2011

Informe de la Evaluación externa final del proyecto:

"'Mejora de la enseñanza primaria para la población de Gumbo, Mori y Maufao"

VERSIÓN FINAL

José María Álvarez

Oviedo, 30 de Diciembre de 2011

eleadesarrollo
LOCAL E INTERNACIONAL

ENTIDADES EJECUTORAS:

JOVENES Y DESARROLLO (ESPAÑA)
Y
SALESIANOS DE DON BOSCO (SDB) SUDAN.

ENTIDAD FINANCIADORA PRINCIPAL:

Junta de Castilla y León

OTRAS ENTIDADES FINANCIADORAS

BURGOS AYUNTAMIENTO — aecid — Bilbao UDALA AYUNTAMIENTO

Informe de la evaluación externa final correspondiente al proyecto de "Mejora de la enseñanza primaria para la población de Gumbo, Mori y Maufao (Sur Sudán)"

Estudio realizado por: José María Álvarez (Eleadesarrollo)

eleadesarrollo

Diciembre 2011

INDICE

SECCION I: INTRODUCCIÓN 4

1.- PRESENTACIÓN 4
2.- BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO OBJETO DE ESTUDIO 5
3.- PROPÓSITO Y ALCANCE DE ESTE ESTUDIO DE EVALUACIÓN 7
3.1. Objetivo del Estudio 7
3.2. Metodología aplicada 7
3.3. Condicionantes y límites del estudio realizado 9
3.4. Descripción de los trabajos: itinerario 10
3.5. Perfil del evaluador 11

SECCIÓN II: ANALISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN 12

4.- RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN 12

SECCIÓN III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 35

5. CONCLUSIONES 35
6. RECOMENDACIONES 37

SECCION I: INTRODUCCIÓN

1.- PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el informe de evaluación correspondiente al estudio realizado sobre del proyecto de "**Mejora de la enseñanza primaria para la población de Gumbo, Mori y Maufao**" en la ciudad de Juba *(Sur de Sudan)*"[1]. Las distintas fases del estudio han abarcado un periodo de aproximadamente de 4 semanas que se desarrollaron durante los meses de Noviembre y Diciembre del año 2011 actuando como responsable del mismo José María Álvarez, cuyo perfil detallaremos más adelante.

Conviene señalar que la ejecución de proyecto objeto de estudio ha sido una responsabilidad de la congregación de **Padres Salesianos (SDB) en Sudan** para lo cual han contado con el apoyo de la organización española **Jóvenes y Desarrollo**, también perteneciente a la Red Don Bosco. El periodo de ejecución se ha extendido desde el 10 de Septiembre de 2009 hasta el 9 de Septiembre de 2011, por lo que se estamos ante una acción ya concluida que cuenta con el correspondiente informe final. **La intervención de SBD en la zona, no obstante, tiene un carácter más amplio** e incluye toda una serie de acciones -algunas de ellas en curso- dirigidas a poner en marcha un complejo educativo en la parroquia de Gumbo, población situada a unos 6 kilómetros de ciudad de Juba que cómo es sabido actualmente hace las veces de capital del recién constituido estado del Sur de Sudan. La intervención evaluada, por tanto, representa una pieza dentro de un "*Master Plan*" más amplio que como decimos incluye varias acciones educativas. Mediante el presente proyecto se ha contribuido a la implementación de la primera fase: la renovación y ampliación de la escuela de educación primaria pero la intervención en su conjunto contempla igualmente la puesta en marcha del ciclo de secundaria y varias especialidades de Formación Profesional, así como actividades diversas para el fortalecimiento del tejido asociativo. Para desarrollar este ambicioso programa SDB y JyD cuentan con el apoyo de varios organismos locales españoles así como de la AECID que ha aprobado un Convenio, en ejecución desde el año 2010.

Con relación al financiamiento externo del presente proyecto, éste ha procedido en su mayor parte de la Junta de Castilla y León, si bien JyD ha gestionado apoyos de otros organismos así como del ya citado Convenio AECID. Las contribuciones finales de unos y otros actores han arrojado el siguiente desglose:

NOMBRE CONFINANCIADOR	APORTACIONES €	% DE PARTICIPACION SOBRE EL PRESUPUESTO TOTAL
CONTRIBUCIONES EXTERIORES EFECTIVO		
Junta de Castilla y León	219.058	42%
Ayuntamiento de Burgos	95.031	18%
Ayuntamiento de Bilbao	68.640	13%
AECID	99.530	19%
ONG Solicitante – JyD	19.617	4%
SUB- TOTAL	501.875	96%
CONTRIBUCIONES LOCALES Y VALORIZACIONES		
SDB	21.006	4%
COFINANCIACION TOTAL (€)	522.881	100%

[1] *Conviene aclarar que a lo largo de este informe utilizaremos sencillamente la expresión "el proyecto".*

En cuanto al **ámbito geográfico** ya hemos mencionado que el proyecto se localiza en el entorno de la ciudad de Juba, capital del recientemente constituido estado de Sudan. Más concretamente se habían previsto acciones en el tres localidades donde SDB llevaba a cabo algún tipo de intervención educativa: Gumbo, Mori y Maufau. Sin embargo, es la primera de la tres, Gumbo, en la que los Salesianos de Don Bosco tiene su sede y donde se tiene previsto realizar las principales inversiones. Las escuelas de Mori e Maufau, que a la postre han tenido que ser cerradas, se habían previsto como centros asociados a la escuela de Gumbo. La zona constituye un área próxima al centro urbano (apenas 6 Km de distancia) que hace parte de la llamada *Payam de Rejab*. Es difícil precisar la **población** que habita en Rejaf debido al flujo constante de población que día a día todavía se está asentando en la zona. Las autoridades tradicionales consultadas hablan de aproximadamente 5.000 familias pero todo indica que durante los próximos años esta cifra no dejará de aumentar

Para completar la información acerca del contexto, es importante hace notar que el evaluador realizó una visita a la zona de intervención entre el 27 de Noviembre y el 1 de Diciembre de 2011 contando con tres días completos de trabajo. Durante la misma se celebraron encuentros con el personal de JyD sobre el terreno, representantes de las familias beneficiaras, trabajadores de los centros y actores diversos del sector educativo. En páginas posteriores incluiremos una relación más detallada de la metodología aplicada y de los contactos establecidos.

A lo largo de las páginas que siguen vamos a desarrollar los contenidos de este informe que hemos estructurado en **tres secciones principales**:

1. Una primera parte de **carácter introductorio** en la que recogeremos informaciones diversas sobre el planteamiento de este estudio.
2. La sección II la dedicaremos a **responder a las preguntas de la evaluación**.
3. Finalmente concluiremos con una sección de **conclusiones y recomendaciones**. Otras informaciones de interés serán incorporadas al informe en el apartado de anexos.

Para concluir este epígrafe queremos **agradecer al personal de JyD y SDB** el apoyo y la colaboración brindada a lo largo de este estudio, cuya realización no ha sido sencilla, en buena parte por la incertidumbre que en estos momentos rodea la solicitud de un visado de entrada a Sudan del Sur. Es importante hacer notar que los distintos integrantes del equipo, han mostrado en todo momento una actitud muy favorable hacia este ejercicio, facilitando toda la documentación requerida, organizando las agendas de trabajo y brindando un inestimable apoyo en las cuestiones logísticas. A destacar el clima de transparencia con que hemos tratado todos y cada uno de los temas y la disponibilidad para hacerlo en cualquier momento del día incluso al final de una larga e intensa jornada de trabajo.

2.- BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO OBJETO DE ESTUDIO

Para contribuir al desarrollo de la nueva sociedad del recién formado país Sur Sudán mediante la mejora del nivel educativo de su población, se planteó construir y equipar una nueva escuela con capacidad para 600 alumnos, cifra que posteriormente fue ampliada a 720. Con la financiación de Castilla y León se ha construido un edificio de aulas para 240 alumnos y parte del edificio administrativo de la escuela, la cual se encuentra operativa desde el pasado abril de 2011, con el

comienzo del curso escolar 2011-2012 (de acuerdo al calendario del país). Gracias a la financiación de otras administraciones públicas como el Ayuntamiento de Bilbao, el Ayuntamiento de Burgos y la AECID, así como aumentando el aporte de fondos propios de la Fundación Jóvenes y Desarrollo, se pudo construir y equipar otros dos edificios de aulas y el resto del edificio administrativo completando de este modo la construcción de la escuela entera.

Pero el proyecto, además de la construcción de esta nueva escuela ha proporcionando formación a los profesores y permitido desarrollar actividades de sensibilización para contribuir a la estabilidad y la paz del país así como a una mayor escolarización de las niñas.

Aunque estas actividades originalmente incluían tres escuelas, Gumbo, Mori y Maufau, ha tenido que verse reducida a Gumbo. Desgraciadamente, por problemas de seguridad la escuela de Maufau ha permanecido cerrada durante los últimos cursos escolares y los niños allí escolarizados han sido enviados a otras escuelas de la zona. En Mori, los problemas de seguridad has sido similares y debido a serios incidentes, uno de ellos incluso causó la muerte de un joven de la comunidad, se redujeron drásticamente el número de alumnos y los que continuaron fueron enviados a una isla del Nilo para poder finalizar el pasado curso escolar y poder realizar sus correspondientes exámenes finales. Por eso algunas actividades planificadas para las tres escuelas han debido ser reducidas únicamente a la escuela de Gumbo.

OBJETIVO GENERAL AL QUE CONTRIBUIRÁ LA ACCIÓN

OG. Contribuir al desarrollo de la nueva sociedad del sur de Sudán, al retorno de los refugiados en países vecinos y a la estabilidad y la paz del país, mediante la creación de servicios y la mejora del nivel educativo de su población.

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

OE. Mejorar la cobertura y la calidad de la enseñanza a nivel de primaria para la población de Gumbo, Mori y Maufao.

RESULTADOS ESPERADOS

R.1.- Se habrán mejorado las instalaciones y se habrán equipado debidamente para la enseñanza primaria en la ciudad de Gumbo.

R.2.- Se dispondrá de una planilla suficiente de personal para atender de manera adecuada a la totalidad de los alumnos/as de las escuelas de Gumbo Mori Y Maufau

R.3.- Se ha aumentado el número de alumnos matriculados y egresados en las escuelas de Gumbo, Mori y Maufau

R.4.- Al finalizar el proyecto se habrá sensibilizado a padres, profesores y alumnos en aspectos sociales que contribuyan al sostenimiento de la paz y a la equidad de género

El tiempo previsto para la ejecución del proyecto ha sido de 24 meses, desde Septiembre 2009 hasta Septiembre 2011.

3.- PROPÓSITO Y ALCANCE DE ESTE ESTUDIO DE EVALUACIÓN

3.1. Objetivo del Estudio

Como es habitual en este tipo de ejercicios, el estudio responde a las **necesidades de información** de los técnicos y gestores de las organizaciones intervinientes, la Fundación JyD, la Sociedad Don Bosco así como de las principales agencias donantes, por obtener una visión independiente sobre la evolución de las acciones y el impacto de las mismas.

Para ello, se ha propuesto aplicar una adaptación de los **criterios estándar de evaluación** tal y como vienen previstos en la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española: (i) Pertinencia, (ii) Eficiencia, (iii) Eficacia, (iv) Impacto, (v) Marco Administrativo e Institucional, (vi) Estrategia y Métodos de Implementación, (vii) Sostenibilidad, (viii) Población Meta –Cobertura (ix) género y (x) aspectos medioambientales

Paralelamente, los Términos de Referencia, apuntan unos objetivos específicos para este estudio:

1. El objetivo es evaluar el Proyecto a su término, sobre todo lo relativo a la contribución del objetivo específico y al alcance de los resultados, así como la eficiencia de la intervención.

2. Además es importante ver como el contexto ha afectado a la consecución de los objetivos y si la intervención era la más pertinente, así como las sinergias creadas con los proyectos de otros financiadores, si podían haber mejorado o son adecuadas.

3. Así mismo, el evaluador ofrecerá una síntesis sobre lecciones aprendidas y dará recomendaciones para la continuidad de las actividades promovidas por el Proyecto.

Términos de Referencia en Anexo II

En este punto también nos parece importante señalar que como parte de los trabajos de monitoreo y seguimiento se han generado un informe intermedio y otro final, al que ya hemos aludido, y cuyo cierre se ha concretado en el mismo mes de Noviembre coincidiendo con la realización de este estudio. Lo que nos interesa resaltar en este momento es que este estudio ha intentado **huir del mero acopio de información** por considerar que esa tarea ya está hecha por los propios técnicos y gestores del proyecto y plasmada en los citados informes. Los mismos, ejercen una función recopilatoria importante y gran parte de la información relativa a la ejecución del proyecto durante los respectivos periodos aparece en ellos recogida. Nuestra intención ha sido la de darle un enfoque valorativo a este estudio, procurando nuevos elementos de análisis que ayuden a tomar decisiones a nivel de diseño y no tanto de funcionamiento puntual.

3.2. Metodología aplicada

Podemos considerar que la metodología aplicada para realizar este ejercicio se ha movido dentro de los parámetros clásicos normalmente aplicables a estudios de esta naturaleza. Vamos a estructurar la presentación de la metodología en dos apartados: **las fases del estudio y las herramientas aplicadas**.

3.2.1. Fases del estudio

Por lo que respecta a la secuencia de la evaluación, ésta se ha estructurado en los **tres momentos usuales**: 1.- trabajo de gabinete, 2.- trabajo de campo y 3.- análisis de la información y redacción del informe final. A continuación describimos de manera un poco más detallada las tareas que se han incluido en cada fase:

1ª Fase: Trabajo de Gabinete. 7 días. Esta primera etapa se dedicó básicamente al análisis de la documentación correspondiente al proyecto. Paralelamente se procedió a la elaboración de los instrumentos necesarios para la recogida de información (cuestionarios, guiones, etc.) y se realizaron los contactos necesarios de cara a concretar el viaje de visitas y otras cuestiones logísticas.

2ª Fase: Trabajo de Campo. 3-4 días. Durante esta fase se procedió a la recogida de información sobre el terreno. En otro punto de este informe recogemos una descripción más pormenorizada del itinerario y los contactos realizados.

3ª Fase: Análisis de la información y redacción del informe final. 10 días**.** Por último se procedió al análisis de la información y a la elaboración del informe. El **análisis de la información** se ha llevado a cabo mediante la comparación de los datos obtenidos con los indicadores establecidos.

En determinados casos se presentan datos objetivos que se explican por sí mismos, pero en otros, ha sido precisa una interpretación de los mismos y en esa tarea han influido, inevitablemente, la **experiencia y opiniones del evaluador**. No se ha buscado, por lo tanto, una validez formal y estadística intachable, pero con la idea de reducir los márgenes de subjetividad se ha procurado obtener un nivel elevado de consenso acerca de la calidad de los datos y de su significado.

Seguidamente se procedió a la **redacción del informe final** en versión borrador para su posterior distribución entre las distintas partes. Una vez que éstas formularon sus comentarios se procedió a la elaboración de la versión definitiva.

3.2.2. Herramientas aplicadas

Por lo que respecta a la aplicación de herramientas distinguiríamos igualmente dos momentos. Un primer momento dedicado a la preparación de un **guión o itinerario para la recogida de información** el cual se ha concretado en una matriz en la que se desarrollan los criterios de evaluación. Cada uno los criterios señalados se desglosa a su vez en sucesivos sub-criterios y se incorporan los indicadores, las fuentes de verificación y las herramientas a utilizar para la recogida de información. De esta manera, se intenta capturar y sistematizar en un solo documento el conjunto de la información que el equipo responsable considera relevante para el estudio. En Anexo III figura un modelo de esta matriz.

Es importante señalar que, el evaluador ha concebido la utilización de este tipo de matrices como un instrumento valioso y útil para organizar y sistematizar la información que se demanda. Durante su elaboración se ha hecho un esfuerzo importante por recoger en ella la multiplicidad de aspectos que aparecen reflejados en diseño de la intervención. No obstante, se ha procurado **aplicar esta herramienta de manera flexible**, de forma que se pueda incorporar sobre la marcha la información relevante que vaya apareciendo por una u otra fuente. Esto responde a la idea de evitar la pérdida de elementos de juicio valiosos que, si bien

no han sido previstos en la matriz, resultan relevantes de cara a la valoración de las intervenciones.

A partir de ahí, en un segundo momento, se ha procedido a la **elaboración de las herramientas específicas** para la recogida de información, básicamente los guiones para las entrevistas semi-estructuradas. Es oportuno señalar que en algún momento posterior, y en función de los temas que se venían planteando en los encuentros, se elaboraron otros instrumentos *ad hoc*, como, por ejemplo, guiones para la discusión de grupo.

A modo de resumen presentamos **las herramientas aplicadas** durante el estudio para la recogida de información:

- Revisión y análisis de toda la documentación generada por el proyecto.
- Entrevistas semi-estructuradas a informantes considerados relevantes en el contexto del proyecto, mediante un guión preparado de antemano que deja, no obstante, libertad al entrevistado para modificar, alterar o completar el sentido de las preguntas.
- Reuniones de grupo con representantes de partes interesadas.
- Observación directa.

Por último, queremos decir que en el **enfoque metodológico** escogido se ha procurado combinar de manera flexible los instrumentos que proporcionan informaciones cuantitativas con las percepciones cualitativas que resultan de la estancia durante varios días en la zona de intervención.

3.3. Condicionantes y límites del estudio realizado

No se han registrado especiales circunstancias que hayan condicionado de manera significativa la realización de este estudio, aparte de las dificultades encontradas para la obtención del visado y de la precariedad general que acompaña a toda actuación en un país que se acaba de constituir. El lector de este informe que conozca o esté familiarizado de alguna forma con el Sur de Sudan cuál es el nivel de desarrollo institucional y lo difícil e incierto que es emprender cualquier iniciativa en un contexto como este. En lo que al estudio de evaluación se refiere esta precariedad se pone de manifiesto en la dificultad para encontrar interlocutores válidos y en la escasa fiabilidad de las fuentes disponibles.

Es importante hace recordar, no obstante, que el hecho de que el proyecto objeto de estudio se integre en un marco de intervención más amplio, como ya ha sido explicado, plantea algunos problemas a la hora de delimitar el objeto y alcance del estudio. En algunos casos no resulta fácil deslindar donde acaban los efectos de este proyecto y donde empiezan los que corresponden a la intervención en sentido amplio. Para la contraparte local se trata de un único Plan (*Master Plan*) que se va ejecutando por fases en función de los recursos técnicos, humanos y materiales disponibles. La Sociedad Don Bosco (SDB) en Juba se halla en proceso de crear un complejo educativo que una vez completado incluirá educación primaria, secundaria, formación profesional, formación de profesores así como actividades para el fortalecimiento del tejido asociativo. Algunas acciones trascenderán incluso el ámbito local para adentrarse en el desarrollo curricular de algunas especialidades de formación profesional que se lleva a cabo mediante mesas de trabajo a nivel nacional. Todo ello alrededor de un trabajo parroquial que por su parte incluye diversas actividades de animación comunitaria.

El proyecto que aquí nos ocupa focaliza sus objetivos en el ciclo de primaria, fundamentalmente la dotación de planta física, pero existen otros proyectos que comparten y amplían sus objetivos. El ejemplo más claro con el que interactúa este proyecto es el convenio JyD-AECID "*Educación básica y aumento de las oportunidades de inserción laboral y generación de ingresos de población rural y urbana, con especial atención a la población más vulnerable y discriminada*" que se halla en su segundo año de ejecución.

A la hora de responder a algunas de las preguntas de los TdR, fundamentalmente aquellas que se refieren a la consecución de los objetivos y el impacto, es difícil adjudicar efectos a un proyecto en particular por lo que en estos casos hemos optado por hacer una lectura más amplia, considerando que esta opción que reúne más interés para el proceso en su conjunto y es la que puede aportar más elementos de juicio de cara a la implementación de fases posteriores. Ceñirse literalmente a los términos del proyecto en cuestión, creemos que hubiese resultado de menor utilidad en este sentido.

Por otro lado, nos gustaría señalar que en la realización de este estudio hemos sentido que en alguna ocasión **el idioma** ha representado una barrera para la comunicación. El inglés ha constituido el idioma vehicular del estudio pero el conocimiento de éste por parte de la población beneficiaria y otros muchos interlocutores era muy limitado lo que ha dificultado en alguna ocasión la comunicación espontánea con las distintas partes interesadas.

Con todo, creemos que finalmente hemos conseguido obtener una **imagen bastante fiel** de lo que ha sido el Proyecto de *""Mejora de la enseñanza primaria para la población de Gumbo, Mori y Maufao" (Juba- Sur de Sudán)".*

3.4. Descripción de los trabajos: itinerario.

Con relación al itinerario ya hemos avanzado que éste básicamente ha incluido contactos previos con representantes de la Fundación JyD y un viaje al terreno que se ha extendido por un periodo de 3-4 días durante el cual se mantuvieron encuentros y reuniones con las distintas partes involucradas en la zona de intervención. A continuación presentamos una tabla con los detalles.

Fecha	Del 10/11/11 al 15/11/11
Lugar	Heighington (Reino Unido)
Actividad	• Trabajo de gabinete: análisis preliminar de la documentación, preparación de herramientas para la recogida de información, preparativos del viaje, etc.

Fecha	27/11/11
Lugar	Johanesburgo- Nairobi- Juba
Actividad	• Desplazamiento para realizar trabajo de campo

Fecha	28/11/11
Lugar	Juba
Actividad	• Revisión Documental • Entrevista con Alberto Carrón (Coordinador Proyecto JyD) y Pe. Mathew Kicthanapillil Job (Coordinador Oficina de Proyectos –

	SDB) • Entrevista con Marta Garcia (Responsable de Calidad Educativa JyD) • Entrevista Pe. Dominic (Rector Comunidad SDB Gumbo) • Entrevista con Hna. Rosaria Assandri (Responsable de Programas de Promoción de la Mujer - FMA • Visita a nuevas instalaciones de la Escuela de Primaria San Vicente de Paul

Fecha	29/11/11
Lugar	Juba
Actividad	• Entrevista con Hna Teresa Manakyalatt (Directora de la Escuela de Primaria San Vicente de Paul) • Entrevista con Amina Pauline (Trabajadora Social de la Escuela SVP) • Entrevista Vitale Caesar Ohdak, Ayona Benjamin, Kenny Michae (Profesores de la Escuela SVP) • Entrevista con Alfred Bakit (Presidente del Consejo de Padres) • Entrevista con Stella Akongo (Asistente de Trabajo Social) • Hermana Ninette Costa (Representante del Programa de Formación de Docentes "Solidarity with South Sudan") • Trabajo personal (análisis documental)

Fecha	30/11/11
Lugar	Juba
Actividad	• Entrevista con Salvatore Agany (Represntante del *Sudanesse People Liberation Front* – Partido del Gobierno) • Entrevista con Ben Neninho (Coordinador de la red educativa de la Iglesia Católica en Sur Sudán) • Entrevisa con Michael Schultheis (Director de la Universidad Católica de Sur Sudán) • Trabajo personal • De-briefing con partes interesadas (JyD, SBD y FMA)

Fecha	22/12/11
Lugar	Oviedo (España)
Actividad	• Encuentro con Alberto Carrón (Coordinador Proyectos JyD Juba) y María Eugenia Hernández (Responsable del África Anglófona JyD dedicado a la presentación y discusión de los resultados preliminares del estudio.

3.5. Perfil del evaluador

José María Álvarez Vega: Licenciado en Derecho, Diplomado en Trabajo Social y Especialista en Cooperación al Desarrollo. Socio-Consultor de la firma *eleadesarrollo*. Ha desempeñado durante los últimos 20 años diversas funciones en el ámbito de la Ayuda al Desarrollo y la Ayuda Humanitaria, actuando desde distintas posiciones: miembro de ONGD, funcionario de Organismo Internacional (NNUU) y consultor independiente. Desde esta última posición ha llevado a acabo diversos

estudios de evaluación. Cuenta con experiencia de trabajo en varios países de América Latina, África, Asia y Balcanes.

SECCIÓN II: ANALISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

4.- RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Para realizar este análisis seguiremos el guión de preguntas trazado por los Términos de Referencia

.

4.1.- Pertinencia

Valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza.La evaluación analizará la pertinencia tomando como base al menos las siguientes cuestiones:

- *¿Se ajusta el proyecto a los problemas reales de la población, tal y como son entendidos por ellos/as mismos/as?*
- *¿Se ajusta el proyecto a las políticas y filosofía de los socios locales, JyD y la JCyL?*
- *¿Se ajusta el proyecto a las políticas de desarrollo del gobierno y diversas instituciones internacionales que lo asesoran?*

La intervención resulta **altamente pertinente** desde todos los puntos de vista: correspondencia con las necesidades locales, coherencia con las políticas locales de desarrollo, alineación con objetivos de la comunidad internacional, respeto hacia la tradición y cultura de la población, por mencionar sólo algunos supuestos. Tratándose de la rehabilitación y expansión de una escuela de educación primaria en el Sur de Sudan, creemos que, en principio, no es necesario dedicar mucho tiempo y esfuerzo a respaldar estas afirmaciones. Una breve repaso a la historia reciente del país junto con una consulta a los indicadores socio-económicos básicos y una visita de reconocimiento a la zona de intervención sirven para constatar la dimensión de las necesidades y la urgencia de rehabilitar la red educativa en un país que hasta hace escasamente 5 años se encontraba en guerra y hace apenas unos meses que se ha constituido como el último estado independiente de África.

La **dimensión e intensidad de los problemas** en el sector educativo son enormes cualquiera que sea el aspecto o faceta en que nos fijemos: infraestructuras, recursos humanos (personal docente y directivo), materiales educativos, modelos pedagógicos…. En el origen de todo ello está, obviamente, el enorme vacío dejado por el prolongado conflicto bélico: varias generaciones que no han podido formarse y un sistema educativo completamente desmantelado. Las carencias del sistema son enormes y la incapacidad de las autoridades educativas para atender la demanda existente es manifiesta. Todo ello se halla bien descrito y justificado en los documentos que sirven de soporte a los distintos proyectos que están en curso. Para ilustrar nuestras valoraciones rescatamos algunos de los datos más significativos.

En el Informe Estadístico Editado por el "***Education Management Information System*** (EMIS)" en el año 2009, que fue cuando se puso en marcha el proyecto, nos habla de una tasa de escolarización bruta en educación primaria del 85% para los hombres y el 57% para las mujeres, el 72% para el total de la población. Si nos vamos a la tasa neta los porcentajes descienden al 55% para los hombres y el 40% para las mujeres, el 48% para el total de la población. Esto quiere decir que poco más de 1 de cada 3 mujeres en edad de asistir a la escuela primaria lo está

haciendo. Si nos fijamos en la educación secundaria, las cifras descienden vertiginosamente, la tasa neta de escolarización para los varones es del 4% y para las mujeres del 2% y apenas un 3% de las que empiezan este ciclo lo concluyen.

Ahora bien, los datos y tasas que acabamos de presentar, además de la insuficiencia de recursos ponen de manifiesto importantes **problemas de inequidad** en relación con las cuestiones de género. En este sentido son notorias las dificultades que encuentran las alumnas para permanecer en el sistema. A partir del 3º y 4º grado de educación primaria las cifras de matriculados descienden significativamente siendo especialmente llamativo en el caso de las mujeres. En este sentido, también podemos utilizar como refuerzo de algunas de las acciones propuestas por el proyecto el diagnóstico de las llamadas barreras a la escolarización editado por UNICEF en Noviembre de 2008. En dicho estudio se procede a un repaso y categorización de los diferentes factores como operan como barreras a la escolarización y que afectan de manera muy especial al colectivo de mujeres. No se trata en este momento de enumerar dichas barreras sino de hacer constar que desde el proyecto de los Salesianos en Gumbo, se ha hecho un esfuerzo por combatirlas, lo cual constituye un elemento que refuerza la pertinencia de la intervención.

En el caso concreto de la *Payam*[2] *de Rejaf*, que es donde se localiza el proyecto, podemos estimar que existen entre 8.000 y 10.000 niños/as en edades comprendidas entre los 4 y los 14 años. Sin embargo, sólo 3.042 aparecen matriculados en alguna de las instituciones educativas de la zona. El proyecto viene a reforzar y darle continuidad a una iniciativa educativa promovida por **la parroquia de San Vicente de Paul** regentada por la Congregación Salesiana[3]. Desde dicha parroquia, sita en las afueras de Juba, puso en marcha en el años 2006 una pequeña escuela de educación primaria que hasta fecha reciente ha venido funcionando de manera precaria: edificios autoconstruidos con materiales locales (barro y bambú), falta de material didáctico, docentes con escasa preparación etc. Con el advenimiento de la paz (acuerdo firmado en el año 2005) desde la parroquia se elaborado todo un plan para el desarrollo de un proyecto educativo ambicioso que incluye educación primaria, secundaria, formación profesional y capacitación a docentes. El proyecto que aquí nos ocupa se integraría dentro del componente de educación primaria.

En relación con el **ciclo de primaria** presentamos a continuación una serie de tablas que extraemos una vez más de la base del EMIS referidos a la Payam de Rejaf donde está ubicado el complejo de Gumbo en el que se desarrolla el proyecto.

Número de matriculaciones por centros en Educación Primaria

Nombre del centro	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		Total		
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	Total
TOKIMAN PRIMARY SCHOOL	68	58	60	48	59	40	26	36	5	0	0	0	0	0	0	0	218	182	400
ARAPI PRIMARY SCHOOL	36	33	36	22	24	16	20	9	21	19	16	20	20	8	10	10	183	137	320

[2] La "Payam" es la unidad territorial más pequeña que se utiliza en el país.

[3] Es importante hacer notar que son dos las congregaciones salesianas que participan en el proyecto. La titularidad del mismo le corresponde a la Sociedad Don Bosco de Padres Salesianos (SDB). Sin embargo, mediante un acuerdo de colaboración interno, la dirección de la escuela de primaria así como otras actividades parroquiales, han sido cedidas a las Hijas de María Auxiliadora (FMA). Al utilizar el término "Congregación Salesiana" nos referimos indistintamente a ambas instituciones.

Rejaf Basic School	**39**	**42**	**28**	**35**	**43**	**34**	**26**	**31**	**30**	**32**	**36**	**24**	**29**	**26**	**15**	**9**	**246**	**233**	**479**
St Vincent De Paul Primary School	**89**	**66**	**77**	**65**	**79**	**40**	**71**	**33**	**38**	**24**	**52**	**14**	**24**	**16**	**19**	**6**	**449**	**264**	**713**
Rajaf East primary school	**33**	**27**	**30**	**30**	**23**	**37**	**26**	**20**	**13**	**17**	**14**	**18**	**17**	**8**	**20**	**2**	**176**	**159**	**335**
Gondokoro (B) Primary school	**78**	**46**	**30**	**20**	**40**	**20**	**30**	**18**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**178**	**104**	**282**
Kondokoro (A) Primary School	**138**	**124**	**18**	**24**	**27**	**52**	**44**	**48**	**38**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**265**	**248**	**513**
TOTAL	**481**	**396**	**279**	**244**	**295**	**239**	**243**	**195**	**145**	**92**	**118**	**76**	**90**	**58**	**64**	**27**	**1715**	**1327**	**3042**

Queremos hace notar que dichos datos **deben ser tomados con cierta cautela**, en parte por lo difícil que resulta contar con información fiable en un momento como el actual, en la que las comunidades aún están en proceso de conformación. También porque las alteraciones que se producen a lo largo de un año son importantes, el volumen de matrícula del principio de curso normalmente difiere bastante del de final de curso. En cualquier caso, es posible afirmar que en la zona existe un **déficit importante de plazas escolares** que según algunos cálculos podría dejar fuera del sistema escolar a 4.000-5.000 niños/as. Y por último, debe señalarse que los datos no aportan toda la información acerca del funcionamiento efectivo de los servicios que según todas las informaciones recogidas es muy deficiente.

La correspondencia con las políticas de los Gobiernos, central y regional, también resulta evidente a todos los niveles. Las competencias educativas en el Sur de Sudán se hallan divididas en los dos niveles ya citados de gobierno, el nivel central (GoSS) y el de los respectivos estados. Los Ministerios de Educación y Trabajo del GoSS se encargan de la elaboración de Políticas mientras que los Ministerios regionales son los encargados de su implementación. Diferentes organismos Internacionales, fundamentalmente UNICEF, han apoyado al GoSS en la definición de dichas políticas pero el proceso es lento y dificultoso dado que la capacidad de las instancias locales para asimilar e implementar dichas políticas es muy reducida.

En el año 2007 se aprobó el **Plan de Políticas Educativas del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología** de Sudán Sur que incluía una serie de medidas englobadas en torno a seis grandes objetivos:

1. Garantizar al 15% de adultos el acceso a programas de alfabetización.
2. Rehabilitar y construir escuelas.
3. Formar a profesores y profesoras para mejorar la calidad de la educación.
4. Aumentar la tasa de matriculación en las escuelas primarias del 22% en 2003 al 52% para 2010.
5. Capacitar al personal del Ministerio de Educación.
6. Desarrollar currículos escolares, libros de texto y manuales para profesores.

Se observa que las acciones desarrolladas por el presente proyecto encajan claramente en los objetivos 2 y 3.

El citado plan ha servido para lograr **algunos avances** en relación con la tasa de escolarización, formación de profesores, elaboración de syllabus, etc. pero todos ellos insuficientes para salir del estado de cuasi emergencia en que se encuentra el país. En el año 2010 se ha aprobado un nuevo Plan que mantiene la mayoría de los lineamientos anteriores e incorpora algunos nuevos, entre los que destaca el de lograr una mayor equidad de género en el acceso y la permanencia en el sistema educativo.

Sin embargo, en el caso del Sur de Sudan la realización efectiva de estos objetivos viene condicionada por las grandes limitaciones que enfrentan los poderes públicos

para diseñar e implementar políticas. Al momento presente, la capacidad de los distintos Ministerios para proteger y garantizar la realización de derechos es mínima. Conviene insistir una vez más que el estado del Sur de Sudan es un estado en construcción y las carencias se manifiestan en prácticamente todos los niveles.

Los respectivos **Ministerios reconocen sus limitaciones** y se muestran abiertos y receptivos a la colaboración con otras entidades de la sociedad civil o de la cooperación internacional. Sin embargo, los cauces o modelos de colaboración aún no se hallan bien definidos, los roles o contribuciones que podrían aportar unos y otros. La incertidumbre política y la escasa cintura financiera de los poderes públicos son los factores que mejor explican las dificultades para avanzar en este sentido. Con todo, la actitud de las autoridades educativas hacia la búsqueda de sinergias y complementariedades con otros actores es muy favorable y conciben ésta como una alternativa que ayude a garantizar el derecho a la educación. En esta línea hay que interpretar el hecho de que hayan sido las propias autoridades las que hayan puesto a disposición de la Congregación Salesiana un espacio de terreno (aproximadamente 1 km²) en las afueras de Juba con la idea de que esta institución desarrollara un proyecto educativo que venga a paliar el precario estado en que se encuentran el sistema educativo en el país.

Señalar también que la intervención de Gumbo constituye para las **dos instituciones salesianas encargadas de su implementación**: la Sociedad Don Bosco (SDB) y las Hijas de María Auxiliadora (FMA) una apuesta estratégica para relanzar su trabajo educativo en el país. De hecho en el caso de SDB, la puesta en marcha del proyecto ha venido acompañada de la transferencia de su oficina de planificación (PDO) desde Jartum hasta Juba, lo cual pone de manifiesto la importancia que desde esta institución se le concede al trabajo en esta zona y las previsiones que tiene de cara al futuro. En este sentido se aprecia una coherencia clara entre el nivel estratégico y el de proyectos. Por otro lado, es evidente que ambas instituciones tienen una trayectoria amplia en la ejecución de programas educativos y sus miembros están altamente vocacionados para la labor educativa, con independencia de que en ocasiones los equipos presenten algunas limitaciones para asumir y responder a las exigencias administrativas y de gestión propias de este tipo de intervenciones.

Con carácter general cabe decir que el proyecto está **plenamente alineado con los acuerdos de la Comunidad Internacional** en materia de lucha contra la pobreza y realización del derecho a la educación. Más en concreto hay que referirse a los Objetivos del Milenio y a la iniciativa "*Educación para Todos*", auspiciada por las Naciones Unidas y surgida del Foro Mundial por la Educación (Dakar 2000). Este hecho nos sirve de base para afirmar que, igualmente juzgamos que la intervención responde a los planteamientos estratégicos de las instituciones financiadoras y la ONG española Jóvenes y Desarrollo.

Finalmente, un último párrafo dedicado a recoger algunas valoraciones sobre el diseño de la intervención. Para decir que, con carácter general el proyecto ha incluido los **componentes correctos**, si bien éste es un punto en el que, para hacer una adecuada valoración, tenemos que considerar el Plan Director (*Master Plan*) de los salesianos en su conjunto del que éste proyecto es una pieza más. Efectivamente, juzgamos que se ha hecho un esfuerzo por atender el Derecho a la Educación desde una visión amplia que tenga en cuenta no sólo la carencia de infraestructuras o equipamientos sino también el factor humano, la gestión y la implicación de la comunidad, entre otros factores. Todo ello en la línea de enfrentar el espectro más amplio posible de factores que actúan como barreras para la realización del derecho a la educación.

Es evidente que desde el punto de vista cuantitativo, el Resultado 1 dirigido a la mejora de las instalaciones acapara el mayor volumen de recursos, lo cual pensamos que no requiere de muchas explicaciones. Obviamente, **la construcción de la planta física tiene un coste mayor** que el resto de las actividades. Sin embargo, hay que valorar que se hayan incluido otras componentes dirigidas a fortalecer las capacidades del cuerpo docente, y sensibilizar a la población sobre la importancia del hecho educativo, la consolidación de la paz, etc. El número y naturaleza de las actividades que se ha incluido en estas componentes han sido más bien modestos, sin embargo, éstas son precisamente áreas en las que otros proyectos del Plan Maestro complementan las acciones de este proyecto, como por ejemplo el ambicioso plan de formación para los profesores del Centro, en alianza con la Organización "*Solidarity with South Sudan*" y que hace parte del Convenio-AECID.

En relación con el diseño hay, sin embargo, un aspecto que sí puede ser mencionado como **un error de cálculo**. Nos referimos al número de aulas incluidas en el diseño de la nueva escuela. Tal y como estaba previsto se han construido 3 bloque de 4 aulas cada uno, en total 12 aulas más el bloque administrativo y la sala de profesores. Sin embargo, la generalidad de los actores consultados apuntan ya -cuando apenas hace 8 meses que se inauguró el nuevo edificio- que 12 aulas son insuficientes para atender la demanda existente. Añaden que se debería haber construido 16 y de hecho ya se trabaja en la preparación de un proyecto para la ampliación. Ante este tipo de reflexiones cabe preguntarse si los responsables de la escuela no están cayendo en el error de aspirar a una ampliación pensando que de este modo van a poder atender la demanda insatisfecha en la zona. Guiarse por este criterio podría llevar a la centro al crecimiento constante al querer atender un volumen de necesidades que tanto en el corto como el medio plazo va a exceder siempre la posibilidades de la institución titular. Si se procede de esa manera en un contexto como el de Juba siempre habría más necesidades que atender y nunca se dejaría de crecer. Parece más lógico y racional decidir el tamaño del centro partiendo de las necesidades de la población pero ajustándose a las capacidades de la institución para gestionar la iniciativa y hacerla sostenible.

Después de varias verificaciones consideramos que éste no es el caso. Efectivamente la dirección del centro parece plenamente consciente de que el tamaño óptimo que la escuela no debería sobrepasar es de 16 aulas a una media de 50 alumnos/as por aula. Al momento presente se cuenta con 12 aulas cada una de las cuáles alberga una media de 60 alumnos/as. La cifra de 16 aulas no es caprichosa y es que efectivamente parece necesario contar con dos secciones por curso. Recordemos que la educación primaria es un ciclo que se extiende por 8 años (de P1 a P8). Todo indica que los planificadores del proyecto consideraron que sólo sería necesarias 2 secciones en los 4 primeros cursos contando con que el descenso de matrícula a partir del año 5 haría que fuera suficiente un aula por curso, pero ciertamente erraron en sus previsiones. Se hubiese ahorrado tiempo, esfuerzo y recursos si la planificación inicial de la escuela hubiese contemplado las 16 aulas.

Cabría preguntarse igualmente, si no ha habido un error de cálculo en **la inclusión de Mori y Mafaou** como localidades en las que se desarrollar algunas de las acciones del proyecto. Como ya se ha informado en los correspondientes informes (intermedio y final), los problemas de seguridad asociados a conflictos étnicos determinaron que finalmente fuera preciso suspender la actividad escolar en estos lugares si bien se mantiene algún tipo de acompañamiento y presencia. Las reflexiones del propio equipo apuntan a la necesidad de que se den unas condiciones de estabilidad en el seno de las comunidades antes de comprometer

recursos en una iniciativa como ésta. Con todo, la inestabilidad es una característica que atraviesa la sociedad del Sur de Sudan desde un extremo al otro, trabajar en el Sur de Sudan implica en mayor o menor medida aceptar un entorno inestable. La pregunta sería si los encargados de diseñar y planear la intervención, desatendieron algún indicio claro que permitiera avanzar un desenlace como el que finalmente se ha dado. En principio no se dispone de suficientes elementos de juicio para afirmar que esto haya sido así. Desde la parroquia se mantenía una presencia regular y al igual que en Gumbo existían unas instalaciones precarias desde las cuales ya se desarrollaba algún tipo de actividad escolar, nada hacía presagiar, más allá de lo razonable, que el grado de inestabilidad era tal que la intervención en dichas localidades no resultase aconsejable. De hecho, la presencia de una escuela suele ser, por lo general, un factor que refuerza la estabilidad y la cohesión de las comunidades.

4.2. Población meta

- *Analizar los colectivos beneficiarios y valorar la adecuación y la capacidad del proyecto para llegar hasta la población meta.*
- *El grado en que participan en las actividades y en la toma de decisión sobre el quehacer del proyecto.*

El principal **colectivo meta** de la intervención que aquí se estudia viene constituido por los niños y jóvenes en edad de escolarizarse. Se trata de un colectivo que por las razones ya expuestas encuentra muchas y muy poderosas dificultades para realizar su Derecho a la Educación. Efectivamente, las décadas de guerra civil han provocado un completo desmantelamiento de la red educativa, tanto en lo que se refiere a la planta física como a los aspectos humanos y organizativos del sistema. Y como consecuencia de todo ello, los niños y jóvenes del Sur de Sudán apenas tienen acceso a la educación, ni siquiera a los niveles básicos.

Las **características sociológicas** del grupo podrían describirse como familias pobres que en su mayoría se dedican a actividades agropecuarias de subsistencia, recolección de leña, venta ambulante, pastoreo y otros trabajos de escasa cualificación que desarrollan en la ciudad de Juba. En la mayoría de los casos se trata de población retornada o desplazada en proceso de reasentamiento. Su trayectoria reciente explica en buena medida el fuerte desarraigo y la escasa cohesión que se aprecia en las comunidades. En relación con el hecho educativo hay que recordar que varias generaciones sin recibir una formación adecuada han derivado en un déficit formativo muy importante y lo que es peor: un escaso aprecio por la educación.

Y dentro de este colectivo meta, hay que hacer una **mención especial para el grupo de mujeres** que por muy diversos motivos encuentran especiales obstáculos para acceder y permanecer en el proceso educativo. En el ya citado estudio sobre las barreras de acceso a la educación se mencionan las culturales que incluyen situaciones como los matrimonios forzosos, el valor de las niñas como objetos de intercambio económico, la poligamia, entre otros. También se hace referencia a factores propios del entorno escolar como el dominio masculino del espacio, la violencia basada en género, los abusos sexuales, el embarazo adolescente, etc. Como se puede observar un conjunto de factores que actúan como poderosos condicionantes para la realización del derecho a la educación por parte de la niñas y jóvenes.

Ésta sería una breve caracterización del principal colectivo de beneficiarios. En principio, prácticamente toda la población de la zona donde está localizado el proyecto (*La Payam de Rejab*) caería bajo esta descripción, familias que presentan un perfil socio-económico de alta vulnerabilidad. La propia ubicación de la escuela constituye en este sentido un primer criterio de selección y podemos decir con un alto grado de certidumbre que **el proyecto está atendiendo al colectivo que se había propuesto**.

La escuela recibe, como era de esperar, más solicitudes de ingreso que plazas tiene disponibles, por lo que es **necesario realizar una selección**. Para ello la dirección aplica una combinación de criterios que atienden fundamentalmente al nivel socio-económico de las familias. También se está considerando la posibilidad de implantar un examen de ingreso.

Es oportuno señalar además, que teniendo en cuenta las especiales dificultades que enfrenta el colectivo de niñas y mujeres jóvenes para realizar su derecho a la educación se han programado una serie de **medidas de acción positiva**. No se trata de medidas contempladas específicamente por el presente proyecto pero sí por los ya referidos como proyectos complementarios. Más en concreto se ha dispuesto la contratación de una trabajadora y una asistente social que hacen un trabajo de aproximación a las familias y seguimiento de los casos de abandono. Desde todos los puntos de vista estas medidas merecen una valoración muy favorable por lo que suponen de esfuerzo por la inclusión y si bien estas primeras etapas están resultando difíciles para las personas encargadas de esta labor, todo indica que la inversión ha de reportar frutos en el futuro. De hecho, hoy día ya se dispone de valiosa información sobre las dinámicas de asentamiento de las familias, sus medios de vida, expectativas futuras, etc. Buena parte de esta información aún no ha sido debidamente procesada y analizada pero si se logra realizar esta tarea, dicha información podrá tornarse conocimiento y ser un valioso elemento para programar actividades futuras.

Un aspecto a tener en cuenta entre los factores que inciden en la accesibilidad del colectivo meta a los servicios de educación que se brindan desde el proyecto, es el de las **tasas de matrícula**. Según los testimonios del equipo de trabajadoras sociales, la dificultad para pagar dichas tasas es el factor que alegan muchas de las familias de alumnos/as que abandonan la escuela. Obviamente sería necesario realizar una serie de averiguaciones para comprobar si efectivamente las tasas constituyen un factor determinante o simplemente es mencionado porque sería preferible no pagar tasas. La generalidad de los actores consultados, representantes de padres, la coordinación educativa de la Diócesis Católica, las propia dirección de la escuela, coinciden en señalar que las tasas de matrículas están muy ajustadas y comparativamente están por debajo de lo que se exige en otras escuelas del entorno. Debe señalarse que, en principio y a pesar del grave problema de acceso a la educación que existe en el país, ir a la escuela en Sur Sudan no es gratuito.

En el caso concreto de la Escuela de San Vicente de Paul, los ingresos por matrícula se contemplan como la principal fuente de financiación para que ésta se mantenga operativa. Sea como fuere, no parece realista esperar a corto plazo una supresión de las tasas por lo que cabe aconsejar que, aprovechando la existencia de un equipo de trabajadoras sociales, se haga un esfuerzo por identificar aquellas familias que efectivamente pueden tener problemas para cumplir con el pago de las tasas y en su caso diseñar alguna medida compensatoria. A priori cabe pensar en un programa de becas para casos especiales o alternativas para realizar el pago. En definitiva se trataría de verificar que la obligación de pagar las tasas, si bien parece que no constituye un obstáculo para la mayoría de las familias, no pueda ser

efectivamente un impedimento real para algunas de ellas. Según hemos podido saber, no obstante, algunas familias que incurren en atrasos en el pago de sus matrículas no son invitadas a abandonar el centro, sino que se intenta buscar una alternativa que garantice la continuidad del alumno/a en el sistema.

Además de los titulares directos de derechos que serían los alumnos y sus familias, otro grupo especialmente beneficiado será **el colectivo de profesores**, un colectivo clave que al momento presente muestra importantes carencias, principalmente relacionadas con su nivel formativo pero cuyo desempeño también se ve afectado por la ausencia de material didáctico y los problemas de gestión. Este colectivo fue atendido desde el proyecto mediante dos cursos sobre temas pedagógicos, uno en el año 2010 y otro en el 2011. El Plan Maestro a su vez incluye un programa de formación continua con los que se pretende elevar el nivel de competencias del colectivo decente. Nuevamente hay que decir, que la presencia de este componente merece una valoración muy favorable, si bien tuvimos conocimiento de que su implementación está resultando dificultosa y previsiblemente ha de exigir la aplicación de diferentes fórmulas para su desarrollo.

Por lo que respecta a los **mecanismos de participación**, hay que señalar que propiamente no se ha realizado un diagnóstico específico de base comunitaria que determinara la necesidad de construir una nueva escuela de educación primaria, pero en el marco más amplio de intervención a la que nos venimos refiriendo se llevaron a cabo una serie de ejercicios de identificación y consulta para su diseño. Por otro lado la participación de la comunidad se produce a través de los consejos parroquiales y en este caso también escolares dado que, como decimos, la escuela aunque, precaria contaba con algunas estructuras como el Consejo de Padres (*Parents Council*) y la Asociación de Padres y Profesores (PTA). Es difícil determinar cuál es grado de desarrollo y actividad de estas estructuras, todo indica que nos encontramos ante estructuras débiles, de escasa experiencia a las que les toca remontar la pasividad y el desinterés de la mayoría. A lo largo de este estudio se tuvo ocasión de contactar con algunos de los sus representantes que en principio mostraron satisfacción tanto por el trabajo en curso como por la posibilidad de participar en los citados comités.

4.3. Impacto

- *El impacto alcanzado, o la probabilidad del alcance, por el proyecto relativo al objetivo general. (Esta cuestión se estudia solo en la medida de lo posible tomando en cuenta que una evaluación de impacto exhaustivo necesitaría estudios extensivos en el terreno y que no es posible analizarlo inmediatamente tras la finalización del proyecto). Se deberá analizar como el proyecto ha contribuido a la mejora de las actividades antes realizadas en la escuela que utilizaban y la adecuación de estas actividades a la hora de contribuir a alcanzar el objetivo global que es el desarrollo de una nueva sociedad en el sur del país.*
- *Factores externos que afectan por la población meta, fuera del control del proyecto, pero que pueden tener consecuencias negativas importantes a corto o largo plazo.*

Como suele ser habitual en la formulación de este tipo de proyectos, el Objetivo Global fue descrito en unos **términos amplios y ambiciosos,** términos cuya realización por lo general escapa a las posibilidades del propio proyecto. En este caso el enunciado escogido fue: "Contribuir al desarrollo de la nueva sociedad del sur de Sudán, al retorno de los refugiados en países vecinos y a la estabilidad y la

paz del país, mediante la creación de servicios y la mejora del nivel educativo de su población."

Lo primero que hay que decir, por tanto, es que valorar el grado de una intervención tan concreta y relativamente modesta contribuye a la realización de un objetivo tan vasto, requiere un **ejercicio de ponderación previo**. Como ya ha sido mencionado varias veces a lo largo de este documento, la magnitud e intensidad de la problemática en el ámbito educativo es tal, que a lo sumo cabe preguntarse si con esta intervención se está realizando una contribución en la dirección deseada. A ello habría que añadir el hecho de que la intervención en su conjunto aún se halla en sus etapas iniciales, aún no se han implementado algunas fases y está por ver cuáles serán los efectos de algunas de las acciones previstas.

A pesar de que no disponemos de datos cuantitativos y objetivables creemos que la respuesta a la pregunta del párrafo anterior debe ser positiva. Los elementos de juicio disponibles apuntan a que la intervención puede tener **un impacto muy favorable** tanto en su entorno geográfico más inmediato, como en el sistema educativo del Estado de Ecuatoria Central y del país en general.

Los efectos **en su entorno más inmediato**, que bien podríamos situar en la Payam de Rejab, creemos que no son difíciles de adivinar y previsiblemente se manifestarán en el ámbito socio-económico y cultural. Aunque sea ir un poco más allá del alcance concreto de este proyecto, podemos anticipar, por ejemplo, que una vez que los diferentes centros, proyectos y actividades se hallen a pleno funcionamiento, el complejo salesiano de San Vicente de Paul podría estar empleando más de 150 personas entre personal docente, administrativo y operarios diversos. No todas estas personas tendrán su domicilio en las inmediaciones del complejo pero éste sí será el caso para algunas de ellas. Aparte de eso, es de prever que éste se convertirá en una suerte de polo de desarrollo para la zona y podrá justificar en infraestructura de servicios que a la postre vengan a beneficiar al conjunto de la comunidad. Las economías de escala que se desarrollaran en torno al complejo podrían permitir igualmente la puesta en marcha de pequeños negocios, como tiendas, servicios de transporte, etc. Es difícil anticipar cuál será la dimensión de este impacto pero todo indica que se desencadenaran dinámicas positivas en este sentido.

De otro lado, no hay que olvidar que desde la parroquia y con el apoyo de algunos proyectos, se pretende desarrollar un trabajo de promoción humana, con especial preferencia por los jóvenes y las mujeres. Y en la misma línea se desarrollará un trabajo de fortalecimiento del tejido asociativo, con énfasis en temas como la construcción de la paz, la reconciliación etc. Aunque sea apresurado, cabe esperar que a medio y largo plazo este trabajo dejará sentir sus efectos en el plano socio-cultural. Anticipamos que a través de estas actividades se contribuya a una mayor conciencia de derechos por parte de las familias, mayor autoestima, más autonomía e independencia, más y mejores oportunidades para una socialización positiva, para compartir experiencias y apoyarse mutuamente, más capacidad de análisis y organización de las familias beneficiarias y en general un reforzamiento de los vínculos sociales. Ya hemos mencionado también que, al menos sobre el papel, la creación y consolidación de escuelas contribuye a estabilizar una serie de dinámicas comunitarias. No sólo establece una serie de pautas y rutinas de vida sino que se constituyen un espacio de encuentro para sus diferentes miembros.

También se constata que en el diseño de la intervención se ha procurado que los **efectos de la misma no se limitasen al entorno geográfico inmediato** de la zona donde han construido y se seguirán construyendo las instalaciones. Este es un

aspecto que una vez más desborda el ámbito de este proyecto y nos remite a la intervención en su conjunto. De manera explícita se ha previsto un componente de soporte institucional de los titulares de obligaciones, que son, básicamente los poderes públicos. Si bien en el caso de la educación primaria este apoyo no se observa de forma tan clara, en el caso de la formación profesional, SDB se ha constituido en un interlocutor privilegiado de cara a la discusión y elaboración de políticas públicas en este sector. De hecho, un representante de SDP participa en la mesa de desarrollo curricular de las distintas especialidades que se quieren poner en marcha. En este sentido, no hay que olvidar que la intervención que se está iniciando en Gumbo es una más de las acciones educativas que se están llevando a cabo por la red Don Bosco en el país. Más concretamente se regenta otro centro de FP en Wau y otros 2 en Sudan del Norte, hoy día un país diferente. En cualquier caso, el proyecto que aquí se evalúa es una contribución más al fortalecimiento de esa red desde la cual se desea hacer dicho soporte.

En general se constata que los promotores del proyecto, entendido éste una vez más en toda su extensión, han puesto interés en que desde lo local, la intervención **contribuya al desarrollo de otros elementos del sistema educativo** y a la generación de modelos pedagógico-docentes replicables en el ámbito de la educación formal y de la formación profesional. La escuela de primaria, en particular, es una iniciativa muy concreta y reducida que en un contexto tan extenso y problemático como el de Sur Sudan apenas se deja sentir, pero desde esta experiencia cabe extraer elementos o propuestas que debidamente canalizados sirvan a la construcción de políticas públicas en el ámbito de la educación. El hecho de encontrar respuesta a uno o varios de los múltiples problemas que enfrentan las escuelas hoy día (como por ejemplo el modo de abordar la formación continua de los docentes) puede servir de pauta o propuesta para actuaciones a mayor escala. A día de hoy los responsables de la escuela de primaria de Gumbo, la única que hasta la fecha está en funcionamiento en el complejo, no disponen de suficientes elementos o propuestas que elevar a otras instancias pero cabe esperar que a lo largo de los próximos años se vayan generando "*inputs"* en esa línea.

La condición para que estos "*inputs*" puedan contribuir al desarrollo de modelos de intervención a un nivel superior, es la de estar **inserto en una red** que permita el flujo de informaciones y experiencias, la participación en plataformas de coordinación, el intercambio y la colaboración con otros programas y por supuesto una actitud de apertura hacia la participación en actividades extramuros. Con todas las limitaciones que supone la realización de una visita breve a la zona de intervención, creemos que estas condiciones se dan en el caso de SDB y FMA. Y a ello está contribuyendo también la presencia de personal expatriado de JyD. A modo de ejemplo podemos referirnos a la participación en el Foro para la Educación del Estado de Ecuatoria Central, la ya referida presencia en la mesas o comités para el desarrollo curricular de la FP, la integración en la red de escuela católicas, la colaboración con "*Solidarity South Sudan*" en el proceso de formación de profesores y con la organización FAWES para la implantación de un modelo de escuela sensible a las cuestiones de género (GEM). Igualmente se participa en las plataformas de coordinación de ONGs cuyo grupo dedicado a la educación está actualmente liderado por *Save the Children*.

A la hora de valorar los **factores externos** ajenos al proyecto que pudieran tener alguna incidencia en la consecución de los objetivos, no hay más remedio que presentar una lista extensa de situaciones que rodean la intervención y que en mayor o menor medida están condicionando su desarrollo. Por lo general, prácticamente todos los factores actúan en sentido negativo. Las circunstancias del contexto constituyen una hipótesis en todo proyecto de esta naturaleza, pero tal vez

en este caso adquieran una relevancia especial teniendo en cuenta la situación, hasta cierto punto excepcional, que atraviesa el país. El contexto del Sur de Sudan es pues un contexto plagado de incertidumbres, posiblemente más incertidumbres de lo que suele ser habitual en este tipo intervenciones, pero por encima de todo hay que destacar que, desde el punto de vista institucional, el país se halla en estado embrionario, no existen modelos y apenas se cuenta con personal formado para liderar su diseño y posterior aplicación. A eso habría que añadir un proceso de reconciliación pendiente, los traumas de la guerra, la dependencia casi absoluta de la ayuda exterior, la inseguridad jurídica con un marco legal en construcción, las limitaciones del mercado local...por mencionar solo algunos factores.

También hay que tener en cuenta **la cultura y las tradiciones locales** que en algunos supuestos, como es el desarrollo y consolidación de los derechos de la mujer, actúan como un obstáculo para la realización del Objetivo Global. Para evitar situaciones de este tipo, los diferentes proyectos que se ejecutan en el complejo de Gumbo han incluido una serie de medidas de acción positiva, como ya se ha comentado. Sin embargo, los condicionantes externos son poderosos y no es fácil encontrar fórmulas creativas que promuevan la realización de los derechos de la mujer y al mismo tiempo sean respetuosas con los usos y costumbres.

En el ámbito más específico de la educación y de Gumbo en particular todo ello se traduce en profesores desmotivados, falta de materiales didácticos, confusión lingüística, conflictos inter-étnicos, problemas de seguridad, escasa valoración del hecho educativo por parte de las familias, comunidades todavía itinerantes, condiciones logísticas dificultosas, etc. Existen, obviamente, otros factores en el entorno que constituyen oportunidades para que los proyectos tengan un buen desempeño como por ejemplo, la buena disposición (al menos a nivel de declaraciones, no tanto a nivel de aportaciones) de las autoridades educativas a colaborar con iniciativas de la sociedad civil y en particular de organizaciones vinculadas a la Iglesia Católica, la posibilidad de entablar sinergias con otras organizaciones presentes en la región, el interés que despierta el país en la comunidad internacional… pero en general y expresado en terminología DAFO prevalece en peso de las amenazadas sobre el de las oportunidades. Las entrevistas con el equipo de Hermanas Salesianas que recientemente acaba de hacerse cargo de la dirección (hace apenas 4 meses), con el personal docente, la observación de las actividades rutinarias de la escuela ponen de manifiesto la dimensión y la escala de los problemas que el proyecto tiene que enfrentar.

4.4. Eficacia

- *El grado de consecución de los resultados.*
- *El grado de consecución del objetivo específico.*
- *Las causas de los éxitos o fracasos posibles en los puntos arriba mencionados.*

Con relación al grado de consecución de los 4 resultados marcados y el Objetivo Específico, creemos que el Informe Final del Proyecto cuya edición coincide en el tiempo con la realización de este estudio (Noviembre 2011) refleja de manera fiel los avances del proyecto en cada caso. En este apartado, para evitar reiteraciones innecesarias, incluiremos algunos comentarios puntuales sobre cada uno de los Resultados y el Objetivo Específico y para los detalles más específicos nos remitimos al citado informe.

R.1. Se habrán mejorado las instalaciones y se habrán equipado debidamente para la enseñanza primaria en la ciudad de Gumbo.

Efectivamente, **se han construido nuevas instalaciones**, ya descritas anteriormente (3 bloques de 4 aulas, un bloque administrativo, sala de profesores y letrinas externas) y éstas han sido equipadas con equipos informáticos y mobiliario escolar, todo ello debidamente registrado. Como incidencia, apuntar el atraso en la finalización de las obras debido fundamentalmente a la renuncia de contratista que inicialmente había sido seleccionado. Con todo, desde la coordinación del proyecto se consiguió rehacer el calendario y completar los trabajos dentro del periodo de ejecución del proyecto, sin necesidad de solicitar prorroga alguna. Las obras y la dotación de equipamiento fueron concluidas en Abril de 2011 permitiendo de este modo el inicio del nuevo curso 2011 (abril) en las nuevas instalaciones.

Los trabajos de construcción fueron realizados, por tanto, **en clave de urgencia** a los efectos de conseguir que el nuevo edificio estuviera listo para el nuevo curso. Éste, obviamente, no es el escenario ideal en un entorno como el Juba para fiscalizar la realización de los trabajos y garantizar su calidad. Se han levantado algunas cuestiones sobre el acabado de algunos elementos que posiblemente se expliquen por la mala calidad de los materiales utilizados. Con todo, no afectan a los elementos estructurales y su corrección previsiblemente exigirá unas actividades de mantenimiento más intensas. En general, juzgamos que la calidad de las construcciones se corresponde o está incluso por encima de los estándares constructivos en la zona. El principal problema en relación con el edificio ya ha sido comentado en el apartado dedicado a la pertinencia: la previsión errada en cuanto al número de aulas que eran necesarias y la falta de un hall o sala común. Pero como decimos, estos aspectos tienen más que ver con problemas del diseño que de la ejecución.

R.2. Se dispondrá de una planilla suficiente de personal para atender de manera adecuada a la totalidad de los alumnos/as de las escuelas de Gumbo Mori y Maufau.

En primer recordar, como ya se ha dicho previamente, que las actuaciones en Mori y en Maufau han tenido que ser suspendidas por motivos de seguridad que desde este estudio juzgamos plenamente justificados. Recordemos que se produjo incluso el secuestro de niños. Desde el punto de vista geográfico esto supone que el proyecto **sólo ha podido actuar en uno de los tres lugares que se había planteado** pero cuantitativa e incluso cualitativamente las actuaciones no tenían la misma importancia y el mismo alcance en cada uno de los lugares. El grueso de los trabajos transcurren en el complejo de Gumbo y las actuaciones en Mori y Maufau pueden considerarse actuaciones satélites. En este sentido conviene ponderar nuestras valoraciones para no incurrir en análisis desajustados.

Efectivamente, durante los dos años de ejecución del proyecto se ha procedido a una **renovación del cuerpo docente** si bien todo indica que esta renovación aún ha de continuar por algún tiempo hasta que la nueva dirección identifique un equipo de profesores motivados y comprometidos con el proyecto educativo que promueve la Congregación Salesiana en Gumbo. Éste es, como bien saben los técnicos y gestores del proyecto, el aspecto más problemático que la dirección de la escuela tiene sobre la mesa en estos momentos. Actualmente la escuela cuenta con 12 profesores, 7 profesoras y 2 Hermanas Salesianas una de las cuales ejerce las funciones de dirección. Es de prever, no obstante, que se produzcan algunos cambios para el curso entrante 2012.

En relación con la **conformación del equipo docente**, durante los dos últimos años se han llevado a cabo **las siguientes acciones**:

1. Sustitución del antiguo equipo directivo por un nuevo equipo integrado por Hermanas Salesianas. Hay que decir, no obstante, que la conformación definitiva de este nuevo equipo también ha resultado muy dificultosa debido a una sucesión de rotaciones entre las hermanas, en algunos casos asociadas a problemas de salud.
2. Renuncia a los 8 docentes financiados y designados por el Ministerio de Educación y sustitución por otros contratados directamente. A pesar de que la dotación de docentes por parte del Ministerio constituía una valiosa aportación en términos financieros con la perspectiva incluso de que esta colaboración fuese ampliada en el futuro, el nuevo equipo directivo decidió renunciar a esta oferta por considerar que los términos de la misma no resultaban satisfactorios para el centro, fundamentalmente en términos de calidad. El hecho de que dichos docentes fuesen designados por el Ministerio suponía que en muchos casos éstos no se identificasen con el proyecto educativo. En prácticamente todos los casos se daban actitudes de indolencia y falta de compromiso por lo que la dirección decidió prescindir de sus servicios. El hecho de que desde el centro no se pueda participar en la selección de estos docentes llevo a la dirección a renunciar a esta oferta.
3. Sustitución antiguos docentes que no tenían completada el ciclo de secundaria por otros nuevos en posesión del título de secundaria.
4. Aplicación de otras medidas formativas para el equipo docente como el Preventivo Don Bosco, charlas y seminarios diversos impartidos por personal salesiano, representantes del Ministerio de Educación, expertos de organizaciones colaboradoras. Los detalles sobre los contenidos y otras particularidades de estas actividades están debidamente registradas en la documentación el proyecto y a la misma nos remitimos.
5. Acuerdo con el programa "*Solidarity with South Sudan*" especializado en la formación de docentes para desarrollar un plan de formación "in-service" a los docentes de la escuela de Gumbo. Dicho plan ha sido financiado en el marco del Convenio JyD-AECID ya mencionado. Este acuerdo puede ser considerado como una oportunidad privilegiada que han tenido los docentes de la escuela para acceder a una formación de calidad que además cuenta con el reconocimiento oficial del GoSS. Sin embargo, su puesta en práctica se ha revelado muy complicada, fundamentalmente por problemas de desistimiento de aproximadamente dos terceras partes de los docentes. Volveremos sobre este punto más adelante
6. Acuerdo con el Programa FAWES (*Forum for African Women Educationalists*), South Sudan para la implantación en la escuela de un modelo de gestión sensible a las cuestiones de género.

Una vez más nos parece oportuno señalar que en la relación anterior hemos incluido **algunas acciones que no han sido financiadas directamente por el proyecto que aquí es objeto de estudio**, pero nos parece importante incluirlas para dar una visión más amplia y ajustada de lo que es la intervención.

Para concluir nuestra valoración de este resultado solamente reseñar que, a pesar de todos los esfuerzos realizados para fortalecer y consolidar el equipo docentes, éste sigue siendo un caballo de batalla importante sobre el que habrá seguir trabajando durante los próximos años. Efectivamente, la experiencia de esta primera etapa ha puesto de manifiesto que **la recuperación del factor humano, ha de exigir posiblemente más tiempo y esfuerzo** del que se pensaba de inicio pero está claro que es una pieza clave para el buen desempeño de un proyecto educativo y no hay más alternativa que la de seguir buscando soluciones.

R.3. Se ha aumentado el número de alumnos matriculados y egresados en las escuelas de Gumbo, Mori y Maufau.

La Escuela de Gumbo cuenta en estos momentos con "aproximadamente" 720 alumnos matriculados y se imparte el ciclo de primaria completo, de P1 a P8. Señalar, que el entrecomillado del término aproximadamente no es caprichoso, simplemente intenta reflejar el hecho de que el número de alumnos matriculados/as experimenta continuas oscilaciones a lo largo del año. El número de alumnos/as inicialmente previstos para esta escuela era de 600 pero al momento presente hay 120 más por encima de esa cifra. Básicamente se ha pasado de un ratio previsto de 50 alumnos por aula a 60 alumnos por aula. En el caso de Gumbo se alcanza e incluso de supera la meta prevista pero este no es el caso en las escuelas de Mori y Maufau que como ya se ha comentado permanecen cerradas por tiempo indefinido. En el caso de Maufau se pensaba impartir 1º y 2º de primaria y en Mori de 1º a 4º. Técnicamente, podemos decir que el proyecto se ha quedado por debajo de las metas trazadas aunque hay razones poderosas que lo justifican. En al caso de Maufau algunas estimaciones hablan de apenas 30 familias que residen actualmente en la zona. Cuantitativamente podemos decir que el mayor número de alumnos que se han acogido en Gumbo compensa en número el cierre de Maufau y Mori, si bien ésta es una observación hasta cierto punto anecdótica dado que la falta de acceso a servicios educativos en una zona no se compensa por el aumento de matrícula en otra.

R.4. Al finalizar el proyecto se habrá sensibilizado a padres, profesores y alumnos en aspectos sociales que contribuyan al sostenimiento de la paz y a la equidad de género.

Nuevamente constatamos la **realización de una serie de actividades** cuyo detalle está debidamente recogido en el informe final y sus anexos. Se ha desplegado una actividad importante en esta línea en coordinación con las actividades de promoción mujeres y tiempo libre que se llevan a cabo desde la parroquia. Tanto SDB como FMA cuentan con el apoyo de voluntarios que colaboran en este trabajo. Es pronto para valorar el impacto que están teniendo este tipo de actividades y nuevamente habría que referirse al peso de los factores o condicionantes externos, pero parece claro que esta etapa ha servido para crear lazos con la población, conformar grupos diversos y en definitiva abrir el complejo a la comunidad. El programa de acción en este ámbito todavía no está plenamente definido pero cabe esperar que una vez que se asienten los equipos se vayan teniendo más claridad en este sentido.

El objetivo específico: "Mejorar la cobertura y la calidad de la enseñanza a nivel de primaria para la población de Gumbo, Mori y Maufao".

Una valoración sobre el grado de realización del Objetivo Específico ateniéndose a los indicadores dispuestos en el Marco Lógico nos llevaría a **una evaluación positiva**.

1. Efectivamente se ha aumentado el número de alumnos inscritos en educación primaria en la población de Gumbo. El número de alumnos ha aumentado en 210 ya que cuando se diseñó el proyecto albergaba 525 alumnos en siete cursos y actualmente son 735 en 8 cursos. Entre los indicadores figura también la ampliación de la oferta a la educación pre-escolar pero según alegan los responsables de proyecto se ha tratado de un error dado que en la programación nunca se contempló acción alguna en ese

sentido. Sí existe la previsión de abrir este ciclo en el corto plazo pero no estaba programado para este proyecto.

2. Efectivamente, los alumnos/as cuentan con mayor espacio y mejores instalaciones para atender las clases, tal y como reza el segundo indicador.
3. Y con relación al tercer indicador "Las tres escuelas se encuentran coordinadas en actividades extraescolares y de formación" hay que decir que efectivamente se llevan a cabo actividades extraescolares y de formación pero no en las tres escuelas como estaba previsto.

Con carácter general podemos decir que, a pesar de las dificultades encontradas en algunos resultados, fundamentalmente asociadas a factores externos, la verificación de los indicadores arroja una valoración favorable. Ahora bien, tal vez sea, hacer una valoración sobre la realización del OE que vaya más allá de la verificación del los indicadores.

Básicamente para resaltar que el enunciado del Objetivo Específico tiene **dos elementos clave: cobertura y calidad.** Con relación al primero de ellos existen elementos más o menos objetivos que nos permiten afirmar que efectivamente se ha hecho una contribución en la dirección deseada y se han logrado algunos avances. La ampliación de la escuela de Gumbo es un ejemplo de ello. La mejora de la calidad se ha revelado, no obstante, como un aspecto complejo y de difícil realización, en buena parte por la incidencia de factores externos a los que ya nos hemos referido. Sería prematuro decir que mediante la ejecución del presente proyecto la calidad de la enseñanza impartida desde la escuela primaria San Vicente de Paul ha experimentado una mejora sensible, ha habido mejoras en las condiciones físicas, renovación de los equipos y las perspectivas de cara al futuro son las de que se irá avanzando en este aspecto, pero a día de hoy queda mucho trabajo pendiente.

4.5. Eficiencia

- *La relación entre los resultados producidos y los recursos utilizados.*
- *La comparación entre los insumos planificados y utilizados.*
- *Los plazos de ejecución de las actividades en función de lo previsto*.

Con carácter general entendemos que la utilización de los recursos **ha sido coste – eficiente** ello a pesar de que las restricciones del mercado local tienen un efecto inflacionario importante. Según las informaciones disponibles, el coste de los bienes y servicios utilizados por el programa se corresponde con los valores de mercado en la zona de intervención, que como decimos son muy elevados. La mayor inversión se ha dirigido a la construcción del centro en el que se ha alcanzado un ratio de aproximadamente 400 Euros por metro cuadrado, más elevado de lo se encuentra en otros países del Africa Subsahariana pero comparable o inferior al alcanzado en programas similares en el país. También conviene señalar que no se han detectado conductas o comportamientos negligentes en la utilización de los recursos.

Con relación **al calendario** ya hemos apuntado que globalmente éste se ha cumplido de manera satisfactoria. Se registró un atraso en la construcción del centro pero la coordinación del proyecto consiguió solventar el contratiempo surgido con el primer contratista y concluir las obras dentro del periodo de ejecución del proyecto, sin necesidad de ninguna prorroga o extensión. Considerando las grandes limitaciones que presenta el mercado local en relación con los proveedores de bienes y servicios, el atraso acontecido puede considerarse un incidente normal.

Por otro lado, no se ha registrado ningún atraso significativo en relación con las transferencias, presentación de informes, etc.

En relación con el **progreso financiero de las actividades** hay que decir que la ejecución presupuestaria ha sido del 100% sin que se haya registrado ninguna desviación significativa. El informe final recoge una tabla comparativa entre el presupuesto inicial desglosado por contribuyentes y el efectivamente gastado. La desviación porcentual más importante se produce en la partida de costes de personal que estaba prevista en 39.339 Euros y finalmente figuran como ejecutados 22.313 Euros. Una explicación parcial de esta diferencia reside en el hecho de que no han sido computados los pagos que la contraparte local ha hecho al profesorado. Son pagos que efectivamente se ha realizado pero por las carencias de los documentos justificativos no se han incluido. La desviación en la partida de construcciones ha sido de 27.454Euros lo que representa un 6,80% sobre los 400.000 Euros presupuestados, porcentaje que cae dentro de unos márgenes razonables. Por donadores o contribuyentes es la AECID quien ha experimentado una variación mayor, en este caso al alza, pasando de una contribución prevista de 83.144 Euros a una efectiva de 99.530 Euros, siendo esta organización la que asumió la mayor parte del incremento de las construcciones. La contribución local figura como inferior a la prevista en aproximadamente 16.000 Euros siendo la ya referida no computación de los pagos a los profesores una de las explicaciones. La otra tiene que ver con la valorización del mobiliario escolar que efectivamente se ha aportado, sin embargo, la fórmula aplicada para la valorización de dicho mobiliario arrojó una cifra inferior a la que inicialmente se había calculado. No es frecuente encontrar casos en los que la contraparte local realiza estimaciones conservadoras que actúan en perjuicio suyo. Más allá de cuál sea el criterio de valoración que se utilice, creemos que la aportación local puede considerarse importante y no sólo en el apartado de valorizaciones, que en el caso del terreno también se ha valorado de forma conservadora, sino todo el aporte de intangibles que se realizan desde la red Don Bosco. No hay que olvidar que la institución regenta más centros educativos en el país y fuera del país y que existe una estructura administrativa que no deja de ser recurso que acaba revirtiendo favorablemente en los distintos proyectos. No hay otras especiales observaciones que hacer respecto de la ejecución financiera.

Por otro lado se observa, que por lo general se han dispuestos **mecanismos para la maximización de beneficios**. Por un lado se aplica en procedimiento clásico de la requisición de tres cotizaciones para la adquisición de bienes y servicios y en general se observa una filosofía del gasto tendente a obtener el mayor provecho de los recursos disponibles, lo cual se traduce en actitudes y comportamientos diversos. Por un lado se procura trabajar con proveedores de bienes y servicios con los que existe una relación de confianza muy estrecha. Por otro lado, también se procura explotar al máximo los resortes o lazos de colaboración que existen con las autoridades públicas. Por último, también hay que destacar la línea de austeridad que preside el trabajo de las instituciones implicadas.

4.6. Marco administrativo, financiero e institucional

- *La organización interna del proyecto y su ubicación en el contexto institucional nacional, regional y local relativo a los requerimientos de la eficacia del mismo.*
- *El papel de las instituciones locales y la colaboración con las mismas.*
- *La relación del proyecto con otros organismos donantes y programas operacionales en la región.*

En relación con el marco administrativo, financiero e institucional ya hemos avanzado algunas de nuestras valoraciones. En términos generales, creemos que la **estructura de implementación ha funcionado de manera de satisfactoria** pero dicha estructura, que hoy día parece más estable y consolidada, no siempre ha estado a este nivel. De hecho, las etapas iniciales resultaron especialmente dificultosas e inciertas fundamentalmente por la dificultad que han tenido las distintas partes involucradas para conformar sus equipos. Ya nos hemos referido a la inestabilidad y las rotaciones como constantes del trabajo en el Sur de Sudan y el presente proyecto no ha sido una excepción en ese sentido.

Por otro lado, no conviene olvidar que se trata de una **intervención *ex novo* en un contexto muy ingrato y desgastante**. Se trata de crear un proceso prácticamente desde cero y es difícil visualizar avances en el corto plazo. Identificar los recursos humanos capaces de desenvolverse en este ambiente no es tarea sencilla. Como decimos, se observa que durante las etapas iniciales el proyecto no fue inmune a estos factores, si bien parece que con el paso del tiempo la estructura operativa se ha ido asentando.

Por lo que respecta a la **integración en las estructuras locales** ya nos hemos referido a la participación de la contraparte local en diversos, mesas, foros y plataformas. También hemos señalado supuestos de colaboración, búsqueda de **sinergias** y complementariedades con otras organizaciones, como la que se ha establecido con el programa FAWESS. En general, creemos que se ha logrado un adecuado nivel de apertura hacia el trabajo y la colaboración con otras organizaciones aunque también se percibe que en ocasiones es necesario hacer un esfuerzo por superar algunas dificultades, básicamente la de emplear tiempo en estas tareas, aceptar que otros organismos que tienen maneras de pensar diferente y esforzarse por superar las barreras de comunicación inherentes a todo proceso dialógico. Constatamos que la integración en las estructuras diocesanas se produce de forma bastante natural y ciertamente la presencia en las redes de la Iglesia Católica parece una medida correcta teniendo en cuenta el importante papel que esta institución juega en el ámbito educativo. Para la participación e integración en otras estructuras ya sean públicas o de la Sociedad Civil pensamos que JyD puede jugar un papel muy importante en hacer un papel de nexo y exploración de oportunidades.

4.7. Estrategia y métodos de implementación

- *La metodología de intervención en el terreno al nivel de la población meta.*
- *Los métodos de la gestión financiera*
- *La adecuación cualitativa y cuantitativa de los recursos utilizados, tanto humanos como materiales.*
- *La metodología del monitoreo y seguimiento.*
- *La participación de la población meta en la planificación, ejecución y evaluación.*
- *Los mecanismos de sistematización de lecciones aprendidas y su incorporación al proceso de planificación y ejecución.*

Nuevamente pensamos que algunas de las respuestas a las preguntas de este epígrafe ya se han venido filtrando a lo largo de los párrafos anteriores.

En relación con **la metodología de la intervención** diríamos que en principio no se aplica una metodología sistemática, entendida ésta como un manual de prácticas concretas aplicables a la implementación de proyectos. Si acaso podemos

referirnos a lo que se conoce como "Método preventivo Don Bosco" que constituye una serie de principios y orientaciones para el trabajo fundamentalmente con Jóvenes. No hemos tenido ocasión de hacer un análisis exhaustivo de este método pero se percibe que el mismo inspira una forma de trabajar basada en la cercanía con las personas.

Para entender esta aproximación, tal vez convenga recordar que el presente proyecto, más allá de lo que éste tenga de intervención para la ayuda al desarrollo, en su formato clásico, se integra en **una dinámica de trabajo parroquial más amplia** la cual incluye una serie de actividades de promoción humana, tiempo libre, pastoral, etc. La institución y las personas que regentan la escuela son las mismas que hacen el trabajo parroquial y no es aventurado asumir que para las comunidades no hay división de continuidad entre los roles. Globalmente, consideramos que el proyecto en sentido estricto se beneficia de esta presencia y trabajo de aproximación a las comunidades que se realiza a través de la parroquia.

Adicionalmente, los proyectos en curso están haciendo un esfuerzo importante por conocer la **visión de las comunidades, sus dinámicas y expectativas de futuro**. En este sentido hay que referirse a la encuesta sobre la problemática educativa en la zona de Gumbo, realizada con ocasión de los trabajos de identificación para el Convenio AECID-JyD a partir de la cual se ha elaborado un informe que estaba en proceso de actualización coincidiendo con la fecha de realización de este estudio. A pesar de todas las dificultades encontradas en el proceso de recogida y procesamiento de la información, creemos que este ejercicio representa una opción clara por trabajar en contacto muy directo con la comunidad y a partir de sus planteamientos.

En relación con los **métodos de gestión financiera**, éstos nos han parecido correctos si bien hay que señalar que el proyecto, aparte de la gestión de las construcciones, no ha incurrido en muchas otras transacciones. Una observación de los documentos justificativos permite comprobar que no han sido muchas las entrada contables lo cual, obviamente, facilita la gestión. En sentido contrario, hay que referirse a la precariedad de los servicios financieros de la zona y al predominio de la actividad informal lo cual muchas veces dificulta la obtención de los documentos justificativos. Con carácter general, ambas situaciones se han solventado de manera satisfactoria. Por otro lado, constatamos que JyD dispone de métodos y procedimientos estándar para estas tareas lo cual merece una valoración favorable.

Respecto de la **adecuación tanto cualitativa como cuantitativa de los recursos** empleados no hay que hacer ninguna observación especial. Con carácter general, creemos que estos han sido los adecuados, si bien ya hemos señalado que durante las etapas iniciales resulto algo más dificultoso identificar y articular estos recursos. A medida que avanza la ejecución y la estructura de implementación se consolida, mejora igualmente la gestión de esos recursos. Se han mencionado algunos problemas en relación la calidad de las construcciones pero como decimos no afecta a los elementos estructurales. Será necesario incorporar alguna medida correctora a los trabajos de mantenimiento.

En relación con el **sistema de monitoreo** decir que el seguimiento de los indicadores dispuestos en el marco lógico de este proyecto, en principio no requería de un sistema especialmente elaborado, se trataba básicamente de verificar la obtención de unos productos. Sin embargo, para el seguimiento de la intervención en su conjunto, sí ha sido preciso elaborar una batería de indicadores más amplia y detallada que abarca diferentes niveles (productos, efectos e impactos) y un sistema de monitoreo más sofisticado. En este sentido cabe decir que también se ha hecho

un esfuerzo importante por conocer la evolución y los efectos de los trabajos desarrollados. La tarea no es sencilla porque el déficit en materia de registros es muy importante y cada indicador requiere de un trabajo extra para la generación de sus fuentes. Aún a día de hoy se están introduciendo ajustes para adaptar el sistema de monitoreo a las limitaciones del entorno y a las carencias de su diseño inicial. Hay que valorar también que se haya procurado una alineamiento con el sistema estadístico oficial en el sector de la educación (*Education Management Information System - EMIS*) lo cual ha de permitir una serie de análisis comparados de indudable interés y eventualmente la aportación de insumos para la mejora del sistema.

También se han constatado los esfuerzos por parte del personal expatriado de JyD de implantar un **sistema de calidad** que permita controlar el desempeño del centro a diferentes niveles. El esfuerzo es meritorio y encaja en la línea de ayudar a crear modelos y pautas de actuación que posteriormente puedan ser replicadas o incorporadas a la práctica educativa en el Sur de Sudan. El problema, desde nuestro punto de vista, es que la batalla por la calidad educativa en el país aún se dirime en cuestiones aún muy básicas, como el que los profesores impartan sus clases, y por lo tanto se corre el riesgo de diseñar una herramienta muy avanzada e incluso sofisticada para una realidad que todavía está en su etapa de pre-calidad.

Por lo que respecta a los **mecanismos de participación** de la población constatamos la existencia de un Consejo de Padres (*Parents Council*) y una Asociación de Padres y Profesores (PTA), aunque es difícil de saber el grado de actividad e implicación que efectivamente tienen estas estructuras. A nivel de parroquia también se cuenta con existencia de un Consejo Parroquial (**Parish Council**). Formalmente los mecanismos existen pero es complicado valorar la calidad de esa participación.

Finalmente señalar que no se ha constatado la existencia de ningún **mecanismo explícito de sistematización** del proceso, si bien se ha hecho un trabajo concienzudo de recogida y ordenación de la información. Se detecta por otro lado inquietud por parte de personal de JyD por acompañar la parte operativa con un ejercicio de reflexión y análisis que ayude a otorgarle sentido estratégico al trabajo realizado. En cierto modo puede entenderse que el presente ejercicio de evaluación se inscribe en esa línea.

4.8. Género

- *Analizar el impacto sobre las relaciones de género y, su contribución a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.*
- *Las actividades del centro y sus consecuencias sobre el papel de las mujeres. El grado en que las mujeres participan en las actividades y en la toma de decisiones. Aporte del proyecto de cara a la equidad de género.*

El proyecto no incluye en su jerarquía de objetivos y resultados ninguna mención específica a las cuestiones de género. No se ha establecido ninguna meta específica en este sentido. Sin embargo, observando una vez más la intervención en su conjunto, se comprueba que efectivamente el **análisis de género ha estado presente en las sucesivas etapas** que ésta ha atravesado hasta ahora. La idea de combatir algunos de los problemas específicos que enfrentan las niñas y jóvenes para acceder y permanecer en el sistema educativo es claramente una prioridad de la intervención. El problema es que, una vez más, casi todos los factores del entorno juegan en contra. A la ya de por sí extensa lista de barreras de acceso a la

educación común para cualquier joven en edad escolar, en el caso de las mujeres existen barreras específicas algunas de las cuales ya han sido mencionadas en este documento: (i) las niñas como objeto de intercambio económico normalmente ligado al matrimonio, (ii) violencia basada en género, (iii) abusos sexuales en el entorno escolar, (iv) escasa valoración de la mujer educada, (v) inadecuado tratamiento de los procesos asociados a la pubertad femenina, entre otras.

En particular hay que destacar el p**aquete de medidas dispuesto para luchar contra estas barreras**, destacando la contratación de un **equipo de trabajadoras sociales** con la misión específica de captar y recuperar niñas para el sistema escolar y el proyecto de implantar el modelo GEM (*Gender Education Movement*) en la escuela para lo cual se ha alcanzado un acuerdo de colaboración con la organización FAWESS.

Con relación al trabajo del equipo de trabajadoras sociales hemos percibido un sentimiento de frustración asociado a la dificultad que implica el trabajo que les ha tocado en suerte. Unido a eso, las responsables se encuentran con que a nivel metodológico todo está por hacer, se trata de ir creando procedimientos a partir de la propia experiencia ya que en cierto modo se está haciendo una actividad pionera. Las condiciones logísticas y de trabajo en general, tampoco son favorables siendo especialmente agudo el problema del transporte. Con todo, desde esta evaluación se juzga que la experiencia vale la pena y se debería un esfuerzo para mantenerla y hacerla crecer.

También comprobamos que en la batería de indicadores dispuesta para el Plan Director ha procurado la **desagregación por sexo de los datos**, lo cual constituye una medida que ayuda identificar los progresos en relación con el grupo específico de mujeres. Igualmente, se ha procurado **la incorporación de mujeres a las labores docentes y de gestión del centro**. Ya se ha indicado que al momento presente la plantilla de profesores está integrada por 7 mujeres y 12 hombres y la dirección viene desempeñada por personal religioso femenino. En lo que a presencia de mujeres se refiere en labores de docencia y dirección, todo indica que los ratios del centro están por encima de la media de otros centros en el país. Hay que señalar, no obstante, que la decisión de incorporar mujeres a las labores docentes no es una decisión exenta de controversia. La propia dirección del centro alega que, al momento presente, no es fácil encontrar mujeres con un nivel de preparación suficiente para desempeñar dicha tarea. Añaden que la mayoría de mujeres pertenecientes a la generación a la que hoy día correspondería por edad ejercer como profesoras, no han sido debidamente capacitadas y arrastran un déficit importante en su formación. Su designación como profesoras sirve para crear modelos de imitación pero condiciona los avances que se pretenden hacer con el cuerpo docente en términos de capacidades. Ciertamente existe un conflicto que habrá que intentar resolver de manera juiciosa. Una posible alternativa podría ser el establecimiento de un umbral mínimo de conocimientos y habilidades que deberá alcanzar todo docente. A partir de ahí se podría priorizar la contratación de mujeres.

Por último, señalar que desde la parroquia se desarrollan **otras labores de promoción de la mujer** como la conformación de grupos para la generación de ingresos. EL equipo de Hermanas Salesianas recién incorporadas ha designado a una de ellas para trabajar específicamente con mujeres y si bien todo este sector se halla aún en fase embrionaria es de esperar que con el paso del tiempo vaya adquiriendo una dinámica propia. Desde este estudio no estamos en condiciones de hacer un análisis pormenorizado de las metodologías y herramientas que se están utilizando para abordar las cuestiones de género, previsiblemente haya algunos aspectos susceptibles de mejora, pero globalmente se percibe preocupación e

interés por combatir la situación de inequidad que soporta la mujer en el Sur de Sudan.

4.9.- Aspectos medioambientales

- *Valoración del impacto de las actividades del proyecto en el ambiente local y regional. Compatibilidad de las actividades y la protección de los recursos naturales.*

En relación con los aspectos medioambientales, el documento del proyecto incluye un apartado en el que básicamente se describen los servicios que están disponibles o se piensan construir en términos de agua y saneamiento. No se puede hablar, propiamente, de un cuerpo de medidas sólido en relación con los aspectos medio-ambientales o al menos éstas **no aparecen de forma explícita**. Implícitamente, el espacio de Gumbo se está desarrollando conforme a un plan metódicamente trazado que incluye una suerte de urbanización, definición de espacios mediante vallado, dotación de agua y saneamiento, reforestación, etc. En términos generales, se observa la existencia de un **plan que sí ha contemplado los aspectos medioambientales esenciales**. Faltaría, si acaso por desarrollar un poco más, lo que tanto desde la escuela como desde la parroquia, en cuanto centros que juegan un papel importante en la formación de la población, se podría hacer en el ámbito de la sensibilización. En principio, entendemos que estos temas aún no han sido abordados de manera clara en la programación de actividades. Hay que entender, no obstante, que para la mayoría personas y organizaciones que integran la sociedad del Sur de Sudan temas como la reconciliación y la subsistencia constituyen las prioridades del momento y no es fácil encontrar hueco para introducir temas medio-ambientales. En el caso de Gumbo sería abrir otro frente para unos equipos que aún se están asentando y ya tienen sus agendas bastante sobrecargadas. Con todo, parece importante que en un momento en el que las dinámicas poblacionales se muestran tan inestables, se están conformando nuevas comunidades, construyendo viviendas, abriendo parcelas para la producción, etc… se considere alguna estrategia para orientar a las comunidades desde el punto de vista medioambiental en este proceso.

4.10.- Otros aspectos transversales

- *Incidencia del proyecto en ejes transversales como reducción de la pobreza, condiciones higiénico-sanitarias, derechos humanos, participación democrática o fortalecimiento del tejido social.*

En prácticamente todos y cada uno de los aspectos arriba mencionados, creemos que la intervención de la Congregación Salesiana en Gumbo está haciendo una **contribución positiva**. Resulta difícil, no obstante, determinar cuál es el alcance o dimensión de esa contribución. Teniendo en cuenta el nivel de desarrollo actual en que se halla el país toda contribución por muy básica y modesta que sea es bienvenida. De hecho algunas teorías del desarrollo apuntan a que una vez que el nivel de desarrollo de un país aumenta, el valor que aporta cada elemento nuevo añadido es menor. Por expresarlo con un ejemplo más cercano, diremos que una vez que el modelo de Formación Profesional en el país se halle plenamente definido y asentado va a ser difícil que la puesta en funcionamiento de un nuevo centro aporte realmente algo diferente, pero al momento presente, en el que el existe un vacío casi total en relación con el modelo de Formación Profesional que se quiere aplicar, la puesta en marcha de un centro que además viene regentado por una

institución con contrastada experiencia en el sector y puede contribuir al desarrollo de los Sylabus, constituye una aportación muy valiosa. La puesta en marcha de un complejo con el de Gumbo en un país como España posiblemente pasaría desapercibida y sus efectos seguramente se diluirían en el entorno, pero en el caso del Sur de Sudan, un complejo así tiene mucho más potencial para crear modelos e incidir en el desarrollo global del país. El proyecto objeto de estudio, se ha centrado fundamentalmente en la puesta en marcha de la escuela de primaria y por lo tanto su alcance en este sentido es más limitado. Con todo, en la medida en que se ha sumado al Plan Director se puede decir que ha hecho algún tipo de contribución en esa línea, una contribución modesta pero valiosa.

4.11.- Viabilidad

- *Valorar la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por la intervención una vez retirada la ayuda. Un análisis de los factores relacionados en lo institucional, tecnológico, ambiental, sociocultural, económico, financiero*.

El análisis de viabilidad ofrece, como suele ser habitual en este tipo de casos, una imagen con aspectos favorables y otros no tan favorables. Con todo, a lo largo del estudio hemos detectado que para en el conjunto de los actores implicados prevalece un estado de opinión favorable que se asienta sobre algunos elementos objetivos.

Tal vez uno de los **mayores activos** del proyecto en este sentido sea el **respaldo de la institución Salesiana** que entre otras cosas aporta:

- Saber hacer en el ámbito educativo con personal altamente motivado para esta tarea.
- Presencia de un equipo con vocación de permanencia, ello a pesar de que su conformación no ha resultado sencilla.
- Compromiso de la institución con el proyecto
- Red de contactos y apoyos tanto a nivel nacional como internacional, entre la que se incluye JyD quien a través de este proyecto y de otros garantiza los recursos económicos para las distintas inversiones. También se incluyen en esta red diferentes amigos y colaboradores privados que apoyan a la institución en el mantenimiento de sus obras.
- Buena imagen y acogida de la institución salesiana en el país en general y en la comunidad beneficiaria en particular.

Como decimos, este es posiblemente uno de los **principales activos** del proyecto de cara a su continuidad, ello a pesar de que llevar adelante el complejo de Gumbo será un desafío importante incluso para instituciones con tanta experiencia y vocación con las dos congregaciones salesianas implicadas. Tanto a nivel técnico como a nivel financiero juzgamos que FMA dispone de recursos y procedimientos para enfrentar el desafío pero las primeras etapas serán complicadas y exigirán mucho trabajo.

En el **plano técnico** será necesario completar **la renovación y formación del equipo** de docentes, tarea que aún puede llevar varios años. Existen medios para hacerlo, teniendo en cuenta el apoyo que se brinda desde el Convenio y la línea de

colaboración abierta con "*Solidarity South Sudan*", pero también existen muchos obstáculos y barreras que deben ser removidas.

En el **plano económico no parece realista esperar una alianza con los poderes públicos,** al menos a corto plazo. La posibilidad de beneficiarse de algún tipo de subsidio por formar parte de de la red de Escuelas Católicas que supuestamente el GoSS tiene intención de apoyar, no parece que vaya a concretarse de forma inmediata. Y la fórmula actual, según la cual el Ministerio designa los profesores sin que la dirección del centro pueda valorar su competencia e idoneidad, se ha visto que no da resultados satisfactorios. La dirección dispondrá del apoyo del Convenio JyD-AECID durante los próximos dos años que sufragará los salarios de los profesores pero una vez concluido éste deberán haberse identificado otras alternativas. Todo apunta a que la principal fuente de financiamiento serán los ingresos por matrícula en cuyo caso será necesario adoptar medidas que salvaguarden el acceso de las familias más vulnerables. Para completar los ingresos por matrícula anticipamos que FMA deberá recurrir a su red de contactos como hace en muchas otras escuelas que regenta en el mundo. Lo que sí parece importante es que la dirección del centro, con la colaboración de los expatriados de JyD si fuera necesario, elaboren un presupuesto de costes regulares con su correspondiente plan de financiamiento. Según pudimos observar durante nuestra visita, al momento presente se trabaja únicamente con un cuaderno en el que se anotan ingresos y gastos. Sobre la base de los datos contenidos en este cuaderno y añadiendo los costes que en este momento se están cubriendo vía proyectos, se deberían hacer unas proyecciones para los próximos 5 años. En general diríamos que el factor económico no nos parece un factor que en este momento esté amenazando la continuidad del proyecto. Tendrá su peso e importancia, no obstante, en el futuro con relación a las ampliaciones o mejoras que sean necesarias.

SECCIÓN III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES

A continuación presentaremos las conclusiones de nuestro estudio, la mayoría de las cuales ya las hemos venido presentando al hilo del análisis de criterios, por lo que ahora básicamente realizaremos un ejercicio de síntesis y ordenación.

Con carácter general la intervención nos merece una valoración favorable, tanto la orientación global de la misma como el desempeño que ha tenido el proyecto específico dirigido a completar y consolidar el ciclo de educación primaria que ha contado con financiación de la Junta de Castilla-León, los Ayuntamientos de Burgos y Bilbao y la AECID. Como ya se habrá dado cuenta el lector o lectora de este informe, para responder a muchas de las preguntas planteadas en los Términos de Referencia, no hemos tenido más remedio que contemplar la intervención en toda su extensión dado que las acciones específicas del proyecto constituían una parte muy concreta del Plan Director que no permitía realizar análisis de especial interés.

El primer lugar conviene recordar que la intervención que estamos estudiando constituye la primera fase de un "*Master Plan*" que la Congregación Salesiana quiere desarrollar en el complejo de Gumbo. Básicamente se trata de poner en marcha una serie de servicios educativos que abarcarían tanto la enseñanza formal como la formación profesional, todo ello integrado y/o armonizado con un trabajo de promoción humana y desarrollo comunitario que se llevaría a cabo desde la Parroquia de San Vicente Paul que regenta la misma Congregación Salesiana.

Sin entrar a los detalles o pormenores de este plan, lo que está fuera de toda duda es que la intervención resulta de todo punto pertinente, todos y cada uno de sus componentes vienen a cubrir sendos vacios en el sistema educativo del nuevo Sudán del Sur. A lo largo de este informe hemos hecho continuas referencias al estado calamitoso en que se encuentra este sistema y no juzgamos necesario insistir más en este aspecto. El conjunto de actores contactados a lo largo de este informe así como otras fuentes de consulta que hemos manejado confirman de manera unánime la importancia y valor de las acciones que se pretenden llevar a cabo.

Desde nuestro punto de vista, la gran duda o cuestión que en este momento preocupa a las partes involucradas en el proyecto **es si el "*Master Plan*" resulta realizable en toda su extensión** o las lecciones aprendidas tras la implementación de esta primera fase aconsejan una revisión y posible redimensionamiento del mismo. Responder a esa pregunta, obviamente excede la posibilidades de este estudio, para arrojar algo de luz en este sentido está prevista la realización de un estudio de medio término en el marco del Convenio JyD-AECID. Por nuestra parte nos limitaremos a ofrecer algunas percepciones y pistas que resultan de la evaluación de este proyecto en particular.

La implementación de esta primera fase del "*Master Plan*" consistente en la renovación y ampliación del ciclo de primaria pone de manifiesto algunas conclusiones como las siguientes:

1. Las partes responsables de la ejecución del proyecto, básicamente SDB, FMA y JyD, han demostrado su **capacidad de respuesta y adaptación a un contexto de ejecución muy complicado**. Transcurridos los dos años previstos en la

programación inicial, el proyecto se ha ejecutado con un alto grado de fidelidad a los términos marcados en dicha programación y en aquellos casos en los que no ha sido así, existen circunstancias externas poderosas que lo explican o justifican.

2. Como complemento de lo anterior también cabe afirmar que el proyecto obtiene una **valoración favorable en todos y cada uno de los criterios de evaluación** que han servido de guión para este estudio. Con ligeras diferencias y matices, que han sido expuestos en el cuerpo de este informe, las partes han sido capaces de crear una estructura de implementación capaz de desarrollar las actividades previstas, obtener los productos marcados y responder a las cuestiones transversales de manera globalmente satisfactoria. Todo ello dentro del calendario y el presupuesto marcados.
3. Sin embargo, la puesta en marcha de esa estructura no ha resultado una tarea sencilla, antes bien puso de manifiesto algunas limitaciones de la propia institución así como dificultades del contexto que no habían sido debidamente consideradas. En este sentido habría que referirse a los **problemas y atrasos en la conformación de los equipos**, aún a día de hoy es difícil de saber si se ha alcanzado el grado de estabilidad que sería deseable en este sentido. El factor humano, por otro lado, ha puesto de manifiesto enormes debilidades, más difíciles de superar de lo que inicialmente se había previsto.
4. Utilizando un símil informático cabría decir que una de las principales conclusiones de esta primera fase es que la implementación del Plan requiere de un componente "Hardware" y de un componente "Software". La contraparte Salesiana con el apoyo de JyD ha demostrado su **solvencia y capacidad para llevar adelante el componente "Hardware"**, lo que por sí mismo encierra un gran mérito teniendo en cuenta las dificultades del entorno, pero aún tiene por delante muchos desafíos en lo concerniente al desarrollo del "Software" que por describirlo de una manera muy sintética no enunciaríamos como la identificación y capacitación del equipo docente y el desarrollo de una propuesta pedagógica y de centro.
5. Una de las lecciones y/o constataciones que resultan de la experiencia hasta el día de hoy es que son **muchos y muy poderos los factores externos** que juegan en contra: profesores desmotivados, ausencia de modelos pedagógicos, falta de apoyo familiar, inseguridad, confusión lingüística… toda una serie de factores que si bien no cuestionan la pertinencia e idoneidad de lo que se quiere hacer si aconseja una consideración cuidadosa y realista de los tiempos y las exigencias de personal que va a requerir.
6. Por otro lado, existen algunos **signos prometedores** y hay razones objetivas para pensar que los procesos se irán asentando, tanto a nivel interno como externo, y que la experiencia de estos dos primeros años servirá para encauzar y orientar mejor las fases que están por venir. **La estabilidad de los equipos será un aspecto clave en este sentido**, al fin y al cabo, en prácticamente todos los puestos no encontramos que personas que llevan relativamente poco tiempo ejerciendo sus funciones. Si se logra algo más continuidad en este sentido parece razonable tener mejores expectativas de cara al futuro.
7. También hay que decir que la intervención contiene elementos que, si bien a día de hoy resultan problemáticos en su implementación, pueden tener un **valor importante como experiencia piloto** para el sistema educativo en su conjunto. La experiencia de contar con un equipo de trabajo social incorporado al centro y el esfuerzo por implantar un sistema de calidad para la gestión de centros escolares adaptado al contexto del país, pueden constituirse en prácticas innovadoras replicables más allá del complejo de Gumbo. Construir un sistema educativo no puede hacerse únicamente por la vía de importar elementos de otros sistemas, es necesario elaborar desde abajo, a partir del esquema de ensayo y error, las soluciones que funcionan en la realidad específica que se

pretende transformar. Desarrollar y testar modelos que funcionen, identificar soluciones técnicas para problemas concretos en un contexto educativo con tantas carencias, tiene muchísimo más valor y mucho más potencial de impacto del que tendrían en un sistema con un nivel de desarrollo superior.

6. RECOMENDACIONES

En el apartado de recomendaciones no hay muchas medidas o propuestas concretas referidas a aspectos puntuales de la ejecución. En proyecto se ha cerrado satisfactoriamente y globalmente ha cubierto los objetivos que se esperaban de él y estaban a su alcance. Parece, no obstante, necesario completar **la ampliación de la escuela a 16 aulas** que como ya hemos apuntado se ha quedado en 12 por un error de cálculo. En el futuro, toda eventual ampliación deberá ponderarse cuidadosamente para no dimensionar el centro por encima de las capacidades de gestión de la institución.

Si acaso, de cara al futuro y adentrándonos en la intervención global, nos queda subrayar la importancia de reforzar aquellos aspectos donde se han detectado mayores debilidades y/o dificultades por parte la contraparte local para alcanzar las metas trazadas. Al analizar el grado de cumplimento del Objetivo Específico, señalábamos que en su componente de cobertura era más fácil observar los avances del proceso, posiblemente porque esté componente es más sensible al impacto del "*hardware*" y/o en general la disponibilidad de recursos materiales, pero no era tan claro ese avance con relación a la calidad, análogamente porque ésta depende en mayor medida de la implantación del "*software*". No hacemos ninguna aportación novedosa si decimos que el mayor desafío para los próximos años será el tema de la calidad y la obtención de algún progreso en este sentido pasa por la **estabilización del factor humano**, tanto los equipos de las congregaciones salesianas implicadas como las plantillas de profesores que actualmente se hallan en proceso de conformación.

Tanto la dirección de la escuela a cargo de FMA como la coordinación de la Oficina de Planificación y Proyecto (PDO) a cargo de SDB son plenamente conscientes de esta situación y trabajan para encontrar soluciones al problema. Desde este estudio no estamos en condiciones de concretizar esas soluciones pero sí de enfatizar la importancia de este aspecto de cara a realizar el Objetivo Global de la intervención. Asumimos que el **proceso de identificación y formación de docentes** ha de continuar bajo una u otra fórmula hasta encontrar el formato adecuado. Si acaso y a modo de sugerencia, proponemos que la estructura de dirección del centro cree la figura de coordinación pedagógica, puesto que previsiblemente debería venir desempeñado en esta primera fase por una de las hermanas salesianas. Si no se contará entre el equipo de Hermanas con un perfil apropiado para desempeñar esta tarea, se podría considerar una contratación externa por vía de financiación de algún proyecto.

Desde nuestro punto de vista el proceso de formación y capacitación de docentes se debe hacer por varias vías. Una de ellas son los cursos y capacitaciones *pre-service* o *in-service* que desarrollan organizaciones como "*Solidarity with South Sudan*", programas con diferente alcance y extensión en el que se aborda un temario concreto, ya sea sobre aspectos pedagógicos o sobre disciplinas concretas. En ese sentido el programa de SwSS representa posiblemente la propuesta más extensa y completa que está disponible en el país. Sin embargo, este proceso de capacitación pensamos que debe ser completado con **un acompañamiento constante de la**

labor docente, un acompañamiento que incluya una suerte de tutoría pedagógica al profesor/a. Al momento presente la dirección no alcanza a desarrollar esta tarea porque su día a día se completa en gran medida con la resolución de conflictos, corrección de aspectos disciplinarios y gestión de otros temas de escasa conexión con lo pedagógico. Los profesores por su parte perciben a la dirección como el interlocutor con el que negociar sus condiciones laborales y de trabajo, al momento presente existe una relación dialéctica entre estos y la dirección del centro que no da pie a colaborar en el plano de lo didáctico y pedagógico. Con independencia de que sean estos u otros los docentes que finalmente conformen la plantilla del centro parece necesario superar esta situación, avanzar hacia un nuevo esquema en el que los docentes perciban que la dirección no es solo la parte empleadora y supervisora sino que también representa un apoyo a la hora resolver sus dudas y problemas ante la labor docente. Nos parece importante que en el centro se cree una figure para apoyar a los docentes en este sentido, para ayudar a que éstos apliquen en su rutina diaria los conocimientos y destrezas que adquieren en los cursos y capacitaciones en que participan: definición de objetivos, programaciones de las aulas, acompañamiento de algunas sesiones, auto-evaluaciones, etc.

También nos parece conveniente resaltar la importancia y valor del esfuerzo que se está haciendo con **la incorporación de un equipo de trabajo social**. Más allá de los resultados que este equipo pueda obtener en términos de inserción y mantenimiento en el sistema de niños y niñas vulnerables, creemos que a medio y largo plazo este servicio puede constituirse en una valiosa fuente de información sobre las dinámicas de las familias y de las comunidades en general. A pesar de lo ingrato y dificultoso que resulta el trabajo extramuros, estamos seguros de que éste representa una iniciativa innovadora y cargada de posibilidades para el futuro. Se debería hacer un esfuerzo adicional para que este equipo desarrolle una metodología de trabajo propia y que sus informaciones efectivamente informen el análisis, la reflexión y la toma de decisiones.

Aunque no sea propiamente una actividad correspondiente al proyecto aquí evaluado, también nos gustaría señalar que el esfuerzo por mejorar **el sistema de monitoreo e implantar el sistema de calidad** debe ajustarse al nivel de la realidad en que se van a insertar. Así se está haciendo con algunas herramientas que en su día fueron diseñadas y que una vez aplicadas demostraron algunas debilidades. Tanto uno como otro sistema tienen un gran valor como herramientas para una gestión de proyectos educativos orientada a la calidad y su utilidad podría trascender incluso los límites de este proyecto. Nos parece importante que a través de experiencias como ésta JyD vaya testando y validando herramientas susceptibles de ser utilizadas ulteriormente en otros proyectos. También están las posibles utilidades que puedan resultar para la mejora del sistema educativo en Sur Sudán en la forma ideas, propuestas o sencillamente informaciones que se canalizan a través de la participación en redes y el contacto con otras organizaciones. Con todo, teniendo en cuenta el estadio tan básico de calidad en que se encuentran las escuelas del país, sin ser el proyecto una excepción, puede resultar desproporcionado dedicar mucho tiempo y esfuerzo a implantar un sistema de medición muy avanzado. Se trata de encontrar ese punto de equilibrio en el que los sistemas efectivamente ayudan a mejorar la calidad del objeto medido a partir de una inversión en tiempo y recursos razonable y no se constituyen en fines en sí y para sí mismos generando muchos datos que a la postre resultan de dudosa utilidad.

Por último señalar que, la adecuada gestión de esta intervención creemos que pasa por adoptar **un estilo flexible** que sea capaz de adaptar el perfil y el ritmo de las

acciones a las circunstancias de una realidad cambiante, que en muchos sentidos aún no está definida. En un contexto como el de Sudán es muy difícil programar con la certidumbre que se hace en otros lugares. En muchos aspectos se trata de ir tomando decisiones sobre la marcha en función de los hitos o etapas que se vayan cubriendo e incorporando las lecciones aprendidas en cada caso. Esto no invalida ni le resta importancia al "*Master Plan*" simplemente se trata de adaptar el itinerario que ha de llevar a la realización de ese "*Master Plan*" a las circunstancias específicas de cada momento.

JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ
Diciembre 2011.