



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

EVALUACIÓN INTERMEDIA

CONVENIO AECID 10-CO1-089

Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana.



ÍNDICE

Acrónimos	3
Figuras	4
1. Resumen ejecutivo.....	5
2. Descripción resumida de la intervención.....	7
3. Metodología empleada en la evaluación	9
3.1. Marco de evaluación y técnicas empleadas.....	9
3.2. Fases de la evaluación	11
3.3. Equipo de evaluación.....	12
4. Análisis de la información recopilada	13
4.1 Pertinencia.....	13
4.2. Eficacia.....	19
4.2.1. Nicaragua.....	19
4.2.2. República Dominicana	23
4.2.3. Valoración global	27
4.3 Eficiencia.....	32
4.4. Viabilidad.....	36
4.5. Participación	39
5. Conclusiones	41
6. Recomendaciones	43

ANEXOS

- I. Términos de Referencia
- II. Plan de trabajo
- III. Bibliografía y documentación consultada
- IV. Ficha CAD
- V. Análisis de indicadores – Mapas QQD, SMART, Análisis de la ejecución temporal de actividades



Acrónimos

CJDB	Centro Juvenil Don Bosco (Nicaragua)
DGETP	Dirección General de Educación Técnico-Profesional (R. Dominicana)
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
ENMA	Escuela Nacional de Mecanización Agraria (Nicaragua)
FOIL	Programa Formación Ocupacional e Inserción Laboral. América Central y R. Dominicana
FP	Formación Profesional
IATESA	Instituto Agronómico y Técnico Salesiano (R. Dominicana)
IDEUCA	Instituto de Educación Xabier Gorostiaga (Nicaragua)
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico (Nicaragua)
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (R. Dominicana)
IPISA	Instituto Politécnico Industrial de Santiago (R. Dominicana)
ITA	Instituto Técnico Agropecuario (Nicaragua)
ITESA	Instituto Técnico Salesiano (R. Dominicana)
JyD	Fundación Jóvenes y Desarrollo
MINERD	Ministerio de Educación de la República Dominicana
ODAN	Oficina de Desarrollo de las Antillas (República Dominicana)
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OLACD	Observatorio Laboral Centroamérica y República Dominicana
OPD	Oficina de Proyectos de Desarrollo (Nicaragua)
OPDCAM	Oficina de Planificación y Desarrollo (Salesiana) para Centroamérica
SSA	Sociedad Salesiana de las Antillas
SSC	Sociedad Salesiana de Centroamérica
TD	Titulares de Derechos
TO	Titulares de Obligaciones
TR	Titulares de Responsabilidades



Figuras

Figura 1. Clasificación de los resultados de la intervención, por país y orientación.	8
Figura 2. Entrevistas y grupos focales realizados (Nicaragua).....	10
Figura 3. Entrevistas y grupos focales realizados (República Dominicana).	10
Figura 4. Características de los indicadores (Nicaragua).....	16
Figura 5. Características de los indicadores (R. Dominicana).....	17
Figura 6. Características de los indicadores (Convenio).	17
Figura 7. Indicadores de los que se dispone de información. PAC 1 y PAC2.....	27
Figura 8. N° de hipótesis por nivel de EML.....	30
Figura 9. Observaciones sobre hipótesis (Nicaragua).	30
Figura 10. Observaciones sobre hipótesis (República Dominicana).....	31
Figura 11. Desviación en la ejecución temporal de actividades.	32
Figura 12. Desviación en la ejecución presupuestaria.	32
Figura 13. Captura de pantalla del SISP (Sistema Informático de Seguimiento a Proyectos)	35

1. Resumen ejecutivo

En líneas generales, el convenio “*Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana*” presenta avances significativos en su contribución a la mejora de la oferta formativa con orientación técnico-profesional para jóvenes en los países receptores. El aporte del convenio plantea una estrategia en dos frentes complementarios: mejora del acceso y la permanencia, especialmente de los jóvenes en situación más vulnerable, y mejora⁴³ de la calidad técnica de la oferta disponible.

El **diseño** del convenio presenta una lógica de intervención coherente con los objetivos de desarrollo propuestos, cuyo planteamiento se sustenta a su vez en la experiencia previa de acompañamiento a procesos educativos en formación profesional que la organización promotora y sus socios poseen. La teoría de programa se complementa con algunas estrategias contrastadas en el ámbito de la política educativa, principalmente en lo relativo a modelos formativos basados en competencias, que se incorporan a esta intervención mediante apoyos de consultoría externa. Por su parte, en el plano más gerencial, el convenio cuenta con las herramientas convencionales para el seguimiento tanto de su desempeño como de los alcances en términos de resultados de desarrollo. El sistema de indicadores disponible a nivel de convenio resulta de escasa utilidad para las instituciones involucradas en la ejecución del mismo, en términos de toma de decisiones y aprendizaje organizacional, aunque este hecho no es específico de esta intervención sino que responde a una tendencia generalizada propia de este instrumento de cooperación y a lo inadecuado de su funcionalidad.

La **ejecución** ha progresado en todos los componentes programados, aunque con un ritmo de ejecución inferior al planificado inicialmente. Si bien no es un aspecto crítico, dado que este instrumento de cooperación presenta un mayor grado de flexibilidad en la reprogramación de actividades y recursos, es necesario valorar la viabilidad en la extensión de su duración en lo relativo a los costes fijos potencialmente requeridos, relacionados principalmente con la estructura de gestión de convenio en terreno (recursos humanos e infraestructura). Los **procesos de gestión** del convenio son adecuados, transparentes y orientados al uso eficiente de los recursos. Se aprecia una vocación constante de manejo responsable de los fondos públicos, buscando la mayor cobertura posible, y los resultados de esta estrategia son apreciables si se comparan con intervenciones con similares objetivos llevadas a cabo por otros agentes nacionales e internacionales. Todos los componentes de intervención presentan avances adecuados en relación con los recursos empleados, con la salvedad del componente de fortalecimiento de la imagen de la formación profesional en Nicaragua.

En lo relativo a **resultados**, cabe destacar que se están generando efectos positivos tanto en el plano micro (centros educativos) como en el plano de la política pública de educación. El convenio está acompañando de manera efectiva procesos profundos de reorganización interna y mejora de los sistemas de gestión de los centros, así como de revisión curricular. Por otra parte, se está logrando incidir en los currícula de formación profesional con aportes de gran calidad que suponen un valor añadido muy significativo de cara a las instituciones nacionales responsables del área.

Hasta la fecha, los logros en este segundo plano difieren según el país, evidenciándose un mayor avance en el caso de República Dominicana, donde se han realizado contribuciones importantes a la revisión curricular de todas las especialidades de la oferta de educación técnico-profesional en el país, pero también a la instalación de capacidades en desarrollo curricular con enfoque basado en competencias, incluyendo también una metodología de diseño curricular con una apuesta importante por su institucionalización. En el caso de Nicaragua se ha dado un aporte significativo a la capacitación de docentes en desarrollo curricular con enfoque basado en competencias, y se está trabajando en el diseño curricular de nuevas especialidades. Es importante señalar que estas diferencias en resultados son fuertemente dependientes de las condiciones de contexto en ambas localizaciones.



Se evidencia con claridad la apuesta del convenio por un trabajo orientado a la transformación de las relaciones políticas y sociales basadas en un **enfoque de derechos**. Los promotores han situado esta perspectiva como eje central tanto en el planteamiento como, sobre todo, en la puesta en práctica de las actividades del convenio. Se valora muy acertada la inversión realizada en la fase de diseño para la integración del EBDH en la articulación de la estructura de la intervención. Esta estrategia ha contribuido decisivamente a la integralidad de la intervención, incorporando aportes en los tres niveles de titularidad.

Se están acompañando importantes cambios de concepción de la educación técnico-profesional por parte de los centros educativos y de su propio papel como actores sociales en el mapa educativo de los países en los que trabajan. En este sentido, la **participación** de estos en las acciones del convenio es central, si bien el arranque de los procesos está requiriendo de un acompañamiento intensivo y constante por parte de los equipos de JyD en terreno.

Uno de los aspectos que presenta más oportunidades de mejora es, sin duda, la incidencia de la intervención sobre la **inequidad de género**. Tanto en el diseño como en la propia ejecución se aprecia una limitada incorporación de estrategias para la incidencia en esta dimensión clave. Si bien los contextos de trabajo son complejos y con una inercia que plantea importantes barreras, la promoción del ejercicio efectivo de derechos de los y las jóvenes de los centros requiere de la incorporación de medidas específicas en esta línea como política central de los actores involucrados, especialmente de los socios locales del convenio.

2. Descripción resumida de la intervención

El Convenio “*Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana*” tiene una duración prevista de 48 meses y un presupuesto de 4,127.922 €, de los cuales, 3.300.000€ son contribución de AECID.

La organización ejecutora española es la Fundación Jóvenes y Desarrollo¹, una ONG salesiana que brinda especial atención a la infancia y la juventud mediante su apuesta por la Formación Profesional y Técnica dentro del campo de la Educación². Los socios locales son la Sociedad Salesiana de Centroamérica³ y la Sociedad Salesiana de las Antillas⁴, para Nicaragua⁵ y República Dominicana respectivamente.

La intervención tiene como objetivo general “Contribuir al acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y en República Dominicana”. El antecedente directo de la misma es un convenio previo⁶ cofinanciado igualmente por AECID. Este convenio anterior compartía con al ahora evaluado el ámbito sectorial de intervención (acceso y calidad en la formación ocupacional⁷, inserción laboral) pero difería en el ámbito geográfico (mientras el primero abarcaba la región centroamericana y la República Dominicana, éste se restringe a Nicaragua y República Dominicana) y, al menos desde lo apuntado en el título del convenio ahora evaluado, en la incorporación de dos enfoques: el de género y en enfoque basado en derechos⁸.

La intervención contempla, por un lado acciones dirigidas a los propios centros de formación profesional de las Sociedades Salesianas (un centro en el caso de Nicaragua, siete en el caso de República Dominicana⁹), buscando fortalecer las capacidades de los centros para asegurar el acceso y permanencia de jóvenes en situación de especial vulnerabilidad a una formación técnico profesional de calidad. Estas acciones, dependiendo del país incluso de los centros concretos, incluyen actividades de mejora de infraestructuras y equipamientos educativos, mejora de capacidades en la comunidad educativa, mejoras en el modelo de gestión y el modelo educativo, apoyo económico directo para garantizar la permanencia, etc.

Por otro lado, en ambos países se ha buscado trascender al trabajo con los propios centros salesianos e incorporar acciones que persiguen contribuir a la mejora del sistema público de formación técnico profesional, de la mano de las instituciones públicas responsables de la misma: el INATEC en el caso de Nicaragua, la DGETP en el caso de República Dominicana.

Como se puede observar en la Figura 1, por lo que respecta a las acciones hacia los propios centros salesianos (lo que hemos calificado de ámbito interno), en ambos países encontramos resultados (uno en el caso de Nicaragua, varios por los distintos centros en el caso de República Dominicana) que apuntan al fortalecimiento de las capacidades del centro para el acceso y permanencia de jóvenes en

¹ En adelante JyD.

² www.jovenesydesarrollo.org

³ En adelante SSC.

⁴ En adelante SSA.

⁵ La Sociedad Salesiana de Centroamérica tiene su sede en Guatemala, desde donde atiende toda la región.

⁶ Convenio 06-CO1-071: “Formación ocupacional e inserción laboral de grupos más desfavorecidos, especialmente jóvenes, mujeres y desempleados, orientado a promover la equidad educativa”. Este convenio se ejecutó en paralelo (temporal y territorialmente) a un programa de la cooperación oficial española en el mismo ámbito sectorial, el Programa FOIL “Formación Ocupacional e Inserción Laboral en América Central y República Dominicana”.

⁷ En el caso de República Dominicana, mientras el convenio anterior se enfocaba en la formación profesional regida por el INFOTEP, el actual se centra en la educación técnico-profesional del MINERD y contempla un componente en educación básica.

⁸ En adelante EBDH.

⁹ Más dos centros de educación básica en los que se contemplan intervenciones específicas en infraestructura.

situación de especial vulneración. En el caso de República Dominicana se añade un resultado específico (R6) que apunta al proceso organizativo del socio local para lograr una política educativa común para todos los centros.

Por otro lado, en lo que hemos calificado como ámbito “externo” (las acciones que no se dirigen hacia los propios centros), en ambos países nos encontramos con sendos resultados que apuntan a mejorar el sistema público. En el caso de Nicaragua se añaden dos resultados más, uno dirigido a fortalecer la imagen de la formación de la FP, y otro a la articulación entre actores para promover el acceso y la permanencia a la FP y la inserción laboral.

	Nicaragua	República Dominicana
Interno	<p>R4. Fortalecidas las capacidades del CJDB, asegurando el acceso y permanencia a una formación profesional de calidad a la juventud en situación de especial vulneración.</p>	<p>R2 al R5. Fortalecidas las capacidades de la comunidad educativa del centro X para facilitar a los (niños, niñas y) jóvenes en situación de especial vulnerabilidad el acceso y permanencia a (una educación básica y) un bachillerato técnico de calidad¹⁰.</p> <p>R6. Fortalecido el proceso organizativo del socio local para el logro de una política de educación común que garantice la calidad y sostenibilidad de los centros técnicos salesianos.</p>
Externo	<p>R1. Fortalecida la imagen de la formación profesional siendo reconocida como una opción para el desarrollo personal y profesional, y una oportunidad para el acceso al mundo laboral, por la juventud (TD), sus familias (TR) y los empresarios (TR).</p> <p>R2. Articulado el trabajo entre instituciones no gubernamentales (TR) y públicas (TO) que trabajan con la juventud en situación de especial vulneración (TD) y el CJDB (TR), para promover el acceso y la permanencia a la FP y la inserción laboral.</p> <p>R3. Mejorados los programas formativos del sistema público de FP (TO), teniendo en cuenta la formación basada en competencias y la formación integral.</p>	<p>R1. Mejorado el proceso educativo del sistema público del nivel medio – técnico profesional.</p>

Figura 1. Clasificación de los resultados de la intervención, por país y orientación.

¹⁰ El Convenio en República Dominicana contempla intervenciones puntuales en infraestructura en dos centros de educación básica.

3. Metodología empleada en la evaluación

3.1. Marco de evaluación y técnicas empleadas

La metodología de evaluación realizada ha sido de tipo externo, con una importante participación de las organizaciones ejecutoras del Convenio. Se trata de una evaluación intermedia, en la que se ha atendido a tres niveles de análisis (diseño, proceso, resultados).

En cuanto a enfoque de evaluación, el equipo de evaluación ha planteado el proceso en base a las siguientes referencias:

- Se pretende profundizar en los determinantes reales (teoría de cambio) que condicionan el desempeño del proyecto y no únicamente en los productos obtenidos (Evaluación orientada a la Teoría de Programa - Chen, 1990).
- Se pretende generar información de utilidad, aplicable para la mejora del programa (Evaluación enfocada al uso - Patton, 1986)
- Se dará prioridad a las necesidades de información de los actores involucrados, en especial de los más débiles en la cadena de la ayuda (Chambers, 2002)
- En la emisión de juicios de evaluación, el resultado será consecuencia de un proceso negociado con las partes interesadas (Evaluación Cuarta Generación - Guba y Lincoln, 1989)

Para la estructuración de las valoraciones se han empleado como referencia cuatro de los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, más el criterio de participación, interpretados del siguiente modo:

- Pertinencia: Grado de adecuación de la intervención al contexto en el que se inserta. En este rubro se considerarán conjuntamente tanto las correspondencias con las políticas públicas existentes como las necesidades actuales de la población co-partícipe del proyecto.
- Eficacia: Grado de consecución de objetivos previstos. Se valora tanto el alcance de resultados en términos de gestión de la intervención como su consecución al objetivo identificado como "específico" en la planificación del proyecto
- Eficiencia: Grado de adecuación de los recursos empleados a las actividades realizadas. En este rubro, dadas las condiciones de la evaluación, se hará una valoración cualitativa de dicha adecuación, dejando a las actividades de auditoría contable el análisis exhaustivo de la correspondencia en detalle de cada uno de los gastos planificados con los ejecutados.
- Viabilidad: Probabilidad de extender en el tiempo los efectos positivos generados por el proyecto. En este criterio se otorgará menor importancia al efecto de retirada de la ayuda externa, priorizando la valoración de mecanismos existentes o planificados para extender los servicios del proyecto así como para acompañar, si procede, la continuidad de los procesos generados durante la ejecución del mismo o que éste ha venido a complementar.
- Participación: El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

Por otra parte los métodos empleados para la extracción de información han sido de tipo cualitativo. En este estudio se ha realizado una planificación, recolección y análisis de información "blanda" sobre

las opiniones, percepciones, creencias y actitudes de los actores implicados en los procesos de evaluación por su vinculación directa e indirecta al convenio. Por ello, se ha tratado de comprender los procesos, comportamientos y condiciones como las perciben los individuos o grupos estudiados. Dicha metodología cualitativa -en este caso con fines evaluativos- ha generado datos descriptivos que no tienen representatividad estadística en sus resultados.

Las técnicas cualitativas que se han empleado para la evaluación son¹¹:

- Análisis documental: Documentos de formulación, informes de seguimiento y otros documentos complementarios.
- Entrevistas: Equipos JyD, Sociedades Salesianas, Directores y equipos técnicos de centros educativos salesianos, consultores externos, autoridades públicas educativas, instituciones/organizaciones con las que se ha colaborado, empresas, OTC-AECID.
- Grupos focales: Docentes de centros educativos salesianos y de centros públicos, estudiantes, madres/padres de estudiantes.
- Observación participante: En República Dominicana se visitaron 7 escuelas técnicas salesianas. En Nicaragua se visitó el CJDB en Managua y los centros de INATEC (ITA en Jinotega y ENMA en Chinatega) con los que se está trabajando.

Nicaragua	Nº	Participantes
Entrevistas grupales	1	6
Entrevistas	29	29
Grupos focales	14	115
Total	44	150

Figura 2. Entrevistas y grupos focales realizados (Nicaragua).

R. Dominicana	Nº	Participantes
Entrevistas grupales	2	10
Entrevistas	18	18
Grupos focales	13	137
Total	33	165

Figura 3. Entrevistas y grupos focales realizados (República Dominicana).

¹¹ Para el detalle de los instrumentos, ver Anexo II.



3.2. Fases de la evaluación

A continuación se detallan las fases de la evaluación:

Planificación

El equipo evaluador elaboró un plan de evaluación que fue aprobado por el Comité de Seguimiento de la Evaluación. Dicho plan de evaluación se basó en la información secundaria facilitada por las organizaciones que integran este Comité de Seguimiento de la Evaluación que se corresponde con los documentos de formulación, informes de seguimiento y otros documentos de interés.

En base al mismo se realizó una reunión con el Comité de Seguimiento para discutir y consensuar el contenido del plan de evaluación y elaborar un calendario de trabajo conjunto para la fase de trabajo en campo partiendo de las necesidades de información previstas.

Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó entre el 18 de febrero y el 20 de marzo de 2013 por uno de los miembros del equipo evaluador. Se comenzó con la visita a terreno en República Dominicana (entre el 18 y el 29 de febrero), y a continuación se llevó a cabo la visita a terreno en Nicaragua (entre el 4 y el 20 de marzo). En ambos casos se concluyó la visita con un espacio para la devolución preliminar en el que participaron los equipos de JyD y de los socios locales.

Presentación del informe

Un borrador del informe de evaluación fue remitido a las organizaciones del Comité de Seguimiento de la Evaluación el 29 de abril, de las que se recibieron aportaciones que enriquecieron el informe.

El día 7 de mayo se tuvo una reunión en Madrid con el equipo de JyD para una última revisión conjunta del informe, entregándose el informe definitivo el 9 de mayo.

3.3. Equipo de evaluación

El equipo de evaluación ha estado liderado por **Rafael Monterde**, Doctor Ingeniero, Profesor Titular de la Universidad Politécnica y Especialista Senior en Evaluación. Posee más de quince años de experiencia en Cooperación al Desarrollo, con mayor énfasis en Evaluación los diez últimos. Es en estos momentos un profesional de referencia en el ámbito nacional, como docente habitual en espacios formativos de Evaluación y Cooperación al Desarrollo, y como divulgador de experiencia de evaluación, siendo el editor de EVALUATECA, el principal blog en español dedicado exclusivamente a evaluación. Posee amplia experiencia en la coordinación de equipos y un alto nivel metodológico en el área. Ha realizado 15 evaluaciones finales, 3 intermedias y 5 procesos de evaluación ex ante, así como numerosas actividades de desarrollo de capacidades de evaluación.

Completaban el equipo de evaluación las siguientes personas:

Consultor Senior

Javier Ibañez. Quince años de experiencia en Cooperación al Desarrollo, tanto desde el ámbito de las ONGD como desde la consultoría de servicios especializados para el sector. Desde 2005 ha centrado su trabajo en Evaluación, habiendo participado en el equipo evaluador de 66 evaluaciones (13 de proyectos de educación para el desarrollo y 53 de proyectos de desarrollo). De éstas últimas ha realizado el trabajo de campo en 35, de las cuales 14 han sido en el área de Centroamérica y Caribe (7 en Nicaragua, 2 en República Dominicana).

Consultoras Junior

Marta Artero. Licenciada en Derecho y Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, con un Máster de Cooperación al Desarrollo, especialidad en Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo, en la Universitat Politècnica de València. Posee experiencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo, tanto en sede como en terreno. Experiencia de evaluación en Etiopía y Marruecos.

Teresa Escrich. Licenciada en Sociología y en Ciencias Políticas por la Universidad de Valencia y Máster de Cooperación al Desarrollo, especialidad en Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo, de la Universidad Politécnica de Valencia. Posee experiencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo, tanto en sede como en terreno. Posee experiencia de evaluación en Etiopía y México.

4. Anàlisis de la informació recopilada

4.1 Pertinència¹²

Si bien Nicaragua y República Dominicana presentan realidades diferentes en cuanto a sus indicadores de desarrollo humano¹³, comparten ciertos rasgos comunes en cuanto a sus estadísticas sobre el mercado laboral¹⁴, así como en lo referente a las carencias de sus sistemas de formación técnico profesional. En el diagnóstico realizado en 2004 para el Programa FOIL¹⁵ se afirmaba que *“en todos los países relacionados se verifican las necesidades de capacitación profesional y de inserción laboral, sobre todo, en el caso de la población desfavorecida”*. Cuatro años después, en un estudio sobre las características de las microempresas y sus necesidades de formación¹⁶ en la región, se decía que *“son muy pocas las personas que tienen acceso a la formación técnica, aspecto que propicia una reducida capacidad de adaptación a tecnologías y procesos productivos de rápida evolución por parte de los trabajadores”*.

El acceso y la permanencia a la formación técnico profesional, así como la calidad de la misma, siguen presentando importantes limitaciones en la actualidad tanto en Nicaragua como en República Dominicana, hecho que a priori justificaría la pertinencia de intervención en este ámbito. Los documentos de políticas públicas en ambos países corroboran ampliamente la coherencia de esta estrategia. En el caso de Nicaragua, la propia Ley General de Educación¹⁷ contempla entre sus fines *“la formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamentos del desarrollo individual y social”* (Artículo 4.g) y entre sus objetivos *“Desarrollar en los estudiantes, habilidades que le permitan aprender tanto lo que le brinda la escuela como fuera de ella para que sean capaces de desarrollar competencias que lo habiliten para el trabajo”* (Artículo 5.e). En el caso de República Dominicana, en el Plan Decenal de Educación 2008-2018¹⁸, la política educativa n°2¹⁹ alude específicamente a la educación técnico profesional, reconociendo que *“un país de ingreso medio bajo debe concentrar su atención en la Educación Media y Superior (...) por la necesidad de disponer de personas calificadas que puedan integrarse al mercado de trabajo”*, situando *“entre las principales inquietudes que reclaman una urgente respuesta (...) las demandas de formación para el trabajo, a través de la Educación Técnico-Profesional y de distintas opciones de la formación profesional”*.

Una de las apuestas desde la concepción inicial de la misma fue la incorporación como ejes de dos enfoques: el de género y el EBDH²⁰. La incorporación del EBDH se tuvo en cuenta desde las primeras fases de diagnóstico. Así, JyD contrató una consultoría externa para realizar un diagnóstico en los dos países de cobertura de la intervención sobre la situación del derecho a la educación. Esta consultoría fue encargada a una entidad especializada²¹ en la incorporación del EBDH y con una amplia experiencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Esta decisión fue clave para que la estrategia de intervención se adecuara a las causas de vulneración del derecho a la educación. Así, por

¹² Se incluyen los subcriterios “coherencia” y “complementariedad”.

¹³ PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2013*. 2013.

¹⁴ OLACD. *Estadísticas básicas del mercado laboral 2008*.

¹⁵ AECI-OEI. *Diagnóstico para un programa de cooperación regional para la formación ocupacional y la inserción laboral en los países de Centroamérica, Panamá y República Dominicana*. Abril 2004.

¹⁶ OLACD. *Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana*. 2008.

¹⁷ Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. *Ley General de Educación*. 22 de marzo de 2006.

¹⁸ Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana. *Plan Decenal Educación 2008-2018*. 2008.

¹⁹ Política educativa n° 2: Consolidar, expandir y diversificar el Nivel de Educación Media y la modalidad de Educación de Adultos de calidad, con el objetivo de crear ciudadanía y como paso al mercado laboral y/o a la educación superior.

²⁰ Esta apuesta se visibiliza desde el propio título de la intervención.

²¹ La entidad es ISI Argonauta (www.argonauta.org). Según su web: “Trabajamos para que los actores de la cooperación para el desarrollo quieran y puedan utilizar el EBDH como marco de referencia en sus políticas e intervenciones. (...) Promovemos, apoyamos y facilitamos la incorporación práctica del EBDH en las políticas e intervenciones de cooperación para el desarrollo y en las políticas públicas”.

ejemplo, en ambos países se incorporaron acciones específicas dirigidas a incidir en las políticas públicas de formación técnico profesional –en términos del EBDH, a trabajar con los Titulares de Obligaciones–, algo relativamente novedoso para los socios locales²² que tradicionalmente habían volcado su trabajo “*hacia adentro*”²³, no incorporando entre sus prioridades la incidencia en la políticas pública.

No sucede lo mismo, sin embargo, con la incorporación del enfoque de género. Si bien el documento de formulación presenta indicadores desagregados por sexo²⁴, este enfoque no se empleó específicamente en el diagnóstico. En el caso de Nicaragua cabe hacer mención a algunos esfuerzos de inclusión en este sentido, aunque el enfoque no forma parte del diseño de la intervención. Por un lado, que en el marco del resultado²⁵ que persigue articular el trabajo interinstitucional con distintos actores públicos y privados para promover el acceso y la permanencia a la FP y la inserción laboral se incluye una actividad que apunta a “*Fortalecer las capacidades de las distintas instituciones para incorporar el enfoque basado en derechos humanos y la perspectiva de género con la juventud*”; y en el marco del resultado²⁶ que busca el fortalecimiento de las capacidades del CJDB se incluye el indicador “*6 acciones de la estrategia de género implementándose para mejorar en la práctica la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres en el CJDB*”. En el caso de República Dominicana no se encuentra ninguna referencia a esta cuestión.

Como se ha mencionado, la intervención incorporaba en ambos países acciones específicas hacia los propios centros educativos salesianos, así como otras actividades dirigidas a incidir en las políticas públicas. Estas últimas se han implementado en estrecha colaboración con las instituciones públicas responsables en cada país, hecho que garantiza su mayor alineamiento con las políticas públicas. Esta colaboración se ha extendido en ambos países a otras instituciones públicas, privadas y también a agencias internacionales de cooperación, lo que ha generado sinergias y ha facilitado la armonización de distintas estrategias y su alineamiento con dichas políticas públicas.

Aquellas otras acciones específicas dirigidas hacia los propios centros educativos salesianos apuntan a mejorar el acceso y la permanencia a una formación de calidad a jóvenes en situación de especial vulnerabilidad, cuestión ésta que también se alinea con las prioridades de las políticas públicas en ambos países. Algunas de estas acciones específicas tienen un respaldo explícito en los documentos de planificación de las políticas públicas nacionales, como se muestra a continuación.

En el caso de República Dominicana donde se incorporaron inversiones en construcción y equipamiento de aulas, la necesidad de ampliar la cobertura se reconoce en el Plan Estratégico²⁷ “*Cerrando Brechas: Oferta educativa y ambiente físico escolar*” que tiene entre sus objetivos “*Ampliar y/o rehabilitar planteles escolares*”, planteando la necesidad de construir “*1,300 aulas en centros de Educación Media*” hasta 2018. Así mismo, el Plan Decenal de Educación²⁸ que en su quinto objetivo estratégico apunta a “*Construir, rehabilitar y mantener la cantidad de aulas necesarias para atender la demanda social de educación pública (...)*”.

Tanto en Nicaragua como República Dominicana se incorporaron acciones para mejorar las capacidades del cuerpo docente. En el caso de Nicaragua, el Plan Estratégico de Educación²⁹ reconoce el altísimo nivel de empirismo entre los docentes y sitúa la mejora de sus capacidades como

²² Al menos por lo que respecta a su trabajo en el ámbito de la formación profesional.

²³ Hacia sus propios centros educativos.

²⁴ Específicamente en lo referente a los indicadores relativos a los titulares de derechos (jóvenes a los que alcanza la intervención).

²⁵ Resultado 2.

²⁶ Resultado 4.

²⁷ Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana. *Cerrando brechas: Oferta educativa y ambiente físico escolar*. 2009.

²⁸ Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana. *Plan Decenal Educación 2008-2018*. 2008.

²⁹ MINED. *Plan Estratégico de Educación 2011-2015*. 2011.

una de las prioridades³⁰. En el caso de República Dominicana, en el Plan Decenal de Educación se reconoce que “*respecto a la formación y capacitación del personal docente, técnico y directivo involucrado en la educación de personas jóvenes y adultas, se explicitan urgencias en el desarrollo de competencias socio-pedagógicas*”³¹.

Igualmente en ambos países se han incorporado acciones para promover la participación de las familias y de otros actores en el proceso educativo, hecho que viene respaldado por sendos marcos normativos de ambos países. Por un lado, la Ley General de Educación nicaragüense afirma que “*Es deber y derecho de Madres y Padres de Familia, Comunidades, Instituciones y Organizaciones y demás integrantes de la Sociedad Civil participar activamente en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo (...)*” (Artículo 3.h). Por otro lado, el Plan Decenal de Educación dominicana, en su octavo objetivo estratégico propone “*Lograr que los padres y madres de familia y amigos de la escuela, sean actores comprometidos en la construcción de una educación Inclusiva de calidad con equidad en el espacio escolar*”.

Las acciones dirigidas hacia los propios centros salesianos son conocidas y valoradas positivamente tanto por los titulares de derechos (estudiantes) como por los titulares de responsabilidades (familias), que manifiestan que éstas responden a sus necesidades y las valoran de forma positiva. Tanto a unos como a otros les resulta más complejo valorar la adecuación a sus necesidades particulares que las acciones dirigidas a incidir en las políticas públicas deberían mostrar. En este sentido, alcanzan a valorar casi en exclusiva las que tienen que ver con la mejora de las capacidades del cuerpo docente, siendo ésta una valoración positiva.

En líneas generales, el diseño de la intervención se adecua al análisis causal de la vulneración del derecho a la educación fruto del diagnóstico inicial. Uno de los productos de este diagnóstico³² fue una propuesta de líneas de trabajo a incorporar en el convenio, y el proceso evaluativo ha podido comprobar que el programa incorpora estas propuestas desde su concepción. Durante la ejecución de la intervención, en ambos países se están tomando medidas para garantizar el derecho a la educación a los colectivos más desfavorecidos. En el caso de República Dominicana, la incorporación de los centros ITESA y Sagrado Corazón de Jesús de Mao al sistema de co-gestión ha facilitado el acceso a los centros de estudiantes con escasos recursos. En el caso de Nicaragua, el apoyo con becas de transporte y merienda también ha facilitado el acceso y la permanencia a estudiantes con escasos recursos.

No obstante lo anterior, se albergan dudas razonables acerca de que la incorporación del EBDH y del enfoque de género coincidan con las prioridades de los socios locales. De la información recabada durante la evaluación se deduce que la incorporación de estos enfoques fue debida en buena medida a las prioridades horizontales del cofinanciador (AECID) y que, si bien son asumidas por la entidad ejecutora española, suponen una novedad importante para los socios locales. Así, el componente de incidencia en políticas públicas en ambos países, si bien cuenta con el respaldo explícito de los socios locales, recae fundamentalmente sobre el equipo de JyD con el apoyo técnico de consultores externos españoles.

En el caso de República Dominicana, como ya se ha mencionado, no se ha incorporado en la intervención el enfoque de género. En el caso de Nicaragua, si bien no puede afirmarse que se haya incorporado el enfoque de género, sí hay evidencias de pasos significativos como contar con una promotora de género en el equipo técnico del CJDB o la definición de una estrategia de género³³ que apunta algunos pasos básicos para incorporar este enfoque en el centro educativo.

³⁰ Estrategia 3. Modelo de calidad.

³¹ Política educativa n°2. Consolidar, expandir y diversificar el Nivel de Educación Media y la modalidad de Educación de Adultos de calidad, con el objetivo de crear ciudadanía y como paso al mercado laboral y/o a la educación superior.

³² ISI Argonauta (para JyD-SSA). *Diagnóstico sobre la situación del derecho a la educación en República Dominicana*. 2010.; ISI Argonauta (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Diagnóstico sobre la situación del derecho a la educación en Nicaragua*. 2010. (Documentos elaborado por ISI Argonauta para la Fundación Jóvenes y Desarrollo en el marco del proceso de identificación del Convenio).

³³ Centro Juvenil Don Bosco. *Plan operativo. Estrategia de igualdad de derechos y oportunidades de género 2011-2015*. Centro Juvenil Don Bosco. 2012.

El sistema de indicadores³⁴ de la intervención está estructurado en base a los dos componentes geográficos principales, con un marco de resultados independiente para cada país. Presenta una estructura equilibrada, con un número similar de indicadores en cada subsistema tanto en el nivel de objetivos como en el de resultados. Resulta curiosa la ausencia de indicadores relativos a Objetivo General, que correspondería a la contribución del programa a cambios significativos de mayor alcance (tales como ODM, indicadores nacionales de desarrollo, etc.) o en su caso (dados los adecuados diseños) a la identificación del impacto atribuible al convenio.

El sistema cuenta con 69 indicadores. Como es habitual, la presencia de indicadores relativos a resultados es mayor que en el caso de objetivos, aunque si se considera el promedio de indicadores por resultado, no se observan grandes discrepancias entre ambos niveles. El subsistema para Nicaragua opta por un mayor detalle, tanto a nivel de resultados como de objetivos.

El número de indicadores considerado es alto, hecho que en términos generales puede dificultar la operatividad y la usabilidad del sistema como mecanismo de seguimiento y evaluación, así como aumentar su coste de forma innecesaria.

El sistema en su conjunto incluye indicadores que señalan aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Sin embargo, se observa un mayor énfasis en el lado cuantitativo. Menos de un tercio de los indicadores incorporan aspectos que maticen o agreguen información que permita caracterizar fenómenos complejos de la intervención. Por el contrario, la gran mayoría se centran en alcances relativos a acciones del programa y productos esperados. En este sentido, el sistema tiende a simplificar la trazabilidad de resultados y objetivos de la intervención, reduciéndola a aspectos más ligados al cumplimiento de lo programado en términos más operativos. No existen grandes diferencias en este sentido relativas a cada uno de los componentes geográficos, si bien el caso de República Dominicana presenta un mayor desequilibrio entre ambos tipos (en promedio, un número de indicadores con capacidad cuantitativa casi tres veces superior a indicadores con matices cualitativos).

La formulación incluye también la desagregación de metas/umbrales en los indicadores, en una proporción cercana a un tercio del total. Ésta hace énfasis en destinatarios primarios (niños/as, adolescentes y jóvenes), pero apenas se toma en cuenta en el resto de colectivos que participan en el proceso, tales como docentes, padres y madres, etc.

El análisis numérico en el que se basan estas apreciaciones puede verse en las siguientes tablas³⁵:

Nicaragua	Características de Indicadores³⁶			
Elementos EML	% Qn	% Ql	% Des	% ind
Objetivo Específico	9 %	12 %	9 %	18 %
Resultado	76 %	15 %	24 %	82 %
Resultado (promedio)	19 %	4 %	6 %	
Total general	85 %	26 %	32 %	

Figura 4. Características de los indicadores (Nicaragua).

³⁴ El análisis de indicadores se ha llevado a cabo sobre el sistema de indicadores de la matriz general a cuatro años. Adicionalmente se manejan otros indicadores en las matrices de planificación anuales.

³⁵ Para más detalle, ver Anexo V. Análisis de indicadores – Mapas QQD.

³⁶ **Qn**: cuantitativos; **Ql**: cualitativos; **Des**: desagregados.

R. Dominicana	Características de Indicadores			
Elementos EML	% Qn	%Ql	%Des	% ind
Objetivo Específico	9 %	3 %	3 %	9 %
Resultado	91 %	31 %	34 %	91 %
Resultado (promedio)	15 %	5 %	6 %	
Total general	100 %	34 %	37 %	

Figura 5. Características de los indicadores (R. Dominicana).

Prog. Conjunto	Características de Indicadores			
Elementos EML	% Qn	%Ql	%Des	% ind
Objetivo Específico	9 %	7 %	6 %	13 %
Resultado	84 %	23 %	29 %	87 %
Resultado (promedio)	8 %	2 %	3 %	
Total general	93 %	30 %	35 %	

Figura 6. Características de los indicadores (Convenio).

Una de las principales carencias del sistema es la ausencia de indicadores sensibles al género que permitan medir avances hacia la equidad entre hombres y mujeres. Existe un único caso de un indicador referido al resultado R4 del componente de Nicaragua. Se trata de un indicador básico de producto, referido al cumplimiento de acciones programadas para la promoción de prácticas de equidad en el CJDB. En el resto del sistema de indicadores no existen referencias explícitas a cuestiones de género, igualdad, equidad, promoción de niñas, adolescentes y jóvenes o aspectos relativos a la medición del progreso en esta línea.

En el caso de los indicadores que señalan umbrales desagregados para hombres y mujeres, no existe aparentemente ninguna tendencia destacable que permita afirmar que las metas perseguidas siguen una estrategia de promoción de beneficios con especial énfasis en las mujeres. Como puede observarse, el sistema de indicadores muestra desagregaciones de todo tipo, desde más equilibradas hasta sesgadas de uno y otro lado. Esta tendencia parece reflejar que los datos desagregados están asociados principalmente a una función descriptiva, fuertemente ligada a la situación preexistente en el contexto en el que se desarrolla el convenio, y en menor grado a su función normativa en el establecimiento de metas orientadas al cambio. No obstante, sería necesario disponer de información de base de los propios indicadores, como de series previas para contrastar este hecho.

Para la valoración de la calidad de los indicadores, así como del sistema en su conjunto, se ha tomado en consideración la referencia de calidad SMART³⁷³⁸. El sistema de indicadores del programa presenta indicadores muy adecuados al sector de intervención considerado. La gran mayoría de los indicadores están referidos a aspectos directamente relacionados con las áreas de alcance del programa, así como los actores principales del proceso. Sin embargo, presentan algunas limitaciones en cuanto a la posibilidad de estimación rigurosa en algunos casos, así como cierta desconexión entre el indicador empleado y el hecho (objetivo, resultado) que se pretende medir.

³⁷ SMART son las siglas de los criterios de calidad para la formulación de indicadores: (S) Specific, (M) Mesurable, (A) Achivable, (R) Relevant, (I) Time-bound

³⁸ Para más detalle, ver Anexo VI. Análisis de indicadores – Mapas SMART



La relevancia media del sistema resulta moderada, con desequilibrios entre indicadores claramente relacionados e indicadores que valoran aspectos de menor importancia. La mayor debilidad se presenta en la acotación temporal de las metas presentes en los indicadores. Tal y como indican las referencias de calidad internacionalmente aceptadas, es importante contar con intervalos temporales a los que se refiere el indicador considerado, ya que la variable temporal es un elemento clave en los alcances. Apenas un par de indicadores contienen alguna referencia temporal sobre su logro. Por otra parte, no ha sido posible valorar otra de las dimensiones importantes de la calidad del sistema, como es la viabilidad de alcance de las metas/umbrales indicados, ya que se carece de referencias específicas sobre el proceso de establecimiento de dichas metas a partir del diagnóstico.

No se han apreciado diferencias significativas entre la calidad de los subsistemas de cada componente geográfico. No obstante, cabe señalar que el conjunto de República Dominicana presenta, en general, indicadores con conceptos más difícilmente medibles.

4.2. Eficacia

En este punto se ha optado, a diferencia del resto, por presentar en epígrafes separados la información relativa a cada uno de los componentes geográficos para poder alcanzar un mayor nivel de detalle. Se concluye con un tercer epígrafe de valoración global.

En cada uno de los dos primeros epígrafes se presenta la información siguiendo la estructura de los documentos de planificación, distinta para cada uno de los componentes geográficos. El componente de Nicaragua responde a una única acción, con cuatro resultados, estructura que se ha mantenido en el primer epígrafe. En el caso del componente de República Dominicana, la estructura de planificación respondía a seis acciones, cada una de ellas con diversos resultados; en este caso se ha optado por presentar la información agrupada por acciones, en lugar de por resultados.

4.2.1. Nicaragua

La intervención, en Nicaragua, contemplaba cuatro componentes que se correspondían con los cuatro resultados de la Acción 1:

R.1. Fortalecida la imagen de la formación profesional siendo reconocida como una opción para el desarrollo personal y profesional, y una oportunidad para el acceso al mundo laboral, por la juventud (TD), sus familias (TR) y los empresarios (TR).

Se partió de la realización de sendos estudios sobre la percepción que tienen sobre la FP la juventud y sus familias³⁹, y el empresariado⁴⁰, y un tercer estudio sobre la identificación de redes juveniles y actores sociales⁴¹. En función de los resultados de estos estudios se elaboraron planes para la promoción de la FP en las zonas de cobertura de la intervención que contemplaron la elaboración y difusión de material publicitario, y la realización de distinto tipo de actividades dirigidas a jóvenes y sus familias (reuniones en centros educativos, visitas domiciliarias, etc.) y al empresariado (visitas a empresas, encuentros empresariales, etc.).

Resultando complejo cuantificar los logros alcanzados, si hay evidencias de que se ha realizado un esfuerzo de promoción de la FP como oportunidad para el acceso al mundo laboral. Un elevado porcentaje tanto de los estudiantes como de sus familiares que participaron en los grupos focales, en Managua, Jinotega y Chinandega, conocieron esta alternativa a través de las acciones de difusión realizadas en el marco del convenio. No obstante, se albergan dudas acerca de si una estrategia de la dimensión de fortalecer la imagen de la FP puede, y debe, ser asumida desde una institución del ámbito privado y con recursos limitados como el CJDB.

R.2. Articulado el trabajo entre instituciones no gubernamentales (TR) y públicas (TO) que trabajan con la juventud en situación de especial vulneración (TD) y el CJDB (TR), para promover el acceso y la permanencia a la FP y la inserción laboral.

Con la información recabada en el estudio de identificación de redes juveniles y actores sociales se elaboró un directorio⁴² de redes juveniles y actores sociales que trabajan desde, para y con la juventud

³⁹ Joel Zamora Cortés (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Estudio sobre la percepción que tiene la juventud y sus familias de las zonas de Managua, Chinandega y Jinotega sobre la Formación Profesional*. Octubre 2011.

⁴⁰ Rosemary Vega (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Estudio de Percepción de los Empresarios y Empresarias sobre la Formación Técnica Profesional en Managua, Chinandega y Jinotega*. Agosto 2011.

⁴¹ Raquel Mejía Gutiérrez (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Identificación de Redes Juveniles y Actores Sociales, presentes en Managua, Chinandega y Jinotega*. Octubre 2011.

⁴² Centro Juvenil Don Bosco. *Directorio de redes juveniles y actores sociales que trabajan desde, para y con la juventud en: Managua, Jinotega y Chinandega*.

en las zonas de cobertura de la intervención. Se realizaron visitas a estas instituciones⁴³ (públicas y privadas) buscando articular espacios de coordinación para la implementación de una agenda común para incorporar el EBDH en el trabajo con la juventud. En el caso de Chinandega y Jinotega ya se ha diseñado la agenda común y están comenzando a llevarse a cabo las primeras acciones conjuntas en el marco de la misma. En el caso de Managua se ha avanzado con algo más de retraso, se han visitado las organizaciones pero todavía está en proceso de elaboración la agenda común. En el caso de Jinotega se ha trabajado específicamente en la articulación de un espacio de coordinación con instituciones que trabajan en materia de emprendedurismo.

R.3. Mejorados los programas formativos del sistema público de FP (TO), teniendo en cuenta la formación basada en competencias y la formación integral.

Se arrancó con un diagnóstico⁴⁴ de la FP en el país contratado a una consultora externa española que también apoyó en la elaboración de un plan de acción⁴⁵ orientado a, de manera articulada con distintos actores, contribuir con el INATEC a mejorar el modelo de FP en el país. Este plan de acción contemplaba también acciones dirigidas a revisar y mejorar el diseño curricular de la oferta formativa del propio CJDB. Para la implementación del plan de acción, llevado a cabo con un alto nivel de implicación de las autoridades y personal del CJDB, se ha contado con el acompañamiento permanente de JyD y de la consultora externa⁴⁶.

En el plano interno (hacia el propio CJDB) la intervención comenzó con la elaboración de sendas propuestas metodológicas para estudiar la pertinencia de al menos tres currículas en la familia “*laboral agrícola*” en Jinotega⁴⁷, y la de al menos tres currículas en “*mecánica automotriz*” en Chinandega y Managua⁴⁸. Con posterioridad se llevó a cabo un estudio⁴⁹ sobre la pertinencia de elaborar o modificar currículas en las zonas de cobertura de la intervención. Adicionalmente se elaboró el diseño curricular de un programa de formación en valores⁵⁰ para incorporar de manera transversal en todas las titulaciones del CJDB.

Durante el año 2012, el trabajo en el plano interno se centró en la revisión del modelo educativo del CJDB, la revisión de la oferta formativa y la actualización curricular de la misma. Así, se obtuvieron como productos el Proyecto educativo del centro⁵¹, una metodología para la elaboración de los currículos del centro⁵², y se revisaron los currículos de diez especialidades⁵³. Esta revisión curricular develó la necesidad de cambios necesarios en el centro (en los espacios, los equipos, el cuerpo docente) que se han venido trabajando. En cuanto a la revisión de la oferta formativa, se identificaron cuatro posibles especialidades⁵⁴, pertenecientes a tres familias profesionales, para impulsar el diseño

⁴³ Entre las tres zonas de cobertura de la intervención, se realizaron visitas a cerca de cincuenta instituciones.

⁴⁴ Francisca Arbizu (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Diagnóstico de la situación de la formación profesional en Nicaragua*. Julio 2011.

⁴⁵ Centro Juvenil Don Bosco. *Plan de apoyo al sistema público de Educación Técnica y Formación Profesional de Nicaragua*. 2011.

⁴⁶ A través de asistencias técnicas en terreno, y de un acompañamiento permanente a distancia.

⁴⁷ Centro Juvenil Don Bosco. *Propuesta metodológica de estudio de pertinencia de al menos tres currículas en la familia laboral agrícola en Jinotega*. Marzo 2011.

⁴⁸ Centro Juvenil Don Bosco. *Propuesta metodológica para elaborar un estudio de pertinencia de al menos tres currículas en mecánica automotriz en Chinandega y Managua*. Abril 2011.

⁴⁹ Centro Juvenil Don Bosco. *Estudio de pertinencia de elaboración o modificación de currículas en Managua, Jinotega y Chinandega*. Agosto 2011.

⁵⁰ Centro Juvenil Don Bosco. Programa de formación en valores. 2010.

⁵¹ Centro Juvenil Don Bosco. *Proyecto Educativo del Centro Juvenil Don Bosco*. Diciembre 2012.

⁵² Centro Juvenil Don Bosco. *Modelo y guía de elaboración del currículo de las especialidades del Centro Juvenil Don Bosco*. Julio 2012.

⁵³ Técnico en electricidad; en mecanizado de piezas industriales; en panadería y pastelería; en computación; en programación; en soldadura; en fabricación e instalación de madera y mueble; en mecánica automotriz; en gestión administrativa; y en estilista. Las dos últimas eran nuevas para INATEC.

⁵⁴ En la familia Actividades físicas y deportivas, las especialidades Monitor de gimnasio y Monitor deportivo; en la familia Administración y Gestión la especialidad Asistente de oficina y gestión administrativa; en la familia Comercio, la especialidad Vendedor y operador de call center.

curricular de nuevas especialidades junto con INATEC para incorporarlas al sistema público. Algunas de ellas se pretende que sean incorporadas a la oferta formativa del CJDB.

Por lo que se refiere al plano externo (contribuir con el INATEC a mejorar el modelo de FP en el país) se ha buscado promover un trabajo coordinado tanto con las instituciones públicas del país⁵⁵, como con otras cooperaciones⁵⁶, involucrando también al sector privado⁵⁷. No obstante, a pesar de que se ha desplegado una importante actividad en este sentido, durante buena parte de la ejecución de la intervención los resultados alcanzados fueron limitados debido en buena medida a los altos niveles de rotación en las autoridades públicas responsables, y a la escasa receptividad para la colaboración mostrada por las mismas.

Entre los logros contrastables hasta el momento de la presente evaluación, cabe señalar la capacitación en desarrollo curricular con enfoque basado en competencias, llevada a cabo por un consultor externo español contratado en la que participaron docentes del CJDB y de los centros del INATEC. En el momento de realizarse el trabajo de campo de la evaluación se había conseguido impulsar la colaboración con el INATEC para el diseño de nuevas especialidades en la familia “*Actividades físicas y deportivas*”.

R.4. Fortalecidas las capacidades del CJDB, asegurando el acceso y permanencia a una formación profesional de calidad a la juventud en situación de especial vulneración.

En relación a este resultado, cabe señalar que las actividades de fortalecimiento de capacidades del CJDB incluyen tanto el trabajo con la “matriz” del CJDB en Managua, como con las “antenas” en Chinandega y Jinotega, y que estas dos antenas están funcionando de manera diferente. Aunque en ambos casos se está trabajando en colaboración con centros del INATEC⁵⁸, mientras en Chinandega se ha realizado una oferta formativa propia desde el CJDB (esta oferta se realiza en las instalaciones del INATEC, y está previsto el traspaso de la oferta al centro del INATEC), en el caso de Jinotega no se ha realizado una oferta formativa propia, se apoya la existente con distintos recursos, incluida la inclusión en los programas formativos existentes de contenidos impartidos por personal del convenio en materia de emprendedurismo.

El trabajo de fortalecimiento de las capacidades del CJDB ha incorporado distintas líneas de actuación. Se arrancó con diagnóstico del sistema organizacional⁵⁹ encargado a una consultora externa. A partir de los resultados de ese diagnóstico y de las debilidades identificadas internamente se comenzó a trabajar con el equipo técnico⁶⁰ del CJDB en varios frentes.

Por un lado se ha abordado un esfuerzo de mejora organizacional en el centro. Este esfuerzo incluye desde la actualización del organigrama, la definición de políticas del centro (política de recursos humanos, de evaluación del desempeño, etc.), hasta la elaboración de normas y manuales de procedimiento. En este sentido cabe destacar la participación del CJDB, junto con otros seis centros

⁵⁵ Con el propio INATEC, pero también con otras instituciones públicas como el Ministerio de Trabajo o el Instituto Nicaragüense de PYME.

⁵⁶ Cooperación española, luxemburguesa, japonesa, suiza.

⁵⁷ Por ejemplo, a la Cámara de Industria de Nicaragua.

⁵⁸ En el caso de Chinandega con la Escuela Nacional de Mecanización Agraria (ENMA), en el caso de Jinotega con el Instituto Técnico Agropecuario (ITA).

⁵⁹ Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Estudio del sistema organizativo y relacional del Centro Juvenil Don Bosco*. 2012.

⁶⁰ El equipo técnico está coordinado por un Coordinador Técnico, e integrado (en el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación) por: Trabajadora Social, Secretario Académico, Coordinador de Emprendedurismo, Coordinadora de Estudios y Disciplina, Promotora de Género, Coordinadora de Atención Psicológica, Coordinadora de Orientación estudiantil y Coordinadora de la Oficina de Inserción Laboral.

públicos y privados de FP en la Red de Calidad de la Formación Profesional⁶¹, liderada por INATEC y apoyada por la cooperación luxemburguesa⁶².

Como parte de este esfuerzo de mejora organizacional, se está abordando la reorganización de las principales áreas del centro. Así se ha avanzado en la reestructuración de la Oficina de Orientación Estudiantil (incluye atención estudiantil, atención psicológica y orientación vocacional) para la que se ha definido un Manual de procedimientos de acompañamiento del estudiantado⁶³ y en la Oficina de Inserción Laboral (incluye orientación e intermediación laboral y promoción del emprendedurismo⁶⁴). Para estas áreas, como parte del Proyecto Educativo de Centro, se han definido un Plan de Acción Tutorial⁶⁵, un Plan de Orientación Educativa y Laboral⁶⁶ y un Plan de Intermediación e Inserción Laboral⁶⁷.

Del mismo modo se están realizando esfuerzos por trabajar en las áreas de “*Gestión de riesgo y medioambiente*” y de “*Higiene y salud laboral*”. Se han implementado acciones de capacitación al personal en estas áreas y se está en proceso de definir las políticas institucionales correspondientes y un Plan de Contingencia.

Se han logrado algunos avances significativos en cuanto a la incorporación del enfoque de género en las políticas del centro. Se elaboró una estrategia de igualdad de derechos y oportunidades de género para el período 2012-2015⁶⁸ que se concretó en un primer plan operativo para el año 2012⁶⁹. En la actualidad se han dado algunos pasos en la implementación de la estrategia, entre los que cabe destacar, por un lado, la revisión de los principales documentos estratégicos y operativos para garantizar su coherencia con esta estrategia, y por otra parte, la realización de capacitaciones a docentes y alumnado en las distintas zonas de cobertura de la intervención.

Este esfuerzo de mejora organizacional ha venido acompañado de distintas actividades formativas, estructuradas en un plan de formación⁷⁰, tanto al personal docente como al personal técnico del centro, para ir generando las capacidades orientadas hacia un correcto desarrollo de estos procesos de mejora. Docentes del centro participaron igualmente en la capacitación en “*desarrollo curricular con enfoque basado en competencias*” mencionada al analizar la eficacia del resultado R3. Adicionalmente, desde el centro se contrató al IDEUCA, un instituto de la Universidad Centroamericana especializado en educación, para impartir un diplomado⁷¹ en competencias pedagógicas con enfoque de derechos en el que participaron docentes del centro y otro diplomado para el personal directivo del centro.

Otra de las áreas sobre las que estaba planificado trabajar era el área productiva, integrada por siete sub-áreas de negocio⁷², cuyo objetivo es contribuir mediante el aporte un porcentaje de sus utilidades netas a la sostenibilidad económica del área educativa. La situación de partida es que el área productiva en su conjunto, no sólo no generaba ese aporte al área educativa sino que incurría en pérdidas. Se contrató una consultoría externa⁷³ para que realizara un diagnóstico de cada una de las sub-áreas

⁶¹ Esta red tiene como objetivo que los centros que la integran consigan implementar un sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008

⁶² En el marco del proyecto NIC/023 “Sistema Nacional de Cualificaciones y de la Formación profesional en Nicaragua”

⁶³ Centro Juvenil Don Bosco. *Manual de procedimientos del acompañamiento del estudiantado del Centro Juvenil Don Bosco*. Julio 2012.

⁶⁴ Centro Juvenil Don Bosco. *Programa Empresa CJDB*. 2012.

⁶⁵ *Proyecto Educativo del Centro Juvenil Don Bosco*. Págs. 103-130.

⁶⁶ *Proyecto Educativo del Centro Juvenil Don Bosco*. Págs. 131-165.

⁶⁷ *Proyecto Educativo del Centro Juvenil Don Bosco*. Págs. 136-212.

⁶⁸ Centro Juvenil Don Bosco. *Plan operativo. Estrategia de igualdad de derechos y oportunidades de género 2011-2015. Centro Juvenil Don Bosco*. 2012.

⁶⁹ Centro Juvenil Don Bosco. *Plan operativo anual de la estrategia de género 2012*. 2012.

⁷⁰ Centro Juvenil Don Bosco. *Plan de formación continua del Centro Juvenil Don Bosco 2011*. Abril 2011.

⁷¹ IDEUCA. *Diseño del Curso de Diplomado “Desarrollo de Competencias Pedagógicas Innovadoras con enfoque de Derechos”*. Marzo 2012.

⁷² Bordados, escuela de informática, imprenta, librería, mecánica automotriz, mecánica industrial y panadería.

⁷³ Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Diagnóstico Áreas Productivas: Bordados*. Septiembre 2011.; *Diagnóstico Áreas Productivas: Escuela de informática*. Octubre 2011.; *Diagnóstico Áreas Productivas: Imprenta*. Septiembre 2011.; *Diagnóstico Áreas Productivas*.

orientado a la mejora de las mismas. Sin embargo, por la información recabada y la documentación analizada, no ha habido avances sustanciales en su rentabilidad. Aunque el análisis pormenorizado de cada una de las áreas productivas excede del objeto de esta evaluación, sí conviene señalar que, si bien hay evidencias de que en los resultados de cada una de ellas influyen variables específicas (la obsolescencia de los equipos en el caso de la imprenta, por poner un ejemplo), también hay evidencias de profundas deficiencias en la gestión como un factor común a todas ellas. Estas deficiencias en la gestión se unen a la ausencia de una decisión clara desde los órganos directivos del centro para poner solución a las mismas. Por último, en este sentido, señalar que la consultoría externa contratada, cuyos resultados debían ser un insumo relevante para el desarrollo de un plan de mejora del área productiva, no ha cumplido con las expectativas previstas⁷⁴.

En definitiva, se ha abierto en el centro un importante proceso de mejor organizacional, que implica a todas las áreas del mismo y a múltiples ámbitos (el diseño curricular, la atención al estudiantado, la orientación laboral y el fomento del emprendedurismo, la gestión de riesgos y medioambiental, la higiene y salud laboral, la política de recursos humanos, la de género, etc.). Resulta complejo valorar los efectos que puedan alcanzarse con este proceso, siendo necesario un mayor plazo temporal para poder apreciarlos en toda su dimensión. Si bien los pasos dados hasta el momento son positivos, se identifican dos factores potenciales de riesgo.

Por un lado, el importante papel que juega en este proceso el equipo técnico de JyD y la consultora externa española contratada. Aunque todo este proceso se está llevando a cabo con el apoyo y el seguimiento de los órganos directivos del centro, y desde el equipo de JyD se mantiene un escrupuloso respeto hacia los espacios de toma de decisiones, conscientes de su rol de acompañamiento, y se hacen esfuerzos importantes por involucrar a todo el personal del centro en el proceso, una buena parte del impulso necesario para estas reformas recae sobre este equipo.

Por otro lado, se identifica un riesgo para la apropiación de los cambios en el alto nivel de rotación del personal, en el equipo docente, pero especialmente en el equipo técnico del centro.

4.2.2. República Dominicana

En República Dominicana, la intervención contemplaba seis acciones. Una (Acción 2) incluía los resultados relativos a la mejora del sistema público, cuatro (Acciones 2 a 6) los relativos al fortalecimiento de capacidades en los distintos centros salesianos, y la última (Acción 7) los relativos al fortalecimiento de la red de centros salesianos.

Acción 2. Mejorado el proceso educativo del sistema público del nivel medio técnico-profesional.

Se arrancó con un diagnóstico⁷⁵ de la educación técnico-profesional en el país contratado a dos consultores externos españoles. Este diagnóstico se llevó a cabo con importante implicación de la DGETP, y se mantuvieron contactos con distintas instituciones nacionales involucradas en la formación técnico profesional y el mercado laboral, y con algunas agencias internacionales. De manera paralela se negociaron los términos del acuerdo institucional entre la SSA y el MINERD para formalizar los compromisos de ambas partes durante los cuatro años de ejecución del convenio. Una

Librería. Septiembre 2011.; *Diagnóstico Áreas Productivas: Taller de mecánica automotriz*. Octubre 2011.; *Diagnóstico Áreas Productivas: Taller de mecánica industrial*. Octubre 2011.; *Diagnóstico Áreas Productivas: Panadería*. Octubre 2011.

⁷⁴ Así lo expresaron en las entrevistas realizadas distintas personas del equipo de gestión de la intervención.

⁷⁵ Francisca Arbizu y Carlos Ferrer (para JyD). *Apoyo al MINERD en República Dominicana para el desarrollo del Convenio de JyD-AECID (Informe de asistencia técnica de diagnóstico)*. Diciembre 2010.

vez formalizado el acuerdo institucional, se comenzó un proceso de acompañamiento a la DGETP con el apoyo de distintos consultores externos españoles, que se ha centrado en cuatro ejes.

En primer lugar se arrancó con un proceso de revisión curricular de las 32 especialidades que integran la oferta actual de la educación técnico profesional en el país⁷⁶. El apoyo a este proceso de revisión se ha articulado a través de asistencias técnicas en terreno⁷⁷, y de un acompañamiento permanente a distancia.

En segundo lugar, buscando un mayor nivel de apropiación de este proceso de revisión por parte del equipo técnico de la DGETP, se inició un proceso de capacitación⁷⁸ a este equipo técnico en diseño y desarrollo curricular con enfoque basado en competencias, al que también se invitó a participar a personal de las Direcciones de Educación Media y de Currículo⁷⁹. Del mismo modo se capacitó en diseño y desarrollo curricular con enfoque basado en competencias a docentes⁸⁰ tanto de los centros salesianos como de centros públicos⁸¹.

En tercer lugar, de manera paralela al proceso de revisión curricular, se ha acompañado al equipo técnico de la DGETP en la definición y formulación de una propuesta de modelo de la educación técnico profesional y una metodología de diseño curricular con enfoque en competencias⁸², se ha puesto en marcha la aplicación de esta metodología para el diseño curricular en dos familias profesionales (Hotelería y Turismo e Informática y Comunicaciones), y se ha prestado asesoramiento para la revisión de los procesos de vinculación externa que se aplican en los centros educativos.

En cuarto lugar, pensando en la sostenibilidad de los cambios promovidos con este acompañamiento, se han dado pasos para institucionalizar los avances apoyando la elaboración de una propuesta de ordenanza que recoge el modelo y la metodología de diseño curricular definidos⁸³.

El trabajo en estos cuatro ejes ha generado efectos positivos indirectos, como el impulso para la creación de un Marco Nacional de Cualificaciones en el país y el acercamiento entre la DGETP a otras instancias tanto del propio MINERD (como la Dirección General de Currículo o la Dirección General de Adultos), de otras administraciones públicas (Ministerio de Trabajo o INFOTEP), y del sector productivo.

Acciones 3-6. Fortalecidas las capacidades de la comunidad educativa de (distintos centros salesianos) para facilitar a los (niños, niñas y) jóvenes en situación de especial vulnerabilidad el acceso y permanencia a (una educación básica y) un bachillerato técnico de calidad.

⁷⁶ MINERD. *Ordenanza n° 02-2010 que reformula los Perfiles y Planes de Estudios correspondientes a 28 especialidades/ocupaciones del Bachillerato Técnico y crea las menciones de Mantenimiento Aeronáutico, Mantenimiento de Embarcaciones, Operaciones Mineras, Diseño Gráfico Publicitario, Producción de Radio y Televisión.* 2010.

⁷⁷ Francisca Arbizu (para JyD). *Informe de Asistencia Técnica.* Marzo 2012.; Francisca Arbizu (para JyD). *Informe de Asistencia Técnica.* Diciembre 2012.

⁷⁸ Lourdes Cisnero (para DGETP). *Capacitación sobre Diseño Curricular por Competencias (Informe de la capacitación facilitada por Francisca Arbizu y Carlos Ferrer).* Abril 2011. y Marilyn Carbuca (para DGETP). *Informe del Taller Desarrollo Curricular Basado en Competencias (facilitado por Francisca Arbizu).* Julio 2011.

⁷⁹ Participaron un promedio de 35 personas.

⁸⁰ Ybelca Cordero (para DGETP). *Informe del Taller Desarrollo Curricular Basado en Competencias (facilitado por Carlos Ferrer).* Julio 2011.; Julio 2011.; Danilda Morel (para DGETP). *Informe del Taller Desarrollo Curricular Basado en Competencias (facilitado por Mar Rodríguez).* Julio 2011.; Alejandra Gratereaux (para DGETP). *Informe Técnico. Desarrollo Curricular Basado en Competencias (Informe de la capacitación facilitada por Carlos Ferrer).* Julio 2012.; Jimmy Coste (para DGETP). *Informe Técnico. Desarrollo Curricular Basado en Competencias (Informe de la capacitación facilitada por Carlos Ferrer).* Agosto 2012.

⁸¹ Participaron 305 docentes, un 23% de centros salesianos y el resto de centros públicos.

⁸² Francisca Arbizu (para JyD – DGETP): *Educación Técnico-Profesional de República Dominicana: Modelo y Metodología de Diseño curricular.* Noviembre 2011. y Francisca Arbizu (para JyD – DGETP): *Síntesis del Modelo y Metodología para el Diseño curricular Basado en Competencia.* Julio 2012.

⁸³ MINERD. *Propuesta de ordenanza que establece el Modelo y la Metodología para el Diseño y Desarrollo Curricular de la Educación Técnico-Profesional Basada en Competencia.* Enero 2013.

Se contemplaban distinto tipo de actuaciones para fortalecer las capacidades de distintos centros educativos salesianos. Algunas de estas actuaciones eran comunes, otras específicas para cada uno de los centros.

En tres de los centros se han abordado acciones específicas en infraestructura y equipamiento. Es el caso del centro Monseñor Félix Pepén donde se ha construido un edificio de dos niveles con ocho aulas y áreas de baño para Educación Básica, y se han reformado y equipado los espacios para ubicar los talleres de Artes Culinarias y Hotelería (salón de eventos, área de panadería, área de cocina, bar-restaurante, habitación de hotel, recepción de hotel y almacén), Informática, Electrónica y Electricidad. En el centro San Juan Bosco se ha construido un edificio de dos niveles con ocho aulas y áreas de baño para Educación Básica. Por último en el centro ITESA se reformaron y equiparon los espacios para los talleres de Electricidad, Electrónica y Mecánica Industrial.

En el momento de diseñarse la intervención, dos de los centros (ITESA y Corazón de Jesús de Mao) no formaban parte del sistema público de co-gestión. ITESA se incorporó a este sistema a partir del curso escolar 2010-2011, lo que supone un cambio en el perfil del alumnado que puede acceder al centro. Desde ITESA se ha realizado una campaña de promoción en los barrios cercanos dirigida a juventud en situación de especial vulnerabilidad y ha revisado los procedimientos de acceso y las políticas internas del centro para garantizar una correcta adaptación de este nuevo perfil de alumnado. En relación al Centro Corazón de Jesús de Mao, tras un largo proceso de negociación, se alcanzó en agosto de 2012 la firma del convenio con el MINERD para la gestión del centro, que pasa a clasificarse como centro educativo público gestionado por el socio local. La dilación en la firma de este acuerdo ha implicado la paralización de las inversiones en infraestructura y equipamiento en el centro.

Desde la intervención se ha trabajado en distintas líneas que apunta a mejorar las capacidades de los centros. Así, se ha abierto un proceso de revisión de la oferta formativa de los centros con énfasis en la pertinencia de la misma. El equipo de JyD llevó a cabo, con la participación de los centros, un estudio sobre la pertinencia de la actual oferta formativa⁸⁴ teniendo en cuenta aspectos internos de los propios centros y aspectos externos del contexto. También se han contratado a consultoras externas distintos diagnósticos en los que fundamentar el trabajo del convenio. Por un lado, un diagnóstico de las necesidades formativas del personal⁸⁵ en cuatro de los centros salesianos. Por otro lado, un estudio sobre el papel de la juventud y sus familias en tres de los centros⁸⁶. Como resultado adicional de estos estudios se elaboraron sendos planes de sensibilización⁸⁷ y de formación⁸⁸ de los distintos actores de la comunidad educativa, con el objetivo de mejorar la participación de los mismos en los centros y en el proceso educativo.

Como fruto de los diagnósticos mencionados, los equipos docentes y directivos de los centros han tenido acceso a distintas posibilidades de capacitación, tanto en acciones formativas organizadas desde el propio convenio, como con apoyo económico para participar en acciones formativas

⁸⁴ Jóvenes y Desarrollo. *Estudio de la pertinencia de la oferta educativa en la Red Salesiana de Formación Profesional en República Dominicana*. Diciembre 2011.

⁸⁵ Elena Arbaizar Santamaría y Marianna Cammerinesi (para JyD-SSA). *Diagnóstico de Necesidades Formativas. Estudio sobre el rol y las necesidades formativas del personal de cuatro centros salesianos: Instituto Técnico Salesiano, Sagrado Corazón de Jesús, Instituto Politécnico Agropecuario Mons. Juan Félix Pepén, Liceo Técnico Cristo Rey. Estudio Cuantitativo y Cualitativo*. Marzo 2011.

⁸⁶ INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Instituto Politécnico Agropecuario Mons. Juan Félix Pepén - Hainamosa*. Noviembre 2011.; INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Instituto Técnico Salesiano (ITESA)*. Noviembre 2011.; INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Liceo Cristo Rey - Barahona*. Noviembre 2011.

⁸⁷ INEVALUA (para JyD-SSA). *Plan de sensibilización. Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa*. Noviembre 2011.

⁸⁸ INEVALUA (para JyD-SSA). *Plan de formación. Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa*. Noviembre 2011.

organizadas por terceros. Entre las acciones formativas organizadas desde el propio convenio, señalar las capacitaciones en diseño y desarrollo curricular ya mencionadas al analizar la eficacia de la Acción 2, y el Diplomado “Comunidad Educativa, Participación y Gestión” cuya implementación fue contratada desde el convenio a una consultora externa especializada⁸⁹. En relación a la participación en acciones organizadas por terceros, el nivel de aprovechamiento de esta posibilidad ha sido bajo. Desde el equipo de gestión se apunta a que han sido escasas las peticiones recibidas que cumplieran con las condiciones definidas, sin embargo se recogieron testimonios de docentes que expusieron que no han recibido información suficiente y se han mantenido a la expectativa.

Uno de los cambios que se está propiciando desde la intervención es el relativo a la lógica de funcionamiento en relación a las inversiones en instalaciones y equipos, buscando superar prácticas habitadas a donación de recursos externos para estas inversiones. Este cambio de lógica, definiendo procedimientos que suponen sustentar adecuadamente la pertinencia de las inversiones necesarias, está generando algunas resistencias, y es uno de los factores que ha supuesto retraso en la ejecución de gasto planificada, pero junto con una mejora en las prácticas de mantenimiento y conservación de instalaciones y equipos⁹⁰ es uno de los elementos que puede contribuir a mejorar la sostenibilidad económica de los centros y a la calidad educativa.

Por último, de cara a disponer de información de indicadores de avance, y como herramienta de participación de los estudiantes en el centro, se contrató a un estudio⁹¹ cualitativo y cuantitativo del grado de satisfacción por parte del alumnado con respecto al centro educativo y a la formación recibida.

Acción 7. Fortalecido el proceso organizativo del socio local para el logro de una política de educación común que garantice la calidad y sostenibilidad de los centros técnicos salesianos.

Según la información recabada durante la evaluación, los distintos centros técnicos salesianos en el país han venido funcionando históricamente de manera autónoma, con poca coordinación entre ellos, lo que supone que existe una diversidad de prácticas entre los distintos centros. Con esta acción se pretendía contribuir a la conformación y fortalecimiento de una red de los distintos centros técnicos salesianos.

Se arrancó con la contratación de un consultor externo para que acompañara en el proceso de formulación del plan estratégico de la educación técnica salesiana⁹². A pesar de que el acompañamiento no cumplió con las expectativas lo que supuso, por un lado una necesidad de mayor implicación en el proceso del equipo propio del convenio, y por otro lado una demora en los plazos, finalmente se concluyó el proceso y se dispone del plan estratégico que se estructura alrededor de cuatro lineamientos estratégicos: i) Fortalecimiento institucional de la Red de Escuelas Técnicas Salesianas; ii) Impulso de una oferta académica direccionada con la demanda de los sectores productivos del país; iii) Impulso de la inserción al mercado laboral de los egresados y egresadas; y iv) Fortalecimiento de las iniciativas educativas basadas en valores.

En consonancia con el primer lineamiento estratégico, la red de centros técnicos salesianos ha venido trabajando en la definición de un sistema de gestión⁹³, definiendo un plan de acción para su diseño⁹⁴,

⁸⁹ AGRHUPA (para JyD-SSA). *Propuesta de Diplomado “Comunidad Educativa, Participación y Gestión”*. Diciembre 2012.

⁹⁰ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y conservación de instalaciones y equipos*. 2012.

⁹¹ Elena Arbaizar Santamaría y Marianna Cammerinesi (para JyD-SSA). *Informe de resultados. Encuesta sobre el grado de satisfacción del alumnado de cuatros centros educativos salesianos en la República Dominicana: Instituto Técnico Salesiano (ITESA), Sagrado Corazón de Jesús, Instituto Politécnico Agropecuario Mons. Juan Félix Pepén, Liceo Técnico Cristo Rey. Estudio Cuantitativo y Cualitativo*. Julio 2012

⁹² Domingo Matías (para JyD-SSA). *Plan Estratégico de las Escuelas Técnicas Salesianas 2011-2015*. Junio 2011.

⁹³ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Sistema de Gestión para la Red Salesiana de ETP en R. Dominicana. Gestión de Calidad. Elementos y fases de implementación*. Abril 2012.

⁹⁴ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Plan de Acción para el diseño del Sistema de Gestión*. Mayo 2012.

definiendo los procedimientos a incorporar al sistema y elaborando una guía para su elaboración⁹⁵. Se han elaborado procedimientos para aspectos relacionados con el funcionamiento de la red, como los de liderazgo y toma de decisiones⁹⁶, planificación estratégica y operativa⁹⁷ o comunicación y marketing⁹⁸, y otros vinculados a los lineamientos del plan estratégico como el de pasantías e inserción laboral⁹⁹, oferta formativa en valores¹⁰⁰ o formación del personal¹⁰¹.

Durante el período de ejecución de la intervención se han dado pasos en la consolidación de la red de centros técnicos salesianos. Se mantienen reuniones periódicas de coordinación, se ha avanzado en la definición de un plan estratégico y de planes operativos anuales, se ha comenzado a implantar un sistema de gestión común, se ha avanzado en la definición de criterios comunes de funcionamiento. En algunos casos los avances resultan costosos, pero hay que tener en cuenta que los centros (y las personas que los conforman) vienen de una tradición de funcionamiento autónomo que genera resistencias al cambio.

4.2.3. Valoración global

Como se ha descrito en los puntos anteriores, la intervención ha venido avanzando con la ejecución de actividades en todos sus componentes programados, tanto en Nicaragua como en República Dominicana.

De cara a valorar si estas actividades están permitiendo el alcance de los resultados previstos, nos encontramos con limitaciones para poder hacer apreciaciones basadas en información cuantitativa. Por un lado, en el momento de realizar el trabajo de campo únicamente se disponía de información cuantitativa de las dos primeras PAC (a lo que hay que añadir que la primera PAC tenía una duración de únicamente cinco meses). Adicionalmente, durante estas dos primeras PAC únicamente se recopiló, como puede apreciarse en la tabla siguiente, información de un número limitado de indicadores¹⁰².

	Nº Indicadores	PAC1	PAC2
Nicaragua			
Objetivo Específico	6	17%	83%
Resultado	28	0%	31%
R. Dominicana			
Objetivo Específico	3	0%	0%
Resultado	32	6%	31%

Figura 7. Indicadores de los que se dispone de información. PAC 1 y PAC2.

⁹⁵ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Guía de elaboración de procedimientos*. 2012.

⁹⁶ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PC01.1. Lideranza y toma de decisiones*. Octubre 2012.

⁹⁷ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PC01.2. Planificación estratégica y operativa*. Octubre 2012.

⁹⁸ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PC02. Comunicación y marketing*. Octubre 2012.

⁹⁹ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PE01.1. Pasantías e inserción laboral*. Septiembre 2012.

¹⁰⁰ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PE02.1. Oferta formativa en valores*. Septiembre 2012.

¹⁰¹ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PE02.2. Formación del personal*. Septiembre 2012.

¹⁰² Nos referimos al sistema de indicadores definido para la matriz general a cuatro años. Se cuenta también con indicadores anuales que sí se han medido y recogido en los informes correspondientes.

Las valoraciones sobre el alcance de los resultados se basan fundamentalmente, por tanto, en información cualitativa recogida durante el trabajo de campo sin representatividad estadística. En cualquier caso, hay elementos de esa información cualitativa que hacen pensar en efectos positivos en relación al acceso y la calidad educativa en las zonas de cobertura de la intervención.

En relación al acceso, tanto en Nicaragua como en República Dominicana se han tomado medidas que contribuyen a facilitar el acceso a la población con menos recursos. En el caso de Nicaragua, las acciones de promoción de la FP han permitido que esta opción sea conocida por jóvenes que no tenían información previa sobre esta alternativa. Y una parte de esos jóvenes de escasos recursos han tenido la posibilidad de acceder al sistema gracias a las becas de transporte¹⁰³ y alimentación facilitadas desde el CJDB. Por otra parte, en el caso específico de Chinandega, el CJDB ha realizado una oferta específica de programas formativos que no existían con anterioridad. En el caso de República Dominicana, la incorporación de los centros ITESA y Corazón de Jesús de Mao al sistema de gestión pública facilita que jóvenes de escasos recursos que no podían permitirse el acceso por los costes de matrícula siendo el centro privado, hayan podido hacerlo al pasar al sistema público. En el caso de ITESA, el porcentaje de estudiantes de familias de escasos recursos ha ascendido en un curso del 30% al 46%.

En relación a la calidad, los avances son de distinto tipo. En el caso de República Dominicana la construcción y/o reacondicionamiento de infraestructuras y la dotación de equipamientos contribuyen sin duda a la calidad educativa. En ambos países, de los grupos focales realizados con jóvenes se recogen numerosas testimonios de que las acciones de formación dirigidas a docentes han contribuido a mejorar sus capacidades y que estas se han traducido en la manera de trabajar en el aula con el alumnado¹⁰⁴. En este sentido, las valoraciones recabadas del alumnado son altamente satisfactorias en ambos países.

En ambos países se han abierto procesos profundos de reorganización de los centros y de sus sistemas de gestión, y de revisión curricular. Precisamente por ser procesos abiertos, resulta complejo valorar su impacto, pero si se han recogido evidencias de algunos logros positivos.

En el caso de Nicaragua, la revisión curricular ha significado una ampliación en la carga horaria de las titulaciones y en los horarios lectivos. Aunque a corto plazo ha podido generar un impacto negativo en cuanto al número de inscritos¹⁰⁵, el alumnado termina sus estudios con un mejor perfil profesional y hay evidencias de que estos cambios pueden tener un efecto positivo en la permanencia¹⁰⁶. La reorganización de la Oficina de Orientación Estudiantil¹⁰⁷ está permitiendo una atención más personalizada al alumnado que puede contribuir a mejorar los niveles de permanencia. La reestructuración de la Oficina de Inserción Laboral (incluye orientación e intermediación laboral y promoción del emprendedurismo) también ha generado logros positivos. Partiendo de una línea de base del 27% de jóvenes insertados, tras finalizar la PAC2 se había alcanzado una tasa del 41,3% (4,6% a través de proyectos de emprendedurismo). En otras de las áreas en las que se está trabajando (género, medioambiente, higiene y salud laboral, etc.) todavía resulta prematuro valorar alcances.

En el caso de República Dominicana se han producido avances significativos en cuanto a la participación de las familias en el centro educativo. Estos logros en la participación de las familias

¹⁰³ Especialmente relevantes en el contexto rural de Jinotega.

¹⁰⁴ Por los cambios que relatan las y los jóvenes participantes en los grupos focales, se evidencia que han tenido especial impacto las capacitaciones relacionadas con el enfoque basado en competencias.

¹⁰⁵ La ampliación de los horarios ha significado que estudiantes que compatibilizaban estudios de FP con estudios de bachillerato o universitarios, ahora tengan que optar.

¹⁰⁶ Entre alumnado que compatibilizaba estudios de FP con estudios de bachillerato o universitarios, se daba un alto nivel de abandono.

¹⁰⁷ Atención estudiantil, atención psicológica, trabajadora social y orientación vocacional.

están suponiendo una mayor implicación de padres y madres en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

Por lo que respecta a la incidencia en políticas públicas, los avances en República Dominicana han sido significativos: revisión curricular de las 32 especialidades que integran la oferta actual de la educación técnico profesional en el país, capacidades en instaladas en diseño y desarrollo curricular con enfoque basado en competencias en el equipo técnico de la DGETP y otras instancias del MINERD y más de cien docentes capacitados¹⁰⁸, una propuesta de modelo para la educación técnico profesional y una metodología de diseño curricular con enfoque en competencias (con una apuesta importante para su institucionalización a través de una propuesta de ordenanza, en proceso de revisión y consulta con los actores implicados del MINERD e INFOTEP, para ser posteriormente tramitada ante el Consejo Nacional de Educación). Sin duda son aportes relevantes al sistema público de educación técnico profesional del país.

En el caso de Nicaragua los avances han sido más lentos en este sentido, aunque también ha habido un aporte significativo a la capacitación de docentes en desarrollo curricular con enfoque basado en competencias, y se está trabajando en el diseño de nuevas especialidades en la familia Actividades físicas y deportivas.

Se ha avanzado por tanto en todos los componentes programados, tanto en Nicaragua como en República Dominicana, aunque como se analiza posteriormente en el presente informe¹⁰⁹, a un ritmo inferior al planificado. Un elevado porcentaje de las actividades han sufrido retrasos tanto en su arranque, como en su finalización, en relación a lo planificado en las PAC.

Los factores (internos y externos) que han influido en estas desviaciones son diversos. Tanto en Nicaragua como en República Dominicana se ha planteado un diseño de intervención con un enfoque integral que pretende incidir sobre distintas de las múltiples causas de vulneración del derecho a la educación. Como se planteaba en la descripción de la intervención¹¹⁰ se incorporaban acciones hacia lo “*interno*” (los propios centros salesianos) y hacia lo “*externo*” (las políticas públicas).

Por lo que respecta a las acciones hacia lo “*interno*”, se contemplaban acciones de diverso tipo (actualización de la oferta formativa, revisión curricular, reorganización de los modelos de gestión, dotación de infraestructuras y equipamientos¹¹¹, capacitaciones, etc.). En buena medida, tanto en Nicaragua como en República Dominicana se ha buscado involucrar activamente a la comunidad educativa en estos procesos. Este enfoque, absolutamente positivo desde el punto de vista de promover la participación y completamente necesario para favorecer una adecuada apropiación, supone sin embargo una dilatación en los tiempos de ejecución. Adicionalmente, en ambos países, algunas de las actuaciones emprendidas apuntan a cambios profundos en el funcionamiento tanto de los centros como de los socios locales, lo que supone en muchos casos un esfuerzo adicional para vencer las inercias, y las resistencias al cambio, que también afecta a los ritmos de ejecución.

Por lo que se refiere a las acciones hacia lo “*externo*”, nos encontramos con algunos factores comunes. De nuevo se ha buscado un enfoque participativo en los distintos procesos de trabajo con las instituciones públicas, involucrando a la mayor cantidad de actores posible, algo extremadamente positivo para la apropiación y para la sostenibilidad del proceso, pero que demanda sus tiempos. Adicionalmente, el trabajo coordinado con autoridades públicas (y en algunos casos con otras instituciones, nacionales e internacionales) implica una pérdida de control sobre los tiempos de ejecución, y en no pocos casos enfrentarse a lógicas burocráticas incluso a reticencias¹¹², que demoran

¹⁰⁸ Dato a la finalización de la PAC2.

¹⁰⁹ Ver punto 4.3. Eficiencia.

¹¹⁰ Ver punto 2 de este informe.

¹¹¹ Específicamente en el caso de República Dominicana.

¹¹² Con mayor intensidad en el caso de Nicaragua.

los plazos de ejecución. Este trabajo hacia lo “externo” es además novedoso para los socios locales, lo cual implica un desconocimiento de cuestiones prácticas que han podido influir en una mejorable programación temporal.

Por otro lado, tanto en Nicaragua como en República Dominicana, una parte importante de las actividades o bien recaen directamente sobre los equipos de JyD, o bien están implicando un esfuerzo de dinamización por parte de estos equipos, para que terceros asuman las actividades correspondientes.

Cabe señalar que en líneas generales, los factores mencionados no aparecen reflejados explícitamente en el sistema de hipótesis incluido en la planificación de la intervención. Como puede apreciarse en la figura siguiente, este sistema presenta un número limitado de hipótesis.

	Nº Hipótesis
Nicaragua	
Objetivo Específico	3
Resultado	10
Resultado (promedio)	2,5
R. Dominicana	
Objetivo Específico	2
Resultado	9
Resultado (promedio)	3,5 ¹¹³

Figura 8. N° de hipótesis por nivel de EML

En algunos casos, las hipótesis reflejan aspectos formales vinculados a acuerdos institucionales, pero no tienen en cuenta aspectos operativos vinculados a esas relaciones institucionales. Valoramos algunos de estos aspectos, en relación a hipótesis definidas al nivel de resultados, en la siguiente figura.

Hipótesis	Observaciones
Las instituciones que trabajan con jóvenes en situación de vulneración continúan valorando la FP como la mejor opción para ellos.	En líneas generales lo valoran así, cuestión diferente es que sea una prioridad trabajar en esa cuestión, o que tengan recursos para ello.
El INATEC mantiene su compromiso de incorporar el enfoque por competencias en las currículas de la FP.	Lo mantiene. Otra cuestión son los ritmos, las prioridades, los recursos.
El INATEC y el CJDB mantienen los acuerdos firmados en el Convenio de colaboración.	Se mantienen, pero hay evidencias de que en algunos momentos ha habido escasa receptividad para la colaboración desde INATEC.
La Sociedad Salesiana de Centroamérica mantiene un equipo directivo con liderazgo y compromiso en el CJDB.	Sí, en líneas generales. Demasiado peso de “animación” en JyD. Falta de liderazgo para acometer cambios necesarios en área productiva.

Figura 9. Observaciones sobre hipótesis (Nicaragua).

¹¹³ La matriz de República Dominicana presenta 9 hipótesis para 6 resultados, pero los resultados 2 a 5 repiten la misma estructura de planificación para distintos centros educativos y comparten las hipótesis, por lo que a efectos de calcular el promedio se han multiplicado las cuatro hipótesis por los cuatro resultados con estructura de planificación replicada.

Hipótesis	Observaciones
El MINERD mantiene su política de reforma de la educación media técnico – profesional.	La mantiene. Otra cuestión son los ritmos, las prioridades, los recursos.
El MINERD continúa solicitando el apoyo y la colaboración del socio local en el proceso de reforma curricular.	Sí. Demasiado peso de “animación” en JyD y en consultorías externas.
El MINERD y los centros salesianos mantienen los acuerdos establecidos para la co – gestión de los centros del sistema público.	Se mantienen, aunque se demoró la firma del acuerdo con el centro de Mao, y los acuerdos con los distintos centros contemplan condiciones diferentes que implican un tratamiento desigual.
Los centros salesianos priorizan entre sus acciones trasladar su modelo de aprendizaje y gestión educativa, a otros centros públicos no gestionados por ellos, para mejora la calidad educativa.	Ha habido apertura para ello, pero no es evidente que esté entre sus prioridades. Demasiado peso de “animación” en JyD y en consultorías externas.
El socio local mantiene su política de revisión del modelo de gestión y de la política educativa.	Sí. Pero se generan resistencias al cambio.
El socio local y los centros salesianos siguen considerando prioritario establecer una política común para la educación medio técnica – profesional y un modelo de gestión en Red.	Sí. Pero se generan resistencias al cambio.
El socio local establece una metodología participativa para la definición de la política común y del modelo de gestión en Red.	Sí, y es positivo. Pero tiene implicaciones sobre los tiempos de ejecución.

Figura 10. Observaciones sobre hipótesis (República Dominicana).

Por último, aunque no es un resultado planificado de la intervención, conviene señalar que la implicación de las respectivas oficinas salesianas de proyectos¹¹⁴ en la gestión de la misma está contribuyendo a mejorar sus capacidades de gestión.

¹¹⁴ La ODAN en el caso de República Dominicana, y la Oficina de Proyectos del CJDB en el caso de Nicaragua.

4.3 Eficiencia

Para analizar los niveles de ejecución tanto temporal (de actividades) como presupuestario, se han tomado únicamente las dos primeras PAC, por ser las únicas de las que en el momento del trabajo de campo se disponía de información consolidada¹¹⁵.

En relación al análisis de ejecución temporal de actividades, y dado que el único instrumento de planificación requerido por el cofinanciador son los diagramas de Gantt¹¹⁶, sólo se ha podido realizar un análisis simple de desviaciones en las fechas de inicio y finalización de actividades. Para cada una de las dos PAC, se ha comparado para cada actividad el mes de inicio planificado de la misma, y el mes de inicio real¹¹⁷. La misma comparación se ha realizado para las fechas de finalización de cada actividad. En ambos casos, se han contabilizado como desviación los casos en los que la diferencia entre la fecha planificada y la real era superior a dos meses.

	PAC 1			PAC 2		
	Nº activ.	% Ret. Inicio	% Ret. Fin	Nº activ.	% Ret. Inicio	% Ret. Fin
Nicaragua	16	56%	56%	32	53%	66%
R. Dominicana	37	68%	70%	59	64%	61%

Figura 11. Desviación en la ejecución temporal de actividades.

En el caso de la PAC2 (la PAC 1 tuvo una duración de sólo cinco meses) se ha realizado un análisis más detallado de estos tiempos de demora¹¹⁸, concluyéndose que en el caso de Nicaragua un 25% de las actividades comenzaron con seis o más meses de demora sobre lo planificado (en el caso de República Dominicana asciende hasta el 34%), mientras que otro 25% de las actividades en ambos países comenzaron con tres o más meses de demora sobre lo planificado.

En cuanto al análisis de ejecución presupuestaria, simplemente se ha comparado el monto total presupuestado para cada una de las PAC, y el monto real ejecutado en ese período.

	PAC 1			PAC 2		
	Planificado	Ejecutado	% Ejec.	Planificado	Ejecutado	% Ejec.
Nicaragua	163.590,50 €	33.813,46 €	21%	1.130.971,53 €	759.764,44 €	67%
R. Dominicana	832.250,00 €	104.495,75 €	13%	1.652.468,79 €	1.040.060,67 €	63%

Figura 12. Desviación en la ejecución presupuestaria¹¹⁹.

¹¹⁵ En ese momento, todavía se estaba en proceso de cierre de los informes de la tercera PAC.

¹¹⁶ Estrictamente hablando, se dispone de calendarios previstos y calendarios de ejecución, con unidad mínima en meses, sin información adicional de programación (dependencias de actividades, restricciones, así como asignación de recursos). Ello impide construir las métricas habituales en seguimiento de proyectos y valorar con mayor precisión las desviaciones.

¹¹⁷ Ver Anexo 8. Análisis de la ejecución temporal de actividades.

¹¹⁸ Ver Anexo 8. Análisis de la ejecución temporal de actividades.

¹¹⁹ Los montos que se reflejan en la tabla son únicamente los correspondientes a la subvención de AECID.

Como se puede observar en la tabla anterior, en ambos países y para las dos PAC se evidencia un importante nivel de sub ejecución sobre lo planificado. La información recabada durante el trabajo de campo permite afirmar que la causa más probable de estos niveles de sub ejecución es la demora en la ejecución de actividades mencionadas con anterioridad. Igualmente, se obtuvo información que apunta a que los retrasos en la ejecución y la sub ejecución presupuestaria se han mantenido posteriormente durante la tercera PAC.

Como se ha analizado en el punto anterior¹²⁰, los factores que han influido en los retrasos en la ejecución de las actividades planificadas son diversos. No obstante, siendo razonables y estando varios de ellos fuera de la capacidad de gestión de la intervención, el origen de estas diferencias observadas parte de una programación inicial excesivamente optimista.

Los equipos de JyD en cada uno de los países están conformados por una coordinadora¹²¹ y un administrador¹²². En ambos países a este equipo básico se ha incorporado un cooperante técnico, experto en educación/FP¹²³, con funciones ligeramente diferentes. Estos equipos¹²⁴ están trabajando estrechamente con las oficinas salesianas de proyectos en cada uno de los países¹²⁵. Durante el trabajo de campo en ambos países se pudo entrevistar a todas las personas que integran estos equipos y contar con su estrecha colaboración en el proceso evaluativo. De las valoraciones recibidas por los distintos actores involucrados en la intervención, de los logros alcanzados durante la ejecución de la misma y de la propia valoración del equipo de evaluación acerca de su desempeño durante el trabajo de campo, puede concluirse que estos equipos cuentan con los perfiles y las capacidades adecuadas para la gestión de la intervención.

No obstante, tanto en Nicaragua como en República Dominicana se ha percibido que una carga importante en relación al impulso y la dinamización de la intervención recae en los equipos. Los socios locales brindan su apoyo y realizan el seguimiento necesario; los equipos de JyD mantienen un escrupuloso respeto por los espacios de toma de decisiones, conscientes de su rol de acompañamiento en el proceso; se hacen esfuerzos importantes por involucrar a todos los actores involucrados y especialmente a los órganos directivos y el personal de los centros educativos; pero con todo, una buena parte del esfuerzo necesario para llevar adelante los procesos en marcha sigue apoyándose en estos equipos, lo que puede llegar a generar dependencias no deseadas, que a su vez pueden condicionar negativamente la sostenibilidad del proceso.

Adicionalmente a los citados equipos, tanto en Nicaragua como en República Dominicana se ha contado con un equipo de consultores externos españoles¹²⁶ que han apoyado el proceso con aportes específicos en algunos casos, y de manera más permanente en otros. Se ha comprobado que todos ellos cuentan con un perfil altamente especializado en el ámbito de la intervención, y con una dilatada experiencia en la consultoría internacional. Sus aportes han resultado especialmente valiosos en ambos países en los componentes de incidencia en las políticas públicas, tanto en el asesoramiento como en las capacitaciones, y específicamente en el caso de Nicaragua, en el proceso de mejora organizacional del CJDB.

Además de estas asesorías “estables”, en ambos países se ha contado con consultorías puntuales para realizar trabajos concretos. En este sentido, y según la valoración de los distintos actores

¹²⁰ Ver punto 4.2.3 de este informe.

¹²¹ Sara Martín en el caso de República Dominicana y Socorro Lacayo en el caso de Nicaragua.

¹²² Borja Serrano en el caso de República Dominicana y Héctor Álvarez en el caso de Nicaragua.

¹²³ Francisco Bravo en el caso de República Dominicana e Inmaculada Martín en el caso de Nicaragua.

¹²⁴ En el caso de República Dominicana se tiene constancia de que ha habido cambios en la conformación del equipo durante la ejecución de la intervención. Durante el trabajo de campo se pudo entrevistar al anterior coordinador de JyD, Manuel Herrera.

¹²⁵ La ODAN en el caso de Dominicana (coordinada por Franklyn Ortega, con Alberto Toribio como administrador y Eduardo Perdomo asignado específicamente a este convenio) y la OPD en el caso de Nicaragua (Renée Cajina).

¹²⁶ Francisca Arbizu, Carlos Ferrer, Mar Rodríguez y Pilar Bordonaba.

involucrados, los resultados han sido desiguales. Mientras algunos de los productos obtenidos han cubierto las necesidades demandadas¹²⁷, otros no han cubierto las expectativas¹²⁸, resultando en general complejo encontrar perfiles adecuados para los trabajos que se ha requerido subcontratar.

En cuanto a las estrategias definidas para el logro de los resultados planificados, analizadas cada una de ellas por separado, no se han identificado factores de ineficiencia con la única excepción, en el caso de Nicaragua, de la componente de fortalecimiento de la imagen de la FP. Como ya se ha mencionado¹²⁹, se albergan dudas acerca de si resulta eficiente abordar una estrategia de esa dimensión desde una institución privada con recursos y capacidades limitadas como el CJDB.

En cuanto a los mecanismos e instrumentos de seguimiento, en líneas generales se están utilizando herramientas análogas a las empleadas en otras intervenciones de características similares. En este sentido cabe señalar que los requerimientos del cofinanciador, unido a las carencias habituales en el sector en relación a las herramientas de gestión¹³⁰, implican un importante esfuerzo en el seguimiento económico. En relación al seguimiento técnico, en parte por las mismas carencias mencionadas en relación a las herramientas de gestión, y en parte debido a las características del sistema de indicadores¹³¹, las principales fuentes de información (con algunas excepciones¹³²) son los productos generados en las actividades ejecutadas. Una evidencia significativa en este sentido, que corrobora esta limitación¹³³, es el hecho de que a la finalización de la segunda PAC únicamente se dispusiera de información sobre un 30% de los indicadores de resultados.

Cabe destacar que en Nicaragua, conscientes de las limitaciones mencionadas, se están realizando esfuerzos importantes por dotarse de herramientas de gestión que permitan superarlas. En este sentido se han invertido recursos en el diseño e implementación de una herramienta de gestión (SISP: Sistema Informático de Gestión de Proyectos) orientada al registro, gestión y explotación de la información vinculada a la ejecución de actividades, a la ejecución económica y a los indicadores.

En el momento de realizar el trabajo de campo, esta herramienta todavía estaba en fase de implementación y presentaba algunas limitaciones de usabilidad, sin embargo se considera que puede ser un instrumento de extrema utilidad para superar las carencias mencionadas, una utilidad que debería trascender a su uso concreto para la gestión del componente en Nicaragua de esta intervención.

¹²⁷ Por ejemplo el estudio contratado a Joel Zamora sobre la percepción de la juventud y sus familias sobre la FP en Nicaragua o los trabajos contratados a INEVALUA y AGRHUPA en República Dominicana.

¹²⁸ Por ejemplo los diagnósticos sobre las áreas productivas contratados a Consultores Empresariales de Nicaragua, en Nicaragua o la asesoría para la elaboración del Plan Estratégico de las Escuelas Técnicas Salesianas en República Dominicana.

¹²⁹ Ver punto 4.1 de este informe.

¹³⁰ La principal herramienta para la gestión económica en el sector sigue siendo la hoja de cálculo.

¹³¹ Ver punto 4.1 de este informe.

¹³² Véase, como ejemplo, el estudio sobre el grado de satisfacción del alumnado mencionado en el punto 4.2.3. de este informe.

¹³³ Ver punto 4.2.3 de este informe.



Figura 13. Captura de pantalla del SISIP (Sistema Informático de Seguimiento a Proyectos)

No obstante, conviene señalar que, valorando de forma muy positiva esta apuesta por dotarse de una herramienta avanzada de gestión, explotar todo su potencial implica cambios en los procedimientos de trabajo. Por citar un ejemplo, disponer de una herramienta que permite registrar la información sobre indicadores y monitorear su evolución en tiempo real es poco útil si la propia información requerida no se registra con una periodicidad adecuada.

4.4. Viabilidad

En relación a la sostenibilidad del servicio educativo que prestan los socios locales, desde el punto de vista económico la situación es notablemente diferente en Nicaragua y República Dominicana. Mientras en este último país los centros de formación profesional salesianos están dentro del sistema público de co-gestión¹³⁴, el CJDB de Nicaragua es un centro privado. Ello no implica que todos los costes que implica el servicio que prestan los centros en República Dominicana estén cubiertos por el sistema público, pero sí un gran porcentaje de ellos. La diferencia de calidad de los centros salesianos con respecto a los del sistema público tiene que ver, entre otras variables, con una mejor dotación de infraestructuras y equipamientos que suponen inversiones mayoritariamente procedentes de recursos externos¹³⁵. Sin embargo, esta circunstancia sí supone una garantía de que, al menos, los costes laborales del cuerpo docente están cubiertos por el Estado, algo que no sucede en Nicaragua.

En ambos países, la intervención contempla acciones relacionada con mejorar la sostenibilidad económica de los centros. En el caso de República Dominicana se están dando pasos en un esfuerzo de racionalización de los recursos orientado hacia la sostenibilidad económica. Se han incorporado medidas concretas en esta dirección en el Plan Estratégico de las Escuelas Salesianas¹³⁶. Por ejemplo, en el lineamiento estratégico 1¹³⁷, el objetivo específico 1.3 incorpora explícitamente la cuestión de la eficiencia: “Fortalecer los sistemas de planificación, monitoreo y seguimiento; para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los programas ejecutados”, y uno de sus resultados (1.3.3) es “La Red cuenta con políticas de gestión de financiamiento con enfoque de sostenibilidad de áreas estratégicas”. En el lineamiento estratégico 2¹³⁸, el objetivo 2.1¹³⁹ incorpora como uno de sus resultados (2.1.5) “Se ha creado un fondo de autogestión y financiamiento para el mantenimiento de los equipos y laboratorios”.

En relación a la definición e implantación del sistema de gestión¹⁴⁰ para los centros salesianos, se están incorporando procedimientos¹⁴¹ para la gestión, mantenimiento y conservación de instalaciones y equipos con el objetivo, entre otros, de mejorar en eficiencia reduciendo costes. Estos elementos, plasmados en documentos estratégicos y operativos, forman parte de un esfuerzo valioso (acompañado fuertemente por el equipo técnico de JyD) para introducir cambios de cultura organizacional en una institución acostumbrada a satisfacer las necesidades de inversión con recursos externos y sin realizar una previsión organizada y sistemática. Este esfuerzo se ha traducido, igualmente, en un procedimiento para la definición de las inversiones en equipamiento vinculadas al convenio, definido desde el equipo de JyD, que exige un exhaustivo análisis de la pertinencia de las inversiones demandadas por los centros, desde diferentes puntos de vista.

En el caso de Nicaragua, se contemplaba una actividad específica¹⁴² que apuntaba a “Fortalecer el área productiva del CJDB con el fin de asegurar una formación profesional de calidad y la auto sostenibilidad del CJDB”. Como se expuso en el análisis de eficacia¹⁴³, aunque no todas las siete sub-áreas son deficitarias, hasta la fecha el área productiva en su conjunto incurre en pérdidas, Sin haber entrado en un análisis

¹³⁴ Con excepción del Corazón de Jesús de Mao que está en negociaciones con el MINERD para incorporarse a este sistema.

¹³⁵ Una muestra de ello es la intervención evaluada.

¹³⁶ Domingo Matías (para JyD-SSA). *Plan Estratégico de las Escuelas Técnicas Salesianas 2011-2015*. Junio 2011.

¹³⁷ Lineamiento Estratégico I: Fortalecimiento institucional de la Red de Escuelas Técnicas Salesianas.

¹³⁸ Lineamiento Estratégico II: Impulso de una oferta académica direccionada con la demanda de los sectores productivos del país.

¹³⁹ Objetivo 2.1: Impulsar la modernización en las escuelas técnicas a través de la mejora de infraestructuras físicas y la actualización de herramientas tecnológicas; para aumentar la competitividad de los egresados y egresadas.

¹⁴⁰ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Sistema de Gestión para la Red Salesiana de ETP en R. Dominicana. Gestión de Calidad. Elementos y fases de implementación*. Abril 2012.; Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Plan de Acción para el diseño del Sistema de Gestión*. Mayo 2012.

¹⁴¹ Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PE03.1. Gestión de instalaciones y equipos*. Septiembre 2012.; Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y conservación de instalaciones y equipos*. 2012.

¹⁴² Actividad 5 del Resultado 4.

¹⁴³ Ver punto 4.2.1 de este informe.

pormenorizado de cada una de las áreas, algo que como ya se mencionó excede del objeto de esta evaluación, sí que hay información suficiente para concluir que algunas de las áreas son rentables, otras podrían llegar a serlo si se toman medidas claras en cuanto a su gestión¹⁴⁴, y alguna otra difícilmente alcanzará la rentabilidad.

Por lo que respecta a las acciones emprendidas en las dos “antenas”, tanto en Chinandega como en Jinotega en el ámbito de la educación formal, éstas son claramente dependientes del aporte de recursos externos del convenio. En este caso, la sostenibilidad pasa necesariamente por la transferencia de recursos y capacidades al INATEC, algo que está previsto y que ya se llevó a cabo en el caso de Chinandega con la oferta formativa puesta en marcha con un convenio anterior¹⁴⁵ (cabe señalar que este traspaso se culminó en el convenio ahora evaluado con la transferencia¹⁴⁶ de los equipos adquiridos en el convenio anterior para el curso de confección industrial y la realización de un evaluación del impacto de esa formación¹⁴⁷).

Desde el punto de vista económico, por tanto, las perspectivas de sostenibilidad del servicio educativo que prestan los socios locales se encuentran en mejor situación en República Dominicana que en Nicaragua. No obstante no es posible desligar estas diferencias del contexto económico y social en cada país. Mientras República Dominicana se sitúa en puesto 96 del último Informe de Desarrollo Humano¹⁴⁸, Nicaragua está en el 129 (de un total de 186). Según el mismo informe, mientras el Ingreso Nacional Bruto per cápita alcanza en República Dominicana los 8.506 dólares, en Nicaragua está en 2.551 dólares.

Más allá de la dimensión económica, conviene analizar otros aspectos que pueden afectar a la sostenibilidad en relación a los efectos positivos generados y de los potenciales impactos que se puedan alcanzar. En este sentido, elementos clave en el análisis son, sin duda, los profundos procesos de reorganización de los centros que la intervención está acompañando en ambos países, procesos abiertos y que actualmente todavía no han culminado¹⁴⁹.

Como se analiza en detalle en el apartado siguiente¹⁵⁰, uno de los factores que puede contribuir positivamente a la sostenibilidad de estos efectos positivos es el importante esfuerzo de participación de los actores involucrados que se está llevando a cabo tanto en República Dominicana como en Nicaragua. En líneas generales estos procesos están siguiendo un esquema basado en generar capacidades en los actores locales y en acompañar (tanto desde los equipos de JyD como desde las consultorías externas) procesos en los que se busca una amplia participación de los actores involucrados, de forma que sean ellos mismos quienes protagonicen estos cambios. Pero por otro lado, el importante peso que recae en los equipos de JyD¹⁵¹ en relación al impulso necesario para llevarlos adelante, junto a las reticencias al cambio observadas en algunos actores, puede suponer dependencias no deseadas e influir negativamente en la sostenibilidad del proceso.

Algo similar ocurre en relación al componente de incidencia en las políticas públicas, en ambos países. Aunque se sigue un esquema similar al mencionado en el párrafo anterior de generar capacidades y acompañar procesos participativos -factor positivo para la sostenibilidad-, de nuevo el peso de animación recae sobre los equipos de JyD y los consultores externos contratados. Si bien la receptividad y la disposición para el trabajo coordinado desde las autoridades públicas es importante en el caso de

¹⁴⁴ Lo que en algunos casos pasaría probablemente por cambios en el personal.

¹⁴⁵ El Convenio 06-CO1-071 mencionado en el punto 2 de este informe.

¹⁴⁶ INATEC-CDDB-JyD. *Acta de transferencia de los equipos de confección industrial*. Diciembre 2010.

¹⁴⁷ Centro Juvenil Don Bosco. *Informe de evaluación del impacto de la formación en los egresados de costura industrial de los años 2007 al 2010 en Chinandega*. 2011.

¹⁴⁸ PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2013*. 2013.

¹⁴⁹ Ver punto 4.2 de este informe.

¹⁵⁰ Ver punto 4.5 de este informe.

¹⁵¹ Ver punto 4.3 de este informe.

República Dominicana (también en el caso de Nicaragua, a pesar de la complejidad de la realidad política del país, se están dando algunos avances en este sentido), existe el riesgo de que eventuales cambios políticos¹⁵² puedan poner en riesgo los procesos acometidos. En este sentido se valora de forma positiva la apuesta impulsada en República Dominicana por institucionalizar el trabajo realizado, apoyando la elaboración de una propuesta de ordenanza que recoge el modelo y la metodología de diseño curricular definidos¹⁵³.

Aunque los socios locales gozan en ambos países de un merecido prestigio en el sector educativo, en general, y en el de la educación técnico profesional en particular, no se estima que por sí solos tengan la suficiente capacidad de incidencia para afrontar los riesgos mencionados, ni este tipo de incidencia política es un ámbito en el que tengan una experiencia específica. En este sentido, se valora de forma positiva el esfuerzo realizado en Nicaragua de articulación entre distintos tipos de actores que trabajan con juventud en situación de especial vulneración¹⁵⁴ porque ante situaciones de riesgo podría llegar a jugar un rol de exigibilidad frente a las autoridades públicas.

Otro de los elementos identificados que puede condicionar negativamente la sostenibilidad de los procesos en marcha es el alto nivel de rotación en el personal de los socios locales (y en los centros educativos), y específicamente en los puestos de dirección.

Por último, y en relación a la incorporación del enfoque de género, en el caso de República Dominicana ni en el diseño de la intervención ni en la práctica de implementación se observa ninguna evidencia de que esta cuestión se encuentre entre las prioridades del socio local, ni de que exista, al menos por el momento, voluntad ni capacidad institucional para incorporarla. En el caso de Nicaragua, si bien no se puede afirmar que se haya integrado este enfoque ni en el diseño ni en la práctica de implementación, si se están dando algunos pasos como se ha mencionado al analizar la eficacia¹⁵⁵. De la información recabada principalmente durante el trabajo de campo, se desprende que hay cierta apertura por parte del socio local para avanzar en ese proceso, aunque no se ha observado la presencia de suficientes capacidades instaladas para hacerlo con garantías.

¹⁵² Al hablar de cambios políticos se contemplan desde un cambio en el partido gobernante, cambios de prioridades sin necesidad de que cambie el partido gobernante, incluso cambios en las personas específicas que ostentan actualmente la responsabilidad en determinadas instituciones públicas.

¹⁵³ Ver punto 4.2.2 de este informe.

¹⁵⁴ Resultado 2. Ver punto 4.2.1 de este informe.

¹⁵⁵ Ver punto 4.2.1 de este informe.

4.5. Participación

Como se ha ido repitiendo en distintos puntos de este informe, desde la gestión de la intervención se ha propiciado un elevado nivel de participación de los distintos actores implicados. Se analizan a continuación los mecanismos y los niveles de participación en los distintos componentes de la intervención, tanto en Nicaragua como en República Dominicana.

Como se apuntaba en la descripción de la intervención¹⁵⁶, ésta contemplaba en ambos países acciones hacia lo “*interno*” de los centros educativos, y hacia lo “*externo*” con acciones que pretenden contribuir a la mejora del sistema público. Analizamos por separado los mecanismos de participación en cada uno de estos dos ámbitos.

En lo que se refiere al trabajo en los centros, desde la gestión de la intervención se ha promovido una estrategia de intervención basada en generar capacidades en los actores locales (en este caso, fundamentalmente, en los equipos directivos y docentes de los centros) y acompañar tanto desde JyD y las oficinas de proyectos¹⁵⁷, como con las consultorías externas los procesos de cambio en los centros, buscando que sean los propios actores locales los que protagonicen estos procesos.

En el caso de Nicaragua, esta estrategia se ha concretado en las distintas actividades. En el caso de la elaboración del Proyecto Educativo del Centro, proceso acompañado por una consultora externa, se contó con una amplia participación del personal del centro. En el caso de la revisión curricular, proceso igualmente acompañado por la consultora externa, participaron diversas instancias del equipo técnico (coordinación académica, coordinación técnica, coordinación de estudios y disciplina) junto con los docentes de cada especialidad. En otros procesos de reorganización, se ha seguido una dinámica similar. La consultora externa apoya con instrumentos y metodologías, se capacita si procede a los actores que vayan a participar en el proceso, y se acompaña el mismo.

En el caso de República Dominicana, se ha procedido de manera parecida. Esta estrategia de generar capacidades y acompañar el proceso se ha concretado en el impulso de la Red de Escuelas Salesianas. Desde el equipo de JyD y la ODAN se han facilitado instrumentos y metodologías y se ha acompañado un proceso protagonizado por las instancias directivas de los distintos centros.

Por lo que se refiere a las acciones para contribuir a la mejora del sistema público, la estrategia desplegada ha sido similar. En el caso de República Dominicana, donde más se ha avanzado en este sentido, se ha combinado una estrategia de capacitación del equipo de la DGETP, con la facilitación de herramientas y metodologías, y el acompañamiento por la consultora externa para que el propio equipo técnico de la DGETP sea el que ha trabajado tanto el proceso de revisión curricular de las 32 especialidades, como la definición y formulación de la propuesta de modelo de educación técnico profesional y la metodología de diseño curricular con enfoque en competencias.

Estas dinámicas, como en todo proceso de participación, no siempre han resultado sencillas. Se han generado tensiones y no todos los actores involucrados están satisfechos con los resultados. No obstante, las opiniones recabadas durante el trabajo de campo son mayoritariamente positivas en ambos países.

De manera específica en República Dominicana se ha impulsado una línea de actuación orientada a promover la participación de las familias en la comunidad educativa. Como se mencionó al analizar la eficacia¹⁵⁸ se elaboró un estudio sobre el papel de la juventud y sus familias en tres de los centros¹⁵⁹,

¹⁵⁶ Ver punto 2 de este informe.

¹⁵⁷ ODAN y OPD.

¹⁵⁸ Ver punto 4.2.2 de este informe.

¹⁵⁹ INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Instituto Politécnico Agropecuario Mons. Juan Félix Pepén - Hainamosa*. Noviembre 2011.; INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Instituto Técnico Salesiano (ITESA)*.

fruto del cual se elaboraron sendos planes de sensibilización¹⁶⁰ y de formación¹⁶¹ de los distintos actores de la comunidad educativa, con el objetivo de mejorar la participación de los mismos en los centros y en el proceso educativo. En los centros se han impulsado acciones buscando involucrar a las familias y en los grupos focales realizados durante el proceso evaluativo tanto con estudiantes como con padres y madres se obtuvieron numerosos testimonios de que estas acciones están contribuyendo a una mayor implicación de las familias, no sólo en las actividades y en la dinámica de los centros, sino en el proceso educativos de sus hijos e hijas.

En este mismo sentido, en el momento de realizar el trabajo de campo de esta evaluación se estaba concluyendo el diplomado “*Comunidad Educativa, Participación y Gestión*” organizado desde el convenio, en el que estaban participando tanto personal de los cuatro centros educativos como algunas madres de familia. Este proceso formativo buscaba generar capacidades para que las y los participantes impulsaran en sus centros un proceso de dinamización de espacios de gestión participativa.

En definitiva, tanto en Nicaragua como en República Dominicana, se han cuidado los espacios de participación. La implicación de los distintos actores ha variado según los momentos y las actividades, se han identificado tensiones derivadas de esas dinámicas participativas, y en alguna medida como ya se ha mencionado, éste ha podido ser un factor que haya afectado al ritmo de ejecución de la intervención. Sin embargo, se ha contribuido a mejorar las capacidades de participación tanto de una parte del personal de los centros, como (en el caso específico de República Dominicana) del personal de la DGETP y de los estudiantes y sus familias, lo que sin duda puede ser también un factor favorable a sostenibilidad.

Noviembre 2011.; INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Liceo Cristo Rey - Barahona*. Noviembre 2011.

¹⁶⁰ INEVALUA (para JyD-SSA). *Plan de sensibilización. Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa*. Noviembre 2011.

¹⁶¹ INEVALUA (para JyD-SSA). Plan de formación. Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Noviembre 2011.

5. Conclusiones

El **diseño de la intervención** se adecua al **análisis causal de la vulneración del derecho a la educación** y presenta un enfoque integral que pretende incidir sobre distintas de las múltiples causas de esta vulneración.

Aunque el título de la intervención recoge la intención de incorporar en la misma dos enfoques, el de género y el EBDH, en la práctica sólo **incorpora efectivamente el enfoque de derechos humanos**, algo destacable pues supone una apuesta relativamente novedosa para los socios locales, al menos por lo que respecta a su trabajo en el ámbito de la formación profesional. No se puede afirmar lo mismo sobre el enfoque de género. Si bien se presentan indicadores desagregados por sexo y, en el caso de Nicaragua, se ha hecho un esfuerzo por incorporar, aunque sea limitadamente, la cuestión de género en la planificación, la **lógica vertical no incorpora el enfoque de género**, y una de las principales carencias del sistema de indicadores es la **ausencia de indicadores sensibles al género** que permitan medir avances hacia la equidad entre hombres y mujeres. Se albergan dudas razonables acerca de que la incorporación de estos dos enfoques respondiera realmente, en el momento del diseño, a las prioridades y a las capacidades de los socios locales.

La intervención presenta un **alto grado de pertinencia en relación con las necesidades de los titulares de derechos** y un elevado nivel de **alineamiento con las políticas públicas** nacionales en ambos países, combinando acciones dirigidas a mejorar el acceso, permanencia y calidad en los centros educativos salesianos, con otras que pretenden contribuir a mejorar los sistemas públicos de educación técnico profesional.

Se ha avanzado en la ejecución de actividades de todos los componentes programados, tanto en Nicaragua como en República Dominicana. En ambos países se han tomado medidas orientadas a **facilitar el acceso y permanencia** a la formación técnico-profesional a la **población con menos recursos**, y para **mejorar la calidad** de la misma. En este sentido cabe destacar la construcción y/o reacondicionamiento de **infraestructuras y la dotación de equipamientos** en República Dominicana, y la **formación a docentes** en el enfoque basado en competencias. En ambos países se han abierto procesos profundos de **reorganización en los centros educativos y de sus sistemas de gestión, y de revisión curricular**.

Por lo que respecta a la **mejora de los sistemas públicos**, en el caso de **República Dominicana** se han realizado contribuciones importantes a la **revisión curricular** de todas las especialidades de la oferta de educación técnico profesional en el país, a la **instalación de capacidades en diseño y desarrollo curricular con enfoque basado en competencias** del personal técnico de la DGETP, de otras instancias del MINERD, y de un número significativo de docentes y el desarrollo de una propuesta de **modelo para la educación técnico profesional** y una **metodología de diseño curricular con enfoque basado en competencias**, con una apuesta importante por su institucionalización. En el caso de **Nicaragua** los avances han sido más lentos, en buena medida por los condicionantes del contexto político del país, aunque también se ha dado un aporte significativo a la **capacitación de docentes en desarrollo curricular con enfoque basado en competencias**, y se está trabajando en el **diseño curricular de nuevas especialidades** para ampliar el catálogo del INATEC.

Se ha avanzado por tanto en todos los componentes programados, tanto en Nicaragua como en República Dominicana, aunque con un **ritmo de ejecución inferior al planificado**, presentando **niveles de sub ejecución presupuestaria importantes**. Los factores (internos y externos) que han influido en estas desviaciones son múltiples. En líneas generales, siendo estos factores razonables y estando varios de ellos fuera de la capacidad de gestión de la intervención, **no aparecen reflejados**

explícitamente en el sistema de hipótesis incluido en la planificación y el origen de estas desviaciones observadas parte de una **programación inicial excesivamente optimista**.

De cara a valorar el alcance de los resultados existen limitaciones para poder hacer apreciaciones basadas en información cuantitativa, debido a la **limitada recopilación de información de los indicadores**¹⁶². Sin embargo se han podido recoger elementos de información cualitativa que hacen pensar en **efectos positivos en relación al acceso y la calidad educativa** en las zonas de cobertura de la intervención. En ambos países se han abierto **procesos profundos de reorganización de los centros y de sus sistemas de gestión, y de revisión curricular**; precisamente por ser procesos abiertos, resulta complejo valorar su impacto, pero se han recogido **evidencias de algunos logros positivos**. En relación a la **incidencia en políticas públicas** se han logrado **avances significativos en República Dominicana**, y a pesar del complejo contexto político **en Nicaragua se están logrando algunos avances relevantes**.

No se han apreciado factores de ineficiencia en ninguno de los componentes de la intervención, con excepción del componente de fortalecimiento de la imagen de la FP en Nicaragua.

La situación en relación a la **sostenibilidad económica del servicio educativo** prestado presenta **notables diferencias en Nicaragua y en República Dominicana**. La progresiva incorporación en de los centros salesianos al sistema público de co-gestión es factor clave de sostenibilidad, algo que no sucede en Nicaragua. En ambos países la intervención contemplaba acciones orientadas a mejorar esta sostenibilidad económica, aunque resultaría prematuro valorar sus efectos.

Uno de los principales factores de sostenibilidad identificados es el **enfoque de participación** promovido desde la gestión de la intervención en los distintos espacios de intervención, siguiendo esquemas basados en generar capacidades en los actores locales y acompañar procesos en los que se busca una amplia participación. Como riesgo, se ha identificado que una **carga importante en relación al impulso y la dinamización** de la intervención **recae en los equipos de JyD** lo que puede generar dependencias no deseadas, que a su vez pueden condicionar negativamente la sostenibilidad del proceso.

¹⁶² Específicamente de los indicadores de la matriz a cuatro años.

6. Recomendaciones

- R1.** Planificar, con la suficiente previsión, una posible prórroga en el período de ejecución de la intervención. Las desviaciones, tanto en la temporalidad de la ejecución de las actividades, como en la ejecución presupuestaria así lo sugieren, para evitar acelerar los ritmos a costa de perjudicar los mecanismos participativos y orientados hacia el cambio en las lógicas de funcionamiento de los centros.
- R2.** Promover en ambos países espacios de concertación y alianza de distintas organizaciones e instituciones que, ante eventuales cambios políticos que puedan poner en riesgo los procesos acometidos, puedan jugar un rol de exigibilidad frente a las autoridades públicas.
- R3.** Impulsar, y especialmente en el caso de República Dominicana, una incorporación efectiva del enfoque de género a la intervención, contando para ello con asesoramiento externo dadas las limitadas capacidades instaladas en los socios locales.
- R4.** Continuar fortaleciendo las capacidades de las oficinas de proyectos salesianas (ODAN y OPD) y promover progresivamente una transferencia de los esfuerzos de impulso y dinamización de la intervención desde los equipos de JyD hacia ellas para minimizar el riesgo de dependencias no deseadas que puedan condicionar negativamente la sostenibilidad del proceso.
- R5.** Valorar la posibilidad de reducir los esfuerzos (humanos y económicos) del componente de fortalecimiento de la imagen de la formación profesional en Nicaragua, por considerarse que es una estrategia que excede las capacidades de una institución del ámbito privado y con recursos limitados como el CJDB, y teniendo en cuenta que desde el gobierno se está realizado un esfuerzo en este sentido.
- R6.** Promover, en el caso de Nicaragua, un análisis riguroso sobre la viabilidad económica de las distintas áreas productivas, orientado a una toma de decisiones firme sobre la continuidad de cada una de ellas.
- R7.** Promover el intercambio de buenas prácticas entre Nicaragua y República Dominicana. Entre las posibles experiencias a compartir, la propuesta de formación en valores y el sistema informático de seguimiento de proyectos de Nicaragua y la propuesta de participación de las familias y la experiencia de incidencia en política pública en República Dominicana.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ANEXOS



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Términos de Referencia



TÉRMINOS DE REFERENCIA

EVALUACIÓN INTERMEDIA CONVENIO 10-CO1-089

“Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”

ÍNDICE DE CONTENIDOS

- 1 INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN
- 2 OBJETO DE LA EVALUACIÓN Y ANTECEDENTES.
- 3 ACTORES IMPLICADOS.
- 4 ALCANCE, PREGUNTAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.
- 5 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y PLAN DE TRABAJO.
- 6 DOCUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION.
- 7 ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN.
- 8 EQUIPO EVALUADOR.
- 9 PREMISAS DE LA EVALUACIÓN, AUTORÍA Y PUBLICACIÓN.
- 10 PLAZOS Y PRESUPUESTO PARA LA EVALUACIÓN.
- 11 PRESENTACIÓN DE LA OFERTA Y CRITERIOS DE VALORACIÓN
- 12 ANEXOS

I. INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La Fundación Jóvenes y Desarrollo (JyD) es una Organización No Gubernamental vinculada al movimiento Salesiano, cuyos esfuerzos están dirigidos a ampliar las capacidades y oportunidades de opción de las personas, sin discriminación alguna, desde los principios de justicia y solidaridad. Es una organización especializada en educación y, considera que es de suma importancia para el desarrollo, desde una perspectiva de derechos humanos.

Desde el año 2006, Jóvenes y Desarrollo ha trabajado con las **Sociedades Salesianas de Centroamérica y Antillas**, con la ejecución del Convenio financiado por AECID “Formación ocupacional e inserción laboral de grupos más desfavorecidos, especialmente jóvenes, mujeres y desempleados, orientado a promover la equidad educativa en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana en coordinación con el FOIL” (06-CO1-071) y que finalizó en el 2011. Este convenio ha sido complementario con el Programa Regional de la AECID sobre Formación Ocupacional e Inserción Laboral-FOIL y representa el principal antecedente al actual convenio.

En el año 2010, JyD ha iniciado el Convenio de Educación denominado “*Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana*”, contando con la co financiación de AECID

JyD en la República Dominicana coopera desde el año 1993, fundamentalmente en acciones educativas en zonas peri-urbanas y en programas de micro-préstamos en el Suroeste, región más deprimida del país. En la actualidad, su trabajo se centra en dos líneas de actuación, coordinadas por la Sociedad Salesiana a través de la Oficina de Desarrollo de las Antillas (ODAN):

- Apoyo a la Red “Muchachos y Muchachas con Don Bosco” (Red MDB): desde un enfoque basado en Derechos, está dirigido a menores en situación de riesgo y exclusión social. Cuenta con una oficina central y once centros locales, tanto en Santo Domingo, como en Barahona, Mao, La Vega y Jarabacoa; el alcance de su acción es a nivel nacional, en consorcio con otras instituciones promotoras de la defensa de los derechos de la infancia.
- Apoyo a la mejora de la educación básica y la formación profesional, a través de 5 componentes:
 - ✓ Favorecer el acceso y la continuidad educativa a menores y jóvenes de escasos recursos económicos, buscando la equidad de género.
 - ✓ Mejorar la calidad educativa: con diseños curriculares basados en patrones de competencia, desarrollo de planes de formación de profesores, refuerzo educativo y nivelación, etc.
 - ✓ Favorecer la inserción socio-laboral: a través de la creación del Dpto. Escuela-Empresa, orientación laboral, apoyo al emprendedurismo, etc.
 - ✓ Mejorar la gestión de los centros educativos en aspectos como dirección, gestión administrativa-financiera, de recursos humanos, etc.

Convenio 10-CO1-089 “Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”

- ✓ Fortalecimiento institucional: a partir de las experiencias desarrolladas, apoyar el diseño de políticas educativas.

Por su parte, el socio local **en Nicaragua** es el Centro Juvenil Don Bosco (CJDB), quien forma parte de la Asociación Congregación Salesiana, asociación sin fines de lucro que tiene dentro de su ámbito de actuación la formación técnica profesional en diversas especialidades. Su principal colectivo meta son los y las jóvenes de escasos recursos y en riesgo, que provienen de los barrios más pobres de la ciudad de Managua. Con el actual convenio el CJDB brinda cobertura a las/os jóvenes de los barrios y comunidades de los municipios de Managua, Chinandega y Jinotega.

En el marco del convenio objeto de la evaluación, Jóvenes y Desarrollo en una relación de asocio con el Centro Juvenil Don Bosco, han realizado un trabajo conjunto en espacios internos a través del Comité de Seguimiento Local (CSL) para brindar seguimiento al avance del convenio. Sin embargo, no se cuenta a lo interno o en el seno de la organización con una unidad de evaluación, con lo cual, para este proceso tanto JyD y el socio local participarían asumiendo sus respectivos roles de promotor y gestor, en coordinación con el equipo evaluador externo para llevar a cabo dichos procesos.

En la **República Dominicana**, el socio local es la Sociedad Salesiana, institución educativa, sin fines de lucro, amparada en la Ley 122-05 de la República Dominicana con personería jurídica propia según oficio de la Procuraduría General de la República del 2 de noviembre de 1934. Tiene como objetivo principal la educación y promoción de la juventud más necesitada.

La acción del socio local en la República Dominicana se remonta al año 1935. La mayoría de los proyectos que ha ido ejecutando a lo largo de estos setenta y siete años están en la línea de la educación y la promoción de la juventud. Las presencias salesianas en la República Dominicana son en su mayoría Escuelas, Liceos, Centros Juveniles, Centros de Promoción y Centros de atención a niños, niñas y adolescentes (NNA) de la calle, o en situación de especial vulnerabilidad. En un 90% están en lugares marginados y atienden de manera especial a la juventud necesitada. Hoy en día, los salesianos intervienen en cinco provincias, estando al frente de 26 centros educativos en los que se desarrolla la educación inicial, básica y media atendiendo unos 40.000 alumnos. De igual forma, los salesianos han realizado significativos aportes en el campo de la educación no formal por medio de los once centros que conforman la Red Muchachos y Muchachas con Don Bosco.

La **unidad de evaluación** es el convenio: *“Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”*, cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Fundación Jóvenes y Desarrollo.

Se pretende realizar una evaluación participativa intermedia externa del convenio mencionado, motivada por el interés de reflexionar sobre los aspectos más relevantes de la intervención, **abrir procesos de aprendizaje** que permitan obtener conclusiones útiles para mejorar la metodología de intervenciones futuras, **mejorar la gestión de la intervención** mediante el análisis sistemático y profundo del objetivo y de los resultados esperados y alcanzados, en aras de buscar el mayor impacto de los mismos al finalizar el convenio y **dar cumplimiento a las normas de seguimiento y justificación de proyectos y convenios** de

Convenio 10-CO1-089 “Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”

ONGD, por resolución de marzo del 2009, octubre del 2011, en las que se establece la obligatoriedad de realizar evaluaciones intermedias y final en los Convenios de Desarrollo financiados por la AECID. Asimismo se considera importante evaluar **en qué medida la intervención está acercándose al objetivo y los resultados**, tomando en cuenta la razón de ser de la cooperación al desarrollo: la lucha contra la pobreza y en particular a la consecución de los Objetivos del Milenio en este caso del ámbito de la educación.

Esta necesidad general se acompaña de otras más puntuales que se hacen necesarias, al asumir la evaluación como un momento necesario y fundamental para abrir procesos de aprendizaje que permiten extraer conclusiones útiles para mejorar la eficacia de la ayuda.

Otra finalidad se centra en el valor que tiene la evaluación para JyD, los socios locales y demás actores implicados, partiendo de la importancia que se genera para la reflexión y el procurar el cambio en el papel todos éstos, en los diferentes procesos que se emprendan. Del mismo modo, hay que estimular el papel del socio local en la fase de evaluación, procurando su activa participación en esta fase. El objeto de asegurar la participación de estos sujetos permitirá abrir procesos de apropiación de las dinámicas de cambios, lo cual es indispensable para ir potenciando la viabilidad del convenio una vez que la ayuda externa concluya.

Los **objetivos generales** que se persiguen con la evaluación son:

- Valorar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados esperados por el Convenio en el periodo de ejecución, desde su inicio el 15 de agosto de 2010 hasta el 15 de agosto de 2012, así como la pertinencia de la intervención dentro del marco de la estrategia sectorial de la Cooperación Española y la Declaración de París.
- Valorar el diseño y la ejecución de la intervención. La coherencia entre las actividades, los resultados previstos y la consecución del objetivo, así como su alcance en el periodo evaluado.
- Valorar las actividades realizadas, su ritmo de ejecución, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.

En cuanto a la **utilidad** de esta evaluación, se espera obtener recomendaciones respecto a elementos claves para la ejecución:

1. Utilizar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación intermedia para mejorar la actuación en la consecución de los resultados en los siguientes periodos de ejecución.
2. Valorar fortalezas y debilidades tanto de la ONG española como del socio local y titulares de derechos en el desarrollo del convenio.
3. Ofrecer orientación para la definición de estrategias para el corto y mediano plazo.

II. OBJETO DE LA EVALUACIÓN Y ANTECEDENTES.

El objeto de evaluación son las acciones en Nicaragua y República Dominicana, dentro del convenio binacional que ejecutan JyD y los socios locales con la cofinanciación de la AECID, cuyo título es *“Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y*

jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”.

La ejecución del convenio comenzó el 15 de agosto de 2010, y tiene prevista una duración de 4 años, sin perjuicio de las posibles prórrogas que se produzcan dentro de los límites permitidos por la normativa de convenios vigente.

Los períodos de la **Planificaciones Anuales**, se ajustan al año natural y se tienen previstos de la siguiente forma:

PAC1: Agosto a Diciembre del 2010.

PAC2: Enero a Diciembre del 2011.

PAC3: Enero a Diciembre del 2012

PAC4: Enero a Diciembre del 2013.

PAC5: Enero-Agosto del 2014

El **presupuesto** del convenio para Nicaragua es de: 4,127.922 €, de los cuales, 3.300.000€ son contribución de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El **presupuesto** de convenio para República Dominicana es de 4.479.630 €, de los cuales, 3.300.000€ son contribución de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El Convenio contempla 7 acciones. A Nicaragua, le corresponde la acción 1 y el resto a Rep. Dominicana. Se pretenden abordar las principales causas subyacentes de la vulneración del derecho a la educación y educación técnico-profesional de los niños, niñas y jóvenes de Nicaragua y la República Dominicana. Se centra en las causas relacionadas con la falta de acceso y la baja calidad del sistema público educativo de la formación profesional en Nicaragua y de los niveles básicos y medio técnico-profesional en la República Dominicana.

En **Nicaragua**, la vulneración de este derecho se da tanto en la entrada, como durante la formación y en la salida, con distintas dificultades para insertarse en el mercado laboral. Esta situación se debe a la falta de conocimiento e información sobre las posibilidades que ofrecen las diferentes especialidades de la ETFP y la falta de reconocimiento social de esta educación, desmotiva a la juventud para su acceso a la ETFP.

En general, el contexto del país con relación a esta realidad, es que no cuenta con un sistema de información y orientación accesible sobre ETFP que facilite a la juventud tomar una opción diferente que continuar sus estudios en la universidad. El alumnado de secundaria no recibe ningún tipo de información u orientación sobre qué es la ETFP y sus especialidades, así como las salidas profesionales ligadas a esta formación.

Además, la juventud percibe que la ETFP no es una opción para la inserción laboral. En gran medida, debido al poco prestigio de la formación que se ha venido impartiendo, siendo eminentemente teórica, sin lugar para la práctica. Esto ha llevado a que los empresarios no valoren la contratación de los/as jóvenes que egresan con esta formación, priorizando a los egresados universitarios.

En Nicaragua son considerados jóvenes el grupo comprendido entre los 18 y los 30 años de edad, cuyos derechos están consignados en la Constitución política de la República y en la Ley 392 “Ley de promoción para el desarrollo integral de la juventud”. La juventud representa el 23,5% del total de la población, y el 35,7% de la población económicamente activa.

Por tanto la población meta del Convenio es 3, 500 jóvenes que participan en las diferentes actividades del convenio, en aras de conocer sus derechos con énfasis al derecho de la educación en FP y de éstos, 1,425 jóvenes hombres y mujeres, acceden a la Educación Técnica de Formación Profesional. El sector de población juvenil priorizado en el convenio, son jóvenes de escasos recursos económicos y en situación de vulneración, que oscilan entre 17 y 30 años de edad de algunos barrios de zonas urbanas, semi-urbanas y rurales de los municipios de Managua, Jinotega y Chinandega.

En *Managua*, capital de Nicaragua y cabecera departamental, el 65% de la población se encuentra entre los 15 y los 64 años, es decir, en edad activa, y de ese total, el 62% son personas menores de 30 años.

Se ha diagnosticado la falta de formación y especialización como uno de los principales problemas de la juventud a la hora de encontrar empleo, ya que carecen de la educación técnica profesional, sobre todo los jóvenes que viven en áreas semi urbanas y rurales.

En *Chinandega*: el 30% de la población es menor de 30 años. La tasa de desempleo en el año 2005, y según datos del censo, representaba un 3.8%, siendo los hombres los que más sufrían la falta de actividad. Del total de desocupados, el 13% estaban buscando su primer empleo. Las áreas urbanas son las que padecen más este fenómeno, frente a las rurales, en las que la tasa de desempleo contradice la dinámica general y tiene mayor incidencia entre las mujeres.

El sector agropecuario municipal espera crecimiento moderado del empleo, la juventud, en su mayoría rural, representa el 46.4% de la población municipal, por lo que existe una gran cantera de jóvenes que, una vez capacitados y preparados, hagan frente a la oferta ocupacional de este importante sector.

En *Jinotega* el 36% de la población son menores de 30 años y es un sector de población especialmente vulnerable. A esta circunstancia se une la falta de especialización técnica de los jóvenes del municipio, lo que incide también en la calidad productiva y en la competitividad de las empresas que no encuentran recursos humanos cualificados. La población joven del municipio presenta debilidades para obtener empleos fijos, debido a la falta de experiencia laboral y la formación ocupacional, por lo que se considera necesario el establecimiento de prácticas o pasantías con las empresas a fin de proporcionar la formación práctica necesaria.

La falta de información laboral y educativa es otro de los obstáculos que no ayudan a que la juventud complete sus estudios, de acuerdo a sus capacidades.

En cuanto a **República Dominicana**, a través del Convenio se busca fortalecer las capacidades de los miembros de la comunidad educativa: de la niñez y juventud para que puedan ejercer su derecho a la educación; y de las familias, equipos directivos y docentes de los centros y autoridades públicas para fomentar el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones en el proceso educativo. Todo ello para facilitar a los niños, niñas y jóvenes

Convenio 10-CO1-089 “Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”

en situación de especial vulnerabilidad el acceso y permanencia a una educación básica y un bachillerato técnico de calidad favoreciendo que la juventud alcance un desarrollo personal y profesional para una vida digna.

El **Objetivo General** del Convenio busca mejorar el acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de los jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque de derechos en Nicaragua y la República Dominicana.

El Convenio tiene dos objetivos específicos, uno referido a Nicaragua y otro a Rep. Dominicana. El **Objetivo Específico en Nicaragua: Contribuir a que la juventud de zonas vulnerables de Nicaragua, en concreto Managua, Chinandega y Jinotega, ejerzan su derecho a la educación técnica y formación ocupacional, mejorando el acceso y la calidad educativa de la formación profesional y su inserción laboral.** Los 4 **resultados** que de este objetivo derivan:

- R1. Fortalecida la imagen de la Formación Profesional siendo reconocida como una opción en el desarrollo personal y profesional y, una oportunidad para el acceso al mundo laboral por la juventud (TD), sus familias (TR) y los empresarios (TR).
- R.2. Articulado el trabajo entre instituciones no gubernamentales (TR) y públicas (TO) que trabajan con la juventud en situación de especial vulneración (TD) y el CJDB (TR), para promover el acceso y la permanencia a la FP y la inserción laboral
- R.3. Mejorados los programas formativos del sistema público de FP (TO), teniendo en cuenta la formación basada en competencias y la formación integral.
- R.4. Fortalecidas las capacidades del CJDB, asegurando el acceso y permanencia a una formación profesional de calidad a la juventud en situación de especial vulneración.

Es importante señalar que el Centro Juvenil Don Bosco en Managua se dedica a brindar Formación Técnica Profesional, que se fundó con el objetivo de ayudar a los jóvenes desprotegidos de escasos recursos. A lo largo del tiempo el Centro se ha desenvuelto como una Institución que recibe y atiende a jóvenes de escasos recursos donde se les capacita en diversas especialidades técnicas, oscilan entre las edades de 15 a 29 años. También llegan miles de jóvenes para hacer uso de las instalaciones deportivas.

A través de estos años, el Centro ha tenido varias transformaciones con la finalidad de ir mejorando el acceso de los jóvenes a la formación y al mercado laboral, como la incorporación del Enfoque Basado en Competencias Laborales, Enfoque de Género y el Emprendedurismo.

El Centro Juvenil a través de los proyectos ha incursionado en el trabajo con barrios y comunidades rurales del departamento de Chinandega y actualmente brinda formación profesional en especialidades de Soldadura Industrial, Costura Industrial, IT ESSENTIALS y Operador en Microcomputadoras a jóvenes de escasos recursos en dicho departamento en las instalaciones del INATEC, con quien se mantienen excelentes relaciones.

El Convenio tiene como **Objetivo Específico en la República Dominicana** mejorar el acceso y la calidad educativa de los niveles básico y medio-técnico profesional del sistema público para que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de zonas vulnerables de Santo Domingo, Barahona y Mao, mejoren el ejercicio de su derecho a la educación.

A lo largo de los cuatro años de ejecución del convenio, se pretende lograr los siguientes **Resultados:**

- Mejorado el proceso educativo del sistema público del nivel medio técnico-profesional.
- Fortalecidas las capacidades de la comunidad educativa de los bachilleratos técnicos.
- Fortalecido el proceso organizativo del socio local para garantizar la calidad y sostenibilidad de la educación técnico-profesional que oferta.

Mejorado el proceso educativo del sistema público del nivel medio técnico-profesional.

A través del Convenio se pretende apoyar el proceso que las instituciones públicas responsables del derecho a la educación están llevando a cabo para mejorar la calidad del nivel medio técnico-profesional. Específicamente, la intervención se centra en el acompañamiento al proceso de reformulación de la oferta de educación media técnico-profesional para adaptarla a las exigencias del sistema productivo y a un enfoque basado en competencias; y en el apoyo al fortalecimiento de las capacidades del personal docente y directivo de los centros públicos en desarrollo curricular y gestión basada en competencias.

Fortalecidas las capacidades de la comunidad educativa de los bachilleratos técnicos.

Las acciones previstas para el logro de este resultado alcanzan cuatro centros gestionados por el socio local (ITESA, Monseñor Félix Pepén, Cristo Rey y Sagrado Corazón de Jesús) e incluyen varias líneas. En primer lugar, el fortalecimiento de las capacidades de los miembros de la comunidad educativa (estudiantes y sus familias) para mejorar su participación en el proceso educativo como titulares de derechos y titulares de responsabilidades.

Por otro lado, se prevé la mejora de los procesos y recursos educativos para impartir un bachillerato técnico de calidad y por consiguiente facilitar el desarrollo personal y profesional de la juventud en situación de especial vulneración. Aquí se contemplan aspectos como la ampliación y mejora de la infraestructura y equipamiento educativo de los niveles básico (construcción de edificios de aulas en Barahona y Hainamosa) y técnico-profesional; la identificación y fortalecimiento de la oferta formativa pertinente para facilitar el acceso de los/as jóvenes al mercado de trabajo; y el fortalecimiento de las capacidades del personal del centro. Adicionalmente, en el caso del Instituto Técnico Salesiano (ITESA) se contempla ampliar el acceso de la juventud en situación de especial vulneración, jóvenes de los barrios cercanos con bajos niveles de conocimientos y problemas de marginación y exclusión social derivados de su situación de pobreza, a un bachillerato técnico de calidad.

Fortalecido el proceso organizativo del socio local para garantizar la calidad y sostenibilidad de la educación técnico-profesional que ofrece.

Dentro de este resultado, desde el Convenio se trabaja en el desarrollo de una política educativa técnico-profesional común de los centros salesianos. Y en el apoyo al proceso organizativo llevado a cabo por la Sociedad Salesiana para mejorar el modelo de gestión del sector de educación técnico-profesional, proceso que incluye la conformación de una Red de Escuelas Técnicas Salesianas como espacio de trabajo conjunto enfocado a la mejora de la calidad de la educación técnica.

Para facilitar el desarrollo del Convenio financiado por la AECID y la Fundación Jóvenes y Desarrollo, el MINERD y la Sociedad Salesiana han firmado un Acuerdo de colaboración, con fecha de 7 de febrero del año 2011, con el fin de establecer los compromisos concretos adquirido por ambas instituciones en este marco.

La estructura del convenio se ha organizado de tal forma que por cada país existe una matriz de planificación general del convenio (Se adjuntan en el Anexo 1 las matrices de planificación general por país)

Las Planificaciones Anuales de Convenio coinciden con el año natural. Esto hizo que en el caso del PAC1, la duración fuese de 4 meses y medio (del 14 de agosto de 2010 al 31 de diciembre de 2010) mientras que la PAC2, fue del año completo (1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2011)

Mientras que en la Matriz de Planificación de Nicaragua existe una única Acción (Acción 1 del Convenio), la estructura del convenio en el caso de República Dominicana, se ha dispuesto en 6 acciones por cada PAC. Estas acciones se relacionan con la lógica de intervención del convenio de manera que la Acción 2 del convenio tiene que ver con el Resultado 1 de la Matriz de Planificación de República Dominicana. Es decir, hace referencia al apoyo que mediante el convenio se le está dando al Ministerio de Educación y en concreto a la Dirección General de Educación Técnico –Profesional en el proceso de reformulación y de mejora de los bachilleratos técnicos que está llevando a cabo.

Las cuatro siguientes acciones (Acciones 3, 4, 5 y 6 del convenio) se relacionan con el Resultado 2, 3,4 y 5 de la Matriz de Planificación de Rep. Dominicana, y tienen que ver con todas aquellas intervenciones que van encaminadas a mejorar la calidad de la educación y la permanencia de los y las jóvenes en situación de especial vulnerabilidad, en el sistema educativo a nivel de educación media-técnica, actuando específicamente en los centros que gestiona el socio local en cuatro emplazamientos dentro del país: Distrito Nacional, Santo Domingo Este, Barahona y Valverde Mao (una acción por cada emplazamiento)

Por último, la Acción 7 del convenio, incide en el Resultado 6 de la matriz de República Dominicana, ya que va en relación con el fortalecimiento de la gestión de la Red de Escuelas Técnicas del socio local y el establecimiento de una política educativa común para favorecer el acceso y calidad educativa a sus destinatarios preferenciales: la niñez y juventud en situación de especial vulnerabilidad.

III. ACTORES IMPLICADOS

Los diferentes actores que intervienen en el convenio descrito en el punto anterior y que constituye el objeto de evaluación, son los siguientes: la Fundación Jóvenes y Desarrollo, a través de su personal expatriado presente en cada uno de los países y de su personal en España, como entidad gestora y co-financiadora de la intervención, la AECID como entidad co-financiadora y los socios locales de cada país.

Además, en el caso de **Nicaragua**:

- La **Unidad Gestora de la Evaluación** estará formada por personal de Jóvenes y Desarrollo tanto en sede como en terreno y un representante del socio local del Centro Juvenil Don Bosco, responsable de la ejecución del convenio. La Unidad

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

Gestora será el interlocutor para todo lo concerniente con la gestión de la evaluación.

- El **Comité de seguimiento de la Evaluación** estará formado por los mismos actores que constituyen la Unidad Gestora, incluyendo además a la OTC de AECID en Managua.
- Los **titulares de derechos**: Jóvenes que participan de las actividades del convenio y los que acceden a la formación profesional en las zonas de cobertura.
- El **Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)**, actor implicado en el desarrollo de la oferta formativa del centro, relacionada con el resultado 3 de la acción 1.

Actores	Actor y entidad	Expectativas de participación	Relevancia en el proceso	Prioridad (de 1 a 4)
Socio Local: Centro Juvenil Don Bosco.	Asociación Congregación Salesiana/Centro Juvenil Don Bosco	Participación activa en todo el proceso de evaluación	Fundamental en calidad de promotor de las intervenciones de desarrollo, gestor de la evaluación y destinatario de los resultados de la misma	4
Titulares de derechos o Colectivo meta de la intervención	Juventud de escasos recursos económicos y en situación de vulneración	Son informantes claves.	Proveerán información indispensable para la evaluación.	4
Otras partes interesadas	INATEC.	Son informantes claves.	Es la institución rectora de la formación Profesional en el país	3
Entidad Gestora	Jóvenes y Desarrollo: Terreno	Participación activa en todo el proceso de evaluación	Fundamental en calidad de promotor/gestor de la evaluación y destinatario de los resultados de la misma	4
Entidad financiadora y/o gestora de la intervención	AECID/OTC	Participan en la validación de los objetivos de la evaluación y como informante clave	En calidad de promotor (evaluación final obligatoria) y proveedor de información indispensable	3

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

Categoría de prioridad:

- 1: Sin relevancia
- 2: Poco relevante
- 3: Medianamente relevante
- 4: Altamente relevante

Y en el caso de **República Dominicana**, la **Sociedad Salesiana de Las Antillas**, el socio local responsable de la ejecución; los **niños, niñas y jóvenes** como titulares de derechos a quienes se dirige la intervención; el **Ministerio de Educación**, como titular de obligaciones que debe garantizar el ejercicio del derecho a la educación en general y a la educación técnica en particular; **las familias**; los **centros educativos** responsables de facilitar una educación de calidad;

Los actores implicados en la evaluación y su participación se mencionan a continuación:

Actores	Actor y entidad	Expectativas de participación	Relevancia en el proceso	Prioridad (de 1 a 4)
Socio local	Sociedad Salesiana de Las Antillas	Participación activa en todo el proceso de evaluación	Fundamental en calidad de promotor de las intervenciones de desarrollo, gestor de la evaluación y destinatario de los resultados de la misma	4
Titulares de derechos	Niños, niñas y jóvenes estudiantes	Participan en la evaluación como informantes acorde con su grado actual de implicación en el convenio	Relevancia alta. Proveen información indispensable para la evaluación	3
Titulares de responsabilidades	Centros educativos (personal docente y directivo)	Participan en la evaluación como informantes clave	Relevancia alta. En calidad de institución educativa, proveen información indispensable para la evaluación	4
Titulares de responsabilidades	-Familias de estudiantes de ETP	Participan en la evaluación como informantes acorde con su grado actual de	Relevancia media por su implicación en el proceso educativo	2

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

		implicación en el convenio		
Titulares de obligaciones	MINERD-DGETP	Participan en la evaluación como informante clave	Relevancia alta como máximo representante del Estado dominicano en materia de educación (salvo nivel universitario)	4
Entidades financiadoras y/o gestoras	Jóvenes y Desarrollo	Participación activa en todo el proceso de evaluación	Fundamental en calidad de promotor y gestor de la evaluación y destinatario de los resultados de la misma	4
Entidades financiadoras y/o gestoras	AECID/OTC	Participan en la validación de los objetivos de la evaluación (TDR) y la propuesta seleccionada Participan como informante clave	En calidad de promotor (evaluación obligatoria) y proveedor de información indispensable	4

Y evidentemente, el equipo de profesionales independientes a la gestión del convenio y encargado del estudio de evaluación como actor evaluador.

JyD, a través de su personal en la sede de España y del personal expatriado en la República Dominicana, y la Sociedad Salesiana de Las Antillas, concretamente el representante de la Oficina de Desarrollo de las Antillas (ODAN), conforman **la unidad gestora de la evaluación**. Esta unidad es responsable de la gestión de la evaluación, de su diseño, de elaborar los TdR y contratar el equipo evaluador; de facilitar al equipo de evaluación el acceso a toda la información y documentación relevante, así como el acceso a los informantes clave y en general a todos los actores que participen en la evaluación, fomentando la participación de los mismos.

De forma complementaria, se constituirá en la República Dominicana el **Comité de seguimiento de la evaluación**, conformado por representantes de JyD, la Inspectoría Salesiana, la Red de Escuelas Técnicas Salesianas y la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID. Sus funciones serán supervisar la calidad del proceso evaluativo; validar los documentos e informes que se vayan generando para enriquecerlos con sus aportes y asegurar que dan respuesta a las demandas de información planteadas; difundir los resultados de la evaluación y promover la aplicación efectiva de las recomendaciones. Para garantizar el cumplimiento de sus funciones, se programará la celebración de al menos tres reuniones y se establecerán otros canales de comunicación interna.

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

IV. ALCANCE, PREGUNTAS Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN

El ámbito de la evaluación intermedia abarca la totalidad del convenio titulado “Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”, concretamente, el periodo de tiempo transcurrido desde el inicio del convenio (15 de agosto del 2010), hasta la actual ejecución del PAC3 (2012) al momento de realizarse la evaluación.

En el caso de Nicaragua, comprenderá la acción 1: “Contribuir a que la juventud de zonas vulnerables de Nicaragua, en concreto Managua, Chinandega y Jinotega, ejerzan su derecho a la educación técnica y formación ocupacional, mejorando el acceso y la calidad educativa de la formación profesional y su inserción laboral” y los 4 resultados que de este objetivo derivan. En el caso de República Dominicana, comprenderá las seis acciones previstas y sus respectivos resultados.

En Nicaragua, la ubicación geográfica comprende los distritos/barrios/comunidades de los municipios de Managua, Chinandega y Jinotega; así como las instancias del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) involucradas en el Convenio.

Y en la República Dominicana, las zonas donde se encuentran los centros educativos directamente implicados, las instancias centralizadas del socio local y la Dirección de Educación Técnico Profesional del Ministerio de Educación, además de los centros educativos sobre los que el convenio no interviene directamente pero que están implicados en la conformación de la Red de Escuelas Técnicas del socio local.

PROVINCIA	MUNICIPIO	CENTRO	DIRECCIÓN
SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO ESTE	Centro Monseñor Juan Félix Pepén - Plaza Educativa Don Bosco	Calle Penetración, Carr. Mella Km 10 1/2
SANTO DOMINGO	DISTRITO NACIONAL	Instituto Técnico Salesiano (ITESA)	C/ Albert Thomas 66, Barrio M. Auxiliadora
SANTO DOMINGO	DISTRITO NACIONAL	Sociedad Salesiana de Las Antillas	C/ 30 de Marzo 52, Gazcue
SANTO DOMINGO	DISTRITO NACIONAL	Dirección de Educación Técnico Profesional	Calle Club Rotará esq. Luís F. García- Ensanche La Fé, Santo Domingo
BARAHONA	BARAHONA	Liceo Cristo Rey	C/ P. Camilo Boesmans, Barrio Savica
VALVERDE	MAO	Centro Sagrado Corazón de Jesús	C/ Estanislao Reyes, Ave, Benito Moncion, Hatico, Mao.
SANTIAGO	SANTIAGO	IPISA-DON BOSCO	Carretera Santiago-Baitoa
LA VEGA	LA VEGA	IATESA	Autop. Duarte La Vega - Santiago Km 2

Convenio 10-CO1-089 “Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana”

Para una mayor eficacia del trabajo, se propone un alcance global, que no se limite únicamente al diseño de la intervención, sino que se amplíe a la gestión y a los resultados.

Para ello, se debe considerar tres principales elementos de análisis, referidos exclusivamente al periodo evaluado:

- a. **Diseño de la intervención.** Se evaluará el diseño del convenio en su conjunto, considerando la coherencia y pertinencia de sus objetivos con las acciones previstas.
- b. **Evaluación de resultados.** Se evaluará en qué medida las actuaciones están alcanzando sus resultados y consecuentemente el objetivo de las acciones. Se incluirán conclusiones y recomendaciones útiles para la siguiente fase del Convenio.
- c. **Gestión de la intervención.** Se analizará la estructura institucional- planificación; coordinación entre actores, gestión, adecuación de los recursos humanos y técnicos.

Para la evaluación se utilizarán los indicadores señalados en la formulación y la línea de base (LdB). En caso necesario el evaluador deberá diseñar/proponer nuevos indicadores no previstos que permitan medir los avances de resultados.

CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

De acuerdo con los objetivos perseguidos con la evaluación el equipo evaluador deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones, agrupadas según los criterios de evaluación a analizar:

Pertinencia: Adecuación de los resultados y objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza, los problemas detectados y prioridades establecidas por los/as titulares de derechos, administraciones públicas y otros.

La evaluación analizará la pertinencia tomando como base al menos las siguientes cuestiones:

- ¿Hay una correspondencia entre el análisis causal de la vulneración del derecho a la educación realizado en la fase de identificación y el convenio formulado?
- ¿Continúa siendo válido el análisis causal inicial en el contexto actual?
- En caso de haberse producido en este periodo de ejecución cambios en el contexto que afecten al derecho a la educación, ¿se ha adaptado el convenio al nuevo contexto?
- ¿Se ajusta el convenio a las prioridades actuales del socio local y de las autoridades públicas competentes?
- ¿En qué medida interviene el socio local y autoridades públicas competentes en la toma de decisiones sobre el diseño y ejecución de las actividades del Convenio?
- ¿Se muestran adecuados los canales establecidos en cada caso para la participación de los diferentes actores implicados en el Convenio?

- ¿Cuál ha sido el grado de participación de las mujeres? ¿Se han adoptado medidas desde el Convenio para favorecer su participación?
- ¿Se identifica la desigualdad de género como un problema central en el sector de la educación y formación profesional? ¿El Convenio contempla medidas para incidir en la situación de género existente?
- ¿Se ha centrado efectivamente la actuación del Convenio en el perfil de titulares de derechos previsto en la formulación?

En éste análisis se tendrá en cuenta el criterio de Alineamiento en relación con las políticas públicas desarrolladas en el país.

Eficacia Valorar el grado de consecución de los resultados y objetivos previstos inicialmente.

La evaluación analizará la eficacia tomando como base al menos las siguientes cuestiones:

- ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos hasta la fecha?
- Los avances actuales ¿permiten prever la mejora del acceso y calidad educativa al finalizar el Convenio?
- ¿Se ha alcanzado el número de titulares de derechos previsto en la formulación, teniendo en cuenta su desagregación por sexo?
- ¿En qué medida el Convenio proporciona a los titulares de derechos mayores oportunidades de ingreso al mercado laboral?
- ¿En qué medida la oferta de educación y formación profesional apoyada desde el Convenio se adapta a la demanda laboral existente en las zonas de intervención?
- ¿Existen desviaciones significativas entre los indicadores previstos y alcanzados, y en ese caso cuáles son las causas?
- ¿Se han logrado en este periodo efectos no previstos inicialmente?
- ¿Se están llevando a cabo las actividades previstas?
- ¿Estas actividades están permitiendo el alcance de los resultados previstos?
- ¿Qué factores -internos o externos han influido para el alcance de resultados?
- ¿Ha sido adecuada la identificación de las hipótesis, y su evolución a lo largo del periodo de ejecución ha sido la esperada?
- ¿Se identifican factores externos no previstos que puedan incidir en el logro de los resultados del Convenio?
- ¿Se prevé que el convenio contribuya al acceso de hombres y mujeres a la educación y formación profesional en especialidades no consideradas socialmente de su sexo?
- ¿Cuáles se han identificado como las mejores prácticas implementadas en el Convenio? ¿Y qué prácticas deberían eliminarse o revisarse?
- ¿En qué medida los órganos correspondientes de gobierno y animación de los socios locales impulsan el desarrollo del Convenio?

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

Eficiencia Valorar los resultados alcanzados en relación con los recursos empleados.

La evaluación analizará la eficiencia tomando como base al menos las siguientes cuestiones:

- ¿Se ha llevado un adecuado seguimiento administrativo-contable que garantizase un apropiado control de gastos y la toma de decisiones oportunas y en tiempo?
- ¿Se ha podido disponer de los fondos en los tiempos previstos?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento del convenio se han utilizado?
- ¿Se han cumplido los tiempos previstos en la planificación (PAC)?
- ¿Qué factores externos y/o internos han influido en los eventuales retrasos?
- ¿El gasto realizado en las actividades ha sido coherente? ¿Considera adecuado el nivel de ejecución alcanzado? ¿Y el grado de consumo de los recursos?
- ¿El personal destinado al seguimiento contable/ administrativo y técnico ha tenido la capacidad necesaria para desarrollar su labor y garantizar la mayor eficiencia posible en la ejecución del convenio?
- ¿Se visualizan otras posibles estrategias para el logro de los resultados que conllevaran una inversión menor?
- ¿Ha habido desviaciones presupuestarias sustanciales? ¿A qué se han debido? ¿Afectan a los resultados previstos del convenio?
- ¿En qué medida los mecanismos de gestión establecidos han contribuido a mejorar las posibilidades de educación de los/as jóvenes en situación vulnerable?

Sostenibilidad: Valorar la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por la intervención una vez retirada la ayuda.

La evaluación analizará la sostenibilidad tomando como base al menos las siguientes cuestiones:

- ¿Tienen los socios locales capacidad suficiente para la gestión del servicio educativo que prestan, o están en camino de alcanzarla?
- ¿Son adecuadas y/o suficientes las estrategias actuales de los socios locales para garantizar la sostenibilidad del servicio educativo?
- ¿En qué medida el convenio ha contribuido y se prevé que contribuirá al fortalecimiento institucional del socio local?
- ¿Los socios locales cuentan en la actualidad con la suficiente implantación en el sector educativo en Nicaragua y la República Dominicana y en qué medida ello contribuye a la sostenibilidad de su servicio?
- ¿Tienen los socios locales capacidad para la incidencia política frente a los titulares de obligaciones que deben garantizar el derecho a la educación?
- ¿La Sociedad Salesiana cuenta actualmente con la voluntad y la capacidad institucional para llevar a cabo su trabajo integrando la perspectiva de género?

- ¿De qué manera desde el convenio se promueve un cambio en los titulares de responsabilidades y derechos respecto a los roles socialmente asumidos por hombres y mujeres?

Coherencia y complementariedad:

Nivel interno: Valorar la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas.

Nivel externo: Analizar la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.

La evaluación analizará la coherencia (interna y externa) tomando como base al menos las siguientes cuestiones:

- ¿Se corresponde el análisis causal de la vulneración del derecho a la educación inicialmente realizado con los objetivos, resultados y actividades propuestas en el documento de formulación del convenio?
- ¿Es adecuada la estrategia diseñada para abordar las causas identificadas de vulneración del derecho a la educación?
- ¿El sistema de indicadores definido en la formulación incorpora indicadores cualitativos y cuantitativos, suficientemente clasificados y desagregados?
- ¿Se cuenta con indicadores sensibles al género que permitan medir avances hacia la equidad entre hombres y mujeres?
- ¿Se ha contado con suficientes datos de línea de base que permitan la medición de los indicadores?
- ¿Las fuentes de verificación recogidas en este periodo se muestran adecuadas para constatar los avances realizados?
- ¿Han sido adecuados los mecanismos desarrollados de seguimiento de la ejecución del convenio (recogida y análisis de la información)? ¿Se han institucionalizado de alguna forma?
- ¿Se identificaron estrategias específicas para asegurar la efectiva integración del enfoque de género en el convenio?
- ¿La Sociedad Salesiana cuenta actualmente con la voluntad y la capacidad institucional para llevar a cabo su trabajo institucional integrando la perspectiva de género?
- ¿Las actividades diseñadas se orientan a garantizar el ejercicio efectivo del derecho a la educación?
- ¿El desempeño en el trabajo sigue las directrices del enfoque basado en derechos que sustenta el convenio?
- ¿Existen otras estrategias o actuaciones en la misma zona dirigidas a la mejora del sistema educativo desde instituciones públicas y privadas locales y otros actores de la cooperación española e internacional?

- En caso afirmativo, ¿los socios locales han fomentado el diálogo y la vinculación con estos actores? ¿Cómo se ha concretado la misma?

V. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y PLAN DE TRABAJO.

La empresa consultora o profesional independiente deberá presentar una propuesta metodológica de evaluación que recoja el enfoque metodológico y las técnicas más adecuadas de recopilación y análisis de la información, justificando la selección realizada. Dicha metodología debe ser **participativa** e incidir en los aspectos de género.

Además, presentará un Plan de Trabajo que recoja de forma detallada las fases y plazos del proceso de evaluación y los productos a entregar. Este Plan de Trabajo constará de una fase preparatoria, una fase de estudio de gabinete, una fase de trabajo de campo y una final de análisis, conclusiones y difusión.

Se partirá con la elaboración de la guía o diseño metodológico y los instrumentos a utilizar para la evaluación, lo cual será aprobado de forma conjunta.

El equipo evaluador presentará una Oferta económica. (La forma de pago se negociará antes de la firma del contrato).

- Trabajos preparatorios para establecer el Plan de Trabajo definitivo, consistentes en la discusión y ajuste de la metodología y técnicas propuestas, la revisión del cronograma de trabajo, la definición de los mecanismos de coordinación y comunicación con el equipo evaluador y de los mecanismos de difusión de resultados.
- Estudio de gabinete, que abarca el análisis de la documentación, diseño de herramientas, preparación del trabajo de campo y elaboración del informe preliminar de esta fase.
- Trabajo de campo, incluye visitas a la zona de intervención, recogida de información mediante la aplicación de las técnicas definidas y redacción y revisión de una memoria de campo. Durante el trabajo de campo se deberán realizar reuniones de devolución de resultados preliminares con la unidad gestora y de seguimiento.
- Informe de evaluación, con la redacción del informe preliminar, su discusión por todas las partes y la elaboración y entrega del informe final.
- Comunicación y socialización de los resultados de la evaluación, especificando los medios que se utilizarán para ello.

VI. DOCUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION.

En Nicaragua:

Los principales documentos de referencia de la intervención que deberán ser consultados por el equipo evaluador en la primera fase del proceso de evaluación y referentes en el desarrollo del mismo, se recogen en la siguiente matriz de documentación.

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

DOCUMENTO	PRINCIPALES CONTENIDOS	LOCALIZACIÓN
Convenio 10-C01-089	Propuesta de proyecto presentado a la AECID en convocatoria de 2007. Contiene la descripción detallada del contexto, actores, matriz de planificación, presupuesto y cronograma.	En sede y en terreno
Convenio de colaboración JyD-ACS/CJDB	Se establece el marco de actuación, principales compromisos de las partes: JyD, Inspectoría y CJDB. Establece las responsabilidades, derechos y obligaciones de las partes en el marco de la gestión del convenio.	En sede y en terreno
Planes Anuales de Convenio (PAC 1, 2 y 3)	Principal referente en el que se proyectan las diferentes actividades por cada resultado y su presupuesto en los años 2010, 2011 y 2012.	En sede y en terreno
Informe final de Línea de Base	Contiene los datos que son tomados como referencia para medir el nivel de avance del convenio.	En sede y en terreno
Estudio sobre la percepción que tiene la juventud y sus familias de las zonas de Managua, Chinandega y Jinotega sobre la Formación Profesional (FP)	Arroja los principales resultados de la percepción que tienen los jóvenes y sus familias en las 3 zonas, sobre la FP.	En sede y en terreno
Estudios de percepción de los empresarios sobre la Formación Profesional (FP) en las zonas de cobertura	Arroja los principales resultados de la percepción que tienen los empresarios en las 3 zonas, sobre los egresados de la FP	En sede y en terreno
Estudio de identificación de redes de actores juveniles.	Permite identificar las principales organizaciones públicas y privadas que trabajan con juventud en situación e vulneración en las 3 zonas de cobertura.	En sede y en terreno
Análisis de área productiva	Considera la situación actual de las 7 áreas productivas, sus estudios de mercado que unido al análisis de situación actual, permite tener una propuesta de mejora.	En terreno
Estudio de Desarrollo Organizacional	Refleja la situación actual del centro, en términos de su estructura, organigrama, funciones del personal,	En terreno

Convenio 10-C01-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

	flujos de comunicación, entre otros. Propone un plan de mejoras.	
Documento Diagnóstico de la situación de FP en Nicaragua	Recoge los principales hallazgos de la situación actual de la educación con las entrevistas a los diferentes actores nacionales y locales, públicos y privados.	En terreno
Informes anuales de PAC1 y PAC2	Informes narrativos técnicos y financieros de los años 1 y 2. Contiene información sobre el avance en la consecución de los resultados, actividades realizadas, cronograma ejecutado, valoración general y grado de ejecución presupuestaria. Incluye fuentes de verificación.	En sede y terreno
Guía de aplicación de normas de seguimiento y justificación de ONGD	Documento elaborado por AECID que recoge de forma práctica las normas y procedimientos de obligado cumplimiento por las ONGD.	En sede y en terreno
Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012	Documento aprobado por Consejo de Ministros español que recoge las bases de la política de cooperación, los objetivos, ámbitos estratégicos y gestión para resultados, contenidos temáticos y prioridades, instrumentos y recursos, seguimiento y evaluación del Plan.	En sede y en terreno
Ley general educación	Marco Jurídico de la educación en el país.	En terreno
Diagnósticos del Ministerio del Trabajo, sobre necesidades de capacitaciones y tendencia del empleo en Jinotega, Chinandega y Managua	Recoge las principales tendencias del empleo en las zonas de cobertura.	En terreno.
Plan Nacional de empleo y trabajo digno y decente para la juventud de Nicaragua	Contiene los ejes estratégicos y las principales lineamientos para las acciones de empleo juvenil	En terreno
Ley de creación del INATEC	Marco regulador de la institución rectora de la Formación Técnica en Nicaragua, como parte del sistema educativo nacional	En terreno
Ley orgánica del INATEC	Define el marco orgánico del INATEC	En terreno
Estrategia de INATEC	Definen las principales metas del 2012 al 2016.	En terreno
Ley de juventud	Marco Jurídico del sector juventud en país	En terreno.

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

En República Dominicana:

Los principales documentos de referencia de la intervención que deberán ser consultados por el equipo evaluador y el equipo gestor a lo largo del proceso de evaluación se recogen en la siguiente matriz de documentación, indicando los principales contenidos de cada uno de ellos y su localización.

DOCUMENTO	PRINCIPALES CONTENIDOS	LOCALIZACIÓN
1.Prepropuesta de convenio con ONGD calificada (julio 2009)	Documento con información breve sobre la idea de convenio (zona geográfica, socio local, sectores, objetivo, población meta, presupuesto, plazo).	Jóvenes y Desarrollo
2.Propuesta de convenio (noviembre 2009)	Documento con datos generales y descripción del convenio propuesto y del plan de trabajo a seguir. Previo a la fase de identificación.	Jóvenes y Desarrollo
3.Documento de pre-convenio (noviembre 2009)	Acuerdo firmado entre la AECID y JyD para la identificación y formulación del convenio	Jóvenes y Desarrollo
4.Solicitud y aprobación de ampliación del plazo de identificación y formulación	Documentos que constatan la ampliación en dos meses del plazo previsto.	Jóvenes y Desarrollo
5.Programa y documento levantamiento datos centros educativos	Productos de la asistencia técnica para la recogida de datos de los centros salesianos (instalaciones, equipos y materiales, sistema de gestión)	Jóvenes y Desarrollo
6.Otros Productos fase identificación y formulación	Productos de la consultora ISI (agenda de trabajo, talleres EBDH y toma de decisiones)	Jóvenes y Desarrollo
7.Anexos relativos al contexto	Diagnóstico sobre el derecho a la educación en RD, relación documentos consultados, fichas informantes.	Jóvenes y Desarrollo
8.Documento de formulación de convenios de cooperación al desarrollo (agosto 2010)	Convenio presentado a la AECID en convocatoria de 2010. Contiene la descripción detallada del contexto, actores, matriz de planificación, presupuesto y cronograma.	Jóvenes y Desarrollo
9.Programación anual del convenio (1er y 2º año)	Documento de planificación de las Acciones del convenio que recoge los objetivos, resultados, actividades y presupuesto previsto para el año correspondiente).	Jóvenes y Desarrollo

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

10. Informes anuales de seguimiento (1er y 2º año)	Informes técnicos y financieros por anualidad (PAC1 y PAC2). Contienen información sobre el avance en la consecución de los resultados, actividades realizadas, cronograma ejecutado, valoración general y grado de ejecución presupuestaria. Incluyen fuentes de verificación.	Jóvenes y Desarrollo
11. Fichas de indicadores	Herramienta interna para el seguimiento de indicadores recogidos en la matriz general del convenio	Jóvenes y Desarrollo
12. Solicitud de modificación de indicadores de resultado	Solicitud presentada a la AECID para modificar el indicador 5 previsto en los resultados 3,4 y 5 de las Acciones 4, 5 y 6 del convenio.	Jóvenes y Desarrollo
13. Acuerdo de colaboración con el socio local	Acuerdo firmado por JyD y la Sociedad Salesiana que establece las responsabilidades, derechos y obligaciones de las partes en el marco de la gestión del convenio.	Jóvenes y Desarrollo
14. Acuerdo de colaboración con el MINERD	Acuerdo firmado por MINERD y Sociedad Salesiana que establece los compromisos de las partes en el marco de la ejecución del convenio.	Jóvenes y Desarrollo
15. Estadísticas de DETP y de centros educativos salesianos	Datos cuantitativos sobre la matrícula, el personal y la oferta de los centros técnicos.	ODAN
16. Resolución de la Presidencia de la AECID	Resolución oficial de 18 de febrero de 2010 por la que se publican las ayudas concedidas para la realización de convenios de desarrollo.	Jóvenes y Desarrollo
17. Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012	Documento aprobado por Consejo de Ministros español que recoge las bases de la política de cooperación, los objetivos, ámbitos estratégicos y gestión para resultados, contenidos temáticos y prioridades, instrumentos y recursos, seguimiento y evaluación del Plan.	Jóvenes y Desarrollo
18. Actas de la VII Reunión de la Comisión Mixta de Cooperación	Acuerdo entre España y la República Dominicana que establece un programa de cooperación en áreas de interés común. Recoge las prioridades estratégicas, principales actores, instrumentos y modalidades de cooperación, seguimiento y	Jóvenes y Desarrollo

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

	evaluación del acuerdo.	
19. Estrategia de Educación de la Cooperación Española	Documento de AECID que establece el marco de referencia y de intervención, así como su aplicación, el seguimiento y evaluación de las intervenciones de la cooperación española en el sector educación.	Jóvenes y Desarrollo

Nota: estará a disposición cualquier otro documento que la empresa consultora o experto/a considere necesario para realizar de forma eficiente su labor.

VII. ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN.

El informe de evaluación seguirá la siguiente estructura de contenidos:

0. Resumen ejecutivo, que incorpore la esencia de la información contenida en el informe completo, poniendo especial énfasis en los principales resultados de la evaluación, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

1. Introducción

- ✓ Antecedentes y Objetivo de la evaluación.
- ✓ Preguntas principales y criterios de valor: definición.

2. Descripción resumida de la intervención evaluada, con especial referencia a las expectativas de cumplimiento en el momento intermedio en el que se realiza la evaluación; resumen de los antecedentes, la organización y gestión, actores implicados y contexto en el que se desarrolla la intervención.

3. Metodología empleada en la evaluación

- ✓ Metodología y técnicas aplicadas. Se anexarán las herramientas utilizadas.
- ✓ Condicionantes y límites del estudio realizado.

4. Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a las cuestiones establecidas previamente. Interpretación de las evidencias en relación con las preguntas de evaluación enunciadas.

5. Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación establecidos.

6. Lecciones aprendidas que se desprendan de las conclusiones generales que indiquen buenas prácticas y que puedan ser extrapoladas y retroalimentar las acciones de la intervención en ejecución.

7. Las recomendaciones derivadas de la evaluación clasificadas según el criterio elegido acordado (ej.: según criterios de evaluación, según componente de la intervención). Siempre que sea posible, mencionar el actor o actores a quien va dirigida de manera particular la recomendación.

8. Anexos, entre los que se incluirán:

- ✓ Los TdR.
- ✓ El plan de trabajo, la composición y la descripción de la misión.
- ✓ Metodología propuesta, técnicas, herramientas y fuentes utilizadas para recopilar información.
- ✓ Revisión documental: listado de fuentes secundarias utilizadas.
- ✓ Entrevistas: listado de informantes, guion de entrevista, transcripciones y notas.
- ✓ Encuestas: modelos, datos brutos recopilados y análisis estadístico.
- ✓ Talleres participativos: relatoría y productos.

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

- ✓ Alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador del informe si se considera pertinente, sobre todo si existen desacuerdos que no han sido reflejados en el cuerpo del informe.
- ✓ Así mismo, se deberá presentar una ficha resumen de la evaluación siguiendo el formato establecido por el CAD de la OCDE para el inventario de evaluaciones de esta institución (ver modelo en Anexo 2)

La extensión máxima del informe de evaluación será de 100 páginas. El resumen ejecutivo, como máximo de 5 páginas.

Tras la presentación del informe preliminar en formato electrónico, y una vez discutido y consensuado con las partes implicadas, se presentará a JyD y a ambos socios locales el informe final de evaluación en tres (3) copias en papel y un soporte informático de toda la evaluación.

VIII. EQUIPO EVALUADOR

La evaluación será efectuada por la empresa consultora o profesional independiente seleccionado, externo a JyD y a los socios locales, en coordinación con personal de estas instituciones, quienes articularán su trabajo para el logro de los objetivos establecidos en estos Términos de Referencia. Se priorizará la contratación de un equipo evaluador local.

Los perfiles de los(as) expertos(as) estarán en consonancia con el tipo de convenio objeto de la evaluación:

- Experiencia de al menos 5 años en evaluación de proyectos/convenios de Cooperación al desarrollo.
- Conocimientos de las técnicas y metodologías de Evaluación.
- Conocimiento y/o experiencia en procesos de Educación y Desarrollo local con enfoque de derechos y género.
- Conocimiento de las zonas o ámbito geográfico de cobertura del convenio (Nicaragua y República Dominicana)
- Manejo de herramientas informáticas y técnicas de análisis participativo
- Disponibilidad inmediata de tiempo y para trabajar en las zonas de cobertura del convenio.

Es importante que dispongan de buena capacidad de comunicación, de aptitud para afrontar situaciones variadas, sensibilidad intercultural y capacidad de trabajo en equipo.

Los candidatos/as deberán presentar junto con la propuesta de evaluación:

- ✓ Descripción del número de integrantes del equipo evaluador, su perfil profesional (trabajos anteriores similares y el curriculum vitae de los/as integrantes), nombrando a la persona responsable final del trabajo e interlocutora del equipo evaluador.
- ✓ Registros legales de constitución en el caso de las empresas consultoras.
- ✓ Referencias de los integrantes del equipo que puedan ser comprobables.

El o la responsable o coordinador/a del equipo actuará como interlocutor/a y representante ante JyD a la hora de contactar con los responsables e implicados del convenio. Cualquier cambio en la constitución del equipo evaluador deberá ser previamente notificado y autorizado por la Unidad Gestora de Evaluación.

Al tratarse de una evaluación externa, el equipo evaluador recibirá acompañamiento del personal de la ONGD en terreno, sin que ellos interfieran en el trabajo de los evaluadores y garantizando su independencia en el desarrollo del trabajo y en la preparación del Informe.

IX. PREMISAS DE LA EVALUACIÓN, AUTORÍA Y PUBLICACIÓN

A continuación se establecen las premisas básicas de comportamiento ético y profesional de parte del equipo evaluador:

Anonimato y confidencialidad.- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.

Responsabilidad.- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre éstos y los responsables del proyecto en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.

Integridad.- Los evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en el Pliego de Prescripciones Técnicas, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.

Independencia.- El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.

Convalidación de la información.- Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación.

Incidencias.- En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente a JyD y a la Sociedad Salesiana. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por JyD y su socio local en los presentes Términos de Referencia.

Derechos de autor y divulgación.- Todo derecho de autor recae en JyD y la Sociedad Salesiana y es prerrogativa de ésta la difusión de la información recopilada y del informe final.

La AECID se reserva el derecho de reproducir, distribuir o comunicar públicamente el informe de evaluación sin necesidad de acuerdo previo, cuando así lo requiera el correcto desarrollo de procedimientos administrativos y lo hará con previa autorización de dicha entidad, cuando se requiera por otro tipo de motivos.

Régimen sancionador.- En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto de que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado con la Sociedad Salesiana, serán aplicables las penalizaciones establecidas por ésta como entidad

contratante conforme al contrato de prestación de servicios firmado con el equipo evaluador.

X. PLAZOS Y PRESUPUESTO PARA LA EVALUACIÓN

La duración inicialmente prevista del proceso de evaluación será de doce (12) semanas a partir de la firma del contrato de prestación de servicios.

Se estima el siguiente calendario de actividades, que podría variar en función de la propuesta y negociación con el equipo evaluador:

- Trabajos preparatorios para establecer el Plan de Trabajo definitivo: 1 semana a partir de la firma del contrato.
- Estudio de gabinete: Entre 1 y 3 semanas.
- Trabajo de campo: Entre 3 y 4 semanas.
- Informe de evaluación: 3 semanas.
- Comunicación y difusión de los resultados de la evaluación: 1 semana.

Por otro lado, el presupuesto estimado para la realización de esta evaluación asciende a 18.000,00 €.

Contra el pago de los servicios de consultoría se deberá entregar una factura de tráfico legal de acuerdo con la legislación del país y del monto a pagar será descontada, en su caso, la correspondiente retención por impuestos.

XI. PRESENTACION DE LA OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA Y CRITERIOS DE VALORACION

En base a los presentes Términos de Referencia se solicita la presentación de una propuesta que debe ser técnica y económica. Deberá comprender todos los gastos, del tipo que fueren, generados en el proceso de la evaluación, incluso los derivados de la aplicación de las técnicas seleccionadas y de los desplazamientos a terreno del equipo evaluador (honorarios, alojamiento, manutención y viajes, etc.), de forma que se presenten como un precio único para la entidad contratante.

Las propuestas deberán ser presentadas antes del día 25 de septiembre del 2012 en formato electrónico a la dirección: jyd@jovenesydesarrollo.org con copia a nicaragua@jovenesydesarrollo.org rdominicana@jovenesydesarrollo.org, poniendo como referencia en asunto "Evaluación convenio 10-CO1-089".

JyD y el socio local valorarán las propuestas en función del análisis de los siguientes aspectos, partiendo de que se priorizará la contratación de un equipo evaluador local:

1. La calidad técnica de la propuesta presentada
2. La oferta económica
3. La experiencia de la empresa y/o perfil de los evaluadores/as

Como valoración orientativa de estos criterios se utilizará la siguiente tabla de puntuación:

Convenio 10-CO1-089 "Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana"

Criterios de valoración	Puntaje
A) Propuesta metodológica	40%
- Calidad global de la propuesta metodológica	20%
- Propuesta detallada de técnicas a aplicar	10%
- Plan de trabajo calendarizado, con especial énfasis en el trabajo de campo	10%
B) Oferta económica	30%
- Desglose de conceptos de gasto y montos, distinguiendo honorarios del resto de gastos	10%
- Eficiencia respecto a otras ofertas recibidas	20%
C) Perfil del equipo evaluador	30%
- Experiencia en evaluación de acciones de cooperación al desarrollo	10%
- Experiencia en el sector educación	5%
- Experiencia en la región Caribe y Centroamérica	5%
- Experiencia en la aplicación de técnicas de investigación y análisis participativo	5%
- Productos de calidad en trabajos similares	5%

Solamente se contactará al candidato/a seleccionado/a; si en el plazo de 15 días a partir del cierre de la convocatoria para la presentación de propuestas no es contactado/a, deberá considerar desestimada la propuesta presentada.

Una vez seleccionada la empresa o profesional independiente por JyD y la Sociedad Salesiana, la AECID llevará a cabo una revisión posterior de los Términos de Referencia y de la propuesta seleccionada, revisión que podría suponer la introducción de cambios en el presente documento y/o en la propuesta seleccionada.



II. Plan de trabajo

País	Fecha	Instrumento	Participantes
REPÚBLICA DOMINICANA	18-feb	Entrevista grupal	Inspección Salesiana Antillas P. Víctor Pichardo (Inspector Salesiano) P. Hiram Santiago (Responsable Pastoral Juvenil) P. Alberto Rodríguez (Ecónomo) Franklyn Ortega (Responsable ODAN)
		Entrevista grupal	ODAN (Oficina Desarrollo de las Antillas) JyD (Jóvenes y Desarrollo) Sara Martín (Delegada JyD) Paco Bravo (Asesor Formación Técnica JyD) Borja Serrano (Administrador JyD) Franklyn Ortega (Responsable ODAN) Eduardo Perdomo (Coordinador Convenio ODAN) Alberto Toribio (Administración ODAN)
		Entrevista	OTC - AECID Carlos Cano (Coordinador General OTC)
		Entrevista grupal	INFOTEP Ramona Mejía (Gerente Validación y Certificación) Miguel Ángel Sánchez (Dpto. Validación y Homologación Curricular)
	19-feb	Grupo focal	ITESA - Docentes 8 hombres + 2 mujeres
		Grupo focal	ITESA – Familias 2 hombres + 5 mujeres
		Grupo focal	ITESA – Alumnado 3 hombres + 5 mujeres
		Entrevista	ITESA – Director Salesiano P. Luis Reyes SDB
		Observación	ITESA – Talleres remodelados Visita a los talleres de electricidad, electrónica y mecánica, acompañado de los respectivos responsables.
	20-feb	Entrevista grupal	Consultora AGRHUPA Indiana Tamárez Carlos Tamárez
		Entrevista grupal	Consultora INEVALUA Elena Arbáizar Mariana Cammerinssi
		Entrevista	ITESA – Director Docente Pedro A. Torres
		Entrevista	OEI- Proyecto Educación Emprendedores Joselin Taveras
		Entrevista	JyD – Ex delegado en R. Dominicana Manuel Herrera
	21-feb	Grupo focal	CRISTO REY – Alumnado 4 hombres + 6 mujeres
		Grupo focal	CRISTO REY – Familias 1 hombre + 7 mujeres
		Grupo focal	CRISTO REY – Docentes 5 hombres + 2 mujeres
		Entrevista	CRISTO REY – Director Salesiano P. Armando Vidal SDB
		Entrevista	CRISTO REY – Coordinadora Pedagógica Rosa Nilsy Feliz



	22-feb	Entrevista	M. J.FELIX PEPEN – Rector Salesiano	P. William Batista SDB
		Grupo focal	M. J.FELIX PEPEN – Docentes	7 Hombres + 5 Mujeres
		Grupo focal	M. J.FELIX PEPEN – Alumnado	9 Hombres + 15 Mujeres (2 x 2 cursos x 6 especialidades)
		Entrevista	M. J.FELIX PEPEN – Director	Robert Razón
	25-feb	Entrevista	S.CORAZÓN JESÚS – Director Salesiano	P. Francisco Batista
		Entrevista	S.CORAZÓN JESÚS – Directora	Mirta Vargas
		Grupo focal	S.CORAZÓN JESÚS – Docentes	2 hombres + 5 mujeres
		Grupo focal	S.CORAZÓN JESÚS – Alumnado	6 Hombres + 6 Mujeres
		Entrevista grupal	DON BOSCO – Director Salesiano + Subdirector	P. José Estefan SDB + Silvio Tejada
		Observación	DON BOSCO – Talleres	Visita a los talleres
	26-feb	Entrevista	DGTP Subdirectora	Lourdes Cisneros
		Entrevista	DGTP Directora	Mercedes Matrilé
		Grupo focal	DGTP Docentes	
		Grupo focal	DGTP Técnicos curriculares	6 Hombres + 10 Mujeres
		Grupo focal	DGTP Técnicos Vinculación Externa	3 mujeres
	28-feb	Entrevista	IPISA – Director Salesiano	P. Baltasar Santana
		Observación	IPISA – Talleres	Visita a los talleres acompañado de José Solís (Coordinador Técnico)
		Entrevista	IATESA – Coordinador Técnico	Silvestre Cruz
	29-feb	Entrevista	DGTP Directora (continuación)	Mercedes Matrilé
Devolución preliminar		ODAN (Oficina Desarrollo de las Antillas) JyD (Jóvenes y Desarrollo)	Sara Martín (Delegada JyD) Paco Bravo (Asesor Formación Técnica JyD) Borja Serrano (Administrador JyD) Franklyn Ortega (Responsable ODAN) Eduardo Perdomo (Coordinador Convenio ODAN) Alberto Toribio (Administración ODAN)	
NICARAGUA	04-mar	Reunión preparatoria	CJDB (Centro Juvenil Don Bosco) JyD (Jóvenes y Desarrollo)	P. Horacio Macal SDB (Director CJDB) H. Rodrigo Méndez SDB (Resp. Educativo CJDB) Carlos Ordóñez (Coordinador Técnico CJDB) Reneé Cajina (Coordinadora OPD) Socorro Lacayo (Coordinadora JyD) Héctor Álvarez (Administrador JyD)
		Entrevista grupal	JyD (Jóvenes y Desarrollo)	Socorro Lacayo (Delegada JyD) Héctor Álvarez (Administrador JyD)
		Entrevista	CJDB – Director	P. Horacio Macal SDB
		Entrevista	OPD (Oficina Proyectos Desarrollo) - Coordinadora	Reneé Cajina
	5-mar	Entrevista grupal	Asistencia Técnica JyD	Inmaculada Martin



		Consultora Externa	Francisca Arbizu
		Reunión	ÓTC – AECID
		Entrevista	CJDB – Gerenta Área Productiva
		Entrevista	CJDB – Responsable Educativo
		Entrevista	IDEUCA – Director Académico
		Entrevista (Skype)	OPDCAM – Responsable (Guatemala)
6-mar	Grupo focal	CJDB – Equipo Técnico	Arlene Aguilera (Trabajadora Social) Francisco J. Rodríguez Gaitán (Formación Sociolaboral, Plan Sensib.) Darwin J. Chamorro (Secretario Académico) Carlos Alemán (Emprendedurismo) Patricia Gómez (Coord. Estudios y Disciplina) Belinda Barquero (Promotora Género) Karen Méndez (Psicóloga) Fabiola Zapata (Orientación Estudiantil) Cindy Leiva (Integración Laboral) Carlos Ordóñez (Coordinador Técnico CJDB)
	Grupo focal	CJDB – Estudiantes	8 Hombres + 4 Mujeres
	Grupo focal	CJDB – Docentes	10 Hombres + 1 Mujer
7-mar	Entrevista	ITA – Director	Luis Zeledón
	Grupo Focal	Jóvenes Emprendedores	3 Hombres + 3 Mujeres
	Entrevista grupal	Instituciones	Javier Zaballos (INJUVE; Prog, Conjunto Juventud, Empleo y Migración) Omar Castro (Colectivo MisAlas)
	Entrevista grupal	Equipo técnico CJDB Jinotega	Luis Carlos Rayo (Coordinador) Byron González (Emprendedurismo)
8-mar	Grupo focal	Estudiantes Jinotega	4 Hombres + 9 Mujeres // 5 Egresados + 8 Ingresados
	Grupo focal	Familias Jinotega	1 Hombre + 7 Mujeres
9-mar	Grupo focal	Familias Managua	2 Hombres + 5 Mujeres
11-mar	Entrevista	Coordinador Técnico CJDB	Carlos Ordóñez
	Entrevista	INATEC	Marina Almanza (Directora Técnica Docente)
	Visita	Empresa de balanzas comerciales	Entrevista a dueña, encargada, 2 jóvenes insertados
	Visita	La Casa de las Mangueras	Responsable RRHH
12-mar	Entrevista	ENMA-INATEC	Esperanza Regalado (Directora)
	Grupo Focal	Estudiantes Chinandega	7 H + 7 M // 9 Egresados + 5 Ingresados
	Grupo Focal	Jóvenes insertados	6 Hombres + 3 Mujeres
	Entrevista grupal	Directores Instituto	1 Hombre + 1 Mujer (Corinto, El Viejo)
	Grupo focal	Instituciones / ONG	Juan Ramón González (ASODEL)



			Álvaro José Romero (Alcaldía Chinandega; Juventud) Sandra Trujillo Lara (Profamilia) Iris Marcelly Alarcón Bustillo (Juventud Sandinista)
	Grupo Focal	Equipo técnico CJDB Chinandega	Marlon Galo (Coordinador) René Ulloa (OIL) Ana Morales (OIL) Damasia García (Docente Asistente Administración) Keimer Betancourth (Docente Soldadura) Freddy Mendoza (Docente Téc. Computación) Hilda Chávez (Docente transversales -Emprended., For.para la vida-)
13-mar	Grupo Focal	Familias Chinandega	1 Hombre + 4 Mujeres
	Grupo Focal	Empleadores	2 Hombres + 3 Mujeres
14-mar	Entrevista grupal	Directores Instituto	1 Hombre + 1 Mujer (Corinto, El Viejo)
	Grupo Focal	Instituciones	
	Entrevista	Consultor (Estudio percepción jóvenes y familias)	Joel Zamora
19-mar	Devolución Preliminar	CJDB (Centro Juvenil Don Bosco) JyD (Jóvenes y Desarrollo)	P. Horacio Macal SDB (Director CJDB) H. Rodrigo Méndez SDB (Resp. Educativo CJDB) Carlos Ordóñez (Coordinador Técnico CJDB) Reneé Cajina (Coordinadora OPD) Socorro Lacayo (Coordinadora JyD) Héctor Álvarez (Administrador JyD)
20-mar	Entrevista	OTC-AECID	Silvia Grande



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Bibliografía y documentación consultada



GENERAL

AECI. *Documento de Formulación del Programa Regional: Formación ocupacional e Inserción Laboral. América Central y República Dominicana.* Febrero 2006.

AECI-OEI. *Diagnóstico para un programa de cooperación regional para la formación ocupacional y la inserción laboral en los países de Centroamérica, Panamá y República Dominicana.* Abril 2004.

OLACD. *Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana.* 2008.

OLACD. *Estadísticas básicas del mercado laboral 2008.*

PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2013.* 2013.

NICARAGUA

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. *Ley General de Educación.* 22 de marzo de 2006.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en electricidad”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en mecanizado de piezas industriales”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en panadería y pastelería”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en computación”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en programación”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en soldadura”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en fabricación e instalación de madera y mueble”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en gestión administrativa”.* Octubre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Currículo de la especialidad “Técnico en mecánica automotriz”.* Noviembre 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Directorio de redes juveniles y actores sociales que trabajan desde, para y con la juventud en: Managua, Jinotega y Chinandega.*

Centro Juvenil Don Bosco. *Estudio de pertinencia de elaboración o modificación de currículas en Managua, Jinotega y Chinandega.* Agosto 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Informe de evaluación del impacto de la formación en los egresados de costura industrial de los años 2007 al 2010 en Chinandega.* 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Informe de Planificación y Ejecución del Foro Debate. “La Educación Profesional como un Derecho Humano en la Juventud Nicaragüense.”* Octubre 2011.



Centro Juvenil Don Bosco. *Informe de Visitas a Barrios e Instituciones Campaña Publicitaria de la Oferta Educativa del CJDB 2011*. Enero 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Informe sobre acciones de la Comisión de Enseñanzas Curriculares*. Junio 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Informe sobre el trabajo en sesiones de la Comisión de Evaluación de INATEC*.

Centro Juvenil Don Bosco. *Manual de convivencia del estudiantado del Centro de Formación Profesional del Centro Juvenil Don Bosco*. 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Manual de procedimientos del acompañamiento del estudiantado del Centro Juvenil Don Bosco*. Julio 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Modelo y guía de elaboración del currículo de las especialidades del Centro Juvenil Don Bosco*. Julio 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Plan de apoyo al sistema público de Educación Técnica y Formación Profesional de Nicaragua*. 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Plan de formación continua del Centro Juvenil Don Bosco 2011*. Abril 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Plan de promoción de la Formación Profesional Técnica en Managua*. Octubre 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Plan de promoción de la Formación Profesional Técnica en Jinotega*. Julio 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Plan operativo anual de la estrategia de género 2012*. 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Plan operativo. Estrategia de igualdad de derechos y oportunidades de género 2011-2015. Centro Juvenil Don Bosco*. 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Programa de formación en valores*. 2010.

Centro Juvenil Don Bosco. *Programa Emprende CJDB*. 2012.

Centro Juvenil Don Bosco. *Propuesta metodológica de estudio de pertinencia de al menos tres currículas en la familia laboral agrícola en Jinotega*. Marzo 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Propuesta metodológica para elaborar un estudio de pertinencia de al menos tres currículas en mecánica automotriz en Chinandega y Managua*. Abril 2011.

Centro Juvenil Don Bosco. *Proyecto Educativo del Centro Juvenil Don Bosco*. Diciembre 2012.

Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Diagnóstico Áreas Productivas: Bordados*. Septiembre 2011.

Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Diagnóstico Áreas Productivas: Escuela de informática*. Octubre 2011.

Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Diagnóstico Áreas Productivas: Imprenta*. Septiembre 2011.

Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Diagnóstico Áreas Productivas: Librería*. Septiembre 2011.



Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Diagnóstico Áreas Productivas: Taller de mecánica automotriz.*** Octubre 2011.

Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Diagnóstico Áreas Productivas: Taller de mecánica industrial.*** Octubre 2011.

Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Diagnóstico Áreas Productivas: Panadería.*** Octubre 2011.

Consultores Empresariales de Nicaragua (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Estudio del sistema organizativo y relacional del Centro Juvenil Don Bosco.*** 2012.

Convenio de colaboración entre Asociación Congregación Salesiana y Corte Suprema de Justicia. Noviembre 2010.

Francisca Arbizu (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Actualización curricular de la oferta de CJDB y refuerzo de la cooperación (informe de asistencia técnica).*** Marzo 2012.

Francisca Arbizu (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Diagnóstico de la situación de la formación profesional en Nicaragua.*** Julio 2011.

Francisca Arbizu (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Educación Técnica y Formación Profesional de Nicaragua. Modelo y Metodología de Diseño curricular.*** Septiembre 2012.

Francisca Arbizu (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Informe sobre los criterios de elección de familias profesionales para el diseño curricular de nueva oferta formativa de Educación Técnica y Formación Profesional.*** Enero 2013.

Francisca Arbizu (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Revisión de la oferta formativa, propuesta de nuevos currículos y refuerzo de las capacidades del Centro Juvenil Don Bosco (informe de asistencia técnica).*** Julio 2012.

IDEUCA. Diseño del Curso de Diplomado ***“Desarrollo de Competencias Pedagógicas Innovadoras con enfoque de Derechos”.*** Marzo 2012.

INATEC. ***Diseño, Construcción y funcionamiento del Sistema de Formación Profesional por Competencias Laborales en Nicaragua (presentación).*** Marzo 2010.

INATEC-CDDDB-JyD. ***Acta de transferencia de los equipos de confección industrial.*** Diciembre 2010.

ISI Argonauta (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Diagnóstico sobre la situación del derecho a la educación en Nicaragua. 2010.*** (Documento elaborado por ISI Argonauta para la Fundación Jóvenes y Desarrollo en el marco del proceso de identificación del Convenio).

Joel Zamora Cortés (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Estudio sobre la percepción que tiene la juventud y sus familias de las zonas de Managua, Chinandega y Jinotega sobre la Formación Profesional.*** Octubre 2011.

MINED. ***Plan Estratégico de Educación 2011-2015.*** 2011.

Raquel Mejía Gutiérrez (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Identificación de Redes Juveniles y Actores Sociales, presentes en Managua, Chinandega y Jinotega.*** Octubre 2011.

Rosemary Vega (para el Centro Juvenil Don Bosco). ***Estudio de Percepción de los Empresarios y Empresarias sobre la Formación Técnica Profesional en Managua, Chinandega y Jinotega.*** Agosto 2011.



Rosemary Vega (para el Centro Juvenil Don Bosco). *Recomendaciones Generales para Fortalecimiento de Relación Empresa-Centro de Formación Profesional*. Septiembre 2011.

REPÚBLICA DOMINICANA

AGRHUPA (para JyD-SSA). *Propuesta consultoría “Desarrollo organizativo de la Red de Escuelas Técnicas Salesianas”. Propuesta técnica*. Octubre 2012.

AGRHUPA (para JyD-SSA). *Propuesta de Diplomado “Comunidad Educativa, Participación y Gestión”*. Diciembre 2012.

Aleandra Gratereaux (para DGETP). *Informe Técnico. Desarrollo Curricular Basado en Competencias (Informe de la capacitación facilitada por Carlos Ferrer)*. Julio 2012.

Danilda Morel (para DGETP). *Informe del Taller Desarrollo Curricular Basada en Competencias (facilitado por Mar Rodríguez)*. Julio 2011.

Domingo Matías (para JyD-SSA). *Plan Estratégico de las Escuelas Técnicas Salesianas 2011-2015*. Junio 2011.

Elena Arbaizar Santamaría y Marianna Cammerinesi (para JyD-SSA). *Informe de resultados. Encuesta sobre el grado de satisfacción del alumnado de cuatros centros educativos salesianos en la República Dominicana: Instituto Técnico Salesiano (ITESA), Sagrado Corazón de Jesús, Instituto Politécnico Agropecuario Mons. Juan Félix Pepén, Liceo Técnico Cristo Rey. Estudio Cuantitativo y Cualitativo*. Julio 2012.

Elena Arbaizar Santamaría y Marianna Cammerinesi (para JyD-SSA). *Diagnóstico de Necesidades Formativas. Estudio sobre el rol y las necesidades formativas del personal de cuatro centros salesianos: Instituto Técnico Salesiano, Sagrado Corazón de Jesús, Instituto Politécnico Agropecuario Mons. Juan Félix Pepen, Liceo Técnico Cristo Rey. Estudio Cuantitativo y Cualitativo*. Marzo 2011.

Francisca Arbizu (para JyD-DGETP): *Síntesis del Modelo y Metodología para el Diseño curricular Basado en Competencia*. Julio 2012.

Francisca Arbizu (para JyD-pSSA). *Informe de Asistencia Técnica*. Diciembre 2012.

Francisca Arbizu (para JyD-SSA). *Informe de Asistencia Técnica*. Marzo 2012.

Francisca Arbizu (para JyD-SSA-DGETP): *Educación Técnico-Profesional de República Dominicana: Modelo y Metodología de Diseño curricular*. Noviembre 2011.

Francisca Arbizu y Carlos Ferrer (para JyD-SSA). *Apoyo al MINERD en República Dominicana para el desarrollo del Convenio de JyD-AECID (Informe de asistencia técnica de diagnóstico)*. Diciembre 2010.

INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Propuestas de formación y sensibilización. Instituto Politécnico Agropecuario Mons. Juan Félix Pepén - Hainamosa*. Noviembre 2011.

INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Propuestas de formación y sensibilización. Instituto Técnico Salesiano (ITESA)*. Noviembre 2011.



INEVALUA (para JyD-SSA). *Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Propuestas de formación y sensibilización. Liceo Cristo Rey - Barahona.* Noviembre 2011.

INEVALUA (para JyD-SSA). *Plan de formación. Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Propuestas de formación y sensibilización.* Noviembre 2011.

INEVALUA (para JyD-SSA). *Plan de sensibilización. Estudio sobre el papel de las familias y los jóvenes como parte de la comunidad educativa. Propuestas de formación y sensibilización.* Noviembre 2011.

ISI Argonauta (para JyD-SSA). *Diagnóstico sobre la situación del derecho a la educación en República Dominicana. 2010.* (Documento elaborado por ISI Argonauta para la Fundación Jóvenes y Desarrollo en el marco del proceso de identificación del Convenio).

Jimmy Coste (para DGETP). *Informe Técnico. Desarrollo Curricular Basado en Competencias (Informe de la capacitación facilitada por Carlos Ferrer).* Agosto 2012.

Jóvenes y Desarrollo. *Estudio de la pertinencia de la oferta educativa en la Red Salesiana de Formación Profesional en República Dominicana.* Diciembre 2011.

Lourdes Cisnero (para DGETP). *Capacitación sobre Diseño Curricular por Competencias (Informe de la capacitación facilitada por Francisca Arbizu y Carlos Ferrer).* Abril 2011.

Marilyn Carbuccion (para DGETP). *Informe del Taller Desarrollo Curricular Basada en Competencias (facilitado por Francisca Arbizu).* Julio 2011.

MINERD. *Ordenanza n° 02-2010 que reformula los Perfiles y Planes de Estudios correspondientes a 28 especialidades/ocupaciones del Bachillerato Técnico y crea las menciones de Mantenimiento Aeronáutico, Mantenimiento de Embarcaciones, Operaciones Mineras, Diseño Gráfico Publicitario, Producción de Radio y Televisión.* 2010.

MINERD. *Propuesta de ordenanza que establece el Modelo y la Metodología para el Diseño y Desarrollo Curricular de la Educación Técnico-Profesional Basada en Competencia.* Enero 2013.

Pilar Bordonaba (para JyD-SSA). *Informe de Asistencia Técnica sobre Vinculación Externa.* Noviembre 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Sistema de Gestión para la Red Salesiana de ETP en R. Dominicana. Gestión de Calidad. Elementos y fases de implementación.* Abril 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Plan de Acción para el diseño del Sistema de Gestión.* Mayo 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *Guía de elaboración de procedimientos.* 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PC01.1. Lideranza y toma de decisiones.* Octubre 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PC01.2. Planificación estratégica y operativa.* Octubre 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. *PC02. Comunicación y marketing.* Octubre 2012.



Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. **PE01.1. Pasantías e inserción laboral.** Septiembre 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. **PE02.1. Oferta formativa en valores.** Septiembre 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. **PE02.2. Formación del personal.** Septiembre 2012.

Red de Centros de ETP de la Sociedad Salesiana en R. Dominicana. **Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y conservación de instalaciones y equipos.** 2012.

Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana. **Cerrando brechas: Oferta educativa y ambiente físico escolar.** 2009.

Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana. **Plan Decenal Educación 2008-2018.** 2008.

Ybelca Cordero (para DGETP). **Informe del Taller Desarrollo Curricular Basada en Competencias (facilitado por Carlos Ferrer).** Julio 2011.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Ficha CAD



Título	Acceso a la educación de calidad y la continuidad educativa de menores y jóvenes de escasos recursos, buscando la equidad de género y el enfoque basado en derechos, en Nicaragua y República Dominicana	Lugar	NICARAGUA: Departamentos Managua, Chinandega y Jinotega. REP. DOMINICANA: Santo Domingo Distrito Nacional, Santo Domingo Este, Valverde Mao y Barahona.	
Sector	110- Educación	Subsector	11110 -Política educativa y gestión administrativa 11120 - Servicios e instalaciones educativas y formación 11130 - Formación de profesores 11220 - Educación primaria 11230 - Capacitación básica de jóvenes y adultos 11330 - Formación Profesional	
Tipo de evaluación	Externa Intermedia	Coste (€)		
Fecha de la intervención	15-agosto-2010 15-agosto-2014	Agente ejecutor	Fundación Jóvenes y Desarrollo Sociedad Salesiana de Centroamérica Sociedad Salesiana de las Antillas	Beneficiarios Niñez, juventud y mujeres como titulares de derechos directos. Impacto indirecto en comunidad educativa (familias y docentes principalmente) y resto de la población.
Fecha de la evaluación	Febrero – Abril 2013	Agente evaluador	Universidad Politécnica de Valencia	
Principios y objetivos de la evaluación	<ul style="list-style-type: none">– Valorar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados esperados por el Convenio en el periodo de ejecución, desde su inicio el 15 de agosto de 2010 hasta el 15 de agosto de 2012, así como la pertinencia de la intervención dentro del marco de la estrategia sectorial de la Cooperación Española y la Declaración de París.– Valorar el diseño y la ejecución de la intervención. La coherencia entre las actividades, los resultados previstos y la consecución del objetivo, así como su alcance en el periodo evaluado.– Valorar las actividades realizadas, su ritmo de ejecución, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.			
Metodología y herramientas	Metodología cualitativa para la extracción de información. Herramientas: Análisis documental; Entrevistas en profundidad; Grupos focales; Observación participante.			



Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)	Pertinencia	La intervención presenta un alto grado de pertinencia en relación con las necesidades de los titulares de derechos y un elevado nivel de alineamiento con las políticas públicas nacionales en ambos países, combinando acciones dirigidas a mejorar el acceso, permanencia y calidad en los centros educativos salesianos, con otras que pretenden contribuir a mejorar los sistemas públicos de educación técnico profesional.
	Eficacia	<p>La intervención ha avanzado en todos los componentes programados, aunque con un ritmo de ejecución inferior al planificado, presentando niveles de sub ejecución presupuestaria importantes. Los factores (internos y externos) que han influido en estas desviaciones son múltiples. En líneas generales, siendo estos factores razonables y estando varios de ellos fuera de la capacidad de gestión de la intervención, no aparecen reflejados explícitamente en el sistema de hipótesis incluido en la planificación y el origen de estas desviaciones observadas parte de una programación inicial excesivamente optimista.</p> <p>De cara a valorar el alcance de los resultados existen limitaciones para poder hacer apreciaciones basadas en información cuantitativa, debido a la limitada recopilación de información de los indicadores. Sin embargo se han podido recoger elementos de información cualitativa que hacen pensar en efectos positivos en relación al acceso y la calidad educativa en las zonas de cobertura de la intervención. En ambos países se han abierto procesos profundos de reorganización de los centros y de sus sistemas de gestión, y de revisión curricular; precisamente por ser procesos abiertos, resulta complejo valorar su impacto, pero se han recogido evidencias de algunos logros positivos. En relación a la incidencia en políticas públicas se han logrado avances significativos en República Dominicana, y a pesar del complejo contexto político en Nicaragua se están logrando algunos avances relevantes.</p>
	Eficiencia	No se han apreciado factores de ineficiencia en ninguno de los componentes de la intervención (con excepción del componente de fortalecimiento de la imagen de la FP en Nicaragua), pero existe un significativo riesgo de ineficiencia al intentar abordar una multiplicidad de las causas de vulneración del derecho a la educación en una intervención con recursos (humanos y económicos) limitados y con una duración temporal acotada.
	Sostenibilidad	La situación en relación a la sostenibilidad económica del servicio educativo prestado presenta notables diferencias en Nicaragua y en República Dominicana. La progresiva incorporación en de los centros salesianos al sistema público de co-gestión es factor clave de sostenibilidad, algo que no sucede en Nicaragua. En ambos países la intervención contemplaba acciones orientadas a mejorar esta sostenibilidad económica, aunque resultaría prematuro valorar sus efectos.
	Participación	<p>El enfoque de participación promovido ha seguido esquemas basados en la generación de capacidades en los actores locales y en el acompañamiento de procesos en los que se busca una amplia convocatoria.</p> <p>Como riesgo, se ha identificado que una carga importante en relación al impulso y la dinamización de la intervención recae en los equipos de JyD lo que puede estar incidiendo en la demora del ritmo de ejecución y puede generar dependencias no deseables.</p>
Recomendaciones de carácter específico	<p>R1. Planificar, con la suficiente previsión, una posible prórroga en el período de ejecución de la intervención. Las desviaciones, tanto en la temporalidad de la ejecución de las actividades, como en la ejecución presupuestaria así lo sugieren, para evitar acelerar los ritmos a costa de perjudicar los mecanismos participativos y orientados hacia el cambio en las lógicas de funcionamiento de los centros.</p> <p>R2. Promover en ambos países espacios de concertación y alianza de distintas organizaciones e instituciones que, ante eventuales cambios políticos que puedan poner en riesgo los procesos acometidos, puedan jugar un rol de exigibilidad frente a las autoridades públicas.</p>	



R3. Impulsar, y especialmente en el caso de República Dominicana, una incorporación efectiva del enfoque de género a la intervención, contando para ello con asesoramiento externo dadas las limitadas capacidades instaladas en los socios locales para ello.

R4. Continuar fortaleciendo las capacidades de las oficinas de proyectos salesianas (ODAN y OPD) y promover progresivamente una transferencia de los esfuerzos de impulso y dinamización de la intervención desde los equipos de JyD hacia ellas para minimizar el riesgo de dependencias no deseadas que puedan condicionar negativamente la sostenibilidad del proceso.

R5. Valorar la posibilidad de reducir los esfuerzos (humanos y económicos) del componente de fortalecimiento de la imagen de la formación profesional en Nicaragua, por considerarse que es una estrategia que excede las capacidades de una institución del ámbito privado y con recursos limitados como el CJDB.

R6. Promover, en el caso de Nicaragua, un análisis riguroso sobre la viabilidad económica de las distintas áreas productivas, orientado a una toma de decisiones firme sobre la continuidad de cada una de ellas.

Agentes que han intervenido.

España. Jóvenes y Desarrollo. Universidad Politécnica de Valencia.

República Dominicana. Inspectoría Salesiana Antillas, Consultora AGRHUPA, Consultora INEVALUA, CRISTO REY – Alumnado, Coordinadora Pedagógica, Director Salesiano, Docentes, Familias, DGTP Directora, Docentes, Subdirectora, Técnicos curriculares, Técnicos vinculación externa, DON BOSCO – Director Salesiano, Subdirector, IATESA – Coordinador Técnico, INFOTEP, IPISA – Director Salesiano, Talleres, ITESA – Alumnado, Director docente, Director salesiano, Docentes, Familias, JyD – Ex delegado en R. Dominicana, M. J.FELIX PEPEN – Alumnado, Director, Docentes, Rector Salesiano, ODAN (Oficina Desarrollo de las Antillas), OEI- Proyecto Educación Emprendedores, OTC - AECID, S.CORAZÓN JESÚS – Alumnado, Director Salesiano, Directora, Docentes

Nicaragua. JyD (Jóvenes y Desarrollo), CJDB – Director, Gerente Área Productiva, Responsable Educativo, Equipo Técnico, Estudiantes, Docentes, OPD (Oficina Proyectos Desarrollo) - Coordinadora, Asistencia Técnica JyD, Consultora Externa, OTC – AECID, IDEUCA – Director Académico, OPDCAM – Responsable (Guatemala), ITA – Director, Jóvenes Emprendedores, CJDB Jinotega - Equipo técnico, Estudiantes, Familias, Coordinador Técnico CJDB, INATEC, Empresa de balanzas comerciales, La Casa de las Mangueras, ENMA-INATEC, CJDB Chinandega - Equipo técnico, Estudiantes, Familias, Consultor (Estudio percepción jóvenes y familias), OTC-AECID



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Análisis de indicadores

Análisis de Indicadores - Nicaragua

Indicador	Fuente	Qn	Ql	Des
I1OE. 3500 (60%H, 40%M) jóvenes que participan en las acciones del Convenio y 1425 (75%H, 25%M) jóvenes que continúan sus estudios en FP	FV.I1OE. Registro de seguimiento de los jóvenes que participan en el Convenio.			
I2OE. 1425 (75%H, 25%M) jóvenes matriculados en alguna especialidad de FP, reciben apoyo durante el Convenio para sus estudios y finalizan el año académico.	FV.I2OE. Registro seguimiento del alumnado de los centros de FP.			
I3OE. 9 acuerdos establecidos entre instituciones públicas y privadas dirigidos a fortalecer las capacidades de los jóvenes en situación de especial vulneración para que puedan ejercer su Derecho a la Educación Técnica y Formación Profesional.	FV.I3OE. Acuerdos establecidos			
I4OE. 75% de las personas que recibieron formación en centros de FP que han incorporado las currículas elaboradas en coordinación entre el INATEC y el CJDB, tienen alto grado de satisfacción.	FV.I4OE. Encuestas a las personas que recibieron esta formación.			
I5OE. 80% del alumnado del CJDB (70%H, 30%M) muestra alto grado de satisfacción con el centro y con el proceso de aprendizaje, al finalizar cada uno de los cursos académicos del CJDB.	FV.I5OE. Encuestas al alumnado del CJDB.			
I6OE. Aumento del 10% de empresas con jóvenes de FP contratados.	FV.I6OE. Registro de seguimiento de las empresas que participan en las acciones del Convenio.			
I1R1. Aumento del 75% de alumnado (60%H, 40%M) de secundaria de los barrios y zonas en los que se trabaja con el Convenio, que conocen la opción de FP.	FV.I1R1. Encuestas al alumnado de los centros			
I2R1. Aumento del 5% de alumnado (60%H, 40%M) sensibilizado de secundaria que conocen la opción de FP y tiene interés en continuar sus estudios accediendo a la FP	FV.I2R1. Encuestas al alumnado de los centros			
I3R1. Aumento del 5% de alumnado (60%H, 40%M) sensibilizado de secundaria que considera que la FP es la mejor opción para acceder al trabajo.	FV.I3R1. Encuestas al alumnado de los centros			
I4R1. Aumento del 5% de familias con hijos/as matriculados en secundaria que conocen las opciones que ofrece la FP.	FV.I4R1. Encuestas a las familias del alumnado de los centros			
I5R1. Aumento del 5% de familias sensibilizadas con hijos/as matriculados en secundaria que consideran que la FP es la mejor opción para un desarrollo profesional y personal de sus hijos/as.	FV.I5R1. Encuestas a las familias del alumnado de los centros			
I6R1. Aumento del 5% de familias sensibilizadas con hijos/as matriculados en secundaria que consideran que la FP es la mejor opción para que sus hijos/as puedan acceder al mercado de trabajo.	FV.I6R1. Encuestas a las familias del alumnado de los centros			
I7R1. Aumento del 15% de empresas que valoran que los egresados de la FP son profesionales capacitados para acceder al mercado laboral.	FV.I7R1. Encuestas a los empresarios			
I1R2. 9 acciones de apoyo a los procesos de la juventud en especial vulneración realizadas de forma articulada en Managua, Chinandega y Jinotega.	FV.I1R2. Acuerdos realizados entre las instituciones para articular los trabajos.			
I2R2. 1,500 jóvenes (75%H, 25%M) apoyados en este proceso de articulación	FV.I2R2. Registro de las personas participantes en las acciones realizadas de forma articulada			
I3R2. El 80% de la juventud (60%H, 40%M) de los barrios y zonas de Chinandega y Jinotega, apoyado con estas acciones articuladas muestra un alto grado de satisfacción	FV.I3R2. Encuestas de opinión realizadas a los participantes en las acciones realizadas de forma articulada			

Análisis de Indicadores - Nicaragua

Indicador	Fuente	Qn	Ql	Des
I4R2. 40% de jóvenes (60%H, 40%M) que participan en el proceso de articulación se matriculan en FP.	FV.I4R2. Registros de personas matriculadas de los centros de FP			
I5R2. 75% de las instituciones tienen alto grado de satisfacción del trabajo realizado de forma articulada con el CJDB.	FV.I5R2. Encuestas de opinión realizadas a las instituciones participantes en el proceso de articulación			
I6R2. 80% del personal educativo del CJDB tiene alto grado de satisfacción del trabajo realizado de forma articulada con otras instituciones.	FV.I6R2. Encuestas de opinión realizadas al personal educativo del CJDB.			
I7R2. 40% de jóvenes (60%H, 40%M) que participan en acciones articuladas, se consideran sujetos de derechos	FV.I7R2. Encuestas realizadas a las personas participantes en las acciones articuladas.			
I1R3. 9 currículas con enfoque basado en competencias laborales incorporadas al sistema público de FP y elaboradas entre el CJDB y el INATEC.	FV.I1R3. Documentos de las currículas modificadas			
I2R3. 1 programa de educación en valores con enfoque basado en derechos humanos y un programa de emprendedurismo incorporadas al sistema público de FP.	FV.I2R3. Documento final del programa			
I3R3. 30 docentes del sistema público que participan en las acciones formativas del Convenio cuentan con las capacidades necesarias para impartir los currículos incorporados	FV.I3R3. Registro de las personas participantes en los cursos de formación.			
I4R3. 9 acciones realizadas dirigidas a apoyar al INATEC en su trabajo de mejora de los programas formativos.	FV.I4R3. Registro y los programas de las acciones de apoyo al INATEC			
I1R4. 75% del personal del CJDB tiene un alto grado de satisfacción con las políticas internas de trabajo.	FV.I1R4. Encuestas de opinión realizadas al personal del CJDB.			
I2R4. 6 acciones de mejoras en la gestión del CJDB propuestas e implementándose durante el Convenio	FV.I2R4. Actualización de la herramienta del mapping / Diagnóstico situacional / Plan de Mejora			
I3R4. El 90% del profesorado cuenta con las capacidades pedagógicas necesarias para impartir las currículas con EBCL	FV.I3R4. Cuestionario sobre las capacidades pedagógicas y el perfil del equipo docente			
I4R4. 6 acciones de la estrategia de género implementándose para mejorar en la práctica la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres en el CJDB.	FV.I6R4. Informes de seguimiento de la implementación de la Estrategia de igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres del CJDB			
I5R4. 3 acciones propuestas e implementándose para mejorar la perspectiva ambiental y de gestión de riesgos del CJDB durante el Convenio	FV.I7R4. Registro y los programas de las acciones propuestas e implementadas			
I6R4. 70% de jóvenes (75%H, 25%M) que reciben acompañamiento a través de los servicios del CJDB y finalizan sus estudios con éxito.	FV.I8R4. Registros académicos anuales, estadísticas de acciones de las oficinas de Orientación estudiantil e inserción laboral; informes de seguimiento de acciones a estudiante.			
I7R4. 12% de jóvenes (60%H, 40%M) se insertan en el mercado laboral a través del servicio de orientación laboral del CJDB	FV.I9R4. Registros del servicio de orientación laboral del CJDB			
I8R4. Aumento del 15% de la productividad de las empresas del área productiva del CJDB	FV.I10R4. Informes económicos de las áreas productivas			
I9R4. Aumento del 5% anual de la utilidad neta de las áreas productivas con respecto al año anterior.	FV.I11R4. Informes económicos de las áreas productivas			
I10R4. Aporte del 30% anual sobre las utilidades netas al área educativa y el 70% de reinversión	FV.I12R4. Informes económicos de las áreas productivas			

Análisis de Indicadores - República Dominicana

Indicador	Fuente	Qn	Ql	Des
I1O.E. 50% de directores y docentes que participan en las acciones del Convenio conocen sus responsabilidades derivadas del derecho a la educación y las asumen como parte de la comunidad educativa.	F1OE. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos			
I2O.E. 60% de docentes que imparten formación con las curriculas de educación media técnico – profesional reformadas muestran un alto grado de satisfacción con su contenido.	F2OE. Encuestas realizadas a los docentes			
I3O.E. 60% (31%H, 29%M) de jóvenes que participan en las acciones del Convenio se consideran sujetos de derechos.	F3OE. Encuestas a los jóvenes			
I1R1. 200 docentes de la educación medio – técnica profesional reciben formación pedagógica y en enfoque basado en competencias	F1R1. Registros de inscripción de las acciones formativas del convenio			
I2R1. 50% de docentes de la educación media técnico-profesional aplican en el aula nuevas pedagogías aprendidas en la formación	F2R1. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes			
I3R1. 80% del total de directores de centros de educación media técnico-profesional reciben formación para la mejora de la gestión de los centros.	F3R1. Registros de inscripción de las acciones formativas del convenio			
I4R1. 50% de directores de centros de educación media técnico-profesional aplican en la gestión de sus centros los conocimientos adquiridos en la formación	F4R1. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a directivos			
I5R1. 6 currículas desarrolladas con enfoque basado en competencias entre el socio local y el MINERD	F5R1. Documentos de Currículas elaboradas.			
I1R2. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R2. Encuestas de opinión a las familias de los centros			
I2R2. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R2. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos			
I3R2. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R2. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.			
I4R2. 85% (60%H, 25%M) de alumnado matriculado en ITESA muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R2. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			
I5R2. 90% (63%H, 27%M) de alumnado matriculado en ITESA muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida.	F5R2. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			
I6R2. Un mínimo del 60% (40%H, 20%M) de los/as nuevos/as estudiantes de ITESA son de familias de bajos recursos y proceden de los barrios colindantes al centro	F6R2. Registro de nuevos alumnos matriculados con bajos recursos y zona geográfica			

I1R3. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R3. Registro de padres y madres participantes en actividades de los centros donde sus hijos/as están matriculados/as			
I2R3. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R3. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos			
I3R3. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R3. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.			
I4R3. 85% (42%H, 43%M) de alumnado matriculado en el centro Monseñor Juan Félix Pepén muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			
I5R3. 90% (43%H, 47%M) de alumnado matriculado en el centro Monseñor Juan Félix Pepén muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida.	F5R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			
I6R3. Entre 25 y 30 (13-15H, 12-15M) alumnos/as por aula en los niveles en los que se construyan aulas	F6R3. Registros de alumnos matriculados por aula del centro.			
I1R4. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R4. Registro de padres y madres participantes en actividades de los centros donde sus hijos/as están matriculados/as			
I2R3. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R4. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos			
I3R4. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R4. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.			
I4R4. 85% (27%H, 58%M) de alumnado matriculado en Cristo Rey muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			
I5R4. 90% (29%H, 61%M) de alumnado matriculado en Cristo Rey muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida.	F5R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			

I6R4. Entre 25 y 30 (13-15H, 12-15M)alumnos/as por aula en los niveles en los que se construyan aulas	F6R4. Registros de alumnos matriculados por aula del centro.			
I1R5. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R5. Registro de padres y madres participantes en actividades de los centros donde sus hijos/as están matriculados/as			
I2R5. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R5. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos			
I3R5. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R5. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.			
I4R5. 75% (33%H, 42%M) de alumnado matriculado en centro Corazón de Jesús de Mao muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R5. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			
I5R5. 65% (29%H, 36%M) de alumnado matriculado en centro Corazón de Jesús de Mao muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida. .	F5R5. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.			
I1R6. Al menos el 85% de las personas del equipo de trabajo de la red cuenta con las capacidades y competencias para la toma de decisiones conjuntas	F1R6. Entrevistas a las personas que conforman el equipo de trabajo de la RED			
I2R6. 8 decisiones adoptadas desde la red y asumidas por los centros dirigidas a homogeneizar los procesos educativos	F2R6. Documentos de los acuerdos tomados dentro de la RED e incorporados a la gestión de los distintos centros			
I3R6. 85% de los miembros de la red muestra un alto grado de satisfacción con el equipo técnico de apoyo	F3R6. Entrevistas a los miembros de los equipos directivos de los centros de educación técnica de la RED.			
I4R6. 70% de los responsables de los centros técnicos muestra un alto grado de satisfacción con la nueva política de educación común	F4R6. Entrevistas a los responsables de los centros de educación técnica de la RED.			

Análisis de Indicadores - Nicaragua

Indicador	Fuente	S	M	A	R	T
I1OE. 3500 (60%H, 40%M) jóvenes que participan en las acciones del Convenio y 1425 (75%H, 25%M) jóvenes que continúan sus estudios en FP	FV.I1OE. Registro de seguimiento de los jóvenes que participan en el Convenio.	1	1		1	
I2OE. 1425 (75%H, 25%M) jóvenes matriculados en alguna especialidad de FP, reciben apoyo durante el Convenio para sus estudios y finalizan el año académico.	FV.I2OE. Registro seguimiento del alumnado de los centros de FP.	1	1		1	1
I3OE. 9 acuerdos establecidos entre instituciones públicas y privadas dirigidos a fortalecer las capacidades de los jóvenes en situación de especial vulneración para que puedan ejercer su Derecho a la Educación Técnica y Formación Profesional.	FV.I3OE. Acuerdos establecidos	1	1	1	1	
I4OE. 75% de las personas que recibieron formación en centros de FP que han incorporado las currículas elaboradas en coordinación entre el INATEC y el CJDB, tienen alto grado de satisfacción.	FV.I4OE. Encuestas a las personas que recibieron esta formación.	1	1		1	
I5OE. 80% del alumnado del CJDB (70%H, 30%M) muestra alto grado de satisfacción con el centro y con el proceso de aprendizaje, al finalizar cada uno de los cursos académicos del CJDB.	FV.I5OE. Encuestas al alumnado del CJDB.	1	1		1	
I6OE. Aumento del 10% de empresas con jóvenes de FP contratados.	FV.I6OE. Registro de seguimiento de las empresas que participan en las acciones del Convenio.	1	1		1	
I1R1. Aumento del 75% de alumnado (60%H, 40%M) de secundaria de los barrios y zonas en los que se trabaja con el Convenio, que conocen la opción de FP.	FV.I1R1. Encuestas al alumnado de los centros	1	1		1	
I2R1. Aumento del 5% de alumnado (60%H, 40%M) sensibilizado de secundaria que conocen la opción de FP y tiene interés en continuar sus estudios accediendo a la FP	FV.I2R1. Encuestas al alumnado de los centros	1	1		1	
I3R1. Aumento del 5% de alumnado (60%H, 40%M) sensibilizado de secundaria que considera que la FP es la mejor opción para acceder al trabajo.	FV.I3R1. Encuestas al alumnado de los centros	1	1		1	
I4R1. Aumento del 5% de familias con hijos/as matriculados en secundaria que conocen las opciones que ofrece la FP.	FV.I4R1. Encuestas a las familias del alumnado de los centros	1	1		1	
I5R1. Aumento del 5% de familias sensibilizadas con hijos/as matriculados en secundaria que consideran que la FP es la mejor opción para un desarrollo profesional y personal de sus hijos/as.	FV.I5R1. Encuestas a las familias del alumnado de los centros	1	1		1	
I6R1. Aumento del 5% de familias sensibilizadas con hijos/as matriculados en secundaria que consideran que la FP es la mejor opción para que sus hijos/as puedan acceder al mercado de trabajo.	FV.I6R1. Encuestas a las familias del alumnado de los centros	1	1		1	
I7R1. Aumento del 15% de empresas que valoran que los egresados de la FP son profesionales capacitados para acceder al mercado laboral.	FV.I7R1. Encuestas a los empresarios	1	1		1	
I1R2. 9 acciones de apoyo a los procesos de la juventud en especial vulneración realizadas de forma articulada en Managua, Chinandega y Jinotega.	FV.I1R2. Acuerdos realizados entre las instituciones para articular los trabajos.	1	1		1	
I2R2. 1,500 jóvenes (75%H, 25%M) apoyados en este proceso de articulación	FV.I2R2. Registro de las personas participantes en las acciones realizadas de forma articulada	1	1		1	
I3R2. El 80% de la juventud (60%H, 40%M) de los barrios y zonas de Chinandega y Jinotega, apoyado con estas acciones articuladas muestra un alto grado de satisfacción	FV.I3R2. Encuestas de opinión realizadas a los participantes en las acciones realizadas de forma articulada	1	1		1	
I4R2. 40% de jóvenes (60%H, 40%M) que participan en el proceso de articulación se matriculan en FP.	FV.I4R2. Registros de personas matriculadas de los centros de FP	1	1		1	

Análisis de Indicadores - Nicaragua

Indicador	Fuente	S	M	A	R	T
I5R2. 75% de las instituciones tienen alto grado de satisfacción del trabajo realizado de forma articulada con el CJDB.	FV.I5R2. Encuestas de opinión realizadas a las instituciones participantes en el proceso de articulación					
I6R2. 80% del personal educativo del CJDB tiene alto grado de satisfacción del trabajo realizado de forma articulada con otras instituciones.	FV.I6R2. Encuestas de opinión realizadas al personal educativo del CJDB.					
I7R2. 40% de jóvenes (60%H, 40%M) que participan en acciones articuladas, se consideran sujetos de derechos	FV.I7R2. Encuestas realizadas a las personas participantes en las acciones articuladas.					
I1R3. 9 currículas con enfoque basado en competencias laborales incorporadas al sistema público de FP y elaboradas entre el CJDB y el INATEC.	FV.I1R3. Documentos de las currículas modificadas					
I2R3. 1 programa de educación en valores con enfoque basado en derechos humanos y un programa de emprendedurismo incorporadas al sistema público de FP.	FV.I2R3. Documento final del programa					
I3R3. 30 docentes del sistema público que participan en las acciones formativas del Convenio cuentan con las capacidades necesarias para impartir los currículum incorporados	FV.I3R3. Registro de las personas participantes en los cursos de formación.					
I4R3. 9 acciones realizadas dirigidas a apoyar al INATEC en su trabajo de mejora de los programas formativos.	FV.I4R3. Registro y los programas de las acciones de apoyo al INATEC					
I1R4. 75% del personal del CJDB tiene un alto grado de satisfacción con las políticas internas de trabajo.	FV.I1R4. Encuestas de opinión realizadas al personal del CJDB.					
I2R4. 6 acciones de mejoras en la gestión del CJDB propuestas e implementándose durante el Convenio	FV.I2R4. Actualización de la herramienta del mapping / Diagnóstico situacional / Plan de Mejora					
I3R4. El 90% del profesorado cuenta con las capacidades pedagógicas necesarias para impartir las currículas con EBCL	FV.I3R4. Cuestionario sobre las capacidades pedagógicas y el perfil del equipo docente					
I4R4. 6 acciones de la estrategia de género implementándose para mejorar en la práctica la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres en el CJDB.	FV.I6R4. Informes de seguimiento de la implementación de la Estrategia de igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres del CJDB					
I5R4. 3 acciones propuestas e implementándose para mejorar la perspectiva ambiental y de gestión de riesgos del CJDB durante el Convenio	FV.I7R4. Registro y los programas de las acciones propuestas e implementadas					
I6R4. 70% de jóvenes (75%H, 25%M) que reciben acompañamiento a través de los servicios del CJDB y finalizan sus estudios con éxito.	FV.I8R4. Registros académicos anuales, estadísticas de acciones de las oficinas de Orientación estudiantil e inserción laboral; informes de seguimiento de acciones a estudiante.					
I7R4. 12% de jóvenes (60%H, 40%M) se insertan en el mercado laboral a través del servicio de orientación laboral del CJDB	FV.I9R4. Registros del servicio de orientación laboral del CJDB					
I8R4. Aumento del 15% de la productividad de las empresas del área productiva del CJDB	FV.I10R4. Informes económicos de las áreas productivas					
I9R4. Aumento del 5% anual de la utilidad neta de las áreas productivas con respecto al año anterior.	FV.I11R4. Informes económicos de las áreas productivas					
I10R4. Aporte del 30% anual sobre las utilidades netas al área educativa y el 70% de reinversión	FV.I12R4. Informes económicos de las áreas productivas					

Análisis de Indicadores - República Dominicana

Indicador	Fuente	S	M	A	R	T
I10.E. 50% de directores y docentes que participan en las acciones del Convenio conocen sus responsabilidades derivadas del derecho a la educación y las asumen como parte de la comunidad educativa.	F10E. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos					
I20.E. 60% de docentes que imparten formación con las curriculas de educación media técnico – profesional reformadas muestran un alto grado de satisfacción con su contenido.	F20E. Encuestas realizadas a los docentes					
I30.E. 60% (31%H, 29%M) de jóvenes que participan en las acciones del Convenio se consideran sujetos de derechos.	F30E. Encuestas a los jóvenes					
I1R1. 200 docentes de la educación medio – técnica profesional reciben formación pedagógica y en enfoque basado en competencias	F1R1. Registros de inscripción de las acciones formativas del convenio					
I2R1. 50% de docentes de la educación media técnico-profesional aplican en el aula nuevas pedagogías aprendidas en la formación	F2R1. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes					
I3R1. 80% del total de directores de centros de educación media técnico-profesional reciben formación para la mejora de la gestión de los centros.	F3R1. Registros de inscripción de las acciones formativas del convenio					
I4R1. 50% de directores de centros de educación media técnico-profesional aplican en la gestión de sus centros los conocimientos adquiridos en la formación	F4R1. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a directivos					
I5R1. 6 currículas desarrolladas con enfoque basado en competencias entre el socio local y el MINERD	F5R1. Documentos de Currículas elaboradas.					
I1R2. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R2. Encuestas de opinión a las familias de los centros					
I2R2. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R2. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos					
I3R2. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R2. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.					
I4R2. 85% (60%H, 25%M) de alumnado matriculado en ITESA muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R2. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I5R2. 90% (63%H, 27%M) de alumnado matriculado en ITESA muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida.	F5R2. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I6R2. Un mínimo del 60% (40%H, 20%M) de los/as nuevos/as estudiantes de ITESA son de familias de bajos recursos y proceden de los barrios colindantes al centro	F6R2. Registro de nuevos alumnos matriculados con bajos recursos y zona geográfica					
I1R3. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R3. Registro de padres y madres participantes en actividades de los centros donde sus hijos/as están matriculados/as					

I2R3. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R3. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos					
I3R3. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R3. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.					
I4R3. 85% (42%H, 43%M) de alumnado matriculado en el centro Monseñor Juan Félix Pepén muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I5R3. 90% (43%H, 47%M) de alumnado matriculado en el centro Monseñor Juan Félix Pepén muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida.	F5R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I6R3. Entre 25 y 30 (13-15H, 12-15M) alumnos/as por aula en los niveles en los que se construyan aulas	F6R3. Registros de alumnos matriculados por aula del centro.					
I1R4. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R4. Registro de padres y madres participantes en actividades de los centros donde sus hijos/as están matriculados/as					
I2R3. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R4. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos					
I3R4. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R4. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.					
I4R4. 85% (27%H, 58%M) de alumnado matriculado en Cristo Rey muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I5R4. 90% (29%H, 61%M) de alumnado matriculado en Cristo Rey muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida.	F5R3. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I6R4. Entre 25 y 30 (13-15H, 12-15M) alumnos/as por aula en los niveles en los que se construyan aulas	F6R4. Registros de alumnos matriculados por aula del centro.					
I1R5. 50% de familias del distrito participantes en las acciones del convenio aumentan su participación en su centro educativo	F1R5. Registro de padres y madres participantes en actividades de los centros donde sus hijos/as están matriculados/as					

I2R5. 50% de docentes del distrito participantes en las acciones del convenio cumplen con sus responsabilidades como actores de la comunidad educativa	F2R5. Entrevistas a las personas encargadas de realizar el seguimiento a docentes y directivos					
I3R5. 80% de docentes y personal directivo del centro formados aplican la formación recibida	F3R5. Registros del sistema de información previsto para el seguimiento de la aplicación práctica de las acciones formativas del convenio.					
I4R5. 75% (33%H, 42%M) de alumnado matriculado en centro Corazón de Jesús de Mao muestra un alto grado de satisfacción con el centro.	F4R5. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I5R5. 65% (29%H, 36%M) de alumnado matriculado en centro Corazón de Jesús de Mao muestra un alto grado de satisfacción con la formación recibida. .	F5R5. Encuestas de opinión al alumnado del centro que participa en el convenio.					
I1R6. Al menos el 85% de las personas del equipo de trabajo de la red cuenta con las capacidades y competencias para la toma de decisiones conjuntas	F1R6. Entrevistas a las personas que conforman el equipo de trabajo de la RED					
I2R6. 8 decisiones adoptadas desde la red y asumidas por los centros dirigidas a homogeneizar los procesos educativos	F2R6. Documentos de los acuerdos tomados dentro de la RED e incorporados a la gestión de los distintos centros					
I3R6. 85% de los miembros de la red muestra un alto grado de satisfacción con el equipo técnico de apoyo	F3R6. Entrevistas a los miembros de los equipos directivos de los centros de educación técnica de la RED.					
I4R6. 70% de los responsables de los centros técnicos muestra un alto grado de satisfacción con la nueva política de educación común	F4R6. Entrevistas a los responsables de los centros de educación técnica de la RED.					

3 1,51429 3 2,28571
0 0,81787 0,66737

3 1,51429 0,08571 2,28571

Desviación (meses) en inicio de actividades PAC2 - Nicaragua

Resultado 1	Ret.Ini	Ret.Ini
Identificación de las redes de jóvenes y otros actores sociales	1	-1
Estudio sobre la percepción que tiene la juventud sobre la formación profesional.	2	-2
Estudio sobre las empresas existente en el territorio y su percepción sobre las personas egresadas de la FP	2	-2
Coordinación de trabajo con redes de jóvenes y actores sociales de cara al fortalecimiento de la imagen de la FP c	7	-7
Plan de promoción de FP dirigido a las empresas	4	-4
Resultado 2		
Guía/directorio de organizaciones locales que trabajan con juventud en especial vulneración	6	-6
Visitas y sesiones de reflexión/sensibilización	8	-8
Construcción de agenda común con un EBDH	3	-3
Estudio sobre las instituciones que trabajan emprendedurismo en Jinotega	-2	2
Promover espacios para dialogar con instituciones y/u organismos que trabajan emprendedurismo en Jinotega	4	-4
Apoyar el desarrollo de los cursos de formación profesional en las zonas de Chinandega y Jinotega.	0	0
Talleres de capacitación sobre EBD, perspectiva de género, entre otros.	7	-7
Realización de foros/Debate sobre el derecho a la educación con énfasis en la FP con jóvenes.	3	-3
Resultado 3		
Estudio sobre la pertinencia de de al menos 3 curriculas	4	-4
Entrega de la maquinaria y del programa formativo de costura industrial que oferta el CJDB al INATEC	0	0
Diseño curricular de 1 programa de formación en valores	1	-1
Evaluación del impacto de la formación en los egresados de costura industrial de los años 2007 al 2010 en Chinan	-1	1
Apoyo al INATEC en la definición del modelo de la FP	0	0
Resultado 4		
Elaborar diagnóstico del sistema organizacional	8	-8
Implementación de Estrategia de género	0	0
Elaboración de políticas y procedimientos institucionales con EBDH y de Género para el acceso y promoción de jó	-7	7
Definida campaña de promoción de la FP		
Elaboración y ejecución del programa de formación docente.	-4	4
Completar los requerimientos de materiales educativos, equipos e insumos para la oferta educativa del CJDB	2	-2
Reorganización del área educativa	9	-9
Estudio de Análisis del sistema de intermediación laboral del CJDB.		
Identificación de procesos para el estudio de viabilidad e investigación de mercado de 7 áreas productivas.	5	-5
Formación y sensibilización sobre Gestión del riesgo y Medioambiental	7	-7
Desarrollo de plan de mejora de áreas productivas	5	-5
Apoyo al sistema de intermediación laboral y emprendedurismo del CJDB.	-2	2
Elaborar y ejecutar el plan de mejora del sistema organizacional / Políticas internas del CJDB	5	-5
Desarrollo de campaña de promoción de la FP de cursos 2011 y 2012	0	0
Selección de jóvenes que acceden a la FP del 2011 y semana de inducción	2	-2
Identificación y elaboración del programa de formación docente con el INATEC	12	-12

Desviación (meses) en inicio de actividades PAC2 - R. Dominicana

Acción 2. Resultado 1

Creación de un equipo de trabajo entre el socio local y las autoridades públicas del sector educativo	
Estudio sobre el papel que asumen los docentes y directivos como parte de la comunidad educativa y sus necesid	
Formación del personal de los centros públicos de educación técnico-profesional en el enfoque basado en compe	-2

Acción 2. Resultado 2

Creación de un equipo de trabajo entre el socio local y el MINERD	
Desarrollo curricular de las especialidades seleccionadas	
Asesoramiento al equipo del MINERD encargado del diseño curricular mediante la elaboración de una metodolog	-3

Acción 3. Resultado 1

Articulación del trabajo entre el equipo de coordinación y formalización de acuerdo con la Regional No. 15	
Estudio sobre el papel de las familias y jóvenes como parte de la comunidad educativa.	-5
Elaboración de un plan de sensibilización dirigido a familias y jóvenes	-3
Elaboración de un programa de formación dirigido al personal de orientación del centro educativo	-3
Desarrollo de la formación al personal de orientación del centro educativo	-8
Puesta en marcha del plan de sensibilización en el centro	-2

Acción 3. Resultado 2

Revisión de las políticas internas relacionadas con el acceso y permanencia de los/as jóvenes	0
Creación de un sistema de préstamo de manuales, herramientas y materiales dirigido a jóvenes de bajos recursos	
Análisis del sistema productivo y de la oferta formativa del entorno para identificar los perfiles profesionales más	0

Acción 3. Resultado 3

Diagnóstico sobre el mercado laboral, oferta formativa existente e intereses formativos y laborales de la juventud	-2
Estudio de necesidades y costes de la puesta en funcionamiento de las posibles ofertas educativas priorizadas	-10
Determinación de la oferta formativa del centro	-9
Readecuación, en su caso, de los espacios físicos del centro	-8
Equipamiento de talleres	
Aprobación de la oferta formativa por el MINERD, en caso de haberse modificado la oferta del centro	-8

Acción 3. Resultado 4

Estudio sobre las necesidades de los docentes y directivos del centro	0
Diseño de los planes de formación y acompañamiento	0
Desarrollo de los planes de formación y acompañamiento	-3

Acción 4. Resultado 1

Articulación del trabajo entre el equipo de coordinación y formalización de acuerdo con la Regional No. 10	
Estudio sobre el papel de las familias y jóvenes como parte de la comunidad educativa.	-5
Elaboración de un plan de sensibilización dirigido a familias y jóvenes	-3
Elaboración de un programa de formación dirigido al personal de orientación del centro educativo	-3
Desarrollo de la formación al personal de orientación del centro educativo	-8
Puesta en marcha del plan de sensibilización en el centro	-2

Acción 4. Resultado 2

Elaboración del proceso de contratación y seguimiento de obras por parte del socio local	
Construcción aulas y espacios administrativos para Educación Básica	0
Adecuación del taller de hotelería del bachillerato técnico-profesional	0
Equipamiento de los nuevos espacios físicos	0

Acción 4. Resultado 3

Diagnóstico sobre el mercado laboral, oferta formativa existente e intereses formativos y laborales de la juventud	-2
Estudio de necesidades y costes de la puesta en funcionamiento de las posibles ofertas educativas priorizadas	-10

Determinación de la oferta formativa del centro	-9
Readecuación, en su caso, de los espacios físicos del centro	-8
Equipamiento de talleres	-8
Aprobación de la oferta formativa por el MINERD, en caso de haberse modificado la oferta del centro	-8
Acción 4. Resultado 4	
Estudio sobre las necesidades de los docentes y directivos del centro	0
Diseño de los planes de formación y acompañamiento	0
Desarrollo de los planes de formación y acompañamiento	-3
Acción 5. Resultado 1	
Articulación del trabajo entre el equipo de coordinación y formalización de acuerdo con la Regional No. 01	
Estudio sobre el papel de las familias y jóvenes como parte de la comunidad educativa.	-5
Elaboración de un plan de sensibilización dirigido a familias y jóvenes	-3
Elaboración de un programa de formación dirigido al personal de orientación del centro educativo	-3
Desarrollo de la formación al personal de orientación del centro educativo	-8
Puesta en marcha del plan de sensibilización en el centro	-2
Acción 5. Resultado 2	
Elaboración del proceso de contratación y seguimiento de obras por parte del socio local	
Construcción aulas y espacios administrativos en la escuela San Juan Bosco	0
Equipamiento de los nuevos espacios físicos	-1
Acción 5. Resultado 3	
Diagnóstico sobre el mercado laboral, oferta formativa existente e intereses formativos y laborales de la juventud	-2
Estudio de necesidades y costes de la puesta en funcionamiento de las posibles ofertas educativas priorizadas	-10
Determinación de la oferta formativa del centro	-9
Readecuación, en su caso, de los espacios físicos del centro	-8
Equipamiento de talleres	-8
Aprobación de la oferta formativa por el MINERD, en caso de haberse modificado la oferta del centro	-8
Acción 5. Resultado 4	
Estudio sobre las necesidades de los docentes y directivos del centro	0
Diseño de los planes de formación y acompañamiento	0
Desarrollo de los planes de formación y acompañamiento	-3
Acción 6. Resultado 1	
Asesoramiento al socio local en el proceso de negociación	0
Desarrollo del proceso de negociación con el MINERD para la firma del convenio	0
Acción 7. Resultado 1	
Conformación de equipo de trabajo	
Asistencia técnica externa para el proceso de planificación	
Desarrollo del proceso de planificación	0
Inicio de la ejecución de los Planes Operativos	-4
Difusión de la política de educación técnico profesional	-4
Acción 7. Resultado 2	
Asistencia técnica externa para el acompañamiento del proceso de conformación de la Red	
Estructuración y reglamentación de los organismos del socio local para el desarrollo y ejecución de la política edu	-7
Dotación del personal necesario para el sector técnico-profesional del socio local	0
Elaboración y ejecución de un plan de trabajo de la Red de centros técnicos salesianos	
Acompañamiento a la gestión de los centros miembros de la Red	-9