?

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 el LPJ 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 del LPJ, 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 del LPJ 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 Gaza?
- ¿El proyecto contribuye a aumentar la capacidad de LPJ 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 del LPJ 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 Gaza?

A.6 Calendario de la Evaluación

Actividad	Responsable	Herramienta	Fecha	Lugar
Desarrollo de la metodología, herramientas de evaluación y plan de trabajo		-	26-27 Nov.	
Revisión de documentación relevante del proyecto		Revisión de docu.	28-29 Nov.	
Reunión con el equipo directivo del LPJ		Reunión	30 Nov. (12 pm)	Oficinas de TAMI
Entrevista con el Representante de la AECID		Email		
Reunión con el equipo de coordinación local del proyecto		Entrevista	30 Nov. (2 pm)	Oficinas de TAMI
Visitas a las escuelas rehabilitadas		Visita de campo	1 Dic. (9 am)	Gaza
Visita al centro de Rafah		Visita de campo	5 Dec. (12 pm)	Rafah
Visita a los centros de Nussirat & Deir el Balah		Visita de campo	7 Dic. (10 am, 12 pm)	Nussirat & Deir el Balah
Visiting al centro de Jabalia		Visita de campo	8 Dic. (1 pm)	Jabalia
Entrevista con la Jefa de Misión y la responsable de proyectos de la FPSC		Telecom	8 Dic. (2:30 pm)	
Encuentros con beneficiarios y administraciones de los centros rehabilitados		Grupo Focal	12 Dic. (12 pm)	Oficinas de TAMI
Elaboración del primer borrador de evaluación		Elaboración de informes	12 Dic-18 Dic.	
Revisión del borrador por la FPSC			18-21 Dic.	
Compilación de todos los comentarios y aportaciones y redacción de la versión definitiva de informe			22-23 Dic.	
Entrega y presentación del informe y sus conclusiones		Presentación	24 Dic.	Oficinas de TAMI