



EVALUACIÓN DE DISEÑO

Estrategia Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil



EVALUACIÓN DE DISEÑO

Estrategia Construyendo puentes y sinergias:
una nueva forma de conocer y promover
la permanencia estudiantil

371.2

C8375ev

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación.

Evaluación de la estrategia. Construyendo puentes y sinergias : una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil, 2019 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Educación. – San José, CR : MIDEPLAN, 2020.

1 recurso en línea (328 p.)

ISBN 978-9977-73-181-0

Disponible en www.mideplan.go.cr

1. EVALUACION. 2. EVALUACION DE PROGRAMAS. 3. TECNICAS DE EVALUACION. 4. EDUCACION. I. Costa Rica. Ministerio de Educación. II. Título.

**DOCUMENTO ELABORADO POR:
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

PROCESO DIRIGIDO POR:

Diana Arce Flores, CICAP-UCR (coordinadora)
Patricia Cárdenas Valenzuela, CICAP-UCR
Catalina Esquivel Rodríguez, CICAP-UCR

GESTORES DEL PROYECTO

Graciela Fuentes Céspedes, CICAP-UCR

PARTICIPANTES DEL PROCESO

Patricia Méndez Arroyo
Irvin Fernández Rojas
José Villalobos Salas
Magda Solís Alpízar
Marco Vindas Solano
Alexander Castro
María Alexandra Ulate
Gilbert Morales Zumbado
María Fernanda Víquez Ortiz
Rigoberto Corrales Zúñiga
Merlyn Marín Valenciano
Beleida Álvarez Cordero
Ruth Arce Hernández
Sofía Bolaños
Eugenia Romero Mata
Andrea Chaves Calderón
Antonio Granados Monge
Gabriela Brenes
Christian Roberto Córdoba Monge
Isaías Jiménez Baltodano
Juan Ramón Salas
Roger Francis
Fanny Navarro Solano
Katerine Ramírez González
Johanni Soto Solórzano
Gidget Adriana Monge Mora
Mercedes Mayela Alvarado Gutiérrez
Jenny Rivera Espinoza

Producción editorial:

Elissa Reyes Díaz

Primera edición: julio 2020

Ministerio de Planificación Nacional
y Política Económica

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
LISTA DE ACRÓNIMOS	9
RESUMEN EJECUTIVO	
1. DESCRIPCIÓN GENERAL ACTUAL DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN	13
1.1 Contexto General de La Intervención	13
1.1.1 Contexto sectorial	13
1.1.2 Contexto institucional.....	15
1.1.3 Estructura organizacional	16
1.1.4 Marco normativo	18
1.2 Necesidad que origina la intervención y sus objetivos	20
1.2.1 Objetivos de la Estrategia	22
1.3 Actores clave de la intervención	22
1.4 Lógica causal de la intervención.....	27
1.5 Factores externos	27
2. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO Y PROCESO DE EVALUACIÓN.....	27
2.1 Alcance de la evaluación	27
2.2 Enfoque metodológico	28
2.3 Objetivos de evaluación.....	28
2.3.1 Objetivo general.....	28
2.3.2 Objetivos específicos de la evaluación	29
2.4 Parámetros de valoración de los criterios.....	30
2.4.1 Criterio de pertinencia.....	30
2.4.2 Criterio de sostenibilidad	36
2.4.3 Criterio de conteo	38
2.5 Técnicas de recolección de la información	39
2.5.1 Revisión documental de información	39
2.5.2 Entrevistas semiestructuradas.....	39
2.5.3 Revisión de bases de datos.....	40
2.6 Sistematización y análisis de la información	40
2.6.1 Triangulación	40
2.7 Matriz de evaluación	41
2.7.1 Interrogante de evaluación 1	41
2.7.2 Interrogante de evaluación 2	43
2.7.3 Interrogante de evaluación 3	45

2.7.4 Interrogante de evaluación 4	46
2.8 Limitaciones y riesgos	46
3. Hallazgos.....	48
3.1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?	48
3.2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención de la Estrategia? ..	52
3.3. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?	62
3.4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?	65
4. Conclusiones.....	69
5. Recomendaciones.....	74
6. Lecciones Aprendidas	77
7. Bibliografía.....	78

Anexos

Anexo 1. Términos de referencia.....	83
Anexo 2. Instrumentos de recopilación de datos utilizados	131
Anexo 3. Listas de personas o grupos entrevistados o consultados y lugares visitados	148
Anexo 4. Resumen de matriz para triangulación	151
Anexo 5. Matriz de respuestas participantes	167
Anexo 6. Matriz comparativa de los objetivos de la Estrategia con funciones UPRE	181
Anexo 7. Lista de documentos revisados	183
Anexo 8. Lista de asistencia a las actividades participativas.....	185
Anexo 9. Biografías breves del equipo evaluador	191
Anexo 10. Rediseño de la Teoría de la Intervención	

Índice de tablas

Tabla 1. Marco normativo de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias	19
Tabla 2. Cadena de resultados	24
Tabla 3. Criterio y preguntas de evaluación (objetivo específico 1)	29
Tabla 4. Valoración de pertinencia para la interrogante 1	31
Tabla 5. Valoración de pertinencia (coherencia) para la interrogante 2	33
Tabla 6. Valoración de pertinencia para la interrogante 3 de evaluación.....	36
Tabla 7. Valoración del criterio de sostenibilidad para la interrogante 4	37
Tabla 8. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 1.....	42
Tabla 9. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 2.....	43
Tabla 10. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 3.....	45
Tabla 11. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 4	46

Tabla 12. Riesgos de la evaluación	47
Tabla 13. Limitantes del proceso evaluativo	47
Tabla 14. Valoración de pertinencia para la interrogante 1	52
Tabla 15. Valoración de pertinencia (coherencia) para la interrogante 2	60
Tabla 16. Valoración de pertinencia para la interrogante 3 de evaluación.....	64
Tabla 17. Valoración del criterio de sostenibilidad para la interrogante 4	68
Tabla 18. Recomendaciones del proceso de evaluación	71
Tabla 19. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 1.....	151
Tabla 20. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 2.....	155
Tabla 21. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 3.....	163
Tabla 22. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 4.....	165
Tabla 23. Matriz de respuestas participantes	167
Tabla 24. Matriz comparativa de los objetivos de la Estrategia con funciones UPRE	181

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de la estrategia en el organigrama institucional.....	15
Figura 2. Contexto de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias	54

Introducción

En el presente documento se expone el Informe Final de la Evaluación de Diseño de la Estrategia¹ “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil, 2019”, la cual nació en el marco institucional del Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica como parte de las intervenciones de trabajo de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), que se sustenta en la creación del Decreto Ejecutivo-MEP N° 41007 emitido el 6 de abril de 2018, en el Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica.

Esta Unidad gesta la Estrategia y su personal es el encargado de ejecutarla. La Estrategia evaluada tiene como fin último disminuir los niveles de exclusión educativa en Costa Rica, en el III ciclo y educación diversificada de la oferta educativa tradicional, sin incluir las Secciones Técnicas Nocturnas², el nivel educativo que resulta más excluyente para la población estudiantil (MEP, s.f.).

La evaluación es impulsada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) como instancia responsable de coordinar la evaluación en el sector público costarricense, según la Ley N° 5525 y el Decreto Ejecutivo N° 35755, que promueve la evaluación de las intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) en el marco de la Agenda Nacional de Evaluación integrada al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 (PNDIP), de cara al fortalecimiento de la acción gubernamental del país (MIDEPLAN, 2019).

Con el apoyo técnico de MIDEPLAN, desde el Sector Educación y Cultura, en colaboración con personas trabajadoras del MEP y del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), se lleva a cabo la presente evaluación, la cual es de sumo interés, ya que el desarrollo de la Estrategia se sustenta además en el PNDIP y los postulados con miras al cumplimiento de objetivos de la Agenda 2030, de forma que la atención al quehacer articulador de la UPRE y la Estrategia se encuentra en la columna vertebral de las metas a nivel país.

A partir de lo evaluado, la proyección de esta Estrategia –al igual que otras previas, como por ejemplo Yo Me Apunto (YMA)– en el ámbito de la no exclusión educativa visualiza este fenómeno de manera multicausal, por lo cual –desde una gestión articuladora– se pretende atender “a la medida” las diversas necesidades que se presentan a partir de un mapeo de centros educativos (CE) vulnerables a la exclusión educativa.

En la Estrategia se puede reconocer, a su vez, que el trabajo que se desarrolla se concentra en las 27 Direcciones Regionales (DRE) del MEP, en donde –a partir de estudios estadísticos– desde la UPRE se delimitaron aquellos centros que requerían –y requieren aún– intervención inmediata y eficaz (prioritarios). Estos centros educativos eran los que presentaban los niveles más altos de exclusión educativa, en términos absolutos y relativos, y coincidían con las zonas de menor desarrollo relativo.

1 De ahora en adelante llamada la Estrategia.

2 La oferta educativa de las secciones nocturnas está dirigida a las personas jóvenes y adultas que desean insertarse en la modalidad técnica. Es una alternativa para un sector vulnerable, con poco acceso a la opción diurna y que permite además obtener una profesionalización acorde con las expectativas y las necesidades del mercado laboral.

Por lo tanto, en esta evaluación de diseño fue pertinente la participación de otros actores, tanto a nivel ministerial (Despacho de la Ministra de Educación, Viceministerio de Planificación y Viceministerio Académico) como de otras dependencias gubernamentales [direcciones centrales, Instituto de Desarrollo Profesional (IDP) y Contraloría de Derechos Estudiantiles, entre otros], reconociendo así interconexiones tanto intra como interinstitucionales.

El objetivo general del presente documento es evaluar el diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales³ durante el 2019, contribuyendo a la toma de decisiones para la mejora de su gestión y sostenibilidad.

Los objetivos específicos son:

- Valorar la pertinencia y coherencia del diseño actual de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, considerando los elementos de la Teoría de la Intervención.
- Reconstruir el diseño de la Estrategia⁴ “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.
- Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora de la pertinencia y coherencia de la Estrategia, y el incremento de su sostenibilidad.

El informe de evaluación a presentar se sustenta en cuatro interrogantes, las cuales reconocen los criterios de pertinencia, coherencia y sostenibilidad, en las que se refleja el marco de caracterización de la Estrategia, las bases de intervención (problemática), las políticas públicas, los vínculos institucionales, contexto general de la intervención, análisis de los actores claves, claridad de los objetivos, articulación institucional y aspectos de sostenibilidad, entre otros elementos que se detallan más adelante en este documento. Lo anterior se traduce en la obtención de información y evidencias que permitan:

- La toma de decisiones clave sobre el diseño a partir de las fortalezas y oportunidades de mejora que se identifiquen.
- El aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática.
- La valoración de recomendaciones orientadas a la redefinición del diseño.
- La delimitación de las condiciones necesarias para la ejecución futura de una evaluación de los resultados de la intervención (MIDEPLAN, 2019, p. 3).

Con esta evaluación se pretende definir la lógica interna de la Estrategia, proponer medidas correctivas tanto en sus actividades y procesos como en los resultados previstos, para mejorar la gestión y alcanzar los resultados esperados, dirigidos a reducir la exclusión educativa.

Los seis capítulos de este Informe Final se refieren a la descripción de la teoría de la intervención de la Estrategia, la descripción del diseño y proceso de evaluación, hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

3 En la Estrategia no se incluyen las secciones técnicas nocturnas, ya que esta oferta no incluye una malla curricular académica (es solamente técnica) y en muchos casos las personas que se matriculan ya han alcanzado su bachillerato o bien, se encuentran estudiando paralelamente en otra modalidad educativa para alcanzarlo.

4 Se desarrolla por completo en el anexo 9.

Lista de acrónimos

CE	Centro Educativo
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CTM	Comité Técnico Ministerial
DPI	Dirección de Planificación Institucional
DRE	Direcciones Regionales
EE	Equipo Evaluador
EPP	Equipos para la Permanencia
IAP	Investigación Acción Participativa
IPEC	Instituto Profesional de Educación Comunitaria
IDP	Instituto de Desarrollo Profesional
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario
POA	Plan Operativo Anual
PAT	Plan Anual de Trabajo
TdR	Términos de Referencia
TI	Teoría de la Intervención
UCR	Universidad de Costa Rica
Unicef	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (siglas en inglés)
UPRE	Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (siglas en inglés)
YMA	Estrategia Institucional YO ME APUNTO

RESUMEN EJECUTIVO

EVALUACIÓN DE DISEÑO

Estrategia Construyendo puentes y sinergias:
una nueva forma de conocer y promover
la permanencia estudiantil



RESUMEN EJECUTIVO

EVALUACIÓN DE DISEÑO

Estrategia Construyendo puentes y sinergias:
una nueva forma de conocer y promover
la permanencia estudiantil

Resumen ejecutivo

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

La Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil, 2019”, de ahora en adelante llamada la Estrategia, nació en el marco institucional del Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica como parte de las intervenciones de trabajo de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), la cual sustenta su creación en el Decreto Ejecutivo-MEP N° 41007, emitido el 6 de abril de 2018, en el Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica.

Esta unidad depende jerárquicamente del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, y su personal es el encargado de ejecutar la Estrategia, cuyo fin último es disminuir los niveles de exclusión educativa en Costa Rica, en el III ciclo y educación diversificada de la oferta educativa tradicional, sin incluir las Secciones Técnicas Nocturnas¹, que es el nivel educativo que resulta más excluyente para la población estudiantil (MEP, s.f.). La Estrategia no solo es una prioridad de acción del MEP, sino que –además– forma parte de las metas del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022, colocando así la exclusión educativa como un reto país.

La evaluación de esta Estrategia es impulsada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) como instancia responsable de coordinar la evaluación en el sector público costarricense, según la Ley N° 5525 y el Decreto Ejecutivo N° 35755, que promueve la evaluación de las intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) del Bicentenario 2019-2022, el cual alberga la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE), de cara al fortalecimiento de la acción gubernamental del país (MIDEPLAN, 2019).

Con el apoyo técnico de MIDEPLAN, desde el Sector Educación y Cultura, en colaboración con personas trabajadoras del MEP y desde el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), se lleva a cabo la presente evaluación, cuyo interés es obtener información y evidencias que posibiliten: detectar las fortalezas y oportunidades de mejora de la intervención para la toma de decisiones relacionadas con el diseño de la Estrategia, un aprendizaje organizacional para el oportuno abordaje de la problemática, el análisis y reflexión acerca de las recomendaciones que se emitan orientadas a posibles modificaciones del rediseño, así como definir una ruta más clara de las condiciones que se requerirán para una futura evaluación de efectos de la intervención (MIDEPLAN, 2019).

La evaluación se desarrolla bajo un enfoque formativo, con el cual se busca valorar dos criterios principales. Uno es la pertinencia, referido a la medida en la que los objetivos y actividades de la intervención responden a las necesidades de la población meta. Asimismo, la Estrategia debe ser congruente con los objetivos institucionales, políticas del país e incluso acuerdos o convenios internacionales. El segundo criterio es la sostenibilidad, la cual invoca a que los cambios esperados a partir de la intervención perduren en el tiempo.

¹ La oferta educativa de las secciones nocturnas es una oferta dirigida a los jóvenes y adultos que desean insertarse en la modalidad técnica. Es una alternativa para un sector vulnerable, con poco acceso a la opción diurna y que permite, además, obtener una profesionalización acorde con las expectativas y las necesidades del mercado laboral.

A través de estos criterios se puede valorar el marco de caracterización de la Estrategia, las bases de intervención (problemática), las políticas públicas, los vínculos institucionales, contexto general de la intervención, análisis de los actores claves, claridad de los objetivos, articulación institucional y aspectos de sostenibilidad, entre otros elementos que se detallan más adelante en este documento, para aclarar la vinculación entre estos, los objetivos de la evaluación y las interrogantes de esta.

Por otra parte, en cuanto a la población que atiende la Estrategia, en la actualidad (2020) esta desarrolla su trabajo con 27 Direcciones Regionales (DRE) del MEP, a las que pertenecen 161 centros educativos (CE), los cuales fueron priorizados a partir de estudios estadísticos, debido a su nivel de vulnerabilidad, relacionado con la exclusión educativa.

Para detallar de mejor manera la presente evaluación se lleva a cabo una breve reseña en el siguiente acápite.

RESEÑA DE LA EVALUACIÓN

El objetivo general de la presente evaluación se enfoca en:

- Evaluar el diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales², durante el 2019, contribuyendo a la toma de decisiones para la mejora de su gestión y sostenibilidad.

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- Valorar la pertinencia y coherencia del diseño actual de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, considerando los elementos de la Teoría de la Intervención.
- Reconstruir el diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.
- Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora de la pertinencia y coherencia de la Estrategia, y el incremento de su sostenibilidad.

En cuanto al desarrollo de la evaluación, esta lleva un orden lógico en el cual se relaciona cada objetivo con el criterio correspondiente y su pregunta de evaluación, de la manera en la que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Vínculo entre criterio, objetivo y pregunta de evaluación

Criterio	Objetivo	Interrogante
Pertinencia-coherencia	Valorar la pertinencia, coherencia y sostenibilidad del diseño actual de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, considerando los elementos de la Teoría de la Intervención.	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la TI respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la TI de la Estrategia?3. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?

² En esta Estrategia no se contemplan las secciones técnicas nocturnas, ya que esta oferta no incluye una malla curricular académica (es solamente técnica) y en muchos casos las personas que se matriculan en esta ya han alcanzado su bachillerato o bien, se encuentran estudiando paralelamente en otra modalidad educativa para alcanzarlo.

Criterio	Objetivo	Interrogante
Sostenibilidad	Valorar la sostenibilidad del diseño actual de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, considerando los elementos de la Teoría de la Intervención.	4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?

Fuente: Elaboración propia, con base en MIDEPLAN (2019).

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

- La delimitación de la evaluación, según su población o unidad de estudio, es del documento *Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”*, de ahora en adelante “documento de la Estrategia” o “Modelo de Intervención” (MEP, s.f.), así como otros que se encuentren relacionados con el proceso de atención que propone (MIDEPLAN, 2019).
- El alcance temporal corresponde al 2019, año en el que fue diseñada la intervención.
- Geográfico: Esta evaluación tiene un alcance local. La Estrategia fue analizada en el ámbito institucional del MEP, en San José.
- Tipo de evaluación: Se mencionó que esta es de tipo formativa, ya que se busca reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora, tanto del concepto de la intervención como de su diseño. Esto pretende una mejora en la gestión institucional.
- Según el objetivo específico 1, la evaluación es de diseño, ya que evalúa la pertinencia y coherencia de la intervención.
- Durante: la evaluación se realizó durante el año en que estaba iniciando la intervención (2019).

Externa: Llevada a cabo por personal independiente de la institución que ejecuta la intervención (MIDEPLAN, 2019).

METODOLOGÍA

A nivel metodológico, esta evaluación contempla la aplicación de un enfoque de tipo cualitativo-constructivista, el cual consiste en la construcción de hallazgos a partir de las evidencias que surgen a raíz de la profundización de un fenómeno. Adicionalmente, es de carácter formativo, pues identifica las fortalezas y debilidades en el diseño de la intervención, así como del proceso de implementación, para proponer medidas correctivas tendientes a mejorar la formulación de la intervención. Es decir, mantiene un posicionamiento hermenéutico-constructivista.

Para una mayor claridad sobre trabajo de campo se presenta la tabla 2.

Tabla 2. Técnicas de recolección y análisis de la información

INTERROGANTE EVALUACIÓN 1: ¿Cuál es el grado de pertinencia de la TI respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?	
Técnicas de recolección de la información aplicadas	<p>Técnica 1: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica). Cantidad de aplicaciones: 17 documentos revisados.</p> <p>Técnica 2: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de preguntas orientadoras. Cantidad de aplicaciones: 11 entrevistas.</p> <p>Técnica 3: Revisión de bases de datos.</p>
Técnicas de sistematización y análisis de la información aplicadas	<p>Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de las personas entrevistadas (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).</p>
INTERROGANTE EVALUACIÓN 2: ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la TI de la Estrategia?	
Técnicas de recolección de la información aplicadas	<p>Técnica 1: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica). Cantidad de aplicaciones: 16 documentos revisados.</p> <p>Técnica 2: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de preguntas orientadoras. Cantidad de aplicaciones: 12 entrevistas.</p> <p>Técnica 3: Revisión de bases de datos.</p>
Técnicas de recolección de la información aplicadas	<p>Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de las personas entrevistadas (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).</p>
INTERROGANTE EVALUACIÓN 3: ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?	
Métodos y técnicas de recolección de la información aplicadas	<p>Técnica: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica). Cantidad de aplicaciones: 17 documentos revisados.</p> <p>Técnica: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de preguntas orientadoras. Cantidad de aplicaciones: 12 entrevistas.</p> <p>Técnica: Revisión de bases de datos.</p>

Métodos y técnicas de análisis de la información aplicadas	Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de las personas entrevistadas (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).
INTERROGANTE EVALUACIÓN 4: ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?	
Métodos y técnicas de recolección de la información aplicadas	Técnica 1: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica). Cantidad de aplicaciones: 6 documentos revisados. Técnica 2: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de preguntas orientadoras. Cantidad de aplicaciones: 7 entrevistas. Técnica 3: Revisión de bases de datos.
Métodos y técnicas de análisis de la información aplicadas	Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de las personas entrevistadas (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).

Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla 2 se realiza una síntesis de los temas y técnicas de recolección y análisis de la información y cantidad de aplicaciones, todo esto por pregunta de evaluación. Dicha información responde al planteamiento de trabajo inicial y corrobora el cumplimiento de la metodología y técnicas definidas, que dan paso a los hallazgos obtenidos en la presente evaluación.

CONCLUSIONES

Se detallan en este apartado las principales conclusiones según las preguntas de evaluación:

1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la TI respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?

La Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil, 2019” no es pertinente respecto a la TI. El Modelo de Intervención (MEP, s.f.) que sustenta esta Estrategia presenta una disociación entre el objetivo general, que se dirige a una problemática que abarca el amplio espectro del sector educativo, como lo es la exclusión educativa y los objetivos específicos, los cuales se enfocan en fortalecer la gestión institucional para reducir la exclusión educativa en los 161 CE priorizados. El accionar de esta Estrategia se dirige principalmente a lo establecido en sus objetivos específicos, para actuar en el ámbito institucional y de manera endógena, atacar problemas netamente institucionales que tienen efecto sobre la exclusión educativa, esta última a largo plazo. En este sentido, se concluye que debe redefinirse el objetivo general de esta intervención y plantearse la problemática coincidente con el planteamiento de este objetivo.

La problemática de la exclusión educativa se presenta como el marco de acción general de la Estrategia y es sobre la cual se dirigen los esfuerzos de la mejora en la planificación y gestión institucional. El fortalecimiento de la gestión institucional debe estar dirigido, como fin último (mediano/largo plazo), a la disminución de la exclusión educativa y mientras se obtengan resultados positivos en cuanto a su reducción, contará con el apoyo político necesario.

En el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.) se presenta una confusión entre la población beneficiaria directa y la población beneficiaria indirecta. Si bien en la lógica de intervención de la Estrategia se presenta como efecto directo la reducción del porcentaje de exclusión educativa³, por lo cual los beneficiarios inmediatos deberían ser las personas estudiantes, en el mismo documento se presenta como población beneficiaria directa los equipos técnicos de los diferentes niveles de responsabilidad del MEP (p. 26) y la población estudiantil, como la población beneficiaria indirecta. Existe una disociación entre las poblaciones a las que se dirige la intervención (efecto directo) y las poblaciones beneficiarias directas e indirectas definidas en el documento de la Estrategia.

Al definirse como población meta los EPP de las DRE y los CE, es importante que los indicadores contemplen los cambios en ellos, particularmente si se desea establecer el seguimiento de los resultados y formular un sistema de monitoreo y seguimiento. El personal de la UPRE que ejecuta la Estrategia no solo debe trabajar con los indicadores suministrados por la DPI (niveles de exclusión educativa). Más bien deben generar sus propios indicadores, que permitan medir los cambios acaecidos por la ejecución de la Estrategia, para poder ir monitoreando o dar seguimiento a las acciones realizadas para conseguir estos cambios en los EPP.

A manera de conclusión, se puede señalar que existe una incongruencia entre el objetivo general de la intervención y sus objetivos específicos, siendo el primero que se presenta un problema general de la educación del país (reducción de la exclusión escolar), mientras que los objetivos específicos se dirigen a resolver un problema endógeno, propio del MEP, como lo es la desarticulada gestión institucional para atender el problema de la exclusión educativa (impacto). Asimismo, se da una disociación entre la población beneficiaria directa presentada en el Modelo de Intervención con los efectos directos definidos en la lógica causal de la Estrategia (árbol de problemas y cadena de resultados). Esto genera una confusión para comprender a quién (o quiénes) se dirigen los bienes y servicios de la Estrategia.

3 Ver objetivo de la Estrategia, árbol de problemas y cadena de resultados presentados por el personal de la UPRE.

Por otra parte, en cuanto al marco normativo (objetivos institucionales) y la problemática sobre la exclusión educativa planteada en las diferentes políticas del país, estas sustentan fehacientemente el efecto de largo plazo del modelo (impacto), el cual es la reducción de la exclusión educativa.

2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la TI de la Estrategia?

En cuanto al grado de coherencia interna de la TI, se determinó que la Estrategia no es coherente, por cuanto no cumple con el análisis de la problemática que la sustenta y no se aprecia la trazabilidad para alcanzar los objetivos propuestos, en cuanto a la lógica causal de la intervención y la formulación de indicadores, entre otros aspectos.

En relación con la TI, no se visualiza claramente un diseño de la lógica causal de la Estrategia, la cual se tuvo que reconstruir a partir de la información analizada en el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.). El hilo conductor que se plantea desde la articulación intra, inter y multisectorial –así como desde el acompañamiento técnico dirigido a las DRE y los CE– para fortalecer la planificación y gestión institucional, y de este modo reducir la exclusión educativa, no se visualiza en los documentos analizados.

En este sentido, tampoco se cuenta con una batería de indicadores propios que permita dar seguimiento a los resultados de la intervención ni de los cambios realizados en la población meta (los EPP), aspectos de primera relevancia para construir un sistema de seguimiento y evaluación. Los indicadores que utiliza el personal de esta Estrategia son aquellos provistos por la DPI, en relación con los porcentajes de exclusión educativa de los CE. La intervención debe formular indicadores propios, cuya unidad de análisis sean los EPP y las acciones hechas por estos en las DRE y los CE.

Entre otros aspectos, es sumamente importante que la Estrategia formalice y genere diversos planes de trabajo para dar seguimiento a las acciones o actividades conjuntas con otras dependencias del MEP, así como con instancias externas, sean estas del ámbito público (como el IMAS o el PANI) o del sector privado (fundaciones, ONG). La Estrategia debe evidenciar el trabajo articulado, formalizar estos apoyos y que no surjan únicamente por acuerdos verbales o de tipo personal (amistades y buena fe) entre jefaturas.

No se visualizan en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) los actores claves que hayan participado en la planificación de la Estrategia. No existe claridad en cuanto al mapeo de actores, identificación de quiénes apoyan, en qué momentos lo hacen, cuáles son sus responsabilidades específicas y consensuadas, cómo se formalizan las acciones y el seguimiento de estas de acuerdo con cada dependencia del MEP, entre otros.

El contenido que responde de mejor manera a los requerimientos de coherencia establecidos en esta evaluación es el referido al marco normativo que respalda el impacto de la Estrategia, el cual se dirige a la reducción de la exclusión educativa.

A manera de conclusión general, se desprende que –si bien la propuesta de la Estrategia no presenta una lógica de la intervención clara y explícita– a partir del análisis de los documentos, adicionado a las diversas entrevistas realizadas a las personas ejecutoras y directoras, se determina que esta intervención se dirige a un problema endógeno y propio de la gestión institucional para resolver la exclusión educativa.

Asimismo, tampoco se especifica manifiestamente la población beneficiaria directa que permita definir los cambios esperados en los actores a raíz de la Estrategia y por ende, generar los indicadores de resultado. En ese sentido, esta intervención no cuenta con un sistema de seguimiento con indicadores de producto y resultados, accesible y actualizado, según las necesidades que pretende resolver la Estrategia. Más bien, depende de la información generada por la DPI, que únicamente

presenta los porcentajes de exclusión en todas sus modalidades (por sexo, modalidad educativa, región y provincia, entre otros).

Finalmente, si bien esta Estrategia se ubica en la UPRE, quien ofrece el mobiliario y equipo, así como el personal funcionario para la ejecución de esta intervención, no se puede identificar específicamente cuáles son los recursos propios de la Estrategia, frente a los recursos de la UPRE, que atiende, paralelamente, otros proyectos institucionales.

3. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?

El EE determinó que, en cuanto a las diferencias de la Estrategia con las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE, la Estrategia –tal cual como está planteada– no puede ser considerada como una estrategia de intervención pública apegada a los lineamientos de MIDEPLAN (2017), ya que carece de elementos fundamentales en su diseño que denotan laxidad con respecto a su formulación teórica. La diferencia fundamental con la UPRE es que esta realiza otras funciones propias de la gestión administrativa, como el establecimiento de un manual de procedimientos del personal, la formulación del POA, así como lineamientos propios para la organización de la Estrategia. En este sentido, la UPRE se convierte en la unidad ejecutora y administrativa de la Estrategia y esta última, en una estrategia de intervención dirigida al área educativa.

Para convertirla en una estrategia de intervención pública: se debe complementar y correlacionar la problemática que se desea resolver con los objetivos de la Estrategia, ampliar y complementar el mapeo de actores, formular una cadena de resultados que refleje la trazabilidad de los productos para alcanzar los efectos y finalmente, definir los indicadores que permitan visualizar los cambios en la población meta.

La Estrategia se transforma en una iniciativa de asesoramiento y acompañamiento dirigido al personal funcionario de los niveles centrales, regionales y CE del MEP, para apoyarlo y convertirse en la capacidad instalada que permita resolver los problemas de gestión y articular las acciones, estrategias, proyectos y programas dirigidos a reducir la exclusión educativa. No obstante, estas convergen en distintas acciones con la UPRE. Por ejemplo, para la UPRE se señala como una de sus funciones el asesoramiento de niveles centrales, regionales y CE en temas relacionados con la reincorporación, permanencia y éxito educativo. Esta situación conlleva a una confusión a nivel práctico en cuanto a la diferencia entre la Estrategia y la UPRE.

Las personas participantes en esta evaluación suelen confundir la Estrategia con la UPRE. Esto se evidenció en los discursos de las entrevistas que se llevaron a cabo. Asimismo, el personal de la UPRE no hace una diferenciación clara entre sus actividades operativas y las de la Estrategia. Las diferencias con la UPRE, como se ha mencionado, de acuerdo con el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, se manifiestan sobre todo en las acciones administrativas.

4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?

Finalmente, al no contarse con indicadores de efecto y no llevarse a cabo el seguimiento de los resultados de la Estrategia, los cambios en la población meta y el logro de los resultados, se señala que la Estrategia –tal y como está planteada en la actualidad– no es sostenible en cuanto a los resultados esperados, ya que estos no son identificados claramente. Por lo tanto, la Estrategia no ha propuesto ningún plan de acción para dar sostenibilidad a estos resultados.

La Estrategia se encuentra trabajando bajo un modelo de gestión que busca preparar a los EPP de las DRE y los CE, para que –junto con su personal– vayan involucrando a las personas en una mejor gestión de la planificación, dirigida a la disminución de la exclusión educativa. Se busca –a su vez–

desarrollar habilidades, herramientas y estrategias propias para asesorar y dar acompañamiento técnico a las personas funcionarias de los diferentes niveles de responsabilidad del MEP. Esta capacidad instalada favorecerá la continuidad de los cambios en el tiempo, ya que las personas aprenden a valerse por sí mismas, para solventar situaciones problemáticas de las DRE y CE relacionadas con la exclusión estudiantil.

El tema de la escasez de recursos humanos y materiales fue negativamente valorado durante el proceso evaluativo. Las 14 personas entrevistadas hicieron referencia a que esta es una de las mayores limitantes de la Estrategia debido a su escasez, lo cual señalan como un mal común a nivel MEP.

Por otro lado, se concluye que uno de los obstáculos de la Estrategia es la inexistencia del Comité Técnico Ministerial (CTM), el cual fue propuesto en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007 como órgano articulador entre la UPRE y las direcciones centrales. Este fungiría como músculo, tanto entre autoridades como con los diversos actores del MEP relacionados con la Estrategia. El CTM se encargaría de promover y respaldar las actividades y los acuerdos formulados por la Estrategia, desde el más alto nivel de coordinación institucional (Ministerio, Viceministerios y direcciones centrales) para atender las necesidades de los CE priorizados por la Estrategia y de esta manera, dar sostenibilidad a los resultados obtenidos por esta intervención en la institucionalidad del MEP.

Por otro lado, en cuanto al apoyo político, se puede señalar que, mientras la Estrategia coadyuve a la reducción de la exclusión educativa como resultado de impacto, contará con el apoyo político para su sostenibilidad. En esta arista, las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que la Estrategia –desde sus inicios– ha contado con bastante apoyo político, porque la temática de la exclusión educativa es de interés nacional. Sin embargo, esto no se refleja en el fortalecimiento de los insumos o recursos financieros requeridos para su ejecución. Inclusive, en este momento no se pueden calcular los recursos financieros específicos con los que cuenta esta intervención para su cumplimiento.

Finalmente, durante la ejecución de la intervención será posible identificar las buenas prácticas para atender los problemas de exclusión educativa, según las diferentes modalidades de la oferta educativa del MEP. Asimismo, se podrán definir diversas experiencias enriquecedoras, de acuerdo con el conocimiento adquirido por los diferentes actores para atender el problema de la exclusión educativa (según los diferentes niveles de atención). En este sentido, se debe reconocer a la Estrategia, como la propuesta del MEP, dirigida a fortalecer la gestión institucional para reducir la exclusión educativa. Esta situación generará espacios de reflexión y análisis crítico sobre los factores positivos y negativos de la gestión institucional que inciden en la reducción de la exclusión escolar. En este sentido, el personal ejecutor de la Estrategia deberá documentar estas buenas prácticas durante el desarrollo de la intervención para generar espacios de divulgación y difusión, con el fin de dar continuidad y sostenibilidad a los resultados. De esta manera, los diferentes CE podrán contextualizar estas experiencias para ponerlas en práctica en su entorno específico.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las principales recomendaciones de esta evaluación, según sus interrogantes ya mencionadas.

1. Posicionar a la Estrategia como propuesta de fortalecimiento de la planificación y gestión institucional responsable de articular los diferentes niveles de responsabilidad del MEP, así como las instancias inter y multisectoriales, para la atención de la exclusión educativa a nivel nacional.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones de esta evaluación, según sus interrogantes ya mencionadas.

- Fortalecer a la UPRE como instancia ejecutora de la Estrategia, mediante la asignación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos requeridos para implementar una estrategia de intervención pública que atienda las necesidades de los 161 CE priorizados (dispersos en toda la extensión territorial) y por tanto, pueda contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional, que permita el abordaje de la problemática de exclusión educativa.
- Dar a conocer la Estrategia como una propuesta institucional permanente, encargada de articular las acciones institucionales en los diferentes niveles de responsabilidad del MEP (político, asesor, director y ejecutor), dirigidas a reducir la exclusión educativa y que pretende dar sostenibilidad a los resultados obtenidos.
- Dar a conocer los resultados de la Estrategia en cuanto el fortalecimiento de la gestión institucional y la disminución de la exclusión educativa.

2. Rediseñar la Estrategia dirigida al fortalecimiento de la gestión y planificación institucional para impactar en la exclusión educativa, ya que esta problemática permea diferentes direcciones del MEP.

- Reformular el objetivo general hacia el fortalecimiento de la gestión intra-interinstitucional (coordinación, articulación, planificación y evaluación) y multisectorial, dirigido a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales. Debe existir congruencia entre el objetivo general de la intervención y los objetivos específicos. La exclusión educativa se entiende como resultado de impacto, en el cual confluyen diferentes esfuerzos del ámbito institucional.
- Elaborar un diagnóstico que permita definir los alcances de la problemática directamente vinculada con la Estrategia, sobre los factores de la planificación y la gestión institucional del MEP que inciden en la atención de la exclusión educativa desde las DRE y CE.
- Especificar que la población meta son los EPP de las DRE y CE, con los cuales la Estrategia trabaja directamente y es en estos que recaen los efectos inmediatos. A la vez, son ellos quienes deben interiorizar la metodología para convertirse en agentes multiplicadores que den sostenibilidad a los resultados.
- Definir los resultados o efectos inmediatos de la Estrategia como cambios esperados en los EPP. Por ende, los indicadores de resultados tienen que permitir la medición de estos cambios. Se deben incluir indicadores cuya unidad de medida sean los EPP (por ejemplo, el número de EPP que se apropian de la metodología y el número de EPP que hacen uso de los instrumentos de planificación institucional e incluyen acciones o estrategias, dirigidas a reducir la exclusión educativa, entre otros).
- Establecer mecanismos que permitan formalizar los procedimientos de la Estrategia para lograr la trazabilidad de las acciones que se realizan tanto en el ámbito institucional como

con las instancias intra-interinstitucionales y multisectoriales, dirigidas a reducir la exclusión educativa (por ejemplo, el hilo conductor de la articulación o del acompañamiento técnico). Estos mecanismos pueden ser acuerdos, planes de trabajo, minutas, cartas de entendimiento y correos electrónicos remitidos, por mencionar algunos.

- Implementar una instancia de coordinación institucional en el más alto nivel que permita formalizar las directrices y decisiones prioritarias de la administración, enfocadas en atender los CE priorizados por la Estrategia. Según el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, artículo d, esta instancia debería ser el CTM y estar codirigida con la UPRE para trabajar de manera coordinada.
- Establecer claramente, los recursos (humanos, económicos, físicos, tecnológicos y otros) requeridos para dar sostenibilidad y permitir el funcionamiento de esta Estrategia, de tal manera, que se puedan estimar los recursos específicos de la intervención, separados de las otras actividades que realiza la UPRE.

3. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación que incluya el registro de indicadores y permita dar seguimiento al cumplimiento de los resultados para una evaluación futura de procesos o resultados de la Estrategia.

- Definir indicadores con enfoque de resultados. Aunque desde la UPRE se da seguimiento a los diferentes indicadores de exclusión educativa por CE, modalidad o tipo, sexo, porcentaje de aprobados y otros, no cuenta con el registro de los cambios en la población meta, que son los EPP de las DRE y los CE. La primera medición de dichos indicadores constituirá la línea base y a partir de esta, el personal ejecutor de la Estrategia deberá establecer las metas por alcanzar, año con año.
- Crear un sistema de monitoreo y evaluación. Para lograrlo la Estrategia deberá contar con personal específico para formular, registrar y sistematizar la información que facilite dar seguimiento a los productos y efectos de la propuesta. Igualmente, deberán estimarse los recursos requeridos para la formulación de este sistema y valorar la posibilidad de apoyos tanto internos como externos para su construcción.

4. Dar a conocer entre la comunidad educativa, la importancia de atender el fortalecimiento de la gestión institucional y su incidencia en la disminución de la exclusión educativa. Para lo cual, la Estrategia deberá formular una estrategia de divulgación para difundir las buenas prácticas identificadas por la Estrategia.

- Elaborar una estrategia de divulgación para dar a conocer entre la comunidad educativa las experiencias de buenas prácticas para mitigar el problema de exclusión educativa. La presentación de estas prácticas puede generar espacios de reflexión institucional sobre las causas y la forma de atender la exclusión educativa y así convertirlas en experiencias exitosas que puedan ser incluidas e implementadas en la planificación del ámbito institucional. En este mismo espacio, dar a conocer a la Estrategia, como propuesta institucional dirigida a fortalecer la gestión institucional para disminuir la exclusión educativa.

INFORME FINAL

EVALUACIÓN DE DISEÑO

Estrategia Construyendo puentes y sinergias:
una nueva forma de conocer y promover
la permanencia estudiantil



mideplan
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

mep
Ministerio
de Educación Pública

1. Descripción general actual de la Teoría de la Intervención

En este capítulo se presenta la Teoría de la Intervención (TI) de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, sujeta a evaluación en el contexto de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE), bajo la supervisión del MIDEPLAN. Esta Estrategia se gesta y es ejecutada por la UPRE en el MEP, según el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, publicado en el Diario Oficial La Gaceta del 6 de abril de 2018.

La Estrategia es una intervención educativa dirigida a atender la problemática de la exclusión escolar de los centros educativos del III ciclo y educación diversificada de la oferta educativa tradicional sin incluir las secciones Técnicas Nocturnas. Particularmente, se enfoca en aquellos centros educativos que tienen los mayores niveles de exclusión educativa (tanto en términos relativos como absolutos) del país. Esta Estrategia recoge las mejores experiencias de la iniciativa YMA del MEP, así como del Proyecto de Apoyo a la Educación Secundaria para la Reducción del Abandono Escolar (PROEDUCA).

De acuerdo con MIDEPLAN (2017), la TI se define como “la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/efectos) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad” (p. 6). Para la elaboración de la TI actual se siguió la estructura de la Guía de la Teoría de la Intervención de MIDEPLAN (2017).

En una primera parte de este acápite se presenta el contexto general de la intervención (contexto sectorial e institucional de la intervención y el marco normativo), la necesidad que origina la Estrategia, los objetivos de esta, los actores claves, la lógica causal y los factores externos que podrían obstaculizar su ejecución.

La descripción de la TI que se presenta en las páginas siguientes corresponde a la situación actual de la Estrategia presentada en el documento *Modelo de intervención Integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”* (MEP, s.f.), que es la única referencia formal que sustenta la Estrategia. Dicho documento fue elaborado por el personal de la UPRE.

1.1 Contexto general de la intervención

En este apartado se expone el contexto general de la intervención, tal y como se presenta actualmente, según el documento de la Estrategia, el cual contiene aspectos sectoriales, institucionales, organizacionales y normativos.

1.1.1 Contexto sectorial

En el documento *Modelo de intervención Integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”* (MEP, s.f.) no se hace una referencia clara a las características del entorno en el que se desarrolla la intervención. Por el contrario, el entorno gira alrededor de la UPRE.

La UPRE se fundó para dar sostenibilidad a la propuesta de YMA. Dados los resultados positivos obtenidos por el proyecto YMA –que llevó el nivel de la exclusión educativa a 7,2%, el más bajo de los últimos 10 años–, se emitió el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, publicado en abril de 2018, con el fin de crear una estructura ubicada en el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional para atender la problemática de la exclusión educativa. Según el documento de la Estrategia (MEP, s.f.), el quehacer de la UPRE se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2014-2018, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Se debe indicar que, al ser instaurada la UPRE en el año 2018, el análisis del entorno se vinculó al periodo anterior de Gobierno del presidente Luis Guillermo Solís Rivera.

Una vez creada la UPRE, se gestó la Estrategia que es ejecutada por el personal de esta Unidad. Asimismo, al contar con un presupuesto propio dentro del MEP, la Estrategia utiliza los medios disponibles de la UPRE en cuanto a mobiliario, equipo, vehículo y otros recursos.

En el Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2014-2018, en el Capítulo de Educación Equitativa y de Calidad, en cuanto a la atención a la Educación General Básica (III ciclo) y la Educación Diversificada, el tema de la cobertura resalta como aspecto prioritario y se indica que –según cifras del Censo del 2011– “en la educación secundaria alrededor de 21,6% de los jóvenes entre 12 y 17 no asiste a la educación formal” (PND, 2014, p. 210). Ante esta situación, se estableció como meta para el periodo 2015-2018 llevar el porcentaje de deserción intraanual en III ciclo y educación diversificada tradicional a 9,7%, cifra que fue sobrepasada por el accionar de la iniciativa YMA.

Por otro lado, en cuanto a la realidad nacional, según documentos de YMA (2016, citando las cifras del Censo del INEC 2011), se indica que se constató una correlación elevada entre los distritos de mayor pobreza relativa (por la línea de pobreza) con las regiones que tienen mayores porcentajes de exclusión y hogares con clima educativo bajo. Estos resultados fueron presentados en el PND 2014-2018 y a partir de estos, el MEP identificó los CE con mayores índices de exclusión educativa.

Ante esta situación, el MEP creó la iniciativa YMA, que se ejecutó entre los años 2015 y 2017, a partir de la cual se cambió el concepto de “deserción” y se introdujo el término de “exclusión” educativa como una problemática multicausal que no deposita la responsabilidad únicamente en la persona que abandona, sino que las causas que la obligan a esto pueden ser múltiples, las cuales limitan el acceso y el ejercicio del derecho a la educación (MEP, s.f.).

Según la presentación de resultados preliminares (UNESCO-IIPE, 2018), la iniciativa de YMA alcanzó logros significativos en la reducción del porcentaje de exclusión educativa, ya que pasó de 9,2% en el 2015 a 8,4% en el 2016 (MEP, 2018) y llegó a 7,2% para el 2017, para los CE de educación regular del III ciclo y educación diversificada secundaria. Específicamente para los CE de YMA se pasó de 24,9% en el 2014 a 14,7% en el 2016, una reducción de 10,2% puntos porcentuales durante el período. Los mejores resultados de la ejecución de YMA se alcanzaron con la modalidad de educación para jóvenes y adultos, como el Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC), con reducciones de hasta 23,7 puntos porcentuales para el mismo período, cuando pasó de 28,1% a 4,4%.

Vistos los resultados obtenidos por YMA que incidieron directamente en la reducción de la tasa de exclusión educativa, surgió en el MEP la necesidad de establecer una estructura orgánica denominada UPRE, dependiente jerárquicamente del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, para dar continuidad a los esfuerzos realizados por YMA. Según el documento del MEP (2017) *Propuesta de Reestructuración Parcial del MEP-UPRE*, MIDEPLAN aprobó la creación de la UPRE donde se señala que:

(...) la creación de esta instancia permitirá el establecimiento de alianzas interinstitucionales y multisectoriales que permitirá dar sostenibilidad a la Estrategia Yo Me Apunto, así como el desarrollo de otras estrategias y procesos que busquen la permanencia, reincorporación y éxito escolar en el sistema educativo estatal y que brinde los resultados positivos que se han dado en la actualidad, mejorando en gran medida la intervención del MEP y sus dependencias, así como la de otras instituciones públicas y privadas (p. 43).

Por otro lado, para el actual Gobierno del presidente Carlos Alvarado (2018-2022), la problemática de la exclusión educativa se plantea como tema fundamental PNDIP 2018-2022 en el Área de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, que se vincula directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible del área de Educación de Calidad, a partir de la cual se define el siguiente objetivo: “Establecer estrategias de articulación que promuevan el desarrollo de capacidades en las personas para la convivencia efectiva en la sociedad y la incorporación al mercado laboral, así como para hacer frente a los retos de la cuarta revolución industrial” (p. 264).

En el mismo PNDIP 2018-2022 se presenta como desafío país: “Disminuir la exclusión estudiantil en III ciclo y educación diversificada a nivel nacional y regional”, tomando como línea base la tasa de 7,2% para el 2017.

Según la Política Educativa (2016):

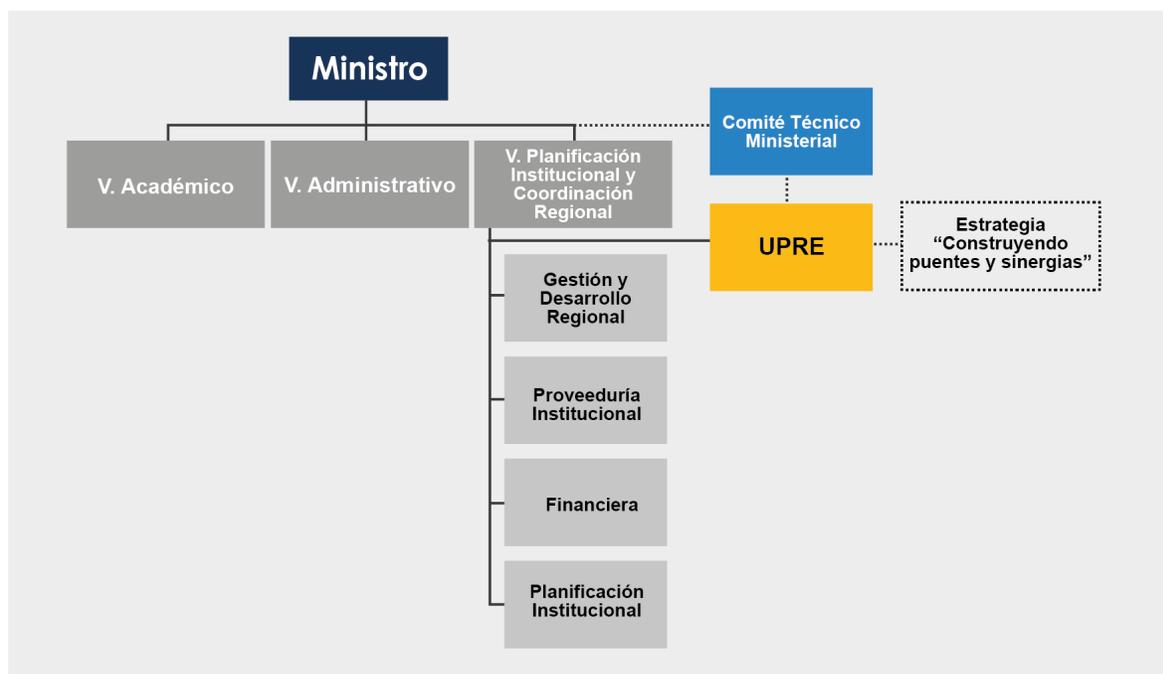
El sistema educativo continuará impulsando estrategias que favorezcan la reinserción y la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo formal, así como el apoyo personalizado para asegurar el buen desempeño escolar, atendiendo con los mejores recursos materiales y humanos a las poblaciones más vulnerables, con mayores índices de exclusión (p. 17).

En el documento del *Modelo de Intervención* (MEP, s.f.), se indica que la Estrategia “articula y coordina con los tres Viceministerios y Despachos ministeriales, enlazando, estratégicamente, la planificación de los distintos niveles de responsabilidad del MEP, para ser implementado en las 27 Direcciones Regionales de Educación” (p. 16). Adicionalmente, se señala que se dirige únicamente a la disminución de la exclusión educativa en el III ciclo y educación diversificada de la oferta educativa tradicional sin incluir las secciones Técnicas Nocturnas. Amparada en este marco normativo, la Estrategia surge como una iniciativa generada desde la UPRE para coordinar con las instancias del MEP las acciones, estrategias, proyectos y programas dirigidos a reducir la exclusión educativa. Aproximadamente, lleva un año de ejecución.

1.1.2 Contexto institucional

Como se señaló, esta Estrategia se gestó en la UPRE y depende jerárquicamente del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. En la estructura organizacional del MEP se ubica como una unidad asesora, tal y como se presenta en el documento de *Evaluación YMA del CECC-SICA* (2018), figura 1.

Figura 1. Ubicación de la estrategia en el organigrama institucional



Fuente: A partir de IIPE-UNESCO, presentación de resultados preliminares Costa Rica (p. 53), en *Evaluación YMA del CECC-SICA* (2018).

La Estrategia no cuenta con presupuesto propio y se ejecuta desde la UPRE, la cual maneja una línea presupuestaria específica y además tiene infraestructura y mobiliario modesto.

Esta intervención busca distribuir de manera más eficiente los recursos institucionales mediante la articulación de los diferentes niveles del MEP y la utilización de todas las capacidades institucionales para “generar una sinergia con los múltiples sectores y los actores de las comunidades educativas”, con el fin de obtener mejores resultados educativos (MEP, s.f., p. 11). Esta perspectiva concuerda con la visión institucional del MEP, al momento de iniciar la presente evaluación, la cual procura unir esfuerzos estratégicos para obtener mejores resultados en los indicadores del área de la educación (MEP, 2017, p. 13).

Por otro lado, en el documento *Propuesta Reestructuración Parcial MEP (2017)*, presentado ante MIDEPLAN para la creación de la UPRE, se señala que –al ser la exclusión educativa de origen multicausal– no se podría centrar su atención únicamente con las instancias del MEP y más bien, deben propiciarse iniciativas de gestión con diferentes programas de otros ministerios del Estado costarricense:

(en relación con la UPRE) se ordena la articulación a lo interno del MEP, además se da claridad y orden para trabajar en equipo a los diferentes ministerios del Estado cuyas funciones están estrechamente ligadas con los objetivos de esta unidad, tal es el caso del Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social (programas como Avancemos, Puente al Desarrollo y Red de Cuido), el Ministerio de Trabajo en su área de Seguridad Social, el Ministerio de Cultura específicamente con el Consejo de la Persona Joven, el Consejo Presidencial Social en sus estrategias socio laboral o el Patronato Nacional de la Infancia en la entrega de becas a estudiantes adolescentes madres (p. 26).

Esta interacción, igualmente, queda plasmada en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, artículo e) donde se indica: Articular acciones estratégicas que respondan a las necesidades de coordinación intra, interinstitucionales y multisectoriales que tiene el MEP, en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo (Artículo 37 Bis). Si bien lo expuesto se dirige a la UPRE, también incide y facilita la ejecución de la Estrategia, al pretender articular programas y proyectos tanto dentro como fuera del MEP.

Por otro lado, la Estrategia concuerda claramente con las áreas 1 y 3 de las Orientaciones Institucionales Estratégicas definidas para el 2019, según el oficio DGDR-1289-12-2018. Sin embargo, no deja de incidir en las propuestas restantes del mismo documento. A continuación se presentan las seis áreas estratégicas del MEP para el año 2019, emitidas por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional:

1. Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada.
2. Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia).
3. Reincorporación de jóvenes al sistema educativo.
4. Fomento de la educación inclusiva.
5. Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país.
6. Programas de Equidad Social para la educación pública.

Las áreas 4, 5 y 6 de estas orientaciones sobre la educación inclusiva, la reducción de la violencia y los programas de equidad social son parte primordial de las acciones por las que debe velar la Estrategia, según las necesidades de cada CE.

1.1.3 Estructura organizacional

En este acápite se presenta la estructura de funcionamiento de la Estrategia según el documento *Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”* (MEP, s.f.), y otros documentos que se indican.

Niveles de organización

De acuerdo con el Modelo de Intervención (MEP, s.f.), la Estrategia trabaja con los tres niveles de organización administrativa de las Oficinas Centrales del MEP y sus relaciones estructurales con el nivel regional, según el Decreto Ejecutivo N° 38.170-MEP denominado: “Organización Administrativa de las Oficinas del Ministerio de Educación Pública”. Estos niveles son (p. 14):

- **Nivel central:** En el que se encuentran representados miembros del Despacho Ministerial, de los tres viceministerios y direcciones de nivel central.
- **Nivel regional:** Donde están representadas las distintas Direcciones Regionales de Educación del país.
- **Nivel local:** Constituido por el personal docente y administrativo de los centros educativos.

Para iniciar el trabajo de la Estrategia se han identificado 161 centros educativos prioritarios, que han sido validados por las DRE y a los cuales deben dirigirse sus esfuerzos. Los criterios de selección fueron los siguientes: “Porcentaje de exclusión educativa superior a la media nacional de su modalidad en el 2017 y/o 50 o más estudiantes excluidos en el curso 2017” (MEP, s.f., p. 32).

Estos CE, que deben ser distintos a aquellos atendidos por YMA y PROEDUCA, han sido divididos en dos categorías (MEP, s.f.):

- **Categoría 1:** Aquellos que tienen altos porcentajes de exclusión y altas cantidades. Estos colegios serán trabajados por la UPRE y los equipos regionales por medio de visitas a las instituciones y otros mecanismos de seguimiento posteriormente descritos en este documento.
- **Categoría 2:** Aquellos que solo cumplen con uno de los dos criterios de selección. Estos centros serán trabajados presencialmente en los colegios por los equipos regionales para la permanencia. Desde la UPRE se hará un seguimiento por medios virtuales, llamadas telefónicas o en las reuniones de red con otros centros educativos (p. 33).

Se han definido tres niveles de atención de los CE (MEP, s.f.):

- **Atención universal:** Son aquellas intervenciones (programas, proyectos, servicios, bienes) que se dirigen a toda la población estudiantil.
- **Atención selectiva:** Llega a las personas estudiantes pertenecientes a los centros educativos que serán priorizados en esta intervención.
- **Atención indicada:** Atención de situaciones particulares de cada institución y casos específicos de personas (p. 15).

Áreas de funcionamiento

Las áreas de desarrollo propuestas por la Estrategia, de acuerdo con el documento de referencia, son:

Articulación y coordinación a nivel intra-interinstitucional y multisectorial: Articular se refiere “a la necesidad de vincular entre sí los distintos niveles del MEP y las estructuras organizacionales que lo componen para complementar sus recursos y capacidades, así como alinear objetivos y acciones” (MEP, s.f., p. 17). La coordinación implica crear espacios de intercambio para articular las acciones que permitan potenciar los resultados dirigidos a disminuir la exclusión educativa.

Acompañamiento técnico: Según el documento de la Estrategia (MEP, s.f.), esta área fue retomada de la propuesta de YMA. Implica: Acercarse en una relación horizontal a la realidad de las Direcciones Regionales de Educación y de los centros educativos, propone que las decisiones que se toman en el ámbito político y técnico del nivel central consideren los insumos que “surgen del campo” (p. 17). Significa llevar las necesidades de los CE y de las DRE a los niveles tomadores de decisión del MEP y de este modo, atender los requerimientos de los CE prioritarios.

Capacitación: De acuerdo con el mismo documento (MEP, s.f.):

En esta intervención se propone llevar más que una serie de cursos desarticulados entre sí, para ofertar a los centros educativos que serán intervenidos, un plan de formación que busca mejorar su capacidad, planificación y ejecución en áreas vinculadas con el abordaje de la exclusión (p. 19).

El documento sobre la Estrategia (MEP, s.f.) menciona que se mantienen algunos procesos y acciones de la iniciativa de YMA, tales como:

Áreas de desarrollo: Se mantienen las áreas de coordinación intra e interinstitucional, seguimiento y acompañamiento en territorio y capacitación.

Estructura de organización interna: Se mantienen los niveles de atención, nivel central, regional y de centro educativo; se generan contrapartes en cada una de las dependencias involucradas.

Niveles de atención: Se mantienen los niveles de atención de los CE, universales, selectivos e indicados.

Trabajo en red: que surge tanto de la propuesta de YMA como de PROEDUCA (p. 22).

Por otro lado, dentro de la estructura de la UPRE, se hace referencia al CTM que –a la vez– es mencionado entre los actores que conforman la red de apoyo de la Estrategia (MEP, s.f.). Las funciones de este Comité se definen en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, inciso e): “Dirigir con el apoyo del Comité Técnico Ministerial el desarrollo de acciones, estrategias, proyectos y programas que atienden la reincorporación, permanencia y éxito educativo en los distintos niveles de responsabilidad del MEP” (Artículo 37 bis).

Desde el documento de la Estrategia, se propone el CTM como la instancia de planificación y coordinación de las diferentes instancias del MEP donde se gestionan las acciones y directrices propuestas por la Estrategia para atender las necesidades de los CE priorizados. El CTM debe trabajar en el más alto nivel institucional para articular las acciones entre los tres viceministerios, el despacho de la ministra y otras direcciones, para la toma de decisiones vinculadas con la exclusión educativa.

Además, otra de las instancias de articulación con las que cuenta la Estrategia son los Equipos para la Permanencia (EPP), que trabajan como enlaces con las DRE y los CE. Si bien son instancias que se crean desde la UPRE, se presentan como actores de apoyo en la ejecución de la Estrategia (MEP, s.f.).

Según los *Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo*, los EPP identifican los factores de riesgo de exclusión en los CE para ser incluidos en los diagnósticos respectivos. Asimismo, coordinan los procesos de planificación de las DRE y los CE para que incluyan acciones y estrategias dirigidas a reducir la exclusión educativa, en concordancia con los factores de riesgo identificados. Velan por el registro de las situaciones de riesgo de exclusión para implementar la estrategia de alerta temprana, así como otros lineamientos que se formulan desde la Estrategia dirigidos a reducir la exclusión educativa.

1.1.4 Marco normativo

El marco normativo que ampara la ejecución de la Estrategia se encuentra íntimamente relacionado con la creación de la UPRE, ya que es la instancia que coordina y articula las acciones en el MEP dirigidas a reducir la exclusión educativa. A continuación, en la tabla 3 se presentan los dos niveles que se desprenden del marco normativo de la Estrategia.

Tabla 1. Marco normativo de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias

Nivel normativo	Documento normativo
Nacional	<p>Constitución Política de la República de Costa Rica: Título VII, la Educación y la Cultura, Capítulo Único, el artículo 78 donde se promulga el derecho a la educación preescolar y general básica que serán obligatorias y la gratuidad de ellas y la educación diversificada.</p> <p>Ley Fundamental de la Educación (Ley N° 2160): El artículo primero sobre el derecho a la educación de toda la población costarricense y el Estado deberá ofrecerla en la forma más amplia y adecuada.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 en el Área de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, al establecerse como desafío del período disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</p> <p>Objetivo de Desarrollo Sostenible 2030: La Estrategia se ampara en el objetivo 4 que declara una educación de calidad, entendiendo que los países signatarios deben “garantizar el acceso en condiciones de igualdad a una educación y un aprendizaje inclusivos, equitativos y de calidad, sin dejar a nadie atrás” (p. 2).</p> <p>Política Educativa¹. La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (2016): Al promover la reinserción y la permanencia de la población estudiantil en el eje seis, denominado <i>educación secundaria, preparación para la vida</i> de los principios que <i>permean la política educativa</i>.</p>
Institucional	<p>Orientaciones estratégicas 2015-2018: La Estrategia se vincula con el punto tercero, dirigido a la lucha contra la exclusión y abandono escolar, y el primer punto sobre una gestión orientada a la calidad, la equidad, el servicio, la eficiencia, la transparencia y la planificación como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional (estas orientaciones estratégicas son consideradas en la formulación de YMA, por lo cual el EE considera que es un antecedente fundamental en el análisis del marco normativo institucional para el funcionamiento de la UPRE y la Estrategia).</p> <p>Áreas Estratégicas del 2019 (oficio DGDR-1289-12-2018): Se definen seis áreas estratégicas que amparan la ejecución de esta Estrategia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada 2. Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia) 3. Reincorporación de jóvenes al sistema educativo 4. Fomento de la educación inclusiva 5. Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país 6. Programas de Equidad Social para la educación pública <p>Estrategia Institucional Yo Me Apunto con la Educación (YMA): Creada mediante Acuerdo N° 03-18-2015 del Consejo Superior de la Educación, surgió como una propuesta integral para atender la exclusión educativa de estudiantes del III ciclo de educación general básica y la educación diversificada para que permanezcan o se reintegren en el sistema educativo. Los éxitos de YMA dan pie a la creación de la UPRE para dar sostenibilidad a su propuesta de atención.</p> <p>Decreto Ejecutivo-MEP 41007: Este Decreto creó la UPRE como una instancia dependiente jerárquicamente del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, y encargada de coordinar las acciones, estrategias, programas y proyectos dirigidos a la exclusión educativa. Esta instancia fue concebida para dar sostenibilidad a la propuesta de YMA. Las primeras siete funciones establecidas en este Decreto se dirigen a la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias. Desde la UPRE se gesta y se ejecuta la Estrategia.</p>

Fuente: Elaboración propia (2019).

1 En adelante llamada Política Educativa (2016).

Según la tabla 3, se evidencia que el tema de la exclusión educativa, en el ámbito nacional, se ampara desde la Constitución y la Ley Fundamental de la Educación, al designarse la educación como un derecho de las personas para acceder de manera gratuita y obligatoria a ella. Además, recae en la responsabilidad del Estado costarricense promover la cobertura y permanencia de la población infantil y adolescente en el sistema educativo formal. Asimismo, en el PNDIP, la exclusión educativa aparece entre las áreas fundamentales que se vinculan con la calidad de educación como un desafío importante para el actual Gobierno, como es la reducción de la tasa de exclusión para el período 2019-2022. Esto concuerda con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se transforman en un compromiso primordial a nivel país.

En el ámbito institucional, la Estrategia se relaciona con las Orientaciones Estratégicas del MEP 2015-2018, específicamente con la tercera, que se encuentra dirigida a la lucha contra la exclusión y el abandono escolar. La exclusión educativa, así como la permanencia estudiantil, se presentan como ejes transversales en el ámbito institucional que permean las diferentes instancias del MEP. A partir de este marco institucional es que surgió, en el año 2015, YMA como propuesta específica, dirigida a la problemática de la exclusión educativa.

Finalmente, la UPRE nació en el año 2018 para dar sostenibilidad a la propuesta de YMA, así como coordinar y articular las acciones, estrategias, proyectos y programas orientados a la reincorporación, permanencia y éxito educativo en los distintos niveles del MEP –político, asesor, directivo y ejecutor– (MEP, 2017). Esta Unidad cuenta con recursos (humanos y materiales) limitados para ejecutar la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias. Asimismo, muchas de sus funciones asignadas mediante el Decreto Ejecutivo-MEP 41007 le permiten ejecutar las acciones que se promueven desde la Estrategia dentro del MEP. Al no contar con recursos suficientes, sin la UPRE esta Estrategia no podría ejecutarse.

1.2 Necesidad que origina la intervención y sus objetivos

La problemática planteada en el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.) se dirige a resolver los problemas de la exclusión educativa. Sin embargo, según las áreas de funcionamiento, presentadas en párrafos anteriores, la función básica de esta Estrategia se dirige a articular y coordinar acciones y estrategias a nivel intra-interinstitucional y multisectorial, así como dar acompañamiento técnico a las DRE y los CE para atender las necesidades de la exclusión educativa. De allí que estos temas se vinculan principalmente al fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión institucional dirigidos a reducir la exclusión educativa.

No obstante, según los documentos revisados y la información analizada, no se encuentra ningún diagnóstico o análisis sobre los problemas de gestión o planificación institucional. Simplemente, se mencionan ciertos aspectos, como –por ejemplo– una gestión que “potencialice la articulación de los procesos desde el nivel central, regional y sectorial, para dirigir los recursos hacia un mismo objetivo, la disminución de la exclusión educativa” (MEP, s.f., p. 10).

Esta intervención procura maximizar los recursos y sostenerse con las capacidades propias ya existentes de las instituciones, para generar sinergias con los múltiples sectores y los actores de las comunidades educativas, con el propósito de reducir la exclusión educativa. Parte de la premisa de que “no siempre hay que inventar más”, sino distribuir estratégicamente lo que existe, lo cual implica no solo lo que realiza el propio MEP, sino también todas las instituciones externas de distintos sectores (p. 11). Entonces...

(...) se propone un modelo de intervención cuya Unidad Gestora es la UPRE pero que articula y coordina con los tres Viceministerios y Despachos ministeriales, enlazando, estratégicamente, la planificación de los distintos niveles de responsabilidad del MEP, para ser implementado en las 27 Direcciones Regionales de Educación (...) (p. 11).

Trabajar en la exclusión requiere necesariamente un encuentro entre todo el quehacer ministerial, los tres viceministerios, las DRE, los CE y las instituciones externas al MEP, confluyendo en propósitos y metas comunes. Lo administrativo, académico, financiero y la planificación propiamente tienen que trabajar de manera conjunta (MEP, s.f., p. 16).

De acuerdo con el documento de *Reestructuración Parcial del MEP* (2017), la UPRE (donde se gesta esta intervención) se creó con la intención de dar sostenibilidad a la iniciativa YMA, que se ubica en el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional para atender la exclusión educativa. Para la creación de la UPRE se promulgó el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, emitido el viernes 6 de abril de 2018 en el Diario Oficial de Costa Rica, La Gaceta (MEP, s.f.).

La iniciativa YMA, que se ejecutó durante el período 2015-2017, se centró igualmente en el fortalecimiento de “la gestión administrativa y atención focalizada que promueve la articulación institucional intra-, inter- y multisectorial con tres niveles de atención: universal, selectiva e indicada” (UNESCO-IIPE, 2018, p. 16). Generó un nuevo modelo de gestión de la administración institucional al articular esfuerzos a nivel político, asesor, directivo y ejecutor dirigido a la exclusión educativa. La coordinación estratégica se dio mediante una comisión central que articulaba y coordinaba con los tres viceministerios (todos los programas y proyectos) y el despacho de la ministra. Esta iniciativa se centró en promover una eficiente gestión intra e interinstitucional, a la vez que multisectorial (MEP, s.f.).

Sin embargo, en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.), así como en los otros documentos de referencia, para dar sustento a la creación de la Estrategia se presenta un análisis de la exclusión educativa, donde destacan los puntos siguientes:

- Con base en cifras del Estado de la Educación (2019), se menciona que los buenos resultados obtenidos por la gestión de YMA se acompañan con una serie de indicadores de mejora de los resultados en el ámbito educativo. Por ejemplo, se amplían los porcentajes de las personas con posibilidades de completar la secundaria básica, de 41% en el 2008 a 60,8% en el 2018 y para la secundaria superior, se pasa de 33,6% a 54,7%.
- En el mismo Estado de la Educación (2019) se señala que el porcentaje de jóvenes que ganan las pruebas de bachillerato tuvo resultados positivos. Sin embargo, estos resultados enmascaran problemas que se han venido arrastrando en los últimos años, como la sobreedad, que se ve reflejada en la tasa bruta de escolaridad que se ha movido lentamente del 2008 al 2018 (que pasa de 40% a 50%). Otros problemas como la exclusión y la repitencia se traducen en una tasa de cobertura preocupante para el 2018, en que solo 54,6% de las personas jóvenes con edades entre 18 y 22 años finalizaron undécimo año (p. 123). Igualmente, se presentan como los temas más importantes para alcanzar una educación de calidad.
- Según los autores Jiménez y Gaete (2013), la exclusión escolar no es un tema reciente para Costa Rica y más bien, se ha mantenido en alrededor de 12% entre el 2001 y el 2009 (p. 106).
- En el estudio del MEP-Unicef-PNUD (2014), que ha servido de base para generar la Estrategia, se presenta “una amplia definición de las diferentes barreras que inciden en la exclusión educativa, desde barreras socioculturales” (p. 73) y “barreras económicas desde la demanda” (p. 79), “barreras de la oferta educativa, barreras desde las políticas educativas” (p. 85), “barreras de la gestión y gobernanza” (p. 86) y finalmente “las barreras de presupuesto y finanzas” (p. 88). Estas fueron retomadas por el documento de la Estrategia.
- En referencia a la problemática de la exclusión, en el documento del MEP-Unicef-PNUD (2016) que se referencia en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.), se indica:

Los factores que inciden en el riesgo de ser excluido del sistema educativo son variados y marcan grandes diferencias entre distintos grupos. Así, en el 2011 la probabilidad de que un niño, niña o adolescente del quintil más pobre finalizara ese nivel educativo era de un 40%. Esta probabilidad subía hasta un 54% en el caso de estudiantes del quintil más rico (p. 63).

Por ende, la problemática a la cual se dirige la Estrategia es el fortalecimiento de la gestión institucional del MEP, para atender las necesidades de exclusión educativa, aspecto que no se analiza en el Documento de la Estrategia (MEP, s.f.). Simplemente, se hace mención a ciertos puntos específicos.

1.2.1 Objetivos de la Estrategia

A continuación se presentan los objetivos de la Estrategia según el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.).

Objetivo general: Contribuir a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales incluidas en esta intervención mediante una estrategia que articula, capacita y da acompañamiento técnico a los actores educativos y de otros sectores para que se fortalezcan sus capacidades de gestión y planificación institucional en el periodo 2019-2021 (p. 22).

Objetivos específicos:

1. Dirigir de manera articulada los servicios, bienes, proyectos y programas del MEP, y de otras instituciones externas hacia las Direcciones Regionales de Educación y actores de las comunidades educativas incluidas en la estrategia de priorización de esta intervención para que se responda a las necesidades y requerimientos identificados por ellas en sus diagnósticos institucionales y a las que surjan durante el periodo de ejecución de sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión educativa.
2. Brindar acompañamiento técnico al trabajo que realizan los equipos para la permanencia regionales y de centro educativo para que se fortalezcan sus capacidades de gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión escolar.
3. Implementar un plan de formación dirigido a enlaces de nivel central, los equipos de permanencia regionales y de centro educativo que incremente los conocimientos y saberes necesarios para la atención de la exclusión educativa para que se fortalezcan sus capacidades de planificación e implementación para abordarla de manera pertinente y efectiva.
4. Identificar buenas prácticas desarrolladas por los actores educativos del MEP y de instituciones externas para la disminución de la exclusión educativa en III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales cuyos diseños o procesos de implementación puedan ser replicadas en otros escenarios del sistema educativo (p. 23).

1.3 Actores clave de la intervención

En el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) se identifican como beneficiarios directos de la Estrategia los grupos siguientes:

- Equipos técnicos de los distintos niveles de responsabilidad del MEP (equipos de centro educativo, equipos regionales, enlaces de nivel central).
- Equipos técnicos de instituciones externas al MEP que implementan proyectos que contribuyen a la reducción de la exclusión estudiantil.

Sin embargo, estos grupos poblacionales representan a la población meta de la intervención, que es la población hacia la cual van dirigidos los esfuerzos de esta acción estratégica institucional. No se presenta diferenciación alguna entre la población meta y la población beneficiaria, siendo la primera la población a la cual se pretende llegar con la Estrategia y la segunda, la población atendida por esta en un período determinado. Adicionalmente, en el documento de referencia no se realiza ninguna caracterización de la población meta. Por ejemplo, no se encontró información sobre la cantidad de equipos técnicos conformados ni las características de estos (la cantidad de personas que las conforman, sexo o género, entre otros), solo sus perfiles.

En el mismo documento se presenta como población indirectamente beneficiada los siguientes grupos:

- Población estudiantil.
- Integrantes de las comunidades y familias ubicadas en las zonas de influencia de los centros educativos intervenidos.
- Funcionarios de los distintos niveles de responsabilidad del MEP (centro educativo, Direcciones Regionales Educativas, nivel central).

Como se desprende de esta propuesta, la población estudiantil funge como población indirecta y no así como aquella que recibe directamente los beneficios de dicha Estrategia.

En el mismo documento se incluye una lista exhaustiva de diferentes actores vinculados con la Estrategia, con dos niveles:

- **Tomadores de decisiones políticos:** Consejo Superior de Educación (CSE), ministro y viceministras.
- **Ejecutores de proyectos y acciones:** Incluye personal de la UPRE, las direcciones centrales, DRE y CE, instituciones públicas (IMAS, INA, MTSS, PANI, Ministerio de Salud, Viceministerio de Justicia y Paz, Puente al Desarrollo, FONABE), instituciones de otros sectores (empresas privadas, ONG, fundaciones, sociedad civil, Fundación Acción Joven, Aldeas SOS y Fundación Tejedores de Sueños, entre otras), organismos de cooperación internacional como Unión Europea, Unicef, OEA y Unesco, por mencionar algunos.

Asimismo, se presenta el papel que tiene cada grupo en la intervención. El primer grupo, como actores políticos, avala programas y proyectos institucionales, comunica directrices y propicia condiciones para la ejecución de la Estrategia (p. 28). El segundo grupo, como agentes ejecutores, básicamente coordina, gestiona, planifica y ejecuta acciones y proyectos dirigidos a reducir la exclusión educativa. Sin embargo, se omite información sobre el interés de cada uno de los actores en la intervención, la manera en que afectan la ejecución de la Estrategia y los aliados que pudieran identificarse para alcanzar los objetivos propuestos.

1.4 Lógica causal de la intervención

De acuerdo con MIDEPLAN (2017), la lógica causal “identifica cómo la intervención logrará los resultados planificados a partir de los insumos disponibles” (p. 11). La lógica causal de esta Estrategia se presenta según los niveles de la cadena de resultados que corresponden a los insumos, las actividades, los productos y los resultados. Conforme el mismo documento de MIDEPLAN (2017), esta cadena indica cuáles son los insumos requeridos para ejecutar las actividades y a partir de estas, cómo se interrelacionan para concretizar los productos (bienes o servicios) y así alcanzar los efectos (o cambios) esperados en la población meta y finalmente, conseguir el impacto deseado en el mediano o largo plazo.

En el documento de la Estrategia no se presenta ninguna cadena de resultados. Entre los archivos revisados se encontró únicamente un ejercicio del árbol de problemas dirigido a resolver la problemática de la exclusión educativa desde diferentes ámbitos, donde se incluyen los problemas psicosociales, económicos y culturales de las familias y la población estudiantil, así como los factores genéticos, heredados o adquiridos (tales como alteraciones físicas, emocionales, conductuales, cognitivas) que afectan el desenvolvimiento escolar de las personas en riesgo de exclusión. Sin embargo, a partir de los documentos analizados, en particular el Modelo de Intervención (MEP, s.f.), se construye una aproximación a la lógica causal, la cual refleja la interrelación entre los insumos, las actividades, los productos y los efectos planteados desde la intervención.

Para visualizar la lógica causal (tabla 4) de la intervención se utiliza la cadena causal o de resultados. Como lo señalan Iválua y Fundación Kellogg (mencionados en MIDEPLAN (2017)), esta cadena sirve:

(...) como medio para representar el orden o lógica secuencial que subyace en la teoría de la intervención, es decir, la definición sistemática y sintética de cómo se transforman los insumos y actividades en determinados productos y en cómo estos interactúan en la realidad para generar resultados (efectos e impactos) (p. 13).

Tabla 2. Cadena de resultados

INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFECTO
<p>Recursos: Se utilizan los recursos de la UPRE en cuanto a personal, recursos materiales, tecnológicos y financieros.</p> <p>Marco normativo: Constitución Política de la República de Costa Rica Ley Fundamental de la Educación (Ley N° 2160) Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 Objetivo de Desarrollo Sostenible 2030 Política Educativa (2016) Orientaciones estratégicas 2015-2018 Orientaciones Institucionales Estratégicas del 2019 Estrategia Institucional Yo Me Apunto con la Educación (YMA) Decreto Ejecutivo-MEP N° 41007</p>	<p>1. Selección de CE según niveles de exclusión educativa. 2. Conformación del CTM.</p> <p>Articulación de bienes, servicios, programas y proyectos:</p> <p>3. Consolidación de EPP de las DRE y CE. 4. Designación de enlaces en direcciones centrales. 5. Elaboración de diagnósticos en CE. 6. Mapeo de actores. 7. Articulación de instrumentos de planificación de direcciones centrales, de las DRE y los CE. 8. Articulación de acciones, proyectos y programas intra, inter y multisectoriales dirigidos a la exclusión educativa.</p> <p>Acompañamiento técnico dirigido a las DRE y CE:</p> <p>9. Registro de jornadas de trabajo. 10. Articulación de instrumentos de planificación de las DRE y los CE. 11. Elaboración de plantillas de Alerta Temprana.</p> <p>Plan de capacitación:</p> <p>12. Implementación del plan de capacitación dirigida al personal del MEP.</p>	<p>1. Objetivos y acciones de los distintos niveles y estructuras organizacionales del MEP, dirigidos a la exclusión educativa, articulados. 2. Asesoría técnica dirigida a las DRE y CE, realizada. 3. Personas capacitadas.</p>	Reducir porcentaje de exclusión educativa
			IMPACTO

Fuente: Elaboración propia (2019), según documento de la Estrategia (MEP, s.f.).

La presentación de la lógica causal de la intervención se presenta seguidamente.

■ Insumos:

Recursos materiales:

La Estrategia utiliza la infraestructura de la UPRE como unidad de ejecución, la cual cuenta con mobiliario de oficina, escritorios, equipos de cómputo y audiovisual, además de transporte para movilizarse durante las giras, entre otros materiales.

Recurso humano:

La UPRE se encuentra compuesta por ocho personas asignadas², distribuidas de la siguiente manera:

- Una persona en la dirección, nivel director.
- Una persona en la asesoría técnica, nivel asesor.
- Cuatro personas en el nivel ejecutor.
- Dos personas en el área administrativa.

Estas personas trabajan indistintamente con la Estrategia, así como con otras tareas adicionales de la UPRE.

En el ámbito institucional cuenta con el personal de las direcciones centrales del MEP, de las DRE y los CE, con los cuales integrará los EPP. Adicionalmente, se encuentra el personal que pertenece a otras instituciones del sector público y algunas instancias multisectoriales, como las fundaciones y organismos internacionales, que dirigen recursos para combatir la exclusión educativa.

Recursos financieros:

La Estrategia utiliza parte de los recursos asignados a la UPRE, la cual tiene una línea presupuestaria específica. Los recursos de la UPRE se utilizan tanto para la Estrategia como para el resto de las actividades asignadas a esta Unidad. Según el Plan Anual Operativo (PAO) 2020, los recursos asignados a la UPRE para ese año alcanzan los ¢133.683.702, con las siguientes partidas:

- Capacitación: ¢25.000.000
- Horas extras: ¢52.590.000
- Servicios de impresión: ¢15.000.000
- Viáticos centrales: ¢10.296.900
- Otros: ¢30.796.802

■ Marco normativo:

Como unidad ejecutora de la Estrategia, la UPRE se gestó formalmente con la promulgación del Decreto Ejecutivo-MEP N° 38170 del 2018. Adicionalmente, se cuenta con el marco normativo nacional e institucional, dirigido a la exclusión educativa presentado anteriormente en la tabla 3.

■ Actividades:

1. **Priorización de CE:** Se selecciona un grupo de 161 CE prioritarios cuya elección ha sido validada por las DRE. Los CE son divididos en dos grupos (categoría 1 y 2) con base en los niveles de exclusión educativa, tanto en términos relativos como porcentuales (p. 31 y base de datos Coles-ANE 2015-2018).
2. **Conformación del Comité Técnico Ministerial (CTM):** De acuerdo con la propuesta, debe activarse el CTM; sin embargo, no ha sido implementado. El CTM es una instancia que se promueve desde la UPRE para “coordinar, desde el más alto nivel ministerial, las decisiones prioritarias de la administración en materia de exclusión escolar, permanencia, incorporación, reincorporación y éxito educativo” (MEP, s.f., p. 66).

2 Recurso humano con el que se contaba al iniciar el proceso de evaluación (2019).

3. **Consolidación de los Equipos para la Permanencia (EPP) en las DRE y CE:** En el documento Modelo de Intervención (MEP, s.f.) se presentan “los lineamientos para la conformación de los equipos para la permanencia regional y de centro educativo” (p. 53), cuyas responsabilidades se dirigen: *i) En los CE:* Se encargan de identificar las causas de la exclusión educativa, implementar la plantilla de Alerta Temprana y registrar los factores de riesgo de la exclusión por estudiante, definir las acciones estratégicas para atender los periodos críticos que afectan la exclusión educativa, fomentar la participación de la comunidad educativa en las acciones planificadas, consolidar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, y otros para atender la exclusión educativa. *ii) En las DRE:* Coordinan los procesos de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la programación del POA regional, particularmente en las acciones y estrategias dirigidas a la reducción de la exclusión educativa, promover en conjunto con las autoridades regionales la articulación del trabajo de las distintas asesorías y comités regionales de la DRE, entre otros.
4. **Designación de los enlaces:** Se designan enlaces en las direcciones centrales para trabajar de manera articulada con el personal de la UPRE que ejecuta la Estrategia.
5. **Elaboración de diagnóstico:** Los CE elaboran diagnóstico donde se definen los factores de riesgo, las causas de exclusión educativa por CE, se identifican estudiantes de mayor riesgo de exclusión, los recursos (humanos, materiales, financieros) y “las herramientas de planificación institucional disponibles, se registran los programas y proyectos dirigidos para atender la problemática, tanto en el ámbito institucional como inter y multisectorial” (p. 32). Las DRE consideran estos diagnósticos para atender las necesidades.
6. **Mapeo de acciones:** Se realiza un mapeo de iniciativas de las direcciones de nivel central y regional dirigidas a disminuir la exclusión estudiantil. “La Dirección de Planificación Institucional, en conjunto con la UPRE, solicita a los distintos niveles del MEP que incluyan acciones para abordar la exclusión, anteponiendo las necesidades identificadas por los centros educativos priorizados” (p. 37). Este mapeo igualmente se realiza con las redes interinstitucionales.
7. **Articulación inter y multisectorial:** Los EPP de las DRE y CE solicitan a las instituciones inter y multisectoriales, que trabajan directa o indirectamente la problemática de exclusión, que dirijan sus ofertas y apoyos a los centros educativos priorizados.
8. **Registro de jornadas de trabajo:** Se realizan y registran las jornadas de trabajo con las DRE, los CE y los equipos técnicos de las instituciones externas al MEP. Se da seguimiento a las actividades realizadas y los acuerdos tomados de manera conjunta (pp. 38 y 43). Las jornadas de trabajo pueden incluir visitas, reuniones, talleres y sesiones de trabajo, entre otros. Asimismo, se registran y monitorean las estadísticas sobre la exclusión educativa por CE.
9. **Articulación de instrumentos de planificación:** Las DRE y CE “deben incluir en sus instrumentos de planificación institucional acciones, estrategias, programas y proyectos dirigidos a disminuir la exclusión educativa” (p. 39). Además, deberán incluirse en los POA de las direcciones centrales.
10. **Llenado de plantillas de Alerta Temprana:** Los CE registran factores de riesgo de la exclusión en las plantillas de Alerta Temprana.
11. **Implementación de plan de capacitación:** Se definen las necesidades de capacitación y contenidos, se identifican grupos de las DRE y CE que deben participar en la capacitación, se formula plan de capacitación y se coordina con el IDP para ejecutarlo. “Se evalúa la capacidad de replicar los conocimientos aprendidos” (p. 41).

■ Productos:

1. Objetivos y acciones dirigidos a la exclusión educativa de los distintos niveles y estructuras organizacionales del MEP, articulados.
2. Acompañamiento técnico dirigido a las DRE y CE realizado.
3. Personas capacitadas.

Los productos de esta intervención se sustentan en las áreas de desarrollo de la Estrategia, presentadas en el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.), donde se indica: “articular se refiere a la necesidad de vincular entre sí los distintos niveles del MEP y las estructuras organizacionales que lo componen para complementar sus recursos y capacidades, así como alinear objetivos y acciones”. Asimismo, en referencia al acompañamiento se señala: “Acompañar implica acercarse en una relación horizontal a la realidad de las Direcciones Regionales de Educación y de los centros educativos, propone que las decisiones que se toman en el ámbito político y técnico del nivel central consideren los insumos que ‘surgen del campo’” (p. 17).

■ Efecto:

Reducir el porcentaje de exclusión educativa anual.

■ Impacto:

Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia (PNDIP 2019-2022, pp. 264-265).

En el nivel de impacto se incluye una de las áreas estratégicas del PNDIP 2019-2022 que funge como parte del marco institucional de la Estrategia. Bajo este planteamiento, el efecto de reducir el porcentaje de la exclusión educativa tendría un impacto, en el mediano o largo plazo, en la educación para el desarrollo sostenible y la convivencia.

1.5 Factores externos

Según MIDEPLAN (2017), los factores externos son aquellos que “... han fomentado u obstaculizado la solución del problema (por ejemplo, presencia de otros agentes de cambio e intervenciones dirigidos a la atención del mismo problema)” (p. 8). Estos factores externos de la Estrategia se presentan como elementos que fomentan u obstaculizan la obtención de los resultados definidos en la intervención y la solución del problema (MIDEPLAN, 2017).

El documento de la Estrategia, tal cual está, no señala los factores externos que inciden en la solución de la problemática. Asimismo, tampoco menciona actores que obstaculicen la ejecución de la Estrategia. Sin embargo, se presenta una lista de actores involucrados en la ejecución de esta intervención.

2. Descripción del diseño y proceso de evaluación

En este apartado se detalla la descripción del diseño y los principales elementos metodológicos que guiaron el proceso de evaluación. Algunos de estos son: el enfoque metodológico, el método utilizado, el tipo de evaluación, sus objetivos, los parámetros de valoración, técnicas, matriz de evaluación y limitantes, entre otros.

2.1 Alcance de la evaluación

La presente evaluación es de carácter formativa, por cuanto se pretende identificar las fortalezas y debilidades –tanto del concepto mismo de la intervención como del diseño de esta– para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de la gestión de la intervención. Además, pretende que la población participante, junto con el equipo evaluador (EE), reflexione y analice el diseño de la

intervención. Asimismo, se señala que es una evaluación externa, llevada a cabo por el EE del CICAP, lo cual permite una mejor legitimación de los resultados ante las autoridades y contrapartes institucionales. También involucra a profesionales con amplia experiencia en la evaluación de programas y proyectos sociales.

A su vez, es una evaluación de diseño cuyo objetivo, de acuerdo con la definición de MIDEPLAN (2017), es “analizar la racionalidad y la coherencia del diseño de la intervención; es decir, su conceptualización en relación con la problemática o necesidades que la originan y las personas usuarias a los que se dirige” (p. 28). De la misma forma, interesa evaluar la estructura organizacional y funcional que fundamenta la Estrategia, así como su sostenibilidad.

Desde otra perspectiva, el alcance se puede definir en términos de:

- **Población y unidad de estudio:** Documento de Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” y otros colectivos (DRE y centros educativos) vinculados con el proceso de atención.
- **Temporal:** 2019, año en el que se cuenta con el diseño de la intervención.
- **Geográfico:** Esta evaluación tiene un alcance local. La Estrategia fue analizada en el ámbito institucional del MEP, en San José.

2.2 Enfoque metodológico

Es relevante destacar que la evaluación se llevó a cabo partiendo de un enfoque metodológico cualitativo-constructivista, el cual –de acuerdo con Strauss y Corbin (2002)– es útil para “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos y otros medios de cuantificación” (pp. 11-12). Dichos hallazgos pueden referirse a la profundización de algún fenómeno, experiencias de vida, comportamientos y emociones, entre otros.

Dentro de este componente cualitativo, la evaluación tiene un enfoque formativo que se desarrolla a través de una metodología participativa, en la que se busca que sus resultados sean útiles para las personas involucradas. En este sentido, Patton (2013) señala que evaluar es un proceso formativo y participativo, en el que –junto a personas usuarias claves, en un contexto organizacional determinado– se pretende reducir la incertidumbre en relación con una intervención, al promover el pensamiento evaluativo por parte de estas personas inmersas. Para esto, como primer elemento se toman en cuenta los objetivos de la evaluación, según los TdR.

Esta evaluación tiene un posicionamiento hermenéutico-constructivista, tal y como lo señala Vargas (2001):

(...) al comprender la evaluación como un proceso complejo y dinámico, considerando la interacción de lo evaluado con los diferentes sujetos que tienen que ver –en una forma u otra– con la evaluación. Dado que la evaluación se realiza por y para los seres humanos, es inevitable incorporar la subjetividad y por lo tanto se hace necesario aclarar los aspectos subjetivos como parte del proceso evaluativo (p. 40).

2.3 Objetivos de evaluación

Se presentan los objetivos de la evaluación tal cual fueron dispuestos en los términos de referencia MIDEPLAN (2019).

2.3.1 Objetivo general

Evaluar el diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y

educación diversificada de las modalidades tradicionales³, durante el 2019, contribuyendo a la toma de decisiones para la mejora de su gestión y sostenibilidad.

2.3.2 Objetivos específicos de la evaluación

1. Valorar la pertinencia, coherencia y sostenibilidad del diseño actual de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales (excepto las secciones Técnicas Nocturnas), considerando los elementos de la TI.
2. Reconstruir el diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.
3. Elaborar una propuesta general de seguimiento de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, a partir del rediseño de esta.

Este Informe Final enfatiza en el objetivo específico 1, relacionado con la evaluación del diseño actual de la Estrategia. Los objetivos específicos 2 y 3 se adjuntan como parte del anexo 9, ya que el documento prioriza las interrogantes de evaluación que permiten valorar el diseño de la Estrategia tal cual se encuentra en el momento del estudio.

Respecto a los TdR expuestos por MIDEPLAN (2019), se proponen las siguientes interrogantes de evaluación, de acuerdo con sus respectivos criterios, como se muestran en la tabla 5.

Tabla 3. Criterio y preguntas de evaluación (objetivo específico 1)

Criterio	Pregunta de evaluación
Pertinencia⁴: “Medida en que los objetivos y actividades de la intervención, responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales, políticos del país, condiciones del entorno de la intervención” (MIDEPLAN, 2019, p. 7).	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la TI con respecto a las necesidades diferenciadas de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país? 2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la TI de la Estrategia? 3. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?
Sostenibilidad: “Medida en que los cambios positivos previstos por la intervención probablemente perduren en el tiempo. Medida en que la Estrategia se institucionalice y tenga continuidad en el tiempo” (MIDEPLAN, 2019, p. 7).	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?

Fuente: Adaptado de: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2019). *Términos de referencia de contratación de servicios profesionales para la evaluación de la estrategia: Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil*. Gobierno de Costa Rica.

- 3 En dicha Estrategia no se incluyen las secciones Técnicas Nocturnas, ya que esta oferta no incluye una malla curricular académica (es solamente técnica) y en muchos casos las personas que se matriculan en esta ya han alcanzado su bachillerato o bien, se encuentran estudiando paralelamente en otra modalidad educativa para alcanzarlo.
- 4 Incluye la *coherencia* interna en relación con la lógica causal de la estrategia. **Coherencia:** Acción de análisis evaluativo en función del grado de integración lógica de los distintos componentes, elementos y estructura de una intervención específica... (López, 2011). Este criterio se encuentra inmerso en el de pertinencia y se relaciona con las interrogantes 2 y 3 de evaluación.

Parámetros de valoración de los criterios

Los criterios de evaluación utilizados son:

- Criterio de pertinencia.
- Criterio de sostenibilidad.

2.4.1 Criterio de pertinencia

Como se ha señalado, el criterio de pertinencia abarca las interrogantes de evaluación de la 1 a la 3. A continuación se describen los elementos que se valoran para cada una de estas preguntas.

2.4.1.1 Interrogante de evaluación 1

Para valorar el criterio de pertinencia en esta pregunta se revisaron los siguientes aspectos:

- a) Necesidades de la población meta.
- b) Problemática por resolver.
- c) Objetivos institucionales.
- d) Políticas del país.

a. Necesidades de la población meta⁵

Para cumplir con el aspecto de población meta del criterio de pertinencia este deberá contemplar lo siguiente:

Definir claramente la problemática por resolver y a partir de esta, la población objetivo y la población meta con la cual la Estrategia trabaja directamente y en las que se espera alcanzar los cambios directos (cambios a corto plazo) debido a su puesta en marcha. Se debe indicar quiénes son y la caracterización de esta.

b. Problemática por resolver

Para cumplir este aspecto la problemática que se pretende resolver deberá estar íntimamente vinculada con los objetivos de la Estrategia. Tendrá que definirse claramente. En estos términos, es necesario que se puedan evidenciar los siguientes rubros:

- Identificar claramente la situación insatisfactoria que se pretende resolver con el accionar de la Estrategia: definir el “qué” se pretende resolver, la delimitación de la problemática⁶ o la cuantificación de esta (Rossi et al, 2004, p. 108). Dicho análisis debe incluir las causas y consecuencias de la problemática.
- Definir claramente los objetivos de la Estrategia (general y específicos), los cuales deben estar dirigidos hacia la problemática que se pretende resolver con la implementación de la Estrategia, de acuerdo con la TI (MIDEPLAN, 2017, p. 8).

c. Objetivos institucionales

Para cumplir este tercer aspecto se considerará que la Estrategia debe encontrarse alineada con:

- **Objetivos institucionales:** Política Educativa (2016) (ver contexto de la intervención) y con las áreas estratégicas para la reprogramación del Plan Operativo Anual (POA) de las DRE de Educación para el periodo 2019, emitidas por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional del MEP. Se citan a continuación:

5 Según Glosario MIDEPLAN (2014), se entiende por población meta: grupo hacia el cual van dirigidos los esfuerzos de una acción estratégica institucional.

6 Incluyendo el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, a excepción de las secciones Técnicas Nocturnas.

- a) Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada.
- b) Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia).
- c) Reincorporación de personas jóvenes al sistema educativo.
- d) Fomento a la educación inclusiva.
- e) Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país.
- f) Programas de Equidad Social para la educación pública.

- Documentos de transformación curricular (MEP).

d. Políticas del país

Para cumplir con este último aspecto que valora el criterio de pertinencia se verificará que la Estrategia se encuentre alineada con:

- Las políticas del país: PNDIP 2019-2022, Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ver contexto de la intervención).

A continuación, se presenta la tabla 6, que contiene el resumen de la valoración del criterio de pertinencia.

Tabla 4. Valoración de pertinencia para la interrogante 1

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No Cumple	Cumple parcial	Sí cumple	
Población meta	Definición clara de con quiénes se espera alcanzar los cambios directos (cambios a corto plazo). Indicar quiénes son y la caracterización de esta.				
Problemática	Identificar claramente la situación o necesidad por resolver con la puesta en marcha de la intervención (causas y consecuencias). Objetivos de la intervención vinculados con la problemática que se pretende resolver.				
Objetivos institucionales	Estrategia alineada con 6 Orientaciones Estratégicas del MEP (contexto de la intervención), Política de Educación (2016).				
Políticas país	Estrategia alineada con PNDIP 2019-2022, ODS Agenda 2030 (ver contexto de la intervención).				
Puntaje total:					

Fuente: Elaboración propia (2020).

La escala de valoración para cumplir con el criterio de pertinencia es la siguiente:

- **10 puntos:** Si cumple con los cuatro aspectos (población meta, problemática, objetivos institucionales y políticas del país). La problemática debe cumplir con todos los aspectos considerados en la descripción.
- **9 puntos:** Si cumple con los aspectos de población meta, problemática y políticas país.
- **9 puntos:** Si cumple los aspectos de población meta, problemática y objetivos institucionales.
- **8 puntos:** Si cumple con los aspectos de población meta y problemática.
- **7 puntos:** Si cumple parcialmente con los aspectos de población meta y problemática, pero parcialmente cumple con los aspectos de políticas país y objetivos institucionales.
- **6 puntos:** Si cumple parcialmente con los aspectos de población meta y problemática, políticas país y objetivos institucionales.
- **5 puntos o menos:** En cualquier otro caso.

La calificación final para cumplir con el criterio es la siguiente:

- De 7 a 10 puntos: Cumple.
- De 6 a 8 puntos: Cumple parcialmente.
- 5 puntos o menos: No cumple.

2.4.1.2 Interrogante de evaluación 2

Para el cumplimiento del criterio de pertinencia de esta pregunta de evaluación se deben abordar los siguientes elementos, los cuales se basaron en la Guía de MIDEPLAN sobre la TI (2017). Varios de estos son parte de la interrogante de evaluación 1, debido a que el criterio de pertinencia engloba al de coherencia. Sin embargo, el EE consideró importante llevar a cabo la tabla de valoración, con el fin de que la persona lectora pueda llevar un hilo conductor, en el que se visualicen las respuestas de cada una de las preguntas evaluativas. A continuación se presentan los aspectos a considerar para la valoración de este criterio:

- a. **Contexto de la Estrategia:** Comprende las principales características del entorno (sectorial, institucional, normativo, organizacional) en el que se desarrolla la intervención, que incluye:
 - a. Contexto del país.
 - b. Contexto institucional.
 - c. Marco normativo.
 - d. Estructura organizacional.
- b. **Necesidad que origina la intervención:** Describe la problemática o necesidad por atender según los aspectos analizados en el árbol de problemas y el árbol de objetivos. Se describen los objetivos de la Estrategia (general y específicos) que fundamentan y orientan el diseño y la implementación de la intervención.
 - a. Análisis de la problemática que origina la intervención (causas y consecuencias).
 - b. Definición clara del objetivo general.
 - c. Definición clara de los objetivos específicos.
- c. **Actores claves de la Estrategia:** Identifica y caracteriza los principales actores, tales como la población objetivo y beneficiaria, ejecutor y entes estratégicos de la intervención (incluye personas encargadas de la coordinación intra e interinstitucional), así como la relación entre ellos.

- d. **Lógica causal de la Estrategia:** Describe cómo funciona la intervención, los insumos que cuenta, las actividades que se realizan para obtener los productos (bienes y servicios) generados y los resultados esperados. Se debe presentar la cadena de resultados.
- Cadena de resultados: insumos, actividades, productos, efectos e impacto.
 - Indicadores por cada nivel de la cadena de resultados.

Seguidamente, se presenta la tabla 7, la cual contiene el resumen sobre los elementos que se utilizarán para valorar el criterio de pertinencia (coherencia), conforme la interrogante de evaluación 3.

Tabla 5. Valoración de pertinencia (coherencia) para la interrogante 2

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
Contexto de la Estrategia	La Estrategia cuenta con los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Contexto del país. - Contexto institucional. - Marco normativo. - Estructura organizativa. 				
Necesidad que origina la intervención	La Estrategia cuenta con los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la problemática que origina la intervención. - Definición clara del objetivo general. - Definición clara de los objetivos específicos. 				

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
Actores claves	La Estrategia cuenta con los aspectos siguientes: - Se define los actores claves de la Estrategia. - Se define la relación entre los actores claves. - Actores encargados de la coordinación intra e interinstitucional. - Responsables del cumplimiento de objetivos.				
Lógica causal de la Estrategia	La Estrategia cuenta con los aspectos siguientes: - Cadena de resultados: insumos, actividades, productos, efectos e impacto. - Indicadores por cada nivel de la cadena de resultados (sistemas de información, bases de datos; ambos accesibles y actualizados.				
Puntaje total:					

Fuente: Elaboración propia, (2020).

La escala de valoración para cumplir con el criterio de pertinencia es la siguiente:

- **10 puntos:** Si cumple con los cuatro aspectos.
- **9 puntos:** Si cumple con tres aspectos.
- **8 puntos:** Si cumple con dos aspectos.
- **7 puntos:** Si cumple parcialmente con los cuatro aspectos.
- **7 puntos:** Si cumple con un aspecto y el resto de manera parcial.
- **6 puntos:** Si cumple con dos aspectos y el resto parcialmente.
- **6 puntos:** Si cumple parcialmente los cuatro aspectos.
- **5 puntos o menos:** En cualquier otro caso.

La calificación final para cumplir con el criterio es la siguiente:

- De 8 a 10 puntos: Cumple.
- De 6 a 7 puntos: Cumple parcialmente.
- 5 puntos o menos: No cumple.

2.4.1.3. Interrogante de evaluación 3

Para el cumplimiento del criterio de pertinencia de esta pregunta de evaluación deben abordarse los siguientes elementos:

- a) Delimitaciones de las líneas de acción de la intervención para la consecución de los resultados propuestos.
- b) Puntos de convergencia de la intervención según competencia de la UPRE.
- c) La Estrategia se presenta como una intervención pública y se diferencia de las actividades dirigidas a la gestión operativa de la UPRE.

a. Delimitaciones de las líneas de acción

En cuanto a estas delimitaciones, se considera relevante, en primera instancia, determinar si la Estrategia, de la forma en la cual está planteada, es una intervención pública. Para esto se consideran algunos aspectos analizados en la segunda interrogante sobre la coherencia interna, así como los siguientes aspectos:

- Problemática por resolver identificada y definida.
- Objetivos generales y específicos formulados.
- Población objetivo-definida y caracterizada.
- Lógica causal (basada en la TI) elaborada, donde se especifica la relación entre los insumos, las actividades, los productos y los resultados de la intervención. La TI se desprende del análisis de la segunda interrogante.

b. Puntos de convergencia Estrategia-UPRE

Para valorar este criterio los objetivos de la Estrategia deberían poder diferenciarse de las funciones administrativas, organizativas y de gestión de la UPRE, definidas en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, las cuales se detallan a continuación.

- a) Asesorar en coordinación con los órganos y entidades del sector educación a las autoridades, dependencias del nivel central, regional y centros educativos en temas relacionados con reincorporación, permanencia y éxito educativo.
- b) Definir en conjunto con las instancias ministeriales que corresponden las acciones estratégicas de coordinación, articulación, monitoreo, seguimiento, comunicación masiva de planes, proyectos y programas del sector educación en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo.
- c) Dirigir acciones que enlacen los esfuerzos que, a nivel Político, Asesor, Director y Ejecutor, se realizan para atender el reto de disminuir la exclusión educativa.
- d) Dirigir con el apoyo del Comité Técnico Ministerial el desarrollo de las acciones, estrategias, proyectos y programas que atienden la reincorporación, permanencia y éxito educativo en los distintos niveles de responsabilidad del MEP.
- e) Articular acciones estratégicas que respondan a las necesidades de coordinación intra, interinstitucionales y multisectoriales que tiene el MEP en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo.
- f) Gestionar estudios o investigaciones en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo para la mejora de la toma de decisiones estratégicas en los distintos niveles de responsabilidad del MEP.
- g) Gestionar procesos de sensibilización de los distintos actores educativos en temas vinculados con reincorporación, permanencia y éxito educativo.

Seguidamente, se presenta la tabla 6, la cual contiene el resumen sobre los elementos que se utilizarán para valorar el criterio de pertinencia, según la interrogante de evaluación 3.

Tabla 6. Valoración de pertinencia para la interrogante 3 de evaluación

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
<p>Para que la Estrategia sea considerada una intervención pública debe contar con...</p> <p>Puntos de convergencia entre los objetivos de la Estrategia y las funciones UPRE.</p>	<p>Problemática por resolver claramente definida.</p> <p>Objetivo general y objetivos específicos definidos.</p> <p>Definición y caracterización de población meta.</p> <p>Lógica causal (TI) (se especifica la relación entre insumos, las actividades, los productos, los resultados e indicadores de la intervención) elaborada (ver interrogante N° 2)</p>				
	<p>Cuáles son las diferencias entre lo que lleva a cabo la Estrategia y lo establecido en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007.</p>				
Puntaje total:					

Fuente: Elaboración propia (2020).

A continuación, se presenta la escala de valoración:

- **10 puntos:** Si cumple con los cuatro aspectos (contexto de la intervención, necesidad que origina la intervención, actores claves y la lógica causal), así como con todos los puntos considerados.
- **9 puntos:** Si cumple con tres de los cuatro aspectos señalados.
- **8 puntos:** Si cumple con tres de los aspectos y uno de manera parcial.
- **7 puntos:** Si cumple con dos de los aspectos y los restantes dos de manera parcial.
- **6 puntos:** Si cumple con un aspecto y los tres restantes de manera parcial.
- **5 puntos o menos:** Si cumple parcialmente con los cuatro aspectos definidos.
- **Menos de 5 puntos:** Cualquier otro caso.

La calificación final para cumplir con el criterio es la siguiente:

- De 7 a 10 puntos: Cumple.
- De 6 a 8 puntos: Cumple parcialmente.
- 5 puntos o menos: No cumple.

2.4.2 Criterio de sostenibilidad

Los parámetros de valoración del criterio de sostenibilidad se encuentran vinculados únicamente con la cuarta pregunta de evaluación: ¿en qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo? (MIDEPLAN, 2019, p. 6).

De acuerdo con la definición expuesta de MIDEPLAN (2019), para cumplir con el criterio de sostenibilidad se valorarán los aspectos siguientes:

- a) Sostenibilidad de los resultados.
- b) Institucionalización y continuidad de la Estrategia.

a. Sostenibilidad de los resultados

Los cambios previstos por la intervención se ven reflejados en los efectos esperados en el corto plazo por la puesta en marcha de la Estrategia, por lo que para cumplir con este aspecto se considerará lo siguiente:

- Definir los indicadores de efecto que midan los cambios sobre la población meta en el corto plazo.
- Dar seguimiento a los cambios en la población beneficiaria y los resultados de la Estrategia en el tiempo.

b. Institucionalización y continuidad de la Estrategia

El aspecto de la institucionalización de la Estrategia debe considerar los siguientes puntos:

- **Factor del apoyo político:** Debe contar con el apoyo político para la institucionalización de las propuestas que desarrolla la UPRE, por ejemplo, que la problemática a resolver por la intervención sea incluida como uno de los desafíos más importantes del país según PNDIP 2019-2022 (p. 267).
- **Factor de la disponibilidad de los recursos:** La UPRE debe contar con los recursos humanos, financieros y tecnológicos que den sustento a la Estrategia.

A continuación se presenta la tabla 7, que contiene el resumen sobre los elementos que se utilizarán para resumir la valoración del criterio de sostenibilidad.

Tabla 7. Valoración del criterio de sostenibilidad para la interrogante 4

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
Sostenibilidad de los resultados de la intervención	Definir claramente los indicadores de efecto que midan los cambios sobre la población meta en el corto plazo. Dar seguimiento a los efectos y resultados en el tiempo.				

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
Institucionalización y continuidad de la Estrategia	Factor político: Contar con el apoyo político para la institucionalización de las propuestas que desarrolla la UPRE.				
	Factor de la disponibilidad de los recursos: Contar con los recursos suficientes humanos financieros y tecnológicos.				
Puntaje total:					

Fuente: Elaboración propia (2020).

La escala de valoración para cumplir con el criterio de sostenibilidad es la siguiente:

- **10 puntos:** Si cumple con los dos aspectos señalados (sostenibilidad de los resultados e institucionalización y continuidad de la Estrategia). La institucionalización debe cumplir con los aspectos considerados en la descripción.
- **9 puntos:** Si cumple con el primer aspecto sobre sostenibilidad de los resultados y el factor político.
- **9 puntos:** Si cumple con el primer aspecto sobre sostenibilidad de los resultados y disponibilidad de recursos.
- **8 puntos:** Si cumple con el aspecto de disponibilidad de los recursos y factor político, y parcialmente con los resultados de la intervención.
- **8 puntos:** Si cumple con la sostenibilidad de los resultados de la intervención y parcialmente con la institucionalización y continuidad de la Estrategia.
- **7 puntos:** Si cumple con el aspecto de disponibilidad de los recursos y parcialmente con factor político y la sostenibilidad de los resultados de la intervención.
- **6 puntos:** Si cumple parcialmente con la disponibilidad de los recursos, el factor político y la sostenibilidad de los resultados de la intervención.
- **5 o menos:** En cualquier otro caso.

La calificación final para cumplir con el criterio es la siguiente:

- De 7 a 10 puntos: Cumple.
- De 6 a 8 puntos: Cumple parcialmente.
- 5 puntos o menos: No cumple.

2.4.3 Criterio de conteo

El criterio de conteo para valorar la pertinencia y sostenibilidad de las 4 interrogantes de evaluación es el siguiente:

- Cumple: Entre 10 y 8 puntos.
- Cumple parcialmente: Entre 7 y 6 puntos.
- No cumple: Menos de 6 puntos.

2.5 Técnicas de recolección de la información

En la matriz de evaluación se han identificado las técnicas de recolección de la información utilizadas, así como la fuente de información, número de aplicaciones y documentos consultados. En este apartado se muestra la descripción de técnicas utilizadas en evaluación. Sin embargo, las técnicas utilizadas para el rediseño de la intervención se detallan en el anexo 9.

2.5.1 Revisión documental de información

Consiste en un conjunto de operaciones intelectuales que buscan describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que –a su vez– incluye la descripción bibliográfica, la clasificación, extracción y la confección de reseñas (Dulzaides y Molina, 2004). Por tanto, esta técnica permite dar un significado a los contenidos que se identifiquen dentro de la documentación necesaria para el desarrollo del proceso de evaluación. Dicha revisión y análisis contempló los siguientes pasos:

- **Revisión de base conceptual:** Permitted la comprensión del fenómeno en estudio, orientar la discusión y presentación de los resultados que se esperan obtener con el proceso de intervención.
- **Análisis del marco normativo:** Ayudó a identificar el marco de acción de la Estrategia, establecer su correspondencia con el marco de legalidad, planes y otros documentos definidos en el ámbito de la gestión pública en educación, y específicamente la disminución de la exclusión educativa.
- **Reconocimiento de documentación técnica:** Colaboró con la identificación, revisión y análisis de información técnica, como datos, documentos técnicos emitidos dentro de la gestión de la UPRE y el MEP, y otros de carácter internacional que permitieron hacer una contextualización del panorama actual sobre políticas, programas y proyectos ejecutados para garantizar la disminución de la exclusión educativa (Dulzaides y Molina, 2004).

En síntesis, esta técnica hizo posible entender la lógica del surgimiento de la UPRE, unidad que gestiona la Estrategia y la forma en la que esta última se vincula con las normativas legales e institucionales que le dan soporte, así como la manera en la que la Estrategia opera. Se llevó a cabo una compilación y análisis de documentos, tanto físicos como digitales, que facilitaron la comprensión del objeto de estudio. La lista de documentos revisados puede verificarse en el anexo 6.

2.5.2 Entrevistas semiestructuradas

Esta técnica es “parte de una pauta o guía de preguntas con los temas o elementos claves que se quieren investigar o profundizar de una exploración previa con el informante” (Martínez, 2011, p. 38). Las entrevistas permitieron identificar y comprender a mayor profundidad los aspectos que se identificaban a partir del análisis documental y de información. Las entrevistas conllevaron sus respectivos instrumentos de:

- **Guía de preguntas orientadoras:** Permitieron orientar las entrevistas a actores claves de la intervención y otros que fueron sugeridos por las mismas personas entrevistadas. Constituyeron los mecanismos mediante los cuales se recolectó información adicional no existente en la documentación o se corroboró o se desestimó la ya existente, en caso de que no se tuviera mucha claridad en algún aspecto. Además, facilitaron la comprensión del fenómeno en estudio (ver anexo 2).

Esta técnica fue la que aportó gran parte de la información que facilitó la construcción de este Informe Final. Se utilizó para indagar distintos temas de análisis, tal cual se señala en la matriz

de evaluación. La información recabada coadyuvó a contar con insumos sumamente relevantes respecto al diseño de la Estrategia, como su funcionamiento, estructura organizacional, criterios de selección de la población meta y antecedentes, entre otros. Estos fueron consultados y esclarecidos a través de las entrevistas.

Además, de acuerdo con las personas entrevistadas, tanto de la UPRE como de otras instancias pertenecientes al MEP, fue posible reconocer la forma en la que la Estrategia se encuentra operando al momento de la evaluación (contexto), manera en la que se da o no la articulación interinstitucional, los recursos humanos y materiales con los cuales dispone la Estrategia, la delimitación y cumplimiento de los objetivos, entre otros.

Asimismo, en la matriz de evaluación se indican las personas consultadas, según temática, por ejemplo, señora Ministra de Educación, Viceministras de Planificación y Académica, algunas Direcciones Centrales del MEP y personal a cargo de la Estrategia (dirección, nivel asesor y ejecutor), entre otras. En total, se llevaron a cabo 14 entrevistas semiestructuradas a personas claves. Se detalla en el anexo 3 el número de entrevistas, codificación, nombre de las personas entrevistadas, dependencia del MEP a la que pertenecen y fecha de realización de la entrevista. Algunas de ellas se utilizaron para reflexionar acerca de diversos contenidos.

Mediante las entrevistas semiestructuradas fue posible determinar la complejidad que conlleva la articulación inter, intra y multisectorial, así como las distintas maneras en las que cada una de las personas ejecutoras visualiza la planificación de la Estrategia como tal. Por otra parte, a cada una de las personas entrevistadas se les consultó si estaban de acuerdo en que el EE grabara la conversación. Todas ellas aceptaron. A su vez, se les explicó el marco de la evaluación que se estaba realizando.

2.5.3 Revisión de bases de datos

Se llevó a cabo una revisión de distintos archivos que contenían bases de datos, tales como Base de Exclusión de Colegios 2017 con descripción, Coles ANE INFO 2015-2018, Cuadro Resumen exclusión 2017_ANE_versión 2, las cuales fueron suministradas por la Dirección de Planificación Institucional del MEP. A partir de estas se estudiaron los datos para valorar la posibilidad de generar indicadores para la cadena de resultados de la Estrategia. Sin embargo, a través de estos archivos únicamente se pudo obtener tasas de exclusión del estudiantado de las diferentes modalidades educativas, por lo que estas son funcionales para valorar el impacto de la Estrategia, en términos de disminuir la exclusión educativa, en una futura evaluación. Para construir la cadena de resultados no generan información suficiente.

2.6 Sistematización y análisis de la información

En la matriz de evaluación (apartado 2.7) se han identificado las técnicas de sistematización y análisis de la información utilizada. En este apartado se detalla la descripción de dichas técnicas.

2.6.1 Triangulación

Este proceso es posible a partir de la revisión documental y del trabajo de campo llevado a cabo por el EE (entrevistas semiestructuradas), el cual generó insumos para la sistematización y análisis de dicha información. Se elaboraron algunas matrices, sobre todo de las entrevistas semiestructuradas y de otros documentos, por ejemplo: funciones UPRE versus objetivos de la Estrategia, en las que se resumió y categorizó la información, y la matriz en la que se visualiza cada tema de análisis de la evaluación desde lo documental y con algunos comentarios clave de las personas entrevistadas. A raíz de estos procesos, se obtuvo evidencias para la determinación de los hallazgos evaluativos.

Una de las técnicas de análisis de la información que se usó fue la triangulación, que se refiere “al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías,

de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno” (Okuda y Gómez, 2005, p. 119). Se justifica la utilización de la triangulación debido a que con ella se consiguen datos polifacéticos y más confiables. Se puede investigar una pregunta a través de diferentes fuentes de datos, puntos de vista o documentos.

El instrumento que se empleó es una *matriz comparativa*⁷, que evidencia contrastes, similitudes y hallazgos [según fuentes de información (documentos) e instrumentos aplicados (entrevistas semiestructuradas)]. Para el análisis cualitativo se toman textos o frases utilizadas por las personas entrevistadas, las cuales respaldan los cuestionamientos planteados por el EE y la documentación analizada. En la matriz solo se resume la idea central de los comentarios. En el texto de este documento se citan textualmente los aportes hechos por las personas entrevistadas de manera completa. Este análisis cualitativo no puede ser generalizado. Responde a transcripciones e interpretaciones de un contexto y momento determinado, a través de percepciones descritas, registradas de forma ordenada y categorizada.

La triangulación llevada a cabo fue de diferentes tipos. Se utilizó la triangulación de distintas fuentes de datos que brindaron información acerca de la Estrategia, lo que facilitó abordar diversas unidades de estudio, personas involucradas y sobre todo, antecedentes y funcionamiento de la intervención. Se trianguló también a partir del punto de vista de las evaluadoras, ya que se analizan las evidencias y hallazgos encontrados desde los diversos puntos de vista del EE sustentados en la forma en la que se desarrollaron las entrevistas semiestructuradas, así como la interpretación de los documentos estudiados.

Por último, se usó la triangulación de técnicas metodológicas, en las cuales se recopilan datos de modo variado. Es importante recalcar que este análisis cualitativo obtenido a partir de la triangulación se visualizará de manera transversal, sin hacer diferenciación en el tipo de triangulación aplicada. Además, se recuerda que no a todas las personas se les realizó la misma entrevista, por lo que cada tema de análisis en la matriz exclusiva de personas informantes no cuenta con 14 respuestas distintas, sino que son menos respuestas de acuerdo con la función que la persona tuviera vinculada con la Estrategia (funcionario UPRE, autoridad MEP, dirección central) [ver anexo 5].

2.7 Matriz de evaluación

A continuación, se expone la matriz de evaluación, la cual resume por pregunta los temas, técnicas, cantidad de aplicaciones y documentos revisados para la aplicación de la evaluación. Si bien se presentan las diferentes técnicas aplicadas por pregunta, esto no implica que no se dé un cruce de información entre ellas. Por ejemplo, las entrevistas semiestructuradas realizadas para una interrogante en particular igualmente pueden contener información valiosa para otra pregunta o criterio.

2.7.1 Interrogante de evaluación 1

En la tabla 8 se muestra el resumen de aplicación para la pregunta de evaluación 1.

⁷ Para la triangulación se visualizará el instrumento de resumen de matriz comparativa para triangulación, anexo 4. Para este caso solo se incluyen las ideas sintetizadas de las personas entrevistadas por tema de análisis de la evaluación. Por otra parte, en el anexo 5 se incluye la matriz con la información principal brindada en las entrevistas de manera textual; es decir, las frases expresadas tal cual se comentaron.

Tabla 8. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 1

¿Cuál es el grado de pertinencia de la TI respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?	
Temas de análisis	a. Existe un establecimiento claro de la problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central, objetivos). b. Existe una identificación y caracterización clara de la población objetivo y actores claves de la intervención. c. Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos de la institución y políticas del país. d. Definición de líneas de acción para la atención de necesidades específicas de la población meta (género, población con discapacidad, indígena, LGTBI, afrodescendiente, migrante y alta dotación, entre otras) y según ubicación geográfica (rural, urbana, urbano-marginal). e. Existe información de referencia sobre líneas base de la intervención. f. Contexto (marco) normativo y organizacional. Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos nacionales, sectoriales e institucionales.
Técnicas de recolección de la información aplicadas	<p>Técnica 1: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica)</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 17 documentos revisados, los cuales son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PNDIP 2019-2022. 2. ODS y Agenda 2030. 3. 6 Áreas Estratégicas del MEP. 4. Política Educativa, 2016. 5. Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: "Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil" (s.f.). 6. Informe del Estado de la Educación, 2017. 7. Iniciativa Global por los Niños y las Niñas fuera de la Escuela. Análisis de las cinco dimensiones de la exclusión educativa en el sector público costarricense (s.f.). 8. Estudio sobre las fechas estructurales de la CEPAL, 2016. 9. El derecho a la educación, una tarea pendiente para América Latina y el Caribe, 2006. 10. Perspectiva teórica de los efectos psicosociales de la exclusión educativa en estudiantes que cursan séptimo año de educación secundaria, 2012. 11. Exclusión social y exclusión educativa como fracasos. Conceptos y líneas para su comprensión e investigación. 12. Percepción del estudiantado activo sobre las causas del abandono escolar en instituciones de secundaria de la Dirección de Enseñanza de Cartago, 2018. 13. Cómo investigar la exclusión educativa, 2017. 14. Misión y visión del MEP (s.f.). 15. Objetivos generales y específicos del MEP (s.f.). 16. Áreas estratégicas del MEP para el 2019, 2018. 17. Documento de transformación curricular MEP, 2015. <p>Técnica 2: Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Instrumento: Guía de preguntas orientadoras.</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 11 entrevistas, aplicadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patricia Méndez Arroyo. • Irvin Fernández Rojas. • Alessandra Molina Alfaro. • Eugenia Romero Mata. • María Alexandra Ulate Espinoza. • Ginette Corazzari Aguilar. • Leonardo Sánchez Hernández. • Gilberth Morales Zumbado. • Karla Thomas Powell. • Reynaldo Ruiz Brenes. • Pablo Mena Castillo. <p>Técnica 3: Revisión de bases de datos.</p>

Técnicas de sistematización y análisis de la información aplicadas	<p>Técnica: Triangulación</p> <p>Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de los entrevistados (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia (2020).

2.7.2 Interrogante de evaluación 2

En la tabla 9 se muestra el resumen de aplicación para la pregunta de evaluación 2.

Tabla 9. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 2

¿Cuál es el grado de coherencia interna de la TI de la Estrategia?	
Temas de análisis	<p>Contexto general de la evaluación</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Marco normativo. b. Actores claves de la intervención (participación en la planificación y ejecución). c. Estructura organizativa: organigrama, equipo de trabajo, funciones y responsabilidades asignadas. d. Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores y bases de datos, entre otros), así como las condiciones de estos (accesibles, actualizados). e. Recursos disponibles suficientes (humanos, presupuestarios y tecnológicos, entre otros). f. Claridad en la definición de los objetivos de la intervención. Si los objetivos planteados en los documentos son los que realmente guían la Estrategia en la práctica. g. Lógica causal de la intervención, de acuerdo con los niveles de la cadena de resultados (insumos, actividades, productos, efectos e impactos) y su coherencia interna para obtener los resultados propuestos. h. Existencia de indicadores en cada nivel de la lógica causal. i. Nivel de coordinación intra e interinstitucional para el cumplimiento de los objetivos.

<p>Técnicas de recolección de la información aplicadas</p>	<p>Técnica 1: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica)</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 16 documentos revisados, los cuales son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de TI, 2017. 2. Estrategia Institucional YMA 2015-2018. 3. Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.). 4. Constitución Política de la República de Costa Rica, 1948. 5. Código de la Niñez y la Adolescencia. 6. Oficio DGDR-1289-12-2018. 7. Lineamientos de la UPRE. 8. Orientaciones y lineamientos para los equipos de permanencia. 9. Informes YMA, Evaluación de experiencias innovadoras de inclusión de adolescentes y jóvenes en la educación secundaria básica. El caso de Costa Rica, Estrategia Institucional YO ME APUNTO, 2018. 10. ODS, Agenda 2030. 11. Educación en Costa Rica. Aspectos destacados, 2017. 12. Áreas Estratégicas de Articulación Presidencial, 2019. 13. Política Nacional de Evaluación 2018-2030. 14. Consulta del Programa del Estado de la Nación a familias costarricenses sobre su opinión en las principales afectaciones de la huelga. 15. Bases de datos en Excel (3) suministradas por la Dirección de Planificación Institucional. Plan Operativo Anual 2020.
	<p>Técnica 2: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de preguntas orientadoras.</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 12 entrevistas, aplicadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patricia Méndez Arroyo. • Irvin Fernández Rojas. • Alessandra Molina Alfaro. • Eugenia Romero Mata. • Paula Villalta Olivares. • Melania Brenes Monge. • Guiselle Cruz Maduro. • María Alexandra Ulate Espinoza. • Ginette Corazzari Aguila.r • Karla Thomas Powell. • Reynaldo Ruiz Brenes. • Pablo Mena Castillo.
	<p>Técnica 3: Revisión de bases de datos.</p> <p>Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de los entrevistados (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).</p>
<p>Técnicas de recolección de la información aplicadas</p>	<p>Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de los entrevistados (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

2.7.3 Interrogante de evaluación 3

En la tabla 10 se muestra el resumen de aplicación para la pregunta de evaluación 3.

Tabla 10. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 3

¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?	
Temas de análisis	<p>a. Delimitaciones de las líneas de acción: ¿puede la Estrategia ser considerada como una intervención pública?</p> <p>b. Puntos de convergencia Estrategia-UPRE: Diferenciación entre las funciones administrativas, organizativas y de gestión de la UPRE y el objetivo general y específicos de la Estrategia, así como sus puntos de convergencia.</p> <p>c. c) Estrategia se presenta como una intervención pública y se diferencia de las actividades dirigidas a la gestión operativa de la UPRE.</p>
Métodos y técnicas de recolección de la información aplicadas	<p>Técnica: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica)</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 17 documentos revisados, los cuales son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de TI, 2017 2. Glosario de MIDEPLAN, 2017 3. Plan Operativo Anual 2020 4. Decreto Ejecutivo-MEP 41007 5. ODS, Agenda 2030 6. PNDIP 2019-2022 7. Política Educativa, 2016 8. Misión y visión del MEP (s.f.) 9. Objetivos generales y específicos del MEP (s.f.)
	<p>Técnica: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de preguntas orientadoras.</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 12 entrevistas, aplicadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patricia Méndez Arroyo. • Irvin Fernández Rojas. • Alessandra Molina Alfaro. • Eugenia Romero Mata. • Paula Villalta Olivares. • Melania Brenes Monge. • Guiselle Cruz Maduro. • María Alexandra Ulate Espinoza. • Ginette Corazzari Aguilar. • Karla Thomas Powell. • Reynaldo Ruiz Brenes. • Pablo Mena Castillo.
	<p>Técnica: Revisión de bases de datos.</p>
Métodos y técnicas de análisis de la información aplicadas	<p>Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de los entrevistados (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

2.7.4 Interrogante de evaluación 4

En la tabla 11 se muestra el resumen de aplicación para la pregunta de evaluación 4.

Tabla 11. Matriz de evaluación, según la pregunta evaluación 4

¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?	
Temas de análisis	<p>a. Cambios positivos previstos por la intervención que perduran en el tiempo.</p> <p>b. Medida en que la Estrategia se institucionalice y tenga continuidad en el tiempo (apoyo político).</p> <p>c. Seguimiento de los efectos y resultados de la Estrategia en el tiempo.</p>
Métodos y técnicas de recolección de la información aplicadas	<p>Técnica 1: Revisión documental de información (revisión de base conceptual, análisis del marco normativo y reconocimiento de documentación técnica).</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 6 documentos revisados, los cuales son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Decreto Ejecutivo-MEP 41007. 2. PNDIP 2019-2022. 3. Áreas estratégicas del MEP 2015-2018. 4. ODS, Agenda 2030. 5. Plan Operativo Anual 2020 Modelo de intervención (MEP, s.f.). <p>Técnica 2: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de preguntas orientadoras.</p> <p>Cantidad de aplicaciones: 7 entrevistas, aplicadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patricia Méndez Arroyo. • Alessandra Molina Alfaro. • Eugenia Romero Mata. • María Alexandra Ulate Espinoza. • Ginette Corazzari Aguilar. • Karla Thomas Powell. • Pablo Mena Castillo. <p>Técnica 3: Revisión de bases de datos.</p>
Métodos y técnicas de análisis de la información aplicadas	<p>Técnica: Triangulación. Instrumento: Matriz comparativa de las opiniones de los entrevistados (su comparación o contraste con los documentos y la teoría se realiza de forma transversal en el texto del documento de evaluación).</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

2.8 Limitaciones y riesgos

Las limitaciones y los riesgos vinculados con la presente evaluación de la Estrategia se determinaron para prever la forma en la que estas podían administrarse o mitigarse en el proceso de desarrollo evaluativo. La siguiente tabla expone lo estimado.

Tabla 12. Riesgos de la evaluación

Riesgo	Forma de administrarlo
Información dispersa: Encontrar información en diferentes departamentos o ámbitos del MEP y tener que reconstruirla.	Mediante el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas se pudo reconstruir parte de la información.
Resistencia de participación en las entrevistas programadas.	Esto se mitigó porque las personas entrevistadas fueron coordinadas por la Viceministra de Planificación del MEP y la UPRE para su realización.
Disponibilidad de actores claves: En ocasiones se dificultaba fijar las fechas de entrevistas debido a las ocupadas agendas de los entrevistados.	Este aspecto se solventó ajustando horarios, según la conveniencia de la mayoría. Además, el equipo técnico (ET) de MIDEPLAN flexibilizó algunos plazos de entrega, lo cual facilitó poder cumplir con las demandas de entrevistas propuestas en los TdR de MIDEPLAN (2019).
Riesgo de información: Insuficientes bases de datos, definición de indicadores y restricciones de la Estrategia. Esto es una limitante compleja de resolver para un EE.	Realización de entrevistas y revisiones documentales para reconstruir la información que fuera posible.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Desde otra perspectiva, se señalaron como parte del plan de trabajo de la evaluación algunas limitantes que se pudieron haber presentado en cuanto al proceso evaluativo. Se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 13. Limitantes del proceso evaluativo

Limitantes	Forma de mitigarlo
Desconocimiento de las dependencias, direcciones y actores individuales del MEP sobre la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias”, por lo que dificultó el acceso de información y que se hiciera alusión a estrategias anteriores, como YMA.	Las dependencias, direcciones y actores individuales del MEP tuvieron la apertura para brindar información, por lo que el análisis de los datos obtenidos se pudo hacer con las personas entrevistadas y la programación de algunas entrevistas adicionales.
Confusión en cuanto a la sostenibilidad de la Estrategia.	Al existir esta confusión entre la Estrategia YMA y la actual, algunas autoridades piensan que la vigente ya se encuentra institucionalizada, debido a que a raíz de YMA es que nació la UPRE, precisamente como una manera de institucionalizar los esfuerzos para la disminución de la exclusión educativa. Esto se mitigó enfocando las preguntas orientadoras de las entrevistas más hacia el apoyo político, en cuanto a presupuesto, recurso humano, instalaciones, equipo tecnológico y otros, para el funcionamiento de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

3. Hallazgos

A continuación se detallan los hallazgos de la evaluación de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias, los cuales han sido agrupados por las preguntas de la evaluación. Según MIDEPLAN (2017), los hallazgos son “(...) afirmaciones basadas en hechos registrados sobre la intervención evaluada” (CAD, 2002, citado en MAEC, 2007, citado por MIDEPLAN, p. 13).

3.1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?

Los hallazgos planteados en esta interrogante se desprenden del análisis de diversos documentos, como el Modelo de Intervención (MEP, s.f.), otros sobre YMA, PROEDUCA, el marco institucional del MEP, así como diversa información acerca de las estadísticas de exclusión del MEP. Igualmente, se tomaron como insumo algunas entrevistas semiestructuradas realizadas al personal de la UPRE.

Del Modelo de Intervención (MEP, s.f.) se desprende que el análisis de la problemática allí presentado no corresponde necesariamente al problema central que desea resolver la Estrategia. De acuerdo con el objetivo planteado y la información analizada, este es uno de los hallazgos más importantes de la evaluación. A continuación, se expone.

El objetivo de la Estrategia planteado es el siguiente:

Contribuir a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales incluidas en esta intervención mediante una estrategia que articula, capacita y da acompañamiento técnico a los actores educativos y de otros sectores para que se fortalezcan sus capacidades de gestión y planificación institucional en el periodo 2019-2021 (p. 23).

La Estrategia es una propuesta que pretende articular, capacitar y dar acompañamiento técnico a los actores educativos para fortalecer las capacidades de gestión y planificación institucional dirigidas a reducir la exclusión educativa. Adicionalmente, en el mismo documento de referencia se indica que la Estrategia es una propuesta que articula “(...) la planificación de los distintos niveles de responsabilidad del MEP, para ser implementado en las 27 Direcciones Regionales de Educación” (p. 11).

Asimismo, asumiendo a la UPRE como la unidad gestora de la Estrategia, se “propone a partir de la coordinación y la articulación entre los niveles de responsabilidad del MEP político, asesor, director y ejecutor y en conjunto con instituciones externas, una gestión estratégica, oportuna y pertinente, para atender la exclusión educativa” (p. 2). Por ende, se requiere replantear el objetivo central de la Estrategia y señalar que la función primordial de esta se dirige a fortalecer la gestión intra, interinstitucional y multisectorial dirigida a la reducción de la exclusión educativa.

En ese sentido, la problemática que debe resolver esta intervención es el fortalecimiento de los procesos de gestión y articulación en el MEP, y con la coordinación interna de los diferentes niveles institucionales para –a largo plazo– atender el tema de la exclusión educativa. Se busca una gestión eficiente en la utilización de los recursos que sea oportuna y pertinente, que trabaje a nivel político, asesor, director y ejecutor, el cual articule los procesos de gestión y planificación institucional, cuyo efecto en el nivel de impacto sería atender la exclusión educativa.

El problema principal no se dirige expresamente a reducir la exclusión educativa. Más bien, esta es el resultado final o el impacto de la Estrategia a mediano o largo plazo. Por lo tanto, la problemática definida en el documento de la Estrategia no corresponde al problema central que desea resolver. La problemática planteada en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) gira alrededor del tema de

la exclusión educativa a nivel del país, presentando datos sobre las dificultades de las personas jóvenes y adolescentes para concluir la secundaria, así como cifras del Estado de la Educación (2017), donde se señala que para el “2016 solo el 50,4% de los jóvenes de entre 18 y 22 años había finalizado la secundaria, sétimo y octavo parecen ser los niveles donde persisten mayores índices de reprobación” (p. 5), lo cual no es correcto como objetivo general de la intervención.

Asimismo, se hace alusión a la fuerte correlación que existe entre los distritos de menor desarrollo relativo, que coinciden con las regiones que tienen mayores porcentajes de exclusión y hogares con clima educativo bajo. El problema de la exclusión educativa corresponde al ámbito de impacto de la Estrategia y es el marco general que dirige el fortalecimiento de la gestión y planificación institucional.

No se encontró ninguna evidencia que detallara la necesidad que pretende resolver la Estrategia, como es mejorar la gestión y planificación institucional dirigida a reducir la exclusión educativa. Tampoco se visualiza en el documento ningún análisis o diagnóstico de la gestión institucional del MEP. Únicamente, se localizó un esbozo del problema planteado por el Estado de la Educación (2019) cuando señala que el tema de la gestión institucional constituye un reto pendiente y que trabajar programas, proyectos o estrategias con enfoque de gestión para resultados, desde los niveles centrales y regionales del MEP, todavía no se ha logrado (p. 117). Según el mismo documento, se indica:

En la práctica, las DRE se han convertido en una mera correa de transmisión de información u órdenes emanadas desde la cúpula del sistema, lo cual difiere bastante del imperativo de contextualización promovido por el marco normativo. La falta de recursos, de tiempo y de preparación de quienes laboran en las DRE, e incluso la falta de iniciativa para ir más allá de lo ordenado “desde arriba”, impiden contextualizar la política educativa a las necesidades y particularidades de la región, antes de ser compartidas con los centros educativos (p. 140).

En relación con las causas de la problemática, se menciona el estudio del MEP-UNICEF-PNUD con el informe *Iniciativa Global por los Niños y las Niñas fuera de la Escuela. Análisis de las cinco dimensiones de la exclusión educativa en el sistema público costarricense*, el cual presenta las barreras de la demanda y la oferta educativa que limitan que las personas terminen sus estudios. Se describen cada una de las causas de manera detallada.

No se presenta ninguna evidencia sobre el análisis de los problemas de articulación, planificación y gestión institucional, temas específicos de la problemática planteada. Tampoco se encontró información sobre los problemas de planificación o gestión que enfrentan los EPP. Sin embargo, en las entrevistas semiestructuradas, dirigidas a diferentes personas funcionarias del MEP, se menciona que, si bien el MEP ha constituido diferentes departamentos para atender la exclusión educativa, estos trabajan de manera aislada y se requiere una instancia que articule las acciones y estrategias, proyectos y programas dirigidos a la exclusión educativa. Este tema se abordará de forma profunda en la interrogante 2 de evaluación.

Por otro lado, no se hace alusión sobre las consecuencias de la gestión desarticulada ni tampoco acerca de los resultados en las personas jóvenes y adolescentes sobre la no continuación del proceso educativo. Únicamente se menciona que esta propuesta “intenta maximizar los recursos” y que parte de la premisa de que “no siempre hay que inventar más”, sino distribuir estratégicamente lo que existe, lo cual implica no solo lo que realiza el propio MEP, sino también todas las instituciones externas de distintos sectores (MEP, s.f., p. 11).

Las personas participantes en todo el proceso de esta evaluación plantearon claramente, como principales problemas que debe resolver la Estrategia, la “débil coordinación institucional”, los “escasos canales de comunicación” entre los diferentes departamentos del MEP, la “deficiente planificación institucional del MEP a nivel de DRE, CE y oficinas centrales”, las “dificultades en la coordinación dentro del MEP”, el “sistema centralizado en la toma de decisiones” y que los instrumentos de planificación no son los adecuados para reducir la exclusión educativa. Se indicó

que esta situación genera acciones desarticuladas y aisladas para atender la problemática de la exclusión educativa, lo que provoca un uso ineficiente de los recursos institucionales. La UPRE debe asesorar a los equipos técnicos de las diferentes instancias en la utilización de las herramientas de planificación institucional, para articular y coordinar las acciones, estrategias y proyectos dirigidos a reducir la exclusión educativa. Algunas DRE trabajan en sus áreas de competencia de manera aislada, sin lograr efectos multiplicadores en los CE para atender la exclusión educativa.

Hubo consenso sobre la importancia de incidir en la problemática de gestión institucional para trabajar la exclusión educativa. Como consecuencias, se planteó que una “mala gestión” institucional incide en el no cumplimiento de metas, el escaso trabajo en equipo y la duplicidad de funciones. Todos estos factores, mencionados por las personas participantes, fueron señalados como impedimentos para que la Estrategia lograra alcanzar el objetivo de reducir la exclusión educativa.

Debe tenerse presente que el fortalecimiento de la gestión institucional planteado por la Estrategia se dirige a reducir la problemática de la exclusión educativa, como marco general de acción. En este sentido, la Estrategia en su fin último coincide con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscrito por el país, en el área de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, y una educación de calidad. El país se compromete entre sus desafíos sectoriales a disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional, y llevar la tasa de exclusión educativa a 5,20% para el 2022, suscrito desde PNDIP 2019-2022 como meta del país.

Según el marco normativo general de la intervención, se aprecia el interés por el tema de la exclusión educativa desde el ámbito internacional con la Agenda 2030, hasta las Orientaciones institucionales del 2019. Finalmente, la UPRE surge para dar sostenibilidad a la iniciativa YMA y gestó la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias. En el documento de Modelo de Intervención no se refleja claramente el marco normativo que sustenta la génesis de la Estrategia. El EE se vio en la obligación de indagar diferentes documentos, en particular aquellos referidos a YMA, para formular esta cronología.

Los objetivos de la institución y del país son congruentes con el objetivo general de la Estrategia, ya que estos se dirigen a reducir la exclusión educativa. Sin embargo, los objetivos específicos están vinculados con la gestión institucional. Por lo tanto, no se presenta una congruencia entre el objetivo general y los específicos. Más bien, se da una disociación entre ambos. El objetivo general se enfoca en un problema general de la educación, que incide en toda la comunidad educativa, como es la reducción de la exclusión educativa, mientras que los objetivos específicos se dirigen a resolver un problema endógeno y específico, propio de la gestión institucional del MEP.

Por otro lado, la Estrategia trabaja con 161 CE prioritarios que fueron seleccionados de acuerdo con los niveles de exclusión educativa, tanto en términos relativos como absolutos de cada uno. Para esta evaluación se encontraron evidencias del proceso de selección de estos 161 CE prioritarios, los cuales fueron elegidos con base en los datos publicados por la Dirección de Planificación Institucional (DPI). Los datos y cifras se consideran fiables en tanto son las estadísticas reportadas por los CE.

Si bien la DPI formula los diferentes indicadores de exclusión educativa por CE, modalidad o tipo, sexo y porcentaje de aprobados, entre otros, la Estrategia no cuenta con el registro sobre los cambios realizados en la población meta que permitan valorar los resultados. En este sentido, se pudo evidenciar que la Estrategia carece de una línea base que le ayude a determinar los cambios esperados en la población meta durante el periodo de ejecución, pese a que cuenta con la línea base de los niveles de exclusión educativa.

La Estrategia ha formulado lineamientos para el funcionamiento de los Equipos para la Permanencia (EPP) a nivel regional y por CE. Los EPP conforman la población meta de la Estrategia, en los cuales se debe medir los cambios esperados y (según el Modelo de Intervención) (MEP, s.f.) son las instancias creadas por iniciativa de la UPRE que trabajan como enlace tanto con las DRE, como con los CE seleccionados.

En los lineamientos mencionados se especifica la conformación de los EPP en términos de puestos (por ejemplo, deben participar la jefatura de asesorías pedagógicas o director(a) de CE), así como en términos del perfil de estas personas. Se indica también que deben tener conocimiento de la realidad del contexto y las comunidades educativas o contar con sensibilidad y empatía para atender situaciones de vulnerabilidad o habilidades para el diálogo y la toma de decisiones (MEP, s.f., p. 62).

Estos equipos tienen la misión de interiorizar la metodología propuesta por la Estrategia, tomar conciencia del problema de la exclusión educativa y ser los entes multiplicadores tanto en las DRE como en los CE. Se pudo verificar que estos usan las herramientas propuestas desde la Estrategia como la plantilla de “Alerta Temprana”, que consiste en el registro de los factores de riesgo de cada CE de manera individual por estudiante y posteriormente, es remitido a la UPRE.

Asimismo, trabajan en conjunto con el personal de la Estrategia en la formulación del diagnóstico donde se identifican los factores de riesgo de exclusión por CE. Durante la evaluación se encontraron evidencias del registro de los avances de la labor conjunta a través de los cuadros de jornadas de trabajo que se trabajan en Excel, así como los cambios en los porcentajes de exclusión. Estos registros se realizan por DRE y CE. Sin embargo, no se evidencia la sistematización de estas jornadas, de modo que permita identificar cuáles son los factores de riesgo más frecuentes por DRE o CE e inclusive, por tipo o modalidad.

En el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.) se presenta una confusión entre la población beneficiaria directa y la población beneficiaria indirecta. Si bien en la lógica de intervención de la Estrategia se presenta como efecto directo la reducción del porcentaje de exclusión educativa⁸, por lo cual los beneficiarios inmediatos deberían ser las personas estudiantes, en el mismo documento se presenta como población beneficiaria directa los equipos técnicos de los diferentes niveles de responsabilidad del MEP (p. 26) y la población estudiantil, como la población beneficiaria indirecta. Existe una disociación entre las poblaciones a las cuales se dirige la intervención (efecto directo) y las poblaciones beneficiarias directas e indirectas definidas en el documento de la Estrategia.

En este sentido, tampoco se expone ninguna caracterización de la población beneficiaria, sea esta los EPP, por ejemplo, cuántos corresponden al nivel institucional, regional o de CE, cuántos utilizan las herramientas propuestas por la Estrategia (como las Alertas Tempranas), cuántos de estos registros sirven para alimentar el PAT o POA respectivo, cuántos proyectos se han cogestionado con el personal de la UPRE, cuántos han elaborado un proceso diagnóstico con acompañamiento de la UPRE, cuántos han incorporado acciones dirigidas a la exclusión educativa en el PAT respectivo, entre otros).

El registro de las Alertas Tempranas es un insumo importante para la elaboración del diagnóstico de los CE, el cual se incluye en los PAT y que, conforme lo indica la Comisión PAT del MEP (Guía para la elaboración del PAT), es la herramienta idónea para la gestión por resultados desde los CE. En las sesiones de trabajo con el personal de la UPRE se menciona que la Estrategia presta especial atención a los objetivos, indicadores y metas presentados en los PAT, y su correspondencia con las Alertas Tempranas identificadas por el CE. A partir de este planteamiento, el personal de la Estrategia identifica las necesidades por CE y articula o coordina con los diferentes niveles institucionales la gestión de acciones y estrategias dirigidas a resolver estos requerimientos. Sin embargo, no se encontraron evidencias de cómo se realiza esta articulación institucional.

En cuanto a las líneas de acción dirigidas a la población estudiantil, la Estrategia no trabaja directamente con estudiantes, quienes se convierten –según se indica en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.)– “en población beneficiaria indirecta” (p. 27). No se puede afirmar que se generen acciones específicas para una población determinada, como serían la población con discapacidad o población indígena. Más bien, se atienden casos individuales con riesgo de exclusión conforme el registro de

8 Ver objetivo de la Estrategia, árbol de problemas y cadena de resultados presentados por el personal de la UPRE.

Alertas Tempranas y es el propio CE –con el apoyo del personal de la UPRE– el que define las acciones para prevenir la exclusión.

Como lo señala E1, “... ya tenemos nombre y apellido” del caso que se debe resolver. Asimismo, hace referencia a la atención prioritaria de la población LGTBI:

... Eso lo tiene que definir el centro educativo o sea, el centro educativo dice: mirá, aquí cuando hay un chico LGTBI, el nivel de *bullying* es terrorífico. Entonces se utiliza el protocolo que hay para eso o sea, no vamos a inventar un nuevo protocolo, ya hay protocolos para el manejo de la situación de violencia o *bullying* por ser una persona LGTBI. Pero adicional a eso, tenemos que garantizar la permanencia con todos los otros recursos que sean necesarios para ese chico y no solamente atendiendo a veces la situación de violencia.

A continuación, en la tabla 14 se presenta el cuadro de valoración aplicada a la pregunta de evaluación 1 y los principales hallazgos que sustentan los puntos descritos.

Tabla 14. Valoración de pertinencia para la interrogante 1

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Hallazgos
		No cumple	Cumple parcial	Sí cumple	
Población meta	Definición clara de con quiénes se espera alcanzar los cambios directos (cambios a corto plazo). Indicar quiénes son y la caracterización de esta.		X		Existe una disociación entre las poblaciones a las cuales se dirige la intervención (efecto directo) y las poblaciones beneficiarias directas e indirectas definidas en el documento de la Estrategia. Tampoco se presenta una caracterización de la población beneficiaria. Únicamente se exponen las funciones y los perfiles de los EPP
Problemática	Identifica claramente la situación o necesidad por resolver con la puesta en marcha de la intervención.	X			La problemática presentada en el documento de la Estrategia no corresponde a la problemática que está atendiendo la Estrategia realmente. Según el análisis del EE, en consenso con la población participante y validado por la Ministra y Viceministra de Planificación, la problemática de la Estrategia se refiere a la deficiente gestión y planificación institucional dirigida a la reducción de la exclusión educativa. Las causas y consecuencias tampoco se presentan en el documento de la Estrategia.
	Formular objetivo general vinculado con la problemática que se pretende resolver.	X			La problemática que actualmente atiende la Estrategia es la deficiente gestión institucional para atender la exclusión educativa. El objetivo inicial que propone la Estrategia se dirige a la reducción de la exclusión educativa (objetivo a largo plazo), por lo cual no existe congruencia entre la problemática planteada y el objetivo central de la intervención.

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Hallazgos
		No cumple	Cumple parcial	Si cumple	
Objetivos institucionales	Estrategia alineada con 6 Áreas Estratégicas del MEP (contexto de la intervención), Política Educativa (2016).			X	Si se considera la exclusión educativa, como marco general de atención de esta Estrategia, entonces existe coincidencia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscrito por el país en el área de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, y una educación de calidad. Además, responde a los compromisos del sector educación, planteados en el PNDIP 2019-2022.
Políticas país	Estrategia alineada con PNDIP 2019-2022, ODS Agenda 2030 (ver contexto de la intervención).			X	

Fuente: Elaboración propia (2020).

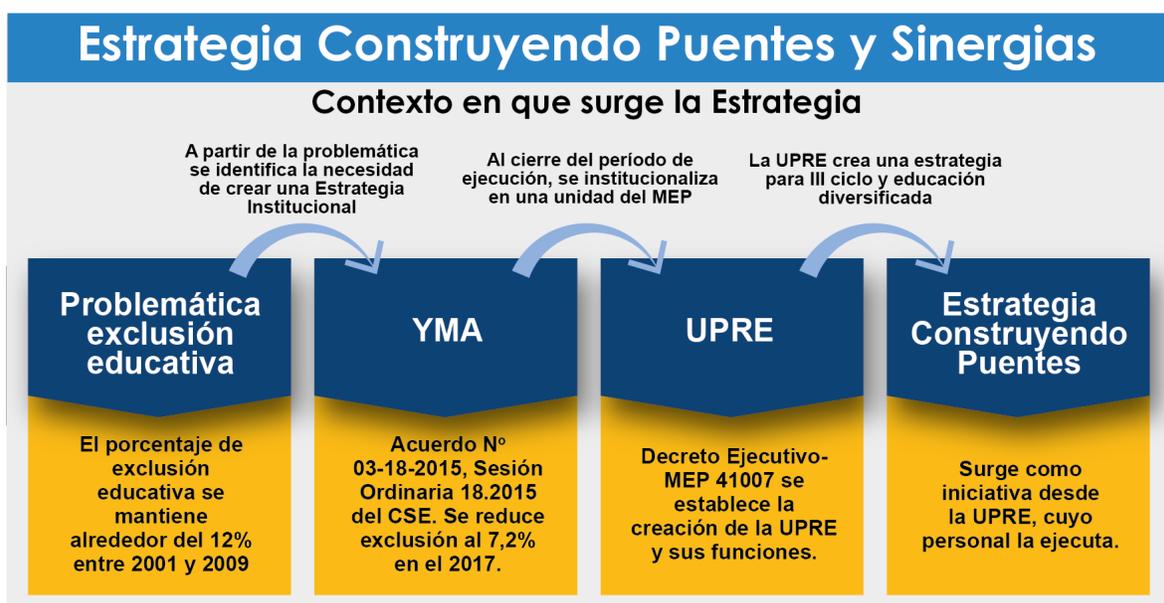
Según la tabla 16 de valoración propuesta para esta interrogante, la teoría de la intervención no cumple con el criterio de pertinencia, ya que únicamente está en concordancia con los objetivos institucionales y políticas del país que enmarcan la problemática de la exclusión educativa. Al cumplir únicamente con dos aspectos analizados, se le otorga un puntaje de cinco puntos, de los 10 puntos totales.

3.2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención de la Estrategia?

Para el análisis de la TI, se toma como referencia el documento *Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”* (MEP, s.f.). La TI presentada en la Estrategia es incoherente, incompleta e insuficiente. Como se señaló en los hallazgos de la primera interrogante, pese a que los esfuerzos de la Estrategia se dirigen a articular las acciones, estrategias, programas y proyectos institucionales referidos a la exclusión educativa, la problemática a la cual se hace referencia es la exclusión educativa, su evolución histórica y los logros alcanzados a partir de la ejecución de la estrategia previa llamada YMA; razón por la cual no es coherente con la TI de la Estrategia.

A partir de la información analizada, la UPRE es la “unidad gestora de la intervención”, tal y como se señala en el Modelo de Intervención (MEP, s.f., p. 11). Fue creada para dar sostenibilidad e institucionalizar la iniciativa llamada YMA. Con el fin de clarificar el contexto general de la intervención, se presenta la figura 2.

Figura 2. Contexto de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias



Fuente: Elaboración propia (2020).

La Estrategia surge desde la UPRE para atender los problemas de la gestión y planificación institucional dirigidas a la exclusión educativa, lo cual no se analiza como problemática de esta intervención (MEP, s.f.). Tampoco se muestra de manera explícita la cadena de resultados ni los indicadores de cada nivel, que permitan identificar, entre otros, los servicios entregados ni los efectos percibidos. Únicamente se tuvo acceso al árbol de problemas elaborado por el personal de la UPRE, el cual no corresponde necesariamente a la problemática que desea resolver esta intervención.

Por lo anterior, el EE realizó un esfuerzo importante para reconstruir la cadena de resultados a partir de la información que se encontraba dispersa e implícita en el contexto actual de la Estrategia. En este sentido, E2 señala: "... ocupamos tener gente que esté a la par de nosotros, que nos ayuden a hacer todo este modelo de sistema indicadores, de cadena de resultados (...) para poder lograrlo".

Si bien se lleva el control interno de las tendencias de los porcentajes de exclusión por CE, no se encontraron evidencias sobre algún tipo de registro de los cambios en los EPP, como población beneficiaria. Tampoco se halló una definición clara de indicadores que pudieran medir estos cambios. Según la información presentada por el equipo executor, los registros que se levantan están vinculados con cambios en los CE (por ejemplo, si el CE recibió taller UPRE, cantidad de participantes en el taller por CE, CE que cuentan con diagnóstico y CE que tienen acciones para la permanencia incluidas en el PAT, entre otros).

La propuesta se enfoca en generar cambios en los EPP de las DRE y CE, por lo cual los indicadores deberían plantearse –en ese sentido quiere decir– los cambios que se esperan lograr a partir del aprovechamiento de los productos entregados y que puedan incidir en el cambio de la exclusión educativa (por ejemplo, número de EPP que utilizan la plantilla de Alerta Temprana para la elaboración de sus diagnósticos, porcentaje de EPP que definen acciones, programas y proyectos en los PAT dirigidos a la exclusión educativa, número de proyectos cogestionados por los EPP en conjunto con personal de la Estrategia, número de EPP que han elaborado un proceso diagnóstico en acompañamiento de la UPRE).

Por otro lado, en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) no se presenta de manera explícita el marco normativo que sustente el propósito de la Estrategia. Sin embargo, el EE pudo reconstruir el conjunto

de normas nacionales e institucionales dirigidas a la exclusión educativa, que dan sustento al marco de referencia para el surgimiento y accionar de la intervención. Esta información se encontró de manera dispersa en los diferentes documentos analizados.

El accionar de la Estrategia se dirige fundamentalmente al fortalecimiento institucional del MEP. A pesar de eso, este fortalecimiento se circunscribe en el marco de la reducción de la exclusión educativa, que se sustenta en la normativa siguiente:

- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Área Estratégica: Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia.
- Constitución Política de la República de Costa Rica, Artículo 78.
- PNDIP 2019-2022.
- Ley Fundamental de la Educación (Ley N° 2160), artículo 1.
- Código de la Niñez y la adolescencia N° 7739, artículo 1.
- Política Educativa (2016).
- Orientaciones Estratégicas 2015-2018.
- Estrategia YMA 2015-2017.
- Decreto Ejecutivo-MEP 41007.

Se aprecia el interés por el tema de la exclusión educativa desde el ámbito nacional e internacional con la Agenda 2030, las Orientaciones Institucionales del 2019 y posteriormente con la implementación de la iniciativa YMA, dirigida expresamente a promover la permanencia de las personas jóvenes y adolescentes en el sistema educativo. Finalmente, la UPRE surgió para la institucionalización de YMA (como se señala en el documento sobre Propuesta de Reestructuración del MEP (2017) y fue esta Unidad la que creó la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias.

Por otro lado, uno de los hallazgos encontrados es que –en la práctica– no hay normativa formal que describa qué tipo de ayudas deben brindar las dependencias del MEP a la Estrategia. Por ejemplo, en el documento de Modelo de Intervención se describen “algunas líneas de trabajo sugeridas para cada una de las direcciones” (MEP, s.f. p. 72), pero no se describen los acuerdos o normativas que se están dando en la actualidad, referidas al tipo y avances de las ayudas entre instancias. No se refleja ninguna trazabilidad del trabajo realizado.

A partir de la revisión documental, algunos de los hallazgos limitados que pudieron identificarse referidos a la cadena de resultados de la Estrategia⁹ son los siguientes:

- **Insumos:** La Estrategia no cuenta con un presupuesto específico y se ejecuta desde la UPRE, cuyo personal es el encargado de ejecutar la Estrategia y también se cuenta con personas funcionarias de PROEDUCA que apoyan la Estrategia y otras funciones asignadas a esa Unidad. Ni el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.) ni los documentos analizados indican con claridad cuál es el personal puesto a disposición por parte de la UPRE, para ejecutar la Estrategia particularmente. Tampoco existe un documento formal que especifique las funciones y tareas de cada puesto de esta intervención. Desde otra perspectiva, se pudo realizar un aproximado de los diferentes tipos de insumos, como el financiero y normativo.
- **Actividades:** En el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) y tampoco en los documentos analizados, se presenta la articulación lógica de las actividades que generen los productos, los cuales –a su vez– deben generar los cambios esperados en la población atendida

9 El EE entrelazó, a partir del análisis de los documentos de la intervención, la cadena de resultados y la lógica causal de la intervención, donde se incluyen las actividades, los productos y los efectos de la Estrategia. Es decir, se hizo una “recreación” de lo que se expone en los documentos, no de lo que se considera como correcto por el EE. La propuesta de una cadena de resultados, más adecuada y con participación de personas involucradas, se debe revisar en el anexo 9 del rediseño de la evaluación.

(resultados/beneficios), tanto en el corto y mediano plazo como en el largo. No se evidencia claridad alguna sobre la articulación lógica entre actividades, productos y efectos.

- **Productos:** Al no presentarse la trazabilidad de las acciones ejecutadas por el personal de la Estrategia para alcanzar la reducción de la exclusión educativa (aspecto mencionado en diferentes partes del documento), no se especifican los productos y tampoco se incluyen indicadores de estos que ayuden a distinguir estos bienes y servicios entregados.
- **Efectos:** Según los diferentes documentos analizados, se establece como efecto principal la reducción de la exclusión educativa como porcentaje de exclusión educativa; por modalidad académica, siendo este un efecto de largo plazo o sea, de impacto. En este sentido se denota –a su vez– una carencia del reconocimiento de los cambios esperados en la población beneficiaria.
- **Impacto:** La reducción de la exclusión educativa sería el objetivo de impacto. Para alcanzar esta meta deben participar diferentes instancias del MEP. Establecer el porcentaje de exclusión educativa como único indicador para responder al objetivo general que presentaba la Estrategia no es suficiente. Al ser la exclusión educativa multicausal, no representa la magnitud de la transformación institucional que pretende alcanzar esta intervención. Al tomarse como indicador de impacto, también se podría hacer referencia a indicadores, tales como el porcentaje de permanencia estudiantil en secundaria, así como el porcentaje de reincorporación del estudiantado al sistema educativo.

En relación con los actores claves de la Estrategia, en el Modelo de Intervención se presenta un listado de actores clasificados en dos grupos: aquellos tomadores de decisiones, conformados por las autoridades ministeriales y un segundo grupo denominado ejecutor de proyectos y acciones, formado por personal de la UPRE, los equipos técnicos institucionales (direcciones centrales, las DRE y los CE), de otros sectores (IMAS, PANI, Construyendo Puentes), así como de la cooperación internacional.

No se evidencia ningún mapeo de actores con niveles de jerarquía o influencia en cuanto a la Estrategia (clave, primario, secundario) ni se identifican los grupos que participaron en la formulación de la Estrategia.

Por otro lado, durante la revisión de la información suministrada por el personal de la UPRE, se pudo evidenciar que no se sistematiza la caracterización de los EPP (por ejemplo, cuántas personas integran cada EPP, cuáles jefaturas de las DRE participan en los EPP, cuáles EPP utilizan de manera adecuada las plantillas de Alerta Temprana, qué EPP identifica correctamente los factores de riesgo y los incluye en los diagnósticos). Únicamente se cuenta con el registro de los EPP que actualmente están siendo asesorados por el personal de la Estrategia.

Tres de las personas entrevistadas nombraron actores claves aliados para el funcionamiento de la Estrategia. Por ejemplo, E6 señaló:

... el apoyo de las DRE y los directores regionales, además, directores de CE. Ellos son los actores más importantes del tema de retención... Recordemos que la manera en que la gobernanza se da es a través de nuestras DRE, que son entidades muy, muy importantes y con funciones de cierta medida autónomas dirigidas por un director regional, quienes nos reportan para poder pasar la información a otras instancias...

Desde otro punto de vista, E5 indicó que las alianzas con actores claves para la ejecución de la estrategia eran "... desde el presidente, la Ministra de Educación, Ministerio de Trabajo, IMAS, INEC, MEIC. Todos esos actores que a nosotros nos ayudan mucho, hasta la Unión Europea, por supuesto y dentro de las dependencias a nivel del MEP, ¡todas!".

Por otro lado, si bien en las diferentes entrevistas se hace referencia a distintas bases de datos y sistemas de información, la Estrategia no cuenta con un registro propio que le permita verificar

los avances o cambios de los EPP en las DRE y los CE. Los indicadores registrados se refieren a cambios en los niveles de exclusión educativa de cada CE.

Desde otra arista, se pudo corroborar que la problemática de la exclusión educativa es considerada de alta prioridad por parte de las tres autoridades institucionales entrevistadas, que son reconocidas como actores con capacidad de veto¹⁰ y juegan un rol clave para el desarrollo de la propuesta. Estas señalan la importancia de trabajar la problemática de la exclusión educativa como tema de política nacional, a partir de la mejora en la planificación y gestión institucional que se debe impulsar desde la UPRE. A pesar de esto, al referirse a resultados alcanzados en cuanto a la disminución de la exclusión educativa, suelen asociarlos con la iniciativa YMA. No se evidenció un claro conocimiento de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias.

Con respecto a los sistemas o registro de la información y las actividades realizadas por el personal de la UPRE, si bien cuentan con el cuadro de registro UPRE-DRE-CE, indicadores de seguimiento de las actividades realizadas por DRE y CR, no se pudo corroborar si estos registros se realizan de manera sistematizada, si se manejan en tiempo real y tampoco el uso que se les da. Entre la información revisada no se encontraron evidencias sobre la metodología propuesta por la Estrategia para registrar las buenas prácticas que el equipo de trabajo identifica en los CE. Esta acción es muy importante para cumplir con el cuarto objetivo específico del Modelo de Intervención (MEP, s.f., p. 23). Asimismo, la Estrategia no posee indicadores para dar seguimiento a los cambios realizados en la población meta, que son los EPP. Los indicadores que registra el personal ejecutor se refieren a los porcentajes de exclusión que es remitida por la DPI o las personas funcionarias de los CE. No se generan indicadores propios que permitan crear un sistema de seguimiento y evaluación de resultados.

Sin embargo, en diferentes entrevistas se mencionó la implementación de una plataforma informática que –según la publicación de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP (2019)– “ayudará a mantener una correcta trazabilidad del expediente del estudiante y generar alertas tempranas para que los centros educativos, supervisiones escolares y direcciones regionales logren prevenir la exclusión escolar”. Además, “facilitará la toma de decisiones, la asignación de recursos de forma oportuna, el fortalecimiento de las comunicaciones y la realización de trámites, más eficientemente”, elementos importantes para la coordinación institucional.

Lo anterior fue apoyado por E1, quien manifestó que:

... una de las mayores falencias de nivel MEP para identificar las situaciones de exclusión es que no tenemos un registro único o sea, sería un instrumento a nivel de centro educativo, pero no nos permitía generar bases nacionales y del seguimiento de las cosas que se están dando en los centros educativos. La idea es generar una plataforma ministerial, primero que registre a los estudiantes por su número de cédula y no por su nombre, que es un número único y nos permitiría entonces una trazabilidad de esa persona, entonces tenemos un índice de exclusión interanual importante.

Asimismo, E7 compartió que

... desde la plataforma ministerial (tecnológica), que es un proyecto grande, generamos una plataforma donde los datos estén por centro educativo y por número de cédula y a partir de ahí, empezar a formular módulos. Este es un proyecto importante de digitalización y hoy se firmó (20-11-19) el contrato con la empresa que se le adjudicó. Es una plataforma con ocho módulos y que uno es la matrícula en línea y tiene ese módulo el expediente del estudiante. Entonces el expediente ya estaría en un formato digital, un mismo formato para todos los centros, en línea, en donde veríamos el historial de la persona en tiempo real... Las diferencias que se van a hacer en términos de requerimientos de los centros educativos nos van a permitir tener mejor proyección del gasto y de la inversión por estudiante; cuántos profesores requerimos.

10 De acuerdo con López (2008), citando a Tsebelis: “[...] los jugadores con poder de veto son actores individuales o colectivos cuyo consenso es necesario para un cambio del statu quo”¹¹. En este sentido, los jugadores con veto pueden lograr que un cambio en la política pública se realice o se impida dependiendo de sus preferencias o aversiones políticas (p. 97).

En lo relacionado a recursos (humanos y materiales), no se detallan en el Modelo de Intervención apartados específicos respecto a este tema. Lo que se determina como un hallazgo importante es que la UPRE, al estar incluida en la estructura organizacional del MEP, cuenta con presupuesto institucional y una línea presupuestaria específica que se presenta en el POA 2020. Sin embargo, para su funcionamiento se le ha asignado personal de otras dependencias, ya que no cuenta con ninguna línea presupuestaria para salarios, por lo que no tiene plazas propias. Tal como lo señala E1, "... no son plazas UPRE o sea, son plazas prestadas que son importantes para nosotros y para el funcionamiento de la UPRE".

En este mismo sentido, referido a recursos económicos, E1 –funcionaria de la UPRE– compartió lo siguiente:

... Fundamentalmente, se tiene apoyo del proyecto PROEDUCA que sigue funcionando y tenemos que dar cuentas de PROEDUCA, ya que la ejecución tiene una gran cantidad de recursos que vienen de la Unión Europea y tenemos que sacar cada cosa, y tenemos que tener respaldo de cada una de las acciones que hagamos con esos fondos.

Aunado a las declaraciones previas, E6 declaró en cuanto al recurso humano:

*... lo que sí veo difícil es redireccionar recurso humano nuevo de otras especialidades, sino hablo de apoyar y fortalecer mirando la capacidad instalada que ya tenemos y priorizar la fuerza que hay ahí, de la mano de mayor personal, pero que ya está ahí en el sistema, porque sí estamos en este momento inhabilitados de crear plazas nuevas o nuevos movimientos para engrosar la planilla del Estado. En el caso de este Ministerio (de Educación), *más bien estamos viendo cómo reducimos; pero eso no es un tema exclusivo de la UPRE, sino que estamos viendo cómo empoderar muchas otras áreas con capacidad instalada...**

Por otra parte, la Estrategia también impulsa el trabajo interinstitucional. En el objetivo general presentado se hace referencia a los actores educativos y de otros sectores que inciden en la exclusión educativa. En el Modelo de Intervención, (MEP, s.f.) se señala que deben atenderse los procesos de coordinación interinstitucional del MEP con otras instancias del gobierno, como el IMAS o el PANI, así como con el ámbito multisectorial como algunas fundaciones u ONG. Inclusive, se plantea el trabajo directo con los equipos técnicos de estas instancias para ocuparse no solo de la exclusión, sino también de otros factores de riesgo que inciden sobre esta, como los problemas vinculados con la violencia o la situación socioeconómica de los hogares vulnerables. En este caso, el análisis sobre la exclusión educativa a nivel país, planteado desde la Estrategia, guarda congruencia con la propuesta de articular los esfuerzos intra-interinstitucionales y multisectoriales, lo que representa un hallazgo positivo.

A pesar de esto, de acuerdo con la revisión documental, no se encontraron evidencias contundentes que reflejen cómo se realiza la articulación interinstitucional con otras instancias, así como la articulación multisectorial, por ejemplo, con algunas ONG o gobiernos locales. No se identifican en el Modelo de Intervención las actividades de articulación ni los resultados del trabajo con estas instancias. En las entrevistas con las diferentes coordinaciones y direcciones del MEP se indicó que no cuentan con ningún cronograma o documento de planificación de las acciones conjuntas que se realizan con la Estrategia.

Desde otra perspectiva, no existe evidencia de algún documento que formalice el trabajo entre la Estrategia y otras direcciones, unidades o departamentos. A pesar de esto, se cuenta con el oficio DGDR-1289-12-2018 sobre las Áreas Estratégicas del 2019, emitidas por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, donde se refleja como primera área la exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada, lo cual engloba o justifica el trabajo entre las diferentes direcciones.

En esta misma línea, las 14 personas entrevistadas hicieron referencia a esta coordinación o articulación intra e interinstitucional, considerando este punto como un aspecto medular para el mejoramiento de la planificación de la Estrategia. A continuación, se detallan algunas síntesis de las

frases recopiladas en las entrevistas semiestructuradas, las cuales se agruparán por temática y de manera no textual, ya que fueron múltiples comentarios los compartidos por estas personas:

- E2 y E4: Hicieron énfasis en el trabajo de redes que se ha dado como una forma de trabajo colaborativo. Se mencionó que estas fueron heredadas de la labor que venía realizando PROEDUCA. Esto influye de manera positiva en la planificación, ya que este debe ser el enfoque de la Estrategia.
- E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14: Comentarón acerca de las interrelaciones con diversas dependencias del MEP, así como el trabajo que se lleva a cabo con otras entidades, con el propósito de abordar la temática de planificación para traducirse en la disminución de la exclusión educativa.

Estas personas afirmaron que siempre que se les solicite ayuda desde la Estrategia se brindará, ya que el PNDIP establece como línea estratégica la disminución de la exclusión educativa como una responsabilidad compartida entre todas las dependencias del MEP. Sin embargo, no existen acuerdos formales o un planeamiento estructurado de las labores que se van desarrollando Estrategia-apoyos de direcciones centrales, por ejemplo.

Otro hallazgo que es sumamente relevante es el hecho de que en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, el cual respalda la creación de la UPRE, unidad gestora de la Estrategia, se hace referencia a que el órgano encargado de llevar a cabo las funciones de articulación y coordinación entre direcciones centrales y la UPRE es el llamado Comité Técnico Ministerial (CTM), que no se encuentra en función. Según el Modelo de Intervención (MEP, s.f.): “El Comité Técnico Ministerial (CTM) es una instancia de planificación y gestión estratégica al interno del MEP que se ha propuesto para tomar las decisiones prioritarias de la administración en materia de permanencia, incorporación, reincorporación y éxito educativo” (p. 66). El CTM debe estar dirigido por la dirección de la UPRE en conjunto con las autoridades del MEP. A partir de esta instancia se emiten las directrices para dar prioridad a los requerimientos de los 161 CE.

No se encontró evidencia sobre la estructura orgánica de la Estrategia. Más bien, según E2, actualmente se ha está trabajando, en conjunto con la UNICEF, el organigrama funcional de la UPRE, que comprendería al personal de la Estrategia.

A continuación, en la tabla 15 se presenta la valoración aplicada a la pregunta de evaluación 2 y los principales hallazgos que sustentan los puntos descritos.

Tabla 15. Valoración de pertinencia (coherencia) para la interrogante 2

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Hallazgos
		No cumple	Cumple Parcialmente	Sí cumple	
Contexto de la Estrategia	<p>La Estrategia cuenta con los aspectos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contexto del país - Contexto institucional - Marco normativo - Estructura organizativa 		X		<p>No se refleja claramente el marco normativo que sustenta la génesis de la Estrategia, ya que no se mencionan documentos, tales como Política Educativa y Ley Fundamental de la Educación, entre otras. No se plantea una estructura organizativa de la Estrategia.</p>
Necesidad que origina la intervención	<p>La Estrategia cuenta con los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la problemática que origina la intervención - Definición clara del objetivo general - Definición clara de los objetivos específicos 	X			<p>Según la interrogante anterior, no se cuenta con análisis de la problemática de la intervención. Tampoco se plantean las causas y consecuencias de esta.</p> <p>Se presenta una disociación entre el objetivo general, que está dirigido a una problemática nacional, como la exclusión educativa, mientras que los objetivos específicos se dirigen a atender una problemática endógena, propia del MEP, como es la gestión institucional y su incidencia para reducir la exclusión educativa.</p>

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Hallazgos
		No cumple	Cumple Parcialmente	Sí cumple	
Actores claves	<p>La Estrategia cuenta con los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se define los actores claves de la Estrategia. - Se define la relación entre los actores claves. - Los actores identificados participaron en la formulación de la Estrategia. 		X		<p>Se identifica un listado general de actores, con sus roles. Sin embargo, no se evidencia ningún mapeo de actores con niveles de jerarquía o influencia en relación con la Estrategia. Tampoco se identifican los grupos específicos que participaron en la formulación de esta.</p>
Lógica causal de la Estrategia	<p>La Estrategia cuenta con los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadena de resultados: insumos, actividades, efectos e impacto. - Indicadores por cada nivel de la cadena de resultados (sistemas de información, bases de datos, ambos accesibles y actualizados). 		X		<p>La TI se describe de manera parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La problemática no se ajusta al problema principal que desea resolver la Estrategia. - El marco normativo se dirige a la exclusión educativa como marco general de la propuesta. - No se presenta la cadena de resultados de forma explícita. - El mapeo de actores es simplemente el listado de actores vinculados con la Estrategia y las actividades que tiene cada uno con esta. No se presenta la jerarquía ni la posición de estos actores frente a esta intervención. - No se presentan los indicadores para el seguimiento de los cambios en la población meta. Se lleva un registro de las acciones realizadas con las DRE y los CE, y los porcentajes de exclusión educativa por CE.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Según el cuadro de valoración anterior (tabla 17), la intervención cumple parcialmente con algunos aspectos de la TI, por lo que se le asigna un puntaje de 5 puntos y se concluye que la Estrategia no tiene coherencia interna.

3.3. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?

Toda propuesta de intervención pública debe contar con documentos o análisis que respalden su ejecución y contemplen los siguientes aspectos globales (según MIDEPLAN, 2017):

- Definición de la problemática y objetivos.
- Descripción del contexto.
- Definición de la lógica causal (cadena de resultados).
- Validación de la TI.

El EE determinó que, en cuanto a las diferencias de la Estrategia con las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE, la Estrategia –tal y como está planteada– no puede ser considerada como una estrategia de intervención pública apegada a los lineamientos de MIDEPLAN (2017), ya que carece de elementos fundamentales en su diseño que denotan laxidad en cuanto a su formulación teórica. No obstante, la diferencia fundamental con la UPRE es que esta contiene funciones propias de la gestión administrativa, como el establecimiento de un manual de procedimientos del personal, la formulación del POA, así como establecer algunos lineamientos propios para la organización de la Estrategia. En este sentido, la UPRE se convierte en la unidad administrativa de la Estrategia y esta última, en una estrategia de intervención dirigida al área educativa.

De acuerdo con el análisis de las preguntas 1 y 2 de evaluación, se debe analizar la problemática vinculada con la situación que desea resolver la Estrategia, como es la gestión institucional y su incidencia en la exclusión educativa. Es necesario ampliar el mapeo de actores y representarlos por jerarquía y su posición frente a la Estrategia. También hay que formular una cadena de resultados acorde con la problemática que se quiere solucionar y la trazabilidad de los productos para alcanzar los efectos. Finalmente, se tienen que definir los indicadores que permitan visualizar los cambios en la población meta, aspectos que se desarrollarán en el rediseño de la Estrategia.

Se reconoce el esfuerzo que han hecho las personas miembros de la UPRE y de la Estrategia para generar un análisis del contexto según el objetivo general que se planteó (“disminución de la exclusión educativa”) y de reconocer elementos que podrían ser aportes para una eventual cadena de resultados. No obstante, el EE analiza que la confusión en cuanto a los objetivos de Estrategia y las funciones de la UPRE es porque la primera, más que una intervención pública, se encuentra desarrollada en este momento como una estrategia de intervención educativa, la cual –según Bautista (2015)– se define como:

Un trabajo de gestión explicitado en un documento, donde se expone el conjunto de líneas de acción desarrolladas por los interventores para sustentar y solucionar alguna problemática específica del aula, la escuela o del entorno, (...) implica todo un proceso inacabado, enriquecedor y dialéctico (p. 1).

Tampoco podría ser considerada como una ‘acción estratégica’, ya que de acuerdo con el glosario de MIDEPLAN (2017), esta se define como “todo programa o proyecto consistente en un plan” (p. 25), lo cual implica que la Estrategia debería estar contenida en algún programa o proyecto y realmente donde se encuentra contenida es en una unidad. Por eso el EE piensa que el concepto *de estrategia de intervención educativa* es la que mejor la define.

Además, en la práctica, las diferencias entre los objetivos de la Estrategia y las funciones de la UPRE son bastante difusas, sobre todo para las personas o dependencias del MEP vinculadas con ambas. Asimismo, en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) se incluyen otros aspectos que no son propios de la TI y más bien, corresponden a la organización de la UPRE. Entre estos elementos se incluyen:

- **Lineamientos para los equipos para la permanencia regional y de centro educativo:** Incluyen la composición y perfil de estos equipos, las funciones asignadas y la forma de trabajo. Se hace alusión a una estructura flexible que se ajusta al contexto (pp. 53-62).
- **Comité Técnico Ministerial y líneas de trabajo sugeridas a las direcciones de nivel central para atender las necesidades de los centros educativos priorizados:** Se presenta la conformación del CTM y sus funciones (pp. 69-83).

Vinculado con la parte organizativa de la Estrategia y la UPRE, las personas que integran el equipo técnico son las encargadas de impulsar y poner en práctica la Estrategia. Pero a su vez, velan por el cumplimiento de las funciones UPRE, las cuales se traslapan con las de la Estrategia. Por ejemplo, en lo que se visualiza de forma textual y teórica, los objetivos (2) y (3) de la Estrategia abordan los temas de brindar acompañamiento técnico e implementar planes de formación en cuanto a la exclusión escolar. Esto se podría llevar a cabo bajo ese asesoramiento conjunto que plantea la UPRE.

Las funciones de la UPRE, de acuerdo con el Decreto Ejecutivo-MEP 47001 del 2018, son más generales que las de la Estrategia. No obstante, estas convergen en distintas acciones; por ejemplo, para la función de la UPRE se señala el asesoramiento de niveles centrales, regionales y CE en temas relacionados con la reincorporación, permanencia y éxito educativo.

Desde otra perspectiva, como parte del análisis de este apartado, se llevó a cabo una entrevista a parte del equipo técnico de la UPRE (dos personas, E3 y E4). Una de ellas se refirió a este tema de la diferenciación entre la Estrategia como intervención pública y funciones de la UPRE, como Unidad de gestión. E3 dijo:

Yo creo que eso era lo que se buscaba con PROEDUCA y YMA, visualizar líneas claras del modelo de gestión, que hubiera un Departamento de Coordinación Interinstitucional, entonces una estrategia de coordinación desde la Unidad [UPRE]. Otra que viera todo el tema de permanencia estudiantil es la Estrategia para promover la permanencia. Otra la de reincorporación que te dice cuál es el ABC para la reincorporación de los estudiantes de manera exitosa y también había otra que iba con la gestión de la calidad. Entonces ahí ya amarramos el móvil, pero por falta de recursos lo que hemos hecho estos... haciendo casi lo mismo: la estrategia, coordinación y es la mirada en redes interinstitucionales entre liderazgo estudiantil y redes de los equipos. Pero eso es importante definirlo para poder concretizar cuáles son los diferentes procesos. Y definir, por ejemplo, que haya algunos que vayan a campo, otros que vamos a reuniones, otros que te enlacen con el Comité Técnico Ministerial...

Es decir, a partir de esa respuesta de E3, como funcionaria de la UPRE y equipo técnico de la Estrategia, lo que queda claro es que la Estrategia es asumida como un modelo de gestión. No se menciona el concepto de intervención pública como tal. Esto quiere decir que el personal de la UPRE considera la Estrategia como una forma de trabajo, que permea a la UPRE. Por lo tanto, este “modelo de gestión” podría ser utilizado para otras iniciativas también, no exclusivamente para la Estrategia misma.

El documento Modelo de Intervención (MEP, s.f.) respalda lo explicado, debido a que explícitamente se habla de la Estrategia como un modelo de gestión, lo cual confirma el criterio del EE al proponer que esta puede ser entendida como una estrategia de intervención educativa, más que una intervención pública que sigue el formato establecido por MIDEPLAN (2017).

Por su lado, E11 señala que:

... es importante separar la UPRE de la Estrategia, porque la UPRE no es la Estrategia. Entonces cuando la vemos como la Estrategia, esta se ahoga y UPRE lo que trata es de dar indicaciones, porque es necesario que se puedan separar, ya que no pueden seguir viéndose juntos; si no, uno deshace el otro y al final no se va para ningún lado. Entonces, cuando se pide la evaluación del diseño, también se hizo énfasis en que la UPRE es una entidad que hay que rescatar como unidad administrativa y que la Estrategia es otra cosa, y que tienen que entenderse como un complejo ministerial... y que la Estrategia involucra todo el sistema y no solo a la UPRE (ver anexo 6).

Finalmente, como hallazgo de esta pregunta se indica que, si bien la TI de la Estrategia está incompleta, esta no hace referencia a elementos propios de la gestión u organización de la UPRE. Sin embargo, otros aspectos adicionales que se presentan en el documento Modelo de Intervención acerca de la exclusión educativa, como barreras de la demanda y de la oferta educativa y evolución de esta temática, entre otros, sí hacen referencia a algunos factores de planificación u organización que le competen mayormente a la UPRE.

A continuación, en la tabla 16 se presenta el cuadro de valoración aplicada a la pregunta de evaluación 3 y los principales hallazgos que sustentan los puntos descritos.

Tabla 16. Valoración de pertinencia para la interrogante 3 de evaluación

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
Para que la Estrategia sea considerada una intervención pública debe contar con...	Problemática por resolver claramente definida.	X			El documento de Modelo de Intervención carece de una definición adecuada del problema y otros elementos mínimos que componen la TI, tales como que: Es importante recalcar que los objetivos específicos sí cuentan con una definición clara referente al problema real que atiende la Estrategia, determinan cómo se va a poder mejorar la gestión institucional y reducir los indicadores de exclusión. No obstante, el objetivo general no refleja esta concordancia.
	Objetivo general y objetivos específicos definidos.		X		
	Definición y caracterización de población meta.	X			
	Lógica causal (TI) (se especifica la relación entre insumos, las actividades, los productos, los resultados e indicadores de la intervención) elaborada.		X		

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
Puntos de diferencia entre los objetivos de la Estrategia y las funciones de la UPRE	Cuáles son las diferencias entre lo que lleva a cabo la Estrategia y lo establecido en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007.		X		Los objetivos de la Estrategia, en contraste con las funciones de la UPRE, generan confusión en la práctica. Es decir, las personas actoras no logran identificar claramente cuál es el límite de su actuación como funcionarias de la Estrategia o de la UPRE. Sin embargo, en la parte teórica es importante señalar que ambas solo comparten dos de las funciones de la UPRE.

Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo con la tabla 18 de valoración propuesta para esta interrogante, la Estrategia no se reconoce, por parte del EE, como una intervención pública completa, debido a su contenido, según los lineamientos propios de MIDEPLAN. En la práctica, no se evidencian diferencias claras entre la Estrategia y la UPRE. Los actores que intervienen no pueden identificar las actividades diferentes de una y de la otra, salvo que la UPRE también atiende a una población mayor (otros niveles: preescolar, primaria). Asimismo, según el Decreto Ejecutivo-MEP 41008, las diferencias se dan básicamente en las actividades del ámbito administrativo (ver anexo 6).

3.4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?

Si bien la problemática de exclusión educativa, como fin último de la Estrategia, está contenida en la política pública y es pertinente con las áreas estratégicas sectoriales e institucionales, esta iniciativa no cuenta con un plan de sostenibilidad de los resultados (efectos). Según la revisión documental y el trabajo realizado con las personas funcionarias de la UPRE, se pudo evidenciar que la medición de los resultados se encontraba dirigida al seguimiento de los porcentajes de exclusión y las actividades realizadas por DRE y CE.

No se lleva un registro de los avances de los cambios en los EPP, que es la población meta de esta Estrategia. Tampoco se cuenta con la caracterización de estos equipos, solo con los perfiles respectivos. Por otro lado, de conformidad con la información revisada y las entrevistas con el personal de la Estrategia, no se aprecia una estructura organizacional que permita el seguimiento y monitoreo de la planificación de las acciones y los resultados de la Estrategia. En ese sentido, E3 aporta lo siguiente:

... se crean estrategias, se crean oportunidades, se crean recursos, pero no les enseñan a las personas qué hacer con eso. Entonces estos se deterioran y nos ha pasado, lo hemos visto en CE. Y eso pasó con PROEDUCA, por ejemplo, y la inversión tan alta que hizo la Unión Europea. Pero la gente no sabía qué hacer con el *skatepark*, no sabía qué hacer con los instrumentos musicales, no sabía qué hacer con la población estudiantil y todo lo que se dio a las municipalidades, porque no se hizo un diagnóstico de las habilidades y

las competencias. Nuestra pelea aquí en la UPRE es que cualquier proyecto que se geste sea para potenciar habilidades, no solamente para llegar a dar. Entonces el enfoque “es enseñarles a pescar”.

Lo anterior es respaldado por E6, quien –en relación con la sostenibilidad de los cambios positivos previstos por la intervención– sostiene que

... cada año (la UPRE) va mapeando CE y buscan que el mismo centro educativo genere capacidad instalada para retener a los chicos a través de las estrategias. Entonces, el tema de la sostenibilidad tiene que ver con que no solo es una intervención asistencial para que bajen los niveles de exclusión en un momento determinado, sino generar capacidad instalada en el centro educativo para mantener la estrategia de retención que tienen y que el CE cuando lo aprende bien lo hace muy bien... sin necesidad de estrategias UPRE.

Por otro lado, como eje fundamental de esta Estrategia se plantea el fortalecimiento de la gestión institucional. Sin embargo, entre la información revisada no se encuentra ningún diagnóstico que sustente esta premisa, pese a que en las entrevistas realizadas a los diferentes actores, así como en los talleres de la TI, se expone como una de las debilidades más importantes en el MEP la existencia de una gestión desarticulada y centralizada. Para la sostenibilidad de la Estrategia es fundamental que se trace este diagnóstico.

Desde la perspectiva señalada en el párrafo previo, una de las personas entrevistadas hizo un aporte interesante en cuanto a la efectividad de los resultados esperados por la Estrategia y destaca que:

... habría que trabajar desde la misma UPRE la dosificación de las acciones que se están haciendo para no dejar de atender algo que es importante también y que pueda generarnos un problema mayor posteriormente. Por ejemplo, se trabaja mucho en el tema de reincorporación de la población que está fuera, pero dejamos de lado el mejoramiento de la infraestructura y de la ampliación de la capacidad de los centros educativos para poder contener a esa población que estamos trayendo.

Esta participante alega que es necesario organizarse bien en cuanto a prioridades y consecuencias del trabajo que se genera a raíz de la Estrategia, ya que se pueden descuidar otras áreas o aspectos educativos relevantes.

El personal de la UPRE se encuentra conformado por personas profesionales con capacidades para trabajar con las diferentes instancias del MEP, que conocen al personal interlocutor y el funcionamiento administrativo de los CE, las DRE y las direcciones centrales. Ellas han interiorizado la propuesta de trabajo de la Estrategia y están comprometidas con los resultados. En las sesiones de trabajo se evidenció que identifican claramente las debilidades y fortalezas de los CE para trabajar con la propuesta.

Se pudo corroborar que el personal de la UPRE sabe utilizar los instrumentos y herramientas planteados desde la Estrategia para guiar a los EPP, realizar diagnósticos e identificar factores de riesgo, entre otros. Sin embargo, no se pudo evidenciar la formalización de las acciones coordinadas a nivel intra-interinstitucional y multisectorial.

Se demuestra el esfuerzo del personal de la UPRE por trabajar con los 161 CE y llegar a los CE que presentan altos porcentajes de exclusión educativa. A pesar de haber definido dos categorías de CE (1 y 2), no se identifica una estrategia para priorizar la atención de estos CE (por ejemplo, iniciar la atención con un grupo específico, para luego emprender con otro grupo y así sucesivamente).

Por otro lado, en la documentación revisada se prueba la importancia de trabajar la exclusión educativa en el ámbito institucional. En este sentido, E7 señala: “... con solo un colegio que haya con exclusión, ya se requiere a la Unidad”. Además, se identifica que la iniciativa, como una Estrategia específica para paliar los problemas de la exclusión educativa e incidir en la gestión institucional,

tiene un marco de acción institucional que lo respalda. Se puede señalar entonces que, mientras se obtengan resultados positivos en la reducción de la exclusión educativa, la Estrategia contará con el apoyo de las diferentes autoridades para su sostenibilidad.

Asimismo, la exclusión educativa como marco general de la Estrategia coincide con la Agenda 2030. Es uno de los desafíos del sector educativo según el PNDIP 2019-2022. Igualmente, se vincula con la Política Educativa (2016) y las Áreas Estratégicas 2019 del MEP. Por lo tanto, se puede afirmar que se cuenta con el marco normativo requerido para la sostenibilidad de la problemática de impacto de la Estrategia. Quiere decir que, siempre y cuando se presenten reducciones en el porcentaje de exclusión educativa, esta intervención contará con el respaldo político necesario.

Una de las debilidades encontradas como parte de los hallazgos para la sostenibilidad de la Estrategia es el desconocimiento de la existencia de esta; sino que se asocian los esfuerzos a favor de la disminución de la exclusión educativa con la UPRE y la iniciativa YMA particularmente. Según las entrevistas a diferentes autoridades, direcciones y personas relacionadas del MEP, se evidencia la no identificación de la Estrategia. En la mayoría de los casos, las personas únicamente hacen referencia a UPRE o YMA como una propuesta de gestión institucional para resolver los problemas de exclusión en el MEP.

En relación con esto, en cuanto a la institucionalización de la Estrategia, las 14 personas entrevistadas sostienen que YMA ha sido institucionalizada, debido a que para eso se creó la UPRE, por lo que consideran que sí se cuenta con el apoyo político necesario para atender la problemática de la exclusión educativa en el MEP. En esta misma línea, E4 indicó:

... es importante también el apoyo político en la sostenibilidad, porque si, por ejemplo, nosotros necesitamos que se gestionen cosas, por ejemplo, quién soy yo para dar directrices a los directores regionales. Necesitamos por fuerza el apoyo político. El problema es que si no hay credibilidad por parte de los directores regionales cuesta mucho trabajar con el resto del equipo.

Por su parte, E10 compartió lo siguiente:

... Hubo dos factores para convertirla en una estructura organizacional o sea, convertir a la Estrategia en una Unidad. YMA estaba sujeta a los recursos que le podía dar la Ministra (de Educación), pero ya constituirle en una estructura organizacional le daba derecho a solicitar presupuesto, solicitar personal, solicitar un espacio o sea, comenzaba su vida formal dentro de la organización del MEP. Nosotros aquí lo trazamos como uno de los objetivos para la creación de la Unidad, que pudiera solicitar recurso humano, que pudiera solicitar presupuesto. Esto fue el 25 de enero de 2018.

A raíz de lo expuesto, el EE sintetiza el hallazgo afirmando que la problemática de la reducción de la exclusión educativa, como objetivo de impacto de la Estrategia, cuenta con el apoyo político de todas las instancias. No obstante, para su gestión operativa los recursos son escasos, pues no se han fortalecido los insumos que requieren la intervención para su ejecución. Inclusive, de los recursos asignados a la UPRE, no se puede distinguir cuáles van dirigidos a la Estrategia. Esta no cuenta con los recursos humanos y financieros suficientes para atender los 161 CE priorizados, pese a solicitarlos en la propuesta de constitución de la UPRE.

Paralelamente, como se mencionó, las personas funcionarias del MEP, no reconocen a la Estrategia como propuesta de fortalecimiento de la gestión institucional, que pueda generar espacios de discusión con propuestas específicas (buenas prácticas), sino que solo se asume como una iniciativa para reducir la exclusión educativa particularmente. Estas propuestas o buenas prácticas, pueden contextualizarse, de acuerdo con los entornos específicos de las diferentes modalidades de enseñanza del MEP. Por otro lado, y sobre el mismo tema, durante los talleres, se mencionó que, la mejora de la gestión institucional, incide en la gran mayoría de acciones que realiza MEP,

sin embargo, no se identifica, como un esfuerzo específico de la esta Estrategia, para reducir la exclusión educativa.

A continuación, en la tabla 17 se presenta el cuadro de valoración aplicada a la pregunta de evaluación 4 y los principales hallazgos que sustentan los puntos descritos.

Tabla 17. Valoración del criterio de sostenibilidad para la interrogante 4

Aspecto valorado	Descripción	Nivel de Cumplimiento			Hallazgos
		No cumple	Cumple parcialmente	Sí cumple	
Sostenibilidad de los resultados de la intervención	Definir claramente los indicadores de efecto que midan los cambios sobre la población meta en el corto plazo.	X			La Estrategia no cuenta con un plan de acción para la sostenibilidad de los resultados. Tampoco ha definido los indicadores de efecto para dar seguimiento de resultados. En este sentido, no se aprecia ningún sistema de seguimiento y monitoreo de la planificación de las acciones y los resultados de la Estrategia.
	Dar seguimiento de los resultados de la Estrategia.				
Institucionalización y continuidad de la Estrategia	Factor político: Contar con el apoyo político para la institucionalización de las propuestas que desarrolla la UPRE.		X		Este factor se cumple parcialmente, ya que la Estrategia muestra el apoyo político requerido al tener como "impacto" la reducción de la exclusión educativa. No se aprecia apoyo para fortalecer la gestión institucional.
	Factor de la disponibilidad de los recursos: Contar con los recursos suficientes humanos, financieros y tecnológicos.	x			La Estrategia no cuenta con recursos propios para su ejecución, por lo que utiliza los recursos de la UPRE.

Fuente: Elaboración propia (2020).

En relación con la tabla anterior (tabla 17), la Estrategia no alcanza el puntaje de los 5 puntos. Tampoco cuenta con las condiciones necesarias para la sostenibilidad de su propuesta. En este sentido, es necesario destacar que, para el objetivo general previo de la Estrategia, el vinculado con la disminución de la exclusión educativa, sí se tenía apoyo político. Sin embargo, de igual manera, ese apoyo no era suficiente para satisfacer los recursos económicos requeridos para la ejecución de esta intervención.

4. Conclusiones

A continuación se exponen las conclusiones globales resultantes del proceso de evaluación, a partir de las preguntas y los criterios valorativos. De acuerdo con lo expresado por MIDEPLAN (2017), las conclusiones son interpretaciones que dan significado a los hallazgos.

1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la TI respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?

La Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias presenta una TI que no es pertinente en cuanto a la problemática definida, la trazabilidad para alcanzar los objetivos planteados y por ende, tampoco lo es en cuanto a la especificación de población meta. El documento Modelo de Intervención (MEP, s.f.) que sustenta esta Estrategia presenta una disociación entre el objetivo general, que se dirige a una problemática que abarca el amplio espectro del sector educativo, como es la exclusión educativa, mientras que los objetivos específicos se enfocan en fortalecer la gestión institucional para reducir la exclusión educativa en los 161 CE priorizados. El accionar de esta Estrategia se dirige principalmente a lo establecido en sus objetivos específicos, para actuar en el ámbito institucional y de manera endógena, atacar problemas netamente institucionales. En este sentido, se concluye que debe redefinirse el objetivo general de esta intervención y plantearse la problemática coincidente con el formulación de este objetivo.

Al no tener clara la problemática por resolver, la Estrategia tampoco presenta la causas y consecuencias de esta, lo cual implica que no se presenta la trazabilidad de las acciones propuesta para incidir en la exclusión educativa. Por lo tanto, no hay claridad de cómo –a través de la articulación de las acciones y estrategias, y del acompañamiento de las DRE y los CE para fortalecer la planificación y la gestión institucional– se va a incidir en la reducción de la exclusión educativa. Por lo mismo, se presenta la necesidad de reformular la cadena de resultados para que refleje esta trazabilidad y entender la propuesta presentada en esta intervención.

La problemática de la exclusión educativa se expone como el marco de acción general de la Estrategia, es decir, el marco de acción al cual se dirigen los esfuerzos de la mejora en la gestión y planificación institucional. El fortalecimiento de la gestión institucional debe estar dirigido a la exclusión educativa y mientras obtenga resultados positivos en la reducción de esta, contará con el apoyo político necesario. La exclusión educativa se convierte en el efecto de mediano o largo plazo.

Por consiguiente, la Estrategia es pertinente en cuanto los esfuerzos del mediano y largo plazo son congruentes con las políticas nacionales e institucionales dirigidas a la exclusión educativa. El fortalecimiento de la gestión institucional *per se* no tiene asidero válido, sino que se enfoca a la exclusión educativa. El personal ejecutor de esta Estrategia debe tener claro que los esfuerzos por mejorar la planificación y gestión institucional tienen que dirigirse a reducir los porcentajes de exclusión educativa.

Como se mencionó en los hallazgos de esta interrogante, si bien en la lógica de intervención de la Estrategia se presenta como efecto directo la reducción del porcentaje de exclusión educativa¹¹, por lo cual los beneficiarios inmediatos debieran ser la población estudiantil, en el mismo documento se expone como población beneficiaria directa los equipos técnicos de los diferentes niveles de responsabilidad del MEP (p. 26) y la población estudiantil como la población beneficiaria indirecta. Existe una disociación entre las poblaciones a las cuales se dirige la intervención (efecto directo) y las poblaciones beneficiarias directas e indirectas definidas en el documento de la Estrategia. La población beneficiaria directa son los EPP de las DRE y de los CE que han sido atendidos por la intervención y las personas estudiantes serían las beneficiarias indirectas, ya que la problemática general de la Estrategia es la deficiente gestión y planificación institucional para favorecer la reducción de la exclusión educativa.

11 Ver objetivo de la Estrategia, árbol de problemas y cadena de resultados presentados por el personal de la UPRE.

Asimismo, al presentar como efecto directo de la intervención la disminución de la exclusión educativa, entonces el porcentaje de exclusión se presenta como meta directa alcanzada desde la Estrategia, cuando en realidad es una meta alcanzada por los esfuerzos intra-interinstitucionales, las diferentes instancias del MEP, otras instancias multisectoriales que apoyan, así como los diferentes actores de la comunidad educativa.

Además, aunque se definen algunos perfiles de los EPP, en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) no se caracteriza esta población de manera exhaustiva. Por ejemplo, quiénes la conforman, cuántas personas en cada equipo, si participan siempre las jefaturas indicadas en el perfil, el grado de avance en el trabajo de cada uno de estos equipos, cuántas DRE o CE cuentan con EPP y cuántos aún no han sido conformados, entre otros. Tampoco se describe con claridad el papel de los actores claves de la intervención. Solo se hace un listado de estos.

Al definirse como población meta los EPP de las DRE y los CE, es importante que los indicadores contemplen los cambios en ellos; particularmente, si se desea establecer el seguimiento de los resultados y formular un sistema de monitoreo y seguimiento. El personal de la UPRE que ejecuta la Estrategia no solo debe trabajar con los indicadores suministrados por la DPI (niveles de exclusión educativa). Más bien, tienen que generar sus propios indicadores, que les permitan medir los cambios acaecidos por la ejecución de la Estrategia y les facilite ir monitoreando o dar seguimiento a las acciones realizadas para conseguir estos cambios.

La unidad de medida debe referirse a los EPP (o las personas que los componen) y la primera medida se convertirá en la línea base para establecer las metas respectivas. Asimismo, los EPP serán las instancias que ejercerán como efecto multiplicador, por lo que deben interiorizar la propuesta y replicar la metodología de la intervención.

Desde otra perspectiva, las líneas de acción de esta Estrategia no contemplan las necesidades específicas de ciertos grupos minoritarios, como por ejemplo la población LGTBI, indígena y migrante, entre otras. Al hacer la consulta a las personas funcionarias de la UPRE, se comentó que esta competencia le corresponde a cada CE y no a la Estrategia específicamente.

2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la TI de la Estrategia?

En cuanto al grado de coherencia interna de la TI, se determinó que la Estrategia no es coherente, porque no cumple con el análisis de la problemática que la sustenta y no se aprecia la trazabilidad para alcanzar los objetivos propuestos, en cuanto a la lógica causal y la formulación de indicadores, entre otros aspectos que se detallan a continuación.

En cuanto a la TI, no se visualiza claramente un diseño de la lógica causal de la Estrategia, la cual hubo que reconstruir a partir de la información analizada en el documento del Modelo de Intervención (MEP, s.f.). La trazabilidad que se plantea desde la articulación intra, inter y multisectorial, así como desde el acompañamiento técnico dirigido a las DRE y los CE para fortalecer la gestión y planificación institucional y así reducir la exclusión educativa, no se evidencia en los documentos analizados.

Para esta evaluación, fue necesario reconstruir la cadena de resultados con información subyacente en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.). Sin embargo, es importante que se formule una cadena acorde con la propuesta y refleje la conexión entre las actividades, productos y efectos para alcanzar la reducción de la exclusión educativa.

En este sentido, tampoco se cuenta con una batería de indicadores propios que permita dar seguimiento a los resultados de la intervención ni de los cambios realizados en la población meta (los EPP), aspectos de primera relevancia para construir un sistema de seguimiento y evaluación. Los indicadores que utiliza el personal de esta Estrategia son aquellos provistos por la DPI, en relación con los porcentajes de exclusión educativa de los CE. La intervención debe formular indicadores propios, cuya unidad de análisis sean los EPP y las acciones realizadas por estos, en las DRE y los CE.

Entre otros aspectos, es muy importante que la Estrategia formalice y genere diversos planes de trabajo para dar seguimiento a las acciones o actividades conjuntas con otras dependencias del MEP, así como con instancias externas, sean estas del ámbito público (IMAS, PANI) o del sector privado (fundaciones, ONG). La Estrategia debe evidenciar el trabajo conjunto, formalizar estos apoyos y que no surjan únicamente por meros acuerdos verbales entre jefaturas.

Los actores claves que hayan participado en la planificación de la Estrategia no se visualizan en el Modelo de Intervención (MEP, s.f.). No hay claridad en cuanto al mapeo de actores, identificación de quiénes apoyan, en qué momentos lo hacen, cuáles son las responsabilidades específicas y consensuadas de estos, cómo se formalizan las acciones y el seguimiento de estas de acuerdo con cada dependencia del MEP, entre otras.

El contenido que responde de mejor manera a los requerimientos de coherencia establecidos en esta evaluación es el referido al marco normativo que respalda el accionar de la Estrategia dirigido a la reducción de la exclusión educativa. Como se ha mencionado, existen diversos documentos nacionales y educativos que potencian cualquier tipo de acción que sea colaborativa para disminuir la exclusión educativa, en cualquiera de los niveles (primera infancia, educación diversificada, escolar). Asimismo, los convenios y acuerdos internacionales, así como las políticas sectoriales e institucionales, establecidos como marco normativo para atender la exclusión educativa, sustentan la creación de la UPRE y por ende, el modelo de gestión propuesto desde la Estrategia.

3. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?

El EE determinó que, en cuanto a las diferencias de la Estrategia con las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE, no puede ser considerada como una estrategia de intervención pública apegada a los lineamientos de MIDEPLAN (2017), ya que carece de elementos fundamentales en su diseño que denoten laxidad en cuanto a su formulación teórica. El EE señala que la Estrategia se identifica como una estrategia de intervención del área educativa, que define básicamente líneas de acción para solucionar un problema. Por lo tanto, la UPRE se convertiría en la unidad administrativa que respalda la ejecución de esta intervención.

Para convertirla en una estrategia de intervención pública: se debe complementar y correlacionar la problemática que se desea resolver con los objetivos de la Estrategia, ampliar y complementar el mapeo de actores, formular una cadena de resultados que refleje la trazabilidad de los productos para alcanzar los efectos y finalmente, definir los indicadores que permitan visualizar los cambios en la población meta

Las funciones de la UPRE, de acuerdo con el Decreto Ejecutivo-MEP 47001 del 2018, son más generales que las de la Estrategia. La UPRE se convierte básicamente en una instancia administrativa y en unidad ejecutora, mientras que la Estrategia se transforma en una unidad de asesoramiento y acompañamiento dirigido al personal funcionario de los niveles centrales, regionales y CE del MEP, para apoyarles y convertirse en la capacidad instalada que permita resolver los problemas de gestión y articular las acciones, estrategia y proyectos dirigidos a reducir la exclusión educativa. No obstante, estas convergen en distintas acciones con la UPRE; por ejemplo, para esta se señala como una de sus funciones el asesoramiento de niveles centrales, regionales y CE en temas relacionados con la reincorporación, permanencia y éxito educativo. Esta situación conlleva a una confusión a nivel práctico en cuanto a la diferencia entre la Estrategia y la UPRE.

Las personas participantes suelen confundir la Estrategia con la UPRE. Esto se evidenció en los discursos de las entrevistas e incluso en los talleres que se implementaron posteriormente. Asimismo, el personal de la UPRE no realiza una diferenciación clara entre las actividades operativas de la UPRE y de la Estrategia. Las diferencias con la UPRE, de acuerdo con el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, se manifiestan en las acciones administrativas.

En ese orden de cosas, la Estrategia se convierte en una instancia de asesoría o acompañamiento técnico a las diferentes instancias del MEP para reducir la exclusión educativa, mientras que la UPRE es una unidad administrativa y ejecutora de la Estrategia.

4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?

Finalmente, al no contarse con indicadores de efecto, no realizar el seguimiento de los resultados de la Estrategia ni tampoco de los cambios en la población meta y el logro de los resultados, se señala que la Estrategia, tal y como está planteada actualmente, no es sostenible en los resultados propuestos. La Estrategia no ha planteado ningún plan de acción para dar sostenibilidad a los resultados.

La Estrategia se encuentra trabajando bajo un modelo de gestión que busca preparar a los EPP de las DRE y los CE, para que –junto con ella– vayan involucrando a las personas en una mejor gestión de la planificación dirigida a la disminución de la exclusión educativa. Se busca –a su vez– desarrollar habilidades, herramientas y estrategias propias para asesorar y dar acompañamiento técnico a las personas funcionarias de los diferentes niveles de responsabilidad del MEP. Esta capacidad instalada favorecerá la continuidad de los cambios en el tiempo, ya que las personas aprenden a valerse por sí mismas para solventar situaciones problemáticas de las DRE y CE relacionadas con la exclusión estudiantil.

El tema de la escasez de recursos humanos y materiales fue negativamente valorado durante el proceso evaluativo. Las 14 personas entrevistadas hicieron referencia a que esta es una de las mayores limitantes de la Estrategia, lo cual señalan como un mal común a nivel MEP.

De esta manera, los resultados que pretende la Estrategia (según la lógica causal), tal cual se encuentra en este momento, podrían volverse inalcanzables, ya que –a pesar de la excelente voluntad que tiene su equipo ejecutor y las ayudas económicas que se puedan percibir, tanto del MEP como de la cooperación internacional– la cobertura de las DRE con sus respectivos CE, por parte de la Estrategia, es bastante amplia y el seguimiento o acompañamiento que se requiere demanda fondos presupuestarios, así como recurso humano. Aunque se busque optimizar recursos mediante la articulación inter, intra y multisectorial, las tareas de la Estrategia son muchas, por lo que se necesita un número mayor de personal e –idealmente– que este fuera propio de la Estrategia.

En esta misma línea, se concluye que una de las limitantes de la Estrategia es la inexistencia del Comité Técnico Ministerial, el cual fue propuesto en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007 como órgano articulador entre la UPRE y las direcciones centrales. Este fungiría como músculo, tanto entre autoridades como con los diversos actores del MEP relacionados con la Estrategia. El CTM se encargaría de promover las actividades y los acuerdos de la Estrategia, desde el más alto nivel de coordinación institucional (Ministerio, Viceministerios y direcciones centrales), para atender las necesidades de los CE priorizados por la Estrategia y de esta manera, dar sostenibilidad a los resultados obtenidos.

Por otro lado, en cuanto al apoyo político, se puede señalar que –mientras la Estrategia coadyuve a la reducción de la exclusión educativa como resultado de impacto– contará con el apoyo político para su sostenibilidad. En esta arista, las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que la Estrategia, desde sus inicios, ha contado con mucho apoyo político, ya que la temática de la exclusión educativa es de interés nacional. Sin embargo, esto no se refleja en el fortalecimiento de los insumos o recursos financieros requeridos para su ejecución. Tan es así que, en este momento, no se puede calcular los recursos financieros específicos con los que cuenta esta intervención para su realización.

Finalmente, durante la ejecución de la intervención se podrán identificar las buenas prácticas para atender los problemas de exclusión escolar, según las diferentes modalidades de la oferta educativa

del MEP. Será posible definir diversas experiencias enriquecedoras, de acuerdo con el conocimiento adquirido por los diferentes actores para atender el problema de la exclusión educativa, según los distintos niveles de atención. Es importante dar a conocer estas buenas prácticas entre la comunidad educativa, particularmente entre las personas funcionarias del MEP, con el propósito de que se identifique, a la Estrategia, como una propuesta institucional dirigida a fortalecer la gestión institucional, y su incidencia en la disminución en la exclusión escolar.

Esta situación generará espacios de reflexión y análisis crítico sobre los factores positivos y negativos de la gestión institucional que inciden en la reducción de la exclusión educativa. En este sentido, el personal ejecutor de la Estrategia deberá documentar estas buenas prácticas durante el desarrollo de la intervención para crear espacios de divulgación y difusión, con el fin de dar continuidad y sostenibilidad a los resultados. De esta manera, los diferentes CE podrán contextualizar estas experiencias para ponerlas en práctica en su entorno específico.

5. Recomendaciones

Tabla 18. Recomendaciones del proceso de evaluación

1. Posicionar la Estrategia como propuesta de fortalecimiento de la gestión y planificación institucional responsable de articular los diferentes niveles de responsabilidad del MEP, así como las instancias inter y multisectoriales, para la atención de la exclusión educativa a nivel nacional.	Responsable	Plazo
1.1 Dar a conocer la Estrategia como una propuesta institucional permanente, encargada de articular las acciones institucionales en los diferentes niveles de responsabilidad del MEP (político, asesor, director y ejecutor), dirigidas a reducir la exclusión educativa y que pretende dar sostenibilidad a los resultados obtenidos. En este sentido, dar a conocer los resultados de la Estrategia en cuanto el fortalecimiento de la gestión institucional y la disminución de la exclusión educativa.	Despacho del MEP	Mediano plazo
1.2 Fortalecer a la UPRE como instancia ejecutora de la Estrategia, mediante la asignación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos requeridos para implementar una estrategia de intervención pública que atienda las necesidades de los 161 CE priorizados (dispersos en toda la extensión territorial) y por tanto, pueda contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional, que permita el abordaje de la problemática de exclusión educativa.	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	Mediano plazo
1.3 Establecer la estructura administrativa de la Estrategia, considerando tanto el apoyo técnico como administrativo, de forma que se definan claramente las labores y las responsabilidades de cada persona funcionaria, las plazas profesionales y que sean congruentes con el manual de puestos y funciones. Asimismo, es importante diferenciar las acciones de la Estrategia frente a otras responsabilidades asignadas a la UPRE.	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	Corto plazo
2. Rediseñar la Estrategia dirigida al fortalecimiento de la gestión y planificación institucional para impactar en la exclusión educativa. La problemática de la exclusión educativa permea diferentes direcciones del MEP ¹² .	Responsable	Plazo
2.1 Reformular el objetivo general hacia el fortalecimiento de la gestión intra-interinstitucional (coordinación, articulación, planificación y evaluación) y multisectorial, dirigido a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales. Debe existir congruencia entre el objetivo general de la intervención y los objetivos específicos, la exclusión educativa se entiende como resultado de impacto, en el cual confluyen diferentes esfuerzos del ámbito institucional.	UPRE	Corto plazo
2.2 Elaborar un diagnóstico que permita definir los alcances de la problemática directamente vinculada con la Estrategia, sobre los factores de la gestión y la planificación institucional del MEP que inciden en la atención de la exclusión educativa desde las DRE y CE. Al ser escasa la información sobre este tema, se recomienda que se definan los aspectos que generan retrasos en la atención de esta problemática, así como aquellos que se presentan como oportunidades que promueven una gestión oportuna para la atención de la exclusión. La Estrategia debe establecer claramente la problemática que se desea resolver y hacer ajustes a los procedimientos establecidos.	UPRE	Corto plazo

12 El rediseño de la intervención forma parte de los TdR de esta contratación, por tanto, los aspectos aquí señalados, serán trabajados por el EE de manera conjunta con el equipo técnico de la Estrategia.

<p>2.3 Especificar que la población meta son los EPP de las DRE y CE, con los cuales la Estrategia trabaja directamente y es en estos EPP que recaen los efectos inmediatos. A la vez, son ellos quienes deben interiorizar la metodología para convertirse en agentes multiplicadores y den sostenibilidad a los resultados.</p>	UPRE	Corto plazo
<p>2.4 Definir los resultados o efectos inmediatos de la Estrategia como cambios esperados en los EPP. Por ende, los indicadores de resultados deben permitir la medición de estos cambios. Se debe incluir indicadores cuya unidad de medida sean los EPP (por ejemplo, el número de EPP que se apropian de la metodología y el número de EPP que hacen uso de los instrumentos de planificación institucional e incluyen acciones o estrategias dirigidas a reducir la exclusión educativa, entre otros).</p>	UPRE	Corto plazo
<p>2.5 Establecer mecanismos que permitan formalizar los procedimientos de la Estrategia para la trazabilidad de las acciones que se realizan, tanto en el ámbito institucional como con las instancias inter y multisectoriales, dirigidas a reducir la exclusión educativa (por ejemplo, la trazabilidad de la articulación o del acompañamiento técnico). Estos mecanismos pueden ser acuerdos, planes de trabajo, minutas y correos electrónicos remitidos, entre otros. Cada procedimiento debe contener las evidencias de las acciones realizadas y los acuerdos alcanzados. Asimismo, deben estar vinculados con los productos y efectos establecidos en el rediseño de la Estrategia.</p>	UPRE	Mediano plazo
<p>2.6 Si bien existe un interés expreso y claro en todos los niveles políticos y de dirección del MEP para atender la exclusión educativa, se recomienda la implementación de una instancia de coordinación institucional en el más alto nivel que permita formalizar las directrices y decisiones prioritarias de la administración, dirigidas a atender los CE priorizados por la Estrategia. Según el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, artículo d, esta instancia debería ser el Comité Técnico Ministerial, que tiene que estar codirigido con la UPRE para trabajar de manera coordinada.</p>	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	Mediano plazo
<p>3. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación que incluya el registro de indicadores y permita dar seguimiento al cumplimiento de los resultados para una evaluación futura de procesos o resultados de la Estrategia¹³.</p>	Responsable	Plazo
<p>3.1 Definir indicadores con enfoque de resultados. Si bien es cierto desde la UPRE se da seguimiento a los diferentes indicadores de exclusión educativa por CE, modalidad o tipo, sexo, porcentaje de aprobados y otros, no cuenta con el registro de los cambios en la población meta, que son los EPP de las DRE y los CE (por ejemplo, cuántos de estos EPP corresponden al nivel central, regional o al nivel de CE, cuántos utilizan las herramientas propuestas por la Estrategia (como las plantillas de Alertas Tempranas), cuántos de estos registros sirven para alimentar el PAT o POA respectivo, cuántos proyectos se han cogestionado con el personal de la UPRE, cuántos han elaborado un proceso diagnóstico con acompañamiento de la UPRE y cuántos han incorporado acciones dirigidas a la exclusión educativa en el PAT respectivo, entre otros). El registro de estos datos ayuda a dar seguimiento a los productos y los efectos esperados.</p>	UPRE	Corto plazo

13 La formulación de los indicadores forma parte de los TdR de esta contratación. Por tanto, los aspectos aquí señalados serán trabajados por el EE de manera conjunta con el equipo técnico de la Estrategia.

<p>3.2 La definición de indicadores con enfoque de resultados implica la elaboración de fichas para cada uno de ellos, cuya primera medición constituirá la línea base y a partir de esta, el personal ejecutor de la Estrategia deberá establecer las metas por alcanzar, año con año. Asimismo, se recomienda realizar el levantamiento de procesos y procedimientos, y que se mantengan actualizadas las matrices de seguimiento, en las cuales deberán definirse las personas responsables, los insumos y recursos requeridos, así como los plazos, entre otros.</p>	UPRE	Corto plazo
<p>3.3 Para el sistema de monitoreo y evaluación, la Estrategia deberá contar con personal específico para formular, registrar y sistematizar la información y los indicadores que deberán formularse para dar seguimiento a los productos y efectos de la propuesta. Igualmente, deberá estimarse los recursos requeridos para la formulación de este sistema y valorar la posibilidad de apoyos, tanto internos como externos para su construcción.</p>	UPRE	Mediano plazo
<p>4. Formular una estrategia de divulgación tanto a lo interno del MEP como a lo externo, de tal manera que se logre dar a conocer la importancia de atender la problemática de la exclusión educativa.</p>	Responsable	Plazo
<p>4.1 Formular una estrategia de divulgación para sensibilizar y dar a conocer entre las personas funcionarias del MEP las experiencias de buenas prácticas para mitigar el problema de exclusión educativa. La presentación de las buenas prácticas puede generar espacios de reflexión institucional sobre las causas y la forma de atender la exclusión educativa y así convertirlas en experiencias exitosas que pudieran ser implementadas en el ámbito institucional. A su vez, en este mismo espacio, dar a conocer a la Estrategia, como propuesta institucional dirigida a fortalecer la gestión institucional para disminuir la exclusión educativa.</p>	UPRE	Mediano plazo
<p>4.2 Formular una estrategia de divulgación de la problemática de la exclusión escolar dirigida a la comunidad educativa, para la toma de conciencia sobre los efectos negativos en la juventud, la familia y la sociedad cuando una persona adolescente deja de asistir a las aulas.</p>	UPRE	Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia (2020).

6. Lecciones aprendidas

- Esta evaluación brinda la oportunidad de generar cambios en la ejecución de la Estrategia para convertirse en una intervención pública con enfoque para resultados que incluya: TI, cadena de resultados, indicadores y mapeo de actores, entre otros.
- Los hallazgos establecidos permiten mejorar la intervención en todos sus aspectos. Es una fotografía de la situación en la cual se encuentra la Estrategia y a su vez, permiten identificar los aspectos de mejora y la optimización de los recursos del MEP.
- Esta evaluación da la posibilidad a las personas funcionarias del MEP de conocer una Estrategia de gestión institucional dirigida a una problemática integral que conlleva la articulación de diferentes departamentos.
- Al MEP le ayuda a reconocer los procesos de evaluación y las implicancias metodológicas para su diseño e implementación.
- Esta evaluación facilita generar indicadores que coadyuven a establecer la trazabilidad de los cambios en equipos de trabajo para mejorar aspectos de la planificación y la gestión institucional.

7. Bibliografía

- Ander-Egg, E. (2000). *E. (2000). Repensando la Investigación-Acción-Participativa*. La Pampa: Lumen Humanitas.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). *Código de la Niñez y la Adolescencia N° 7739*. San José, Costa Rica.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bautista, J. (2015). *El diseño de la estrategia de intervención educativa*. Recuperado de <http://josemanuelbautista.net/2015/01/disenio-de-la-estrategia-de-intervencion-educativa/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (agosto de 2006). El derecho a la educación. Una tarea pendiente para América Latina y el Caribe. *Boletín Desafíos*. ISSN 1816-7527
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *El enfoque de brechas estructurales. Análisis de caso de Costa Rica*. Santiago, Chile.
- Consejo Superior de Educación. (2011). *El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense*. República de Costa Rica. San José, Costa Rica: Litografía e Imprenta Universal S.A.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. (DGDR). (7 de marzo de 2019). *Oficio DGDR-0318-03-2019*. San José, Costa Rica.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. (DGDR). (5 de diciembre de 2018). *Oficio DGDR-1289-12-2018*.
- Grundy, S. (1987). *Curriculum: Product or Praxis*. New York: Falmer Press.
- Jiménez, W. y Gaete, M. (enero-abril, 2013). Estudio de la exclusión educativa y abandono de la enseñanza secundaria en algunas instituciones públicas de Costa Rica. *Revista Electrónica Educar*, 17(1), 105-128. doi. ISSN: 1409-42-58.
- López, E. (mayo-agosto de 2012). El rol de los actores con poder de veto informal en la determinación del gasto social en la Argentina post-neoliberal (2002-2008). *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Año LVII, (215), Universidad Nacional Autónoma de México, 97-114, ISSN-0185-1918
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX). (s.f.). *Proceso de ingreso a la OCDE*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/ocde/>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2015-2018). *Orientaciones Estratégicas Institucionales*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Política Educativa de Costa Rica*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>

- Ministerio de Educación Pública (MEP). (mayo, 2017). *Propuesta de Reestructuración Parcial del MEP*. Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública. (6 de abril de 2018). *Decreto Ejecutivo N° 41007 – Reforma al Decreto Ejecutivo N° 38170 – Ministerio de Educación Pública y sus reformas, Artículo 37-bis*. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Misión y Visión del MEP*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/mision-y-vision-del-mep>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (s.f.). *Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”*. Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Objetivos específicos del MEP*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/objetivos-especificos>
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Objetivos generales del MEP*. Recuperado de https://www.mep.go.cr/atc21s/objetivos_generales
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (s.f.). *Orientaciones y lineamientos para los equipos de permanencia*. San José, Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Exclusión Educativa en el Sistema Público Costarricense (Análisis de cinco dimensiones)*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2018). *Segunda parte de la sistematización y evaluación de la implementación de la estrategia Yo Me Apunto del Ministerio de Educación Pública* (versión revisada luego de la presentación oral del informe el 20 de enero de 2018). San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Sistematización de la Implementación de la Estrategia Yo Me Apunto del Ministerio de Educación Pública. Producto final*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP)-Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE). (2020). *Plan Anual Operativo (PAO)*.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2016*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de http://ods.cr/sites/default/files/documentos/3-inventario-politicas-publicas_3.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Metodología Agenda Nacional de Evaluación 2019-2022 (presentación), Área de Evaluación y Seguimiento, Unidad de Evaluación*.

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Política Nacional de Evaluación 2018-2030*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2019). *Términos de referencia de contratación de servicios profesionales para la evaluación de la estrategia: Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil*. Gobierno de Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). (2018). *Evaluación de experiencias innovadoras de inclusión de adolescentes y jóvenes en la educación secundaria básica CECC-SICA. El caso de Costa Rica: Estrategia Institucional Yo Me Apunto*. Buenos Aires, Argentina.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *Educación en Costa Rica. Aspectos destacados*.
- Patton, M. (2013, enero). *Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist*. Recuperado de <http://www.wmich.edu/evalctr/wp-content/uploads/2010/05/UFE.pdf>
- Programa Estado de la Nación. (2019). *Informe del Estado de la Educación (7ª publicación)*. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/septimo-informe-estado-de-la-educacion-contemplara-novedoso-estudio-de-observacion-en-las-aulas-de-matematicas-de-decimo-ano/>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Vargas, A. (2001). Enfoques evaluativos. *Revista de Ciencias Sociales* 92-93: 35-45 (II-III), San José, Costa Rica: UCR.

ANEXOS

Anexo 1. Términos de referencia



17/07/2019

1. Introducción

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), como ente encargado de coordinar la evaluación en el sector público costarricense, según la Ley N° 5525 y el Decreto Ejecutivo N° 35755, inició un proceso para promover la evaluación de las intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 (PNDIP), de cara al fortalecimiento de la acción gubernamental del país.

La Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE) está compuesta por una serie de intervenciones públicas con carácter estratégico para el Gobierno, con el propósito de ser evaluadas durante el periodo mencionado. Entre estas intervenciones se encuentra la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, del Sector Educación y Cultura¹⁴.

Con el apoyo técnico de MIDEPLAN, desde el Sector Educación y Cultura, y en conjunto con personas funcionarias del Ministerio de Educación Pública (MEP), se acordó realizar una evaluación de diseño de la Estrategia, con la finalidad de obtener información y evidencias que permitan:

- La toma de decisiones claves sobre el diseño a partir de las fortalezas y oportunidades de mejora que se identifiquen.
- El aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática.
- La valoración de recomendaciones orientadas a la redefinición del diseño.
- La delimitación de las condiciones necesarias para la ejecución futura de una evaluación de los resultados de la intervención.

La evaluación es de carácter formativo y se enfoca en determinar la pertinencia del diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, en función de los objetivos que esta persigue y las necesidades de la población a la cual va dirigida. Este proceso se estructura en cuatro etapas articuladas entre sí:

1. Preparación de la evaluación
2. Diseño de la evaluación
3. Ejecución de la evaluación
4. Uso de la evaluación

2. Antecedentes de la intervención

El Ministerio de Educación Pública ha desarrollado desde años atrás una serie de intervenciones que han tenido como objetivo principal disminuir la exclusión educativa.

Recientemente, una de esas intervenciones, denominada Estrategia Institucional YO ME APUNTO, generó resultados favorables que lograron ubicar en el 2017 el porcentaje de exclusión educativa en el nivel más bajo de los últimos 10 años (7,2%). En el marco de este antecedente, se desarrolló una propuesta de trabajo ministerial basada principalmente en la articulación de los programas, proyectos, estrategias y acciones que la institución ejecutaba desde sus distintos niveles, dirigiéndolos hacia una serie de centros educativos (168) que presentaban los mayores porcentajes de exclusión en los distritos priorizados por el PND Alberto Cañas Escalante 2015-2018.

La experiencia anterior generó una serie de lecciones y aprendizajes que se fortalecieron con los aportes del Proyecto PROEDUCA y es así como, a partir del 2017, personas funcionarias involucradas en estos dos procesos emprendieron el compromiso de consolidar un modelo de trabajo que integrara acciones pertinentes y oportunas para atender la exclusión educativa, en armonía con las características, prioridades y necesidades actuales del país y de cada una de las 27 Direcciones Regionales de Educación.

14 La solicitud de la incorporación de esta intervención en la ANE 2019-2022 se realizó desde el MEP, mediante oficio DM-1507-10-2018.

Un primer avance que dio el MEP en ese sentido fue la creación de una estructura ubicada en el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional para atender la exclusión educativa, la cual fue constituida mediante el Decreto Ejecutivo 41007, emitido el 6 de abril de 2018, en el Diario Oficial de Costa Rica, La Gaceta, denominada la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE) [ver anexo A].

La UPRE trabaja en todos los niveles y ciclos del sistema educativo, desde la primera infancia hasta la educación diversificada. Dirige acciones para incorporar y reincorporar personas al sistema educativo y para que el estudiantado tenga una permanencia exitosa. Su quehacer posibilita a las personas oportunidades desde un enfoque de Derechos Humanos, siguiendo las líneas generadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, con su respectiva meta de “Hacer que nadie se quede atrás”, con la cual Costa Rica se compromete a centrar las acciones que garanticen los derechos humanos e igualdad de género de personas y grupos poblacionales en situación de discriminación y exclusión de los procesos educativos, sociales, económicos y culturales.

Esta unidad incorpora las fortalezas y logros que tuvieron ambas estrategias (YO ME APUNTO y PROEDUCA) y propone –a partir de la coordinación y la articulación entre los niveles de responsabilidad del MEP político, asesor, director y ejecutor, y en conjunto con instituciones externas– una gestión estratégica, oportuna y pertinente para atender la exclusión educativa, de conformidad con las prioridades establecidas por el Estado costarricense en el sector Educación y Cultura en el Plan Nacional de Desarrollo del Bicentenario (2019- 2022) y congruente con esto, en las áreas estratégicas para la planificación institucional establecidas por el MEP, que deben incluirse en el nivel central, regional y de centro educativo.

El trabajo que desarrolla la UPRE tiene un alcance nacional y plantea una relación cercana con los diferentes actores educativos y sociales de las 27 Direcciones Regionales de la Educación y los centros educativos que conforman el Ministerio de Educación Pública. Constituye una propuesta que focaliza la coordinación y gestión intra-interinstitucional y multisectorial, priorizando en aquellas personas, comunidades y centros educativos con mayor riesgo y vulnerabilidad. Es un modelo de trabajo que se sustenta en comunidades educativas organizadas en redes interconectadas, que asumen el compromiso de mejorar los indicadores educativos vinculados con la exclusión y cobertura educativa y se fortalecen desde interacciones sistémicas, solidarias, inclusivas y dinámicas, promoviendo la calidad educativa y la mejora continua (UPRE, s.f.).

3. Objetivos de la Intervención

3.1. Objetivo General

Contribuir a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales (excepto las secciones Técnicas Nocturnas) mediante una estrategia que articula, capacita y da acompañamiento técnico a los actores educativos y de otros sectores para que se fortalezcan sus capacidades de gestión y planificación institucional en el periodo 2019-2021.

3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1. Identificar las direcciones regionales y centros educativos que presentan mayores porcentajes de exclusión escolar intra-anual en la oferta de III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales (excepto las secciones Técnicas Nocturnas) a nivel nacional para que se elabore una estrategia de atención priorizada a estos durante el periodo 2019-2022.
- 3.2.2. Identificar las causas y necesidades principales que generan la exclusión educativa en estas direcciones regionales de educación y centros educativos priorizados para que sean atendidas de manera pertinente.

- 3.2.3. Promover la implementación de estrategias, proyectos y acciones contextualizadas y pertinentes en cada dirección regional de educación y centro educativo para que se atiendan de manera oportuna las situaciones de riesgo que pueden provocar exclusión educativa en las personas estudiantes.
- 3.2.4. Coordinar acciones intra e interinstitucionales para que los servicios, bienes y proyectos que contribuyen a la disminución de la exclusión educativa se dirijan hacia las Direcciones Regionales de Educación, centros y actores educativos priorizados, para que se responda a las necesidades y requerimientos identificados por ellos en sus diagnósticos institucionales.
- 3.2.5. Brindar acompañamiento técnico al trabajo que realizan los equipos para la permanencia regionales y de centro educativo para que se fortalezcan sus capacidades de gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión escolar según las necesidades y causas identificadas.
- 3.2.6. Implementar un plan de formación dirigido a enlaces de nivel central, los equipos de permanencia regionales y de centro educativo que incrementen los conocimientos y saberes necesarios para la atención de la exclusión educativa y así abordarla de manera pertinente y efectiva.
- 3.2.7. Identificar buenas prácticas desarrolladas por los actores educativos del MEP y de instituciones externas para la disminución de la exclusión educativa en III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, cuyos diseños o procesos de implementación puedan ser replicadas en otros escenarios del sistema educativo.

4. Actores Estratégicos de la Intervención

Los actores estratégicos que participan en la ejecución de la intervención se ubican en todos los niveles de coordinación interna del MEP (nacional, regional y local) y a nivel externo (interinstitucional y multisectorial) [ver anexo B].

5. Objetivos de la evaluación

5.1. Objetivo General

Evaluar el diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales¹⁵, durante el 2019, contribuyendo a la toma de decisiones para la mejora de su gestión y sostenibilidad.

5.2. Objetivos Específicos

- 5.2.1. Valorar la pertinencia y coherencia del diseño actual de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales, considerando los elementos de la Teoría de la Intervención.
- 5.2.2. Reconstruir el diseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” en su componente de atención de la exclusión en el III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales¹⁶.

15 En esta Estrategia no se incluyen las secciones Técnicas Nocturnas, ya que esta oferta no incluye una malla curricular académica (es solamente técnica) y en muchos casos las personas que se matriculan en esta ya han alcanzado su bachillerato o bien, se encuentran estudiando paralelamente en otra modalidad educativa para alcanzarlo.

16 Para este objetivo deberán considerarse todos los aspectos relacionados con la Teoría de la Intervención, la Cadena de Resultados

5.2.3. Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora de la pertinencia y coherencia de la Estrategia y el incremento de su sostenibilidad.

6. Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación aquí planteadas se encuentran en correspondencia con el objetivo 1 de evaluación, las cuales servirán para estructurar el análisis y el informe de evaluación, con respecto a dicho objetivo.

Las preguntas serán analizadas conjuntamente entre el Equipo Evaluador y el Equipo Técnico de la evaluación antes de iniciar la etapa de ejecución del proceso de evaluación, para así asegurar su correcta comprensión.

Para esta evaluación se deben responder las preguntas expuestas en el cuadro 1.

Cuadro 1. Preguntas de evaluación

PREGUNTAS
¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención con respecto a las necesidades diferenciadas de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?
¿Cuál es el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención de la Estrategia?
¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?
¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?

Para ampliar la precisión y delimitación de dichas preguntas de evaluación se debe considerar el anexo C.

7. Alcance de la evaluación

Las siguientes líneas delimitan los aspectos de la intervención a considerar para la evaluación:

- **Población y unidad de estudio:** Documento de Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” y otros colectivos vinculados con el proceso de atención.
- **Temporal:** El alcance temporal corresponde al 2019, año en el que se cuenta con el diseño de la intervención.
- **Geográfico:** Nacional, ya que la Estrategia es de aplicación nacional, específicamente en aquellas zonas donde se encuentran ubicados los Centros Educativos que han sido incluidos en la estrategia, a partir de un proceso de priorización (anexo D).
- **Tipo de evaluación:**
 - **Formativa:** Por cuanto se pretende identificar las fortalezas y debilidades, tanto del concepto mismo de la intervención como de su diseño, para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de la gestión de la intervención.

(con sus respectivos indicadores para cada eslabón de la cadena-fichas), la formulación de los procesos (descripción, flujograma, delimitación de responsables), mapeo de actores (determinando sus interrelaciones, utilizar como insumo anexo B) y el plan para la recopilación, análisis y síntesis de datos (resultados). Todo lo anterior deberá reconstruirse de manera participativa a partir de la consulta con actores estratégicos, previamente definidos por el Equipo Técnico.

- De diseño: Dado que interesa evaluar la pertinencia de la intervención con respecto a la problemática o necesidad que la origina y la estructura organizacional y funcional que la fundamenta, así como analizar la coherencia interna del diseño.
- Durante: Pues se llevará a cabo recién iniciando la ejecución de la intervención.
- Externa: Debido a que la valoración la realizará personal externo e independiente de la intervención.
- **Criterios:** Para la presente evaluación será considerado el criterio de pertinencia, el cual será entendido como:
 - Pertinencia: Medida en que los objetivos y actividades de la intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales, políticas del país y condiciones del entorno de la intervención.
 - Sostenibilidad: Medida en que los cambios positivos previstos por la intervención probablemente perduren en el tiempo. Medida en que la Estrategia se institucionalice y tenga continuidad en el tiempo.
- **Conceptos relevantes:** Para efectos de esta evaluación, desde la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, es necesario tener claridad sobre algunos conceptos relevantes relacionados con la intervención y las funciones que se desarrollan. El detalle de estos conceptos se encuentra en el anexo E.

8. Actores responsables de la evaluación

Los actores clave en el desarrollo de la evaluación son:

MIDEPLAN: Ente promotor, orientador del proceso de evaluación, gestor de la evaluación. Representado por personas funcionarias del Área de Evaluación y Seguimiento (Jefaturas-técnicos) para respaldar el proceso de evaluación. Su interés central es garantizar la credibilidad y rigurosidad de la evaluación, así como la utilidad de la evaluación.

MEP: Instancia rectora del sector Educación y Cultura, que sirve como enlace de coordinación y comunicación. Apoya y promueve la gestión, ejecución y el uso de la evaluación. La representación recae fundamentalmente en el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional y las Direcciones de Planificación, y Gestión y Desarrollo Regional (pendiente UPRE).

UPRE: Unidad responsable de la coordinación y ejecución de la intervención y gestora de la evaluación. Proporciona la información disponible para el proceso, así como los aspectos logísticos.

Equipo Técnico (ET): Equipo integrado por personas funcionarias de la Unidad de Evaluación de MIDEPLAN, una persona funcionaria de la UPRE, una de la Dirección de Planificación Institucional, una del Departamento de Estadística¹⁷ y una de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, todas del MEP. Este equipo es el encargado de preparar, programar y supervisar el desarrollo del proceso de evaluación y asegurar su conclusión.

Equipo Directivo (ED): Equipo responsable de la orientación estratégica y toma de decisiones del proceso de evaluación e integrado por la persona que ostenta el cargo de jefatura de la Unidad de Evaluación de MIDEPLAN y las personas que ostentan los cargos de Dirección de Planificación Institucional, Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, y persona coordinadora de la UPRE, estas últimas del MEP.

9. Metodología para la evaluación de la intervención

El equipo evaluador (EE) desarrollará un diseño metodológico para el proceso evaluativo, basado en la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos. Dicho diseño podrá tomar en cuenta la

¹⁷ En momentos específicos del proceso.

aplicación de las siguientes técnicas: encuestas, entrevistas semiestructuradas, análisis documental, talleres y/o grupos focales.

Complementariamente, el EE podrá definir otras técnicas que, según su criterio experto, se ajusten de manera idónea para la realización de la evaluación, el cumplimiento de los objetivos y las respuestas a las preguntas de evaluación, considerando para esto el análisis de datos de tipo cuantitativo y cualitativo de fuente primaria o secundaria. Las técnicas deben tomar en cuenta a los actores descritos en el anexo B. El EE podrá ampliar la cantidad de actores a consultar en tanto sean relevantes para la evaluación.

Los instrumentos de recolección de información desarrollados por el EE deberán ser presentados de manera preliminar en el Plan de Trabajo y su versión final (con observaciones incluidas) y ser sometidos a revisión y aprobación por parte del ET de la evaluación. Para esto, el equipo evaluador deberá enviarlos 10 días hábiles antes de realizar su pilotaje, a fin de poder recibir de manera oportuna la realimentación correspondiente y que el EE disponga del tiempo apropiado para hacer eventuales modificaciones. Estos instrumentos tendrán que ser ajustados a partir de dicho pilotaje (deberá darse cuenta de los resultados de este proceso en el informe de la evaluación). Es necesario que la consideración de todos estos aspectos se vea reflejada en el cronograma de trabajo propuesto (desglose de actividades y plazos establecidos).

Le corresponde al EE la revisión y ajuste de la matriz de evaluación, propuesta en el anexo F, (tomando en cuenta el Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas de MIDEPLAN y sus guías, 2017), así como la selección y su respectiva justificación de las técnicas para recopilación de la información, sistematización y análisis¹⁸ que le permitan obtener las respuestas a las preguntas de evaluación; lo anterior teniendo en cuenta que el carácter de la evaluación no es meramente descriptivo, sino valorativo y propositivo, siendo en este último caso relevante, dado que se requiere obtener a través de la evaluación un análisis sólido, así como conclusiones y recomendaciones viables y oportunas para el mejoramiento de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” .

En caso de presentarse alguna necesidad de mejora o precisión de las interrogantes u otros elementos considerados en la matriz de evaluación, esta modificación deberá ser complementaria y tender hacia el aumento de la integralidad del encargo evaluativo. Además, se realizará de común acuerdo entre ambas partes (ET-EE). También, tendrá que ser avalada técnicamente por el ente contratante, el cual no asumirá costes financieros adicionales a los contemplados en la sección 13.

La metodología deberá proporcionar la evidencia para comprender y explicar el objeto evaluado, es decir, el diseño de la Estrategia (actual y rediseñada). El EE deberá realizar un análisis sistemático y establecer con base en evidencias confiables la respuesta a cada una de las preguntas, vinculando su argumentación a los hallazgos y conclusiones de la evaluación.

La programación, organización y logística relacionada con el trabajo de campo será responsabilidad exclusiva del EE, así como la sistematización y análisis de los datos. El ET se reserva el derecho de establecer contacto inicial con los actores que vayan a ser consultados por el EE mediante el envío previo de un oficio informativo digital o físico, para que tengan conocimiento de este proceso de evaluación. Por eso, el listado de personas a consultar y las fechas de consulta previstas deberá indicarse en el Plan de Trabajo que elabore el EE. Cualquier cambio o modificación posterior deberá ser comunicado oportunamente al ET, el cual debe aprobar estas modificaciones.

18 Deberán explicitarse las técnicas para cada una de estas acciones (recopilación de la información, sistematización y análisis) por separado.

10. Productos de la evaluación

Los productos solicitados para esta evaluación son los siguientes:

1. **Plan de trabajo:** Este producto deberá contener como mínimo los elementos citados en el anexo G.
2. **Valoración del diseño actual de la Estrategia:** Para realizar este producto deberá utilizarse la Guía de Teoría de la Intervención: orientaciones metodológicas para la evaluación.
3. **Rediseño de la Intervención¹⁹:** A partir de resultados de la valoración del diseño, el EE deberá rediseñar la Intervención, donde se contemplen los elementos de planificación necesarios para su implementación. Para este producto se considerará el anexo H.
4. **Informe final:** Debe contener de manera coherente la articulación de los productos anteriores en un solo documento formal. Para la elaboración de este producto tendrá que considerarse lo establecido en el anexo I y en la Guía de Elaboración de la Guía de Teoría de la Intervención (MIDEPLAN, 2017).
5. **Infografía:** Un documento que represente visualmente los principales elementos de la evaluación del diseño (contexto de la intervención, características de la intervención, objetivos de evaluación, preguntas de evaluación, alcance de la evaluación, diseño metodológico, conclusiones y recomendaciones), cuyo contenido sea de comprensión de diferentes públicos o audiencias de la intervención.
6. **Presentación de resultados:** Al menos tres presentaciones orales sobre los resultados finales de la evaluación. Estas presentaciones deberán dirigirse a: i) actores estratégicos-políticos, ii) actores estratégicos-operativos y iii) población beneficiaria (en las zonas que defina el ET). Para cada grupo de actores deberá realizarse una presentación visual diferente, ajustándose a las características del público a la que va dirigida.

En el informe final deberá presentarse, como parte del apartado metodológico, un esquema o tabla resumen del trabajo de campo (técnica de recopilación de información, actores a los que se aplicó, muestra propuesta, muestra efectiva y comentarios, entre otros).

Deberá contener un apartado de Resumen Ejecutivo, cuya comprensión del contenido pueda verse como un “desprendible” del Informe, es decir, un informe que por sí mismo pueda circularse a un nivel estratégico y contenga de manera resumida los aspectos centrales del informe final (descripción breve de la intervención, reseña de la evaluación, resumen de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones), por lo que es necesario que presente un nivel de sistematicidad alto y uso efectivo de herramientas visuales.

Los productos del rediseño de la intervención y el Informe Final deberán ser presentados considerando las siguientes características:

- Certificación de Revisión filológica (resguardar ortografía, redacción y fuentes de datos, entre otros).
- Diseño y diagramación: Una propuesta de diseño interno. Deberá respetarse la portada definida por MIDEPLAN y las imágenes utilizadas deberán contar con permiso de derecho de autor. Dicha propuesta será aprobada por el ET.
- Utilizar el libro de marcas de MIDEPLAN para aspectos de formato del documento.

¹⁹ Este producto deberá presentarse en formato desprendible del informe de evaluación, cumpliendo con los mismos requerimientos de presentación de un documento formal de planificación (diseño de una intervención) y que pueda comprenderse al margen del resto del informe de evaluación. Deberá estar acompañado de una presentación (ppt) que contenga los principales elementos que lo componen.

- Extensión máxima del Informe Final deberá ser de 80 páginas (con el diseño y diagramación incluidos).
- Extensión máxima del rediseño de la Intervención deberá ser de 30 páginas (con el diseño y diagramación incluidos).
- Especificaciones del documento: hoja tamaño carta, títulos principales arial negrita 14, títulos secundarios arial negrita 12, texto general arial 10, márgenes superior e inferior de 2,5, márgenes izquierdo y derecho de 3, espaciado sencillo, numeración de páginas inferior derecho o central²⁰.
- Citas bibliográficas: según APA 6ta edición.

Las especificaciones técnicas del producto Infografía, que como mínimo, deberán considerarse, son las siguientes:

- Infografía a nivel profesional y que esté acorde con la imagen corporativa de MIDEPLAN.
- Presentación tipo folleto, que presente de forma creativa el contenido solicitado.
- Incluir mediación pedagógica y elementos ilustrativos.
- Resguardar los derechos de imagen o en su defecto, indicar propiedad de imagen.
- Archivos en digital y físicos (30 ejemplares, base mínima 11 x 8,5 pulgadas, papel couché 100). Presentación de infografía preliminar, para revisión previa por parte del ET, antes de su impresión final.

Para las sesiones de presentación de resultados deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Los archivos de PowerPoint y pdf (u otro) que serán utilizados para la divulgación de resultados deberán ser presentados al menos cuatro días antes de cada actividad, para llevar a cabo la respectiva revisión por parte del ET.
- Cada archivo deberá elaborarse y ajustarse según contenidos de acuerdo con las características de los actores a quienes va dirigida la presentación.
- El contenido abordado deberá estar en total acuerdo con el contenido del Informe Final aprobado.

Todos los productos, en sus versiones preliminares y finales, deberán entregarse en formato digital (pdf y editable) a la dirección electrónica: mariajose.vega@mideplan.go.cr. Los folletos en físico (versión final) deberán entregarse en las oficinas centrales de MIDEPLAN (Edificio Adriático, ubicado 200 metros norte de la Agencia Q, en San Pedro de Montes de Oca, San José, entre las 8 y las 16 horas, de lunes a viernes), en la Unidad de Evaluación, del Área de Evaluación y Seguimiento.

El EE contará con la información citada en el anexo J para realizar los distintos productos solicitados.

11. Composición y perfil del equipo evaluador

La composición mínima y perfil del equipo evaluador se detalla en el cuadro 2. Las personas profesionales contratadas podrán proveerse de personal de apoyo para que le brinden asistencia en sus actividades. Sin embargo, no podrán delegar en parte o en todo la ejecución de la evaluación de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, para la cual son contratados de acuerdo con sus características. Se aclara que, en caso de subcontratarse personal de apoyo, MIDEPLAN no tendrá responsabilidad o compromisos contractuales con las eventuales subcontrataciones.

²⁰ Revisar Manual de identidad corporativa de MIDEPLAN.

Cuadro 2. Perfil del Equipo Evaluador

Equipo evaluador	Requisitos de admisibilidad			Requisitos deseables
	Formación	Experiencia profesional	Generales	
Experto/a 2	i. Profesional en Ciencias Sociales u otra carrera afín con el objeto de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> i. Experiencia laboral en la realización y coordinación de al menos 3 evaluaciones de programas o proyectos públicos. ii. Experiencia en el asesoramiento a organismos públicos en el ámbito de los sistemas de seguimiento y evaluación, gestión por procesos, estructura organizativa, de intervenciones públicas o evaluaciones. iii. Experiencia laboral en diseño, aplicación y análisis de métodos y herramientas cualitativas y cuantitativas en proyectos de investigación o evaluaciones. iv. Experiencia en al menos 3 presentaciones de resultados de evaluaciones, ponencias en conferencias, etc. v. Experiencia como coordinador/a de equipos profesionales. vi. Experiencia laboral demostrable en trabajo con poblaciones en vulnerabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Al menos uno de los dos expertos deberá tener conocimientos y experiencia en temas de educación pública. ii. Disponibilidad para cumplir con el cronograma establecido. iii. Disponibilidad para trabajar a nivel nacional en el marco de la especificación de insumos. iv. Dominio del idioma español. v. Competencias analíticas y habilidades de escritura de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Formación y experiencia laboral en planificación (caso del experto/a 1). ii. Formación de maestría afines a sus especialidades, evaluación o gerencia de proyectos. iii. Formación y experiencia laboral en evaluación (únicamente para experto/a 2). iv. Formación en Derechos Humanos. v. Conocimiento sobre funcionamiento y estructura del MEP.
	ii. Profesional en Planificación Económica y Social	<ul style="list-style-type: none"> i. Al menos tres años de experiencia demostrable²¹ en tareas vinculadas con la planificación de intervenciones públicas. ii. Experiencia en procesos de planificación institucional en el sector público. 		

21 Se entenderá como experiencia demostrable: años laborados en instituciones públicas desarrollando acciones de planificación o que hayan realizado consultorías, asesorías, evaluaciones y auditorías relacionadas con temas de planificación.

El EE, además, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- No estar involucrado en el diseño o implementación de cualquier aspecto de la intervención a ser evaluada.
- Ser respetuoso de los derechos de las personas que participan en el proceso de evaluación; esto implica ser sensible a los valores, modos de pensar, identidades culturales, creencias y costumbres, entre otros.
- Proteger la confidencialidad y anonimato de las personas informantes y las empresas en todo momento durante el proceso evaluativo, y en la formulación de los productos de la evaluación.

La sustitución de cualquier integrante del EE contratado deberá realizarse por una persona que cumpla con el perfil equivalente o superior al solicitado, lo cual debe ser avalado por el ente contratante.

12. Coordinación, supervisión y comunicación

Sobre todos los procesos relacionados con la conducción y ejecución de la presente contratación, su enlace principal con relación a los aspectos técnicos del proceso de evaluación lo constituye el Área de Evaluación y Seguimiento de MIDEPLAN.

MIDEPLAN será el canal de comunicación oficial entre el EE y el Equipo Técnico. Se designa a la Sra. María José Vega Sanabria, funcionaria de la Unidad de Evaluación, como canal de interlocución entre los distintos participantes de la contratación. El EE debe estar en disposición de ser contactado por diversos medios (teléfono, Skype, correo electrónico y reuniones presenciales, entre otros).

Durante el periodo de contratación se realizarán reuniones entre el EE, ET y ED. El EE debe acatar las fechas y horarios establecidos para estas reuniones, las cuales tendrán como finalidad la aclaración de consultas, seguimiento al proceso de evaluación, el control o supervisión, así como la realimentación de resultados, entre otros. Las solicitudes de información o necesidades de coordinación que requiera el EE deberán gestionarse a través del ET.

En caso de solicitarse una presentación específica o insumo para una reunión, el EE deberá prepararla.

13. Aprobación y supervisión de productos

MIDEPLAN tendrá la obligación de comprobar la adecuación y grado de consecución de los productos (señalados en el apartado 10), así como su respectiva aprobación, los cuales estarán sujetos a un control de calidad, supervisión, seguimiento y verificación de cumplimiento acorde con lo estipulado en estos TdR. Para tal fin, se utilizará la *“Guía de productos de evaluación. Orientaciones para su valoración”* (MIDEPLAN, 2017)²², en la cual se establecen los criterios que serán utilizados para la aprobación de los diferentes productos solicitados en esta evaluación.

Para la socialización y puesta en común de los productos, así como las observaciones del ET, se realizarán reuniones e intercambio de documentos. Las personas profesionales del EE deben estar presentes obligatoriamente en las reuniones (al menos una por cada producto de la contratación) que se hagan para tal fin, debiendo MIDEPLAN notificar al EE cuando las reuniones tengan esta naturaleza.

El ET establecerá sus recomendaciones y comentarios a cada producto entregado. El EE debe atender e integrar las observaciones realizadas por MIDEPLAN en cada uno de los productos

22 Esta guía puede ser ubicada en la página web de MIDEPLAN: www.mideplan.go.cr

entregados, las cuales tendrán la intención de aumentar la calidad y coherencia de estos con los TdR; lo anterior en estricto apego al criterio de independencia que reviste una evaluación externa.

En virtud de que se pondrá a disposición del EE los diferentes instrumentos técnicos que señalan el contenido y los elementos básicos que especifican las características de calidad de los productos de la evaluación, el ET concede un máximo de dos revisiones²³ para cada uno de los productos solicitados.

En caso de existir diferencias técnicas sobre las observaciones, prevalecerá el interés del ente contratante y el EE podrá dejar constancia de esto por escrito mediante una nota oficial. La entrega de productos y las respectivas valoraciones se realizará mediante comunicación oficial.

14. Confidencialidad de los datos y propiedad intelectual

MIDEPLAN, a través del ET, proporcionará al EE la información necesaria y disponible para la realización de la evaluación. Toda información que conste en archivos del contratante o que a través de este se tenga acceso no podrá ser utilizada por el equipo evaluador para otros propósitos que no sean los contemplados en la ejecución de esta evaluación.

Todos los documentos y datos originados con motivo de la evaluación pasan a ser propiedad de MIDEPLAN y deben ser tratados confidencialmente por el EE. Dicha información no podrá ser facilitada a ninguna persona o entidad sin el consentimiento previo y expreso del MEP y de MIDEPLAN, obligación que se mantendrá vigente después de la expiración o terminación del presente contrato por cualquier razón que fuere.

Por su parte, el EE podrá conservar copias para sus archivos. MIDEPLAN tendrá acceso a la información y documentación de trabajo en poder del equipo evaluador que evidencie las normas y disciplinas aplicadas en la realización de sus funciones, el alcance del trabajo efectuado, los procedimientos utilizados, los resultados obtenidos y la sustentación de los comentarios, conclusiones, recomendaciones e informes emergentes de las labores realizadas.

El EE se compromete a la adopción de las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos y evite su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya sea que provengan de la acción humana, el medio físico o natural.

Los derechos de autor y cualquier otro derecho de propiedad sobre los resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución del contrato, a excepción de aquellos elementos contenidos en este sobre los que ya exista un derecho de autor y otro de propiedad, pertenecerán única y exclusivamente a MIDEPLAN y el MEP.

15. Requisitos o condiciones generales

15.1 Oferta técnica

La oferta deberá cumplir los siguientes aspectos:

- i. Carta de aceptación de las condiciones de los TdR, así como los datos de contacto del representante legal y coordinador(a) del Equipo Evaluador, según corresponda.

²³ Revisión del producto entregado en su primera versión y revisión del producto corregido, a partir de las observaciones realizadas en la primera revisión.

- ii. Currículum vitae de los integrantes del Equipo Evaluador, indicando referencias recientes a documentos que respalden lo señalado en el CV y solicitado en el apartado 11, títulos de formación académica o técnica, colegiaturas profesionales al día y enlaces de informes de evaluación, entre otros. Se sugiere indicar las referencias más recientes.
- iii. Contener los aspectos descritos a continuación:
 - a. Cronograma base. Los aspectos a incluir en este cronograma se citan en el anexo K y deberán presentarse en dicho formato.
 - b. Actualización de la matriz de evaluación en la que se presente la relación sintética entre criterios, dimensiones, preguntas, temas de análisis, las técnicas, instrumentos y fuentes propuestas²⁴.
 - a. Descripción preliminar de la estrategia metodológica. Justificación del uso de cada técnica de recolección, a quién va dirigida y análisis de datos en función del objeto de evaluación, tipo de dato y fuente.

Para efectos de la presente Contratación, el ente consultor deberá adjuntar a su propuesta las siguientes declaraciones juradas y certificaciones contenidas en el artículo 65 del R.L.C.A. y otras que se soliciten:

- Estar incorporado en el Colegio que agremia la especialidad y al día en sus obligaciones con dicho Colegio.
- Declarar que no le alcanzan ninguna de las prohibiciones que prevé el artículo 22 y 22 bis de la Ley de Contratación Administrativa (Art. 18 y 65 del R.L.C.A).
- Encontrarse al día con el pago de sus obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social conforme dispone el Art. 65., inciso c. R.L.C.A. (Requisito de Admisibilidad) y que cumple con las estipulaciones de los Artículos 74 y 74 bis, y 31 de la Ley Orgánica de la Caja Costarricense de Seguro Social N° 17, del 22 de octubre de 1943 y sus reformas.
- Declaración Jurada sobre el cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social, conforme el Artículo 1° de la Directriz Presidencial N° 29 del 10 de julio de 2001 (publicada en el Alcance N° 59, La Gaceta N° 153 del 10 de agosto de 2001).

Según lo dispone el Artículo 22, inciso c, de la Ley N° 8783, deberá presentarse certificación de que se encuentra al día con el pago de las obligaciones con el FODESAF, lo cual podrá tramitarse al correo electrónico: desafcobro@gmail.com

El EE se compromete a aportar las pruebas documentarias que posea en evidencia de las normas y procedimientos observados y el alcance del trabajo efectuado, conclusiones, recomendaciones e informes resultantes de la investigación realizada.

Nota: Obligaciones tributarias

En atención a lo indicado en el Artículo 18 Bis, adicionado al Código de Normas y Procedimientos Tributarios N° 4755, mediante la Ley N° 9416 para Mejorar la Lucha contra el Fraude Fiscal, que en lo que interesa dice: “Toda persona física o jurídica que desee obtener o tramitar cualquier régimen de exoneración o incentivo fiscal, cualquier proceso de contratación pública [...], ante la Administración central o entes descentralizados, deberá encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias materiales y formales, así como en la presentación de las declaraciones tributarias a las que estuviera obligada ante las dependencias del Ministerio de Hacienda”. SE ADVIERTE QUE ESTA VERIFICACIÓN SE REALIZARÁ EN EL MOMENTO PROCESAL OPORTUNO Y NINGÚN OFERENTE QUE SE ENCUENTRE “MOROSO” U “OMISO” PODRÁ RESULTAR ADJUDICATARIO

²⁴ Revisar Manual de evaluación para intervenciones públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación (MIDEPLAN, 2017).

EN LA CONTRATACIÓN CORRESPONDIENTE. La única información aceptada como prueba de cumplimiento será la que emita la Dirección de Recaudación de la Dirección General de Tributación.

15.2 Oferta económica

Para la presente contratación se cuenta con presupuesto máximo de ¢30.000.000,00 (treinta millones de colones exactos). En la propuesta deberá desglosarse todos los costos según productos de la evaluación y honorarios profesionales (Artículo 26 del R.L.C.A.). La administración se reserva el derecho de aplicar lo dispuesto en los Artículos 28 y 28 bis del R.L.C.A. Todo lo referente al precio se regirá por lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa y el Capítulo IV, Sección Primera de su Reglamento.

Deberá considerarse, además, en la oferta económica lo correspondiente a costos de materiales, logísticos (alimentación) y de transporte, tanto para el proceso de ejecución de la evaluación como para las sesiones de presentación de resultados de esta.

Para la adjudicación del contrato se tendrá en cuenta la correspondencia con el perfil buscado (idoneidad del equipo evaluador con el perfil solicitado), la calidad de la propuesta técnica (congruencia y consistencia de la metodología con el encargo de la evaluación) y la oferta financiera.

15.3 Consideraciones generales

Una vez seleccionado el ente consultor, este deberá incluir su propuesta electrónica en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP). Esta propuesta deberá contener digitalmente todos los documentos técnicos y legales (certificaciones, declaraciones juradas, copia de cédulas) solicitados en estos TdR.

Por solo el hecho de presentar la propuesta, el ente consultor acepta las condiciones y especificaciones de los Términos de Referencia, así como la legislación y reglamentación vigente en materia de Contratación Administrativa. Es obligación del ente consultor presentar su propuesta de manera ordenada y completa en idioma español, indicando cada punto de los Términos de Referencia y adecuando los atestados del EE propuesto, según se solicite. La propuesta debe ser firmada por la persona legalmente facultada para ello.

El ente consultor está obligado a cotizar por la totalidad del estudio (Art. 66 R.L.C.A.) y en su propuesta deberá indicar el desglose de los componentes del precio (mano de obra, insumos y/o materiales, gastos administrativos, utilidad), debiendo coincidir todo con el total de la propuesta Artículos 26 y 27 del R.L.C.A.

La Administración se reserva para su aplicación al momento de la adjudicación las facultades contenidas en los Artículos 27, 28, 28 bis, 30, 52 inciso n, 65, 86 al 90, 95, 197, 200 al 209 del R.L.C.A.

En la propuesta debe indicarse claramente el nombre de la persona responsable a quien se debe notificar y la dirección correspondiente en el Área Metropolitana. De no indicarse lugar de notificación, toda comunicación se entenderá realizada en el transcurso de 2 días hábiles a partir de la emisión del acto administrativo. Toda notificación que deba realizarse se hará a través del sistema de notificaciones del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), por lo que es responsabilidad del oferente la de mantener actualizados, activos y conectados todos los dispositivos y direcciones de correo que permitan la comunicación efectiva entre la Entidad contratante y el Oferente. De comprobarse que no hubo una comunicación oportuna, se podrá recurrir a la notificación “manual” al número de fax o correo electrónico proporcionado. De persistir la imposibilidad de notificar por fallas u obstáculos atribuibles al oferente, toda comunicación se entenderá realizada en el transcurso de 2 días hábiles a partir de la emisión del acto administrativo.

La vigencia de la propuesta deberá ser de 20 días hábiles a partir del siguiente día hábil de la recepción.

16. Plazo de entrega y pago

16.1 Plazo de la contratación y entrega de productos

El plazo estimado para la realización de esta consultoría es de 25 semanas, contabilizadas a partir de la firma del contrato entre el representante del Equipo Evaluador y representante legal de MIDEPLAN.

Los productos deberán ser entregados en las semanas señaladas en el cuadro 3.

Cuadro 3. Cronograma de entrega

Producto y documentos	Fecha de entrega
Plan de Trabajo (e instrumentos preliminares de recolección de información)	Semana III
Valoración del diseño	Semana IX
Rediseño de la intervención	Semana XV
Informe final	Semana XVIII
Archivo con presentaciones e infografías	Semana XIX
Hasta tres presentaciones orales sobre los resultados finales de la evaluación con i) actores estratégicos-políticos, ii) actores estratégicos-operativos y iii) población beneficiaria (en diferentes zonas)	Semana XIX ²⁵

El ET se reserva la potestad de definir las fechas en las cuales se llevarán a cabo cada una de las presentaciones de resultados; lo anterior, de conformidad con los Artículos 13, 14, 17 y 20 de la Ley Contratación Administrativa y los Artículos 193, 194, 195 y 196 del R.L.C.A.

16.2 Pago

La forma de pago será la usual de Gobierno costarricense, según lo estipulado en los Artículos 34 y 195 R.L.C.A. En el caso de las empresas con categoría PYMES debidamente registrada, la Administración Central tendrá un máximo de 30 días para pagar.

El pago por los servicios profesionales objeto de la Consultoría se realizará en tres tractos, según el siguiente esquema:

- i. 30% del total adjudicado, una vez aprobado el Plan de Trabajo.
- ii. 40% del total adjudicado, una vez aprobado el Rediseño de la Intervención.
- iii. 30% del total adjudicado una vez aprobado el Informe Final, entregadas las infografías y realizadas las presentaciones de resultados.

Se contará con un máximo de 10 días hábiles para recibir a conformidad o rechazar los productos entregados por el EE.

Cada uno de los productos deberá integrar las observaciones o cambios señalados por MIDEPLAN; esto será un requisito para su aprobación. Aquellas observaciones o señalamientos que no sean incorporados deben justificarse técnicamente (esta justificación debe ser avalada por MIDEPLAN).

²⁵ La definición de estas fechas deberá consensuarse con los actores del MEP, según sus calendarios académicos.

El pago de cada uno de los productos está condicionado a la calificación que cada uno de ellos obtenga, la cual debe ser **“Muy buena”** o **“Excelente”** según escala de valoración establecida en la *“Guía de productos de evaluación. Orientaciones para su valoración”* (MIDEPLAN, 2017).

16.3. Multas y cláusula penal

A partir de lo que establece el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (Presidencia de la República, 2016), en sus Artículos 47, 48 y 50, se define lo siguiente:

- En caso de que alguno de los productos, sea entregado de forma extemporánea, sin alguna justificación técnica razonable, previamente aceptada por el contratante, se aplicará una penalización del 0.1% respecto del monto de pago asignado a dicho producto, por cada día hábil de atraso. Los días de atraso, serán contabilizados a partir de la fecha hábil siguiente, al plazo establecido y finalizará, en el momento que el producto, sea entregado por el contratado. Para lo anterior el ente contratante, notificará de manera formal, el inicio y cierre de la contabilización de dichos días.
- En caso de que alguno de los productos, no cumpla, en su segunda revisión, con la calificación mínima para su aprobación, se aplicará una penalización del 10%²⁶ sobre el monto de pago asignado a dicho producto.

Esta multa no exime al contratado de realizar, el ajuste del producto según las observaciones y solicitudes de mejora señaladas, antes de su cancelación y ésta será, la última revisión que se realizará por parte del contratante.

- En caso de que, en esta tercera revisión, nuevamente el producto no cumpla con la calificación mínima, se dará fin a la relación contractual y se aplicará la ejecución de la garantía de cumplimiento.

Por otra parte, el contratado deberá garantizar hasta por un plazo de 6 meses después de haberse recibido los productos finales, que estará disponible para realizar ajustes menores y/o la corrección de errores que se detecten en los productos finales o para responder consultas o aclaraciones que surjan durante ese periodo.

17. Adjudicación

La Administración se reserva para su aplicación al momento de la adjudicación las facultades contenidas en los Artículos 27, 52 incisos N, 65, 86 al 90, 95, 189, 192 al 201.

Se advierte al Contratista que la adjudicación que recayere, al igual que la fase de ejecución, quedan sujetas a la efectiva disponibilidad presupuestaria y/o financiera, y sujeta a la legislación vigente y al cumplimiento de los requisitos de refrendo o formalización contractual o aprobación que correspondiere de conformidad con la Resolución R-CO-44-2007, de las nueve horas del día de once octubre de 2007, publicada en La Gaceta N° 202, del 22 de octubre de 2007.

Nota: Obligaciones tributarias

En atención a lo indicado en el Artículo 18 Bis, adicionado al Código de Normas y Procedimientos Tributarios N° 4755, mediante la Ley N° 9416 para Mejorar la Lucha contra el Fraude Fiscal, que en lo que interesa dice: “Toda persona física o jurídica que desee obtener o tramitar cualquier régimen de exoneración o incentivo fiscal, cualquier proceso de contratación pública [...], ante la Administración central o entes descentralizados, deberá encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones

²⁶ La Memoria de Cálculo de la penalización se encuentra detallada en el expediente físico y digital del proceso de evaluación, el cual contempla los costos que implica para la Administración Pública la revisión y rendición de informe de cada uno de los productos.

tributarias materiales y formales, así como en la presentación de las declaraciones tributarias a las que estuviera obligada ante las dependencias del Ministerio de Hacienda”.

SE ADVIERTE QUE ESTA VERIFICACIÓN SE REALIZARÁ EN EL MOMENTO PROCESAL OPORTUNO Y NINGÚN OFERENTE QUE SE ENCUENTRE “MOROSO” U “OMISO” PODRÁ RESULTAR ADJUDICATARIO EN LA CONTRATACIÓN CORRESPONDIENTE.

La única información aceptada como prueba de cumplimiento será la que emita la Dirección de Recaudación de la Dirección General de Tributación.

18. Suscripción y verificación de cumplimiento del contrato

El Contratista suscribirá un Contrato de Servicios Profesionales de Consultoría Externa con MIDEPLAN. Este ministerio (a través de la Unidad de Evaluación y en la persona de Eddy García Serrano), en conjunto con el Equipo Técnico, será el responsable de verificar la correcta ejecución del contrato generado por la presente contratación conforme a los objetivos y calendario establecidos.

19. Garantía de cumplimiento

El adjudicatario deberá rendir garantía del 5% sobre el monto total adjudicado. La garantía de cumplimiento se registrará por las disposiciones contenidas en los Artículos 40, 41, 42, 43, 44, 45 del R.L.C.A. Para todos los efectos, la presentación de garantías debe sujetarse a lo contenido en el Artículo 42 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

El adjudicatario deberá presentar la garantía de cumplimiento en el plazo de tres días hábiles a partir de la notificación de la firmeza del acto de adjudicación. Cuando la Garantía de Cumplimiento sea en dinero en efectivo (colones), deberá depositarse en la cuenta indicada en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP). Cuando la garantía sea en bonos o certificados a plazo, deberá presentarse ante la Sección de Garantías de la Proveduría Institucional de MIDEPLAN.

La garantía de cumplimiento deberá tener una vigencia de 12 meses contados a partir de la firmeza del acto de adjudicación. Además, deberá ajustarse en el monto correspondiente cada vez que se produzca una prórroga al contrato, un reajuste de Precios o un Aumento Anual. De igual manera, el adjudicatario deberá otorgar una garantía de calidad, posterior a la entrega del producto final. Para esto debe garantizar que estará disponible para hacer correcciones al documento hasta por un plazo de seis meses.

20. Del contratista

El contratista se sujetará a las disposiciones contempladas en los Artículos 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21 siguientes y concordantes de la Ley de la Contratación Administrativa y en los Artículos 30 31, 32, 34, 188, 189, 190 y 210 del R.L.C.A., y demás normativas que rige la materia de Contratación Administrativa. Asimismo, debe realizar las correcciones solicitadas por el Equipo Gestor y Equipo de Toma de Decisión a los informes entregados. El tiempo de entrega para correcciones solicitadas no modifica el plazo de entrega estipulado en el contrato. Todas las obligaciones derivadas de la realización del presente trabajo, tales como cuotas del Seguro Social, Riesgos Profesionales, Relaciones Obrero-Patronales, entre otras, estarán a cargo del CONTRATISTA que brinde los servicios profesionales.

Asimismo, se compromete a que, en caso de requerirse la sustitución de alguno o algunos de los miembros propuestos para participar en la ejecución de la evaluación, este(os) será(n) sustituido(s) con miembro(s) de igual o superior grado académico y experiencia. Caso contrario, será causal para rescindir el contrato.

El Contratista debe cancelar especies fiscales (o entero de gobierno) por el monto que se obtiene de multiplicar el monto total adjudicado por el 0.25% (cero punto veinticinco por ciento), más un monto de ¢625.00 por concepto de reintegro de papel. Dicho depósito debe realizarse en el plazo que indique la Administración al momento de la formalización contractual. El comprobante de depósito y/o entero de gobierno se aportará en forma electrónica por medio del Sistema SICOP.

Lo anterior según lo establecido por el *Artículo 272, inciso 2 del Código Fiscal* y sus reformas, y *el aparte "SEGUNDO" del oficio N° DCABCA-NP-945 del 28 de agosto de 2009* de la Dirección General de Bienes y Contratación Administrativa.

Visto bueno,

Eddy García Serrano
Jefe Unidad de Evaluación
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

21. Anexos

Anexo A

Decreto Ejecutivo-MEP 41007 (extracto que hace referencia a la creación de la UPRE)

“Artículo 37 Bis. - Para el cumplimiento de sus funciones el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional contará con una Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo.

Son funciones de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo:

- a. Asesorar en coordinación con los órganos y entidades del Sector Educación a las autoridades, dependencias del nivel central, regional y centros educativos en temas relacionados con reincorporación, permanencia, y éxito educativo.
- b. Definir en conjunto con las instancias ministeriales que corresponden las acciones estratégicas de coordinación, articulación, monitoreo, seguimiento, comunicación masiva de planes, proyectos y programas del sector educación en materia de reincorporación, permanencia, y éxito educativo.
- c. Dirigir acciones que enlacen los esfuerzos que a nivel Político, Asesor, Director y Ejecutor se realizan para atender el reto de disminuir la exclusión educativa.
- d. Dirigir con el apoyo del Comité Técnico Ministerial el desarrollo de las acciones, estrategias, proyectos y programas que atienden la reincorporación, permanencia, y éxito educativo en los distintos niveles de responsabilidad del MEP.
- e. Articular acciones estratégicas que respondan a las necesidades de coordinación intra, interinstitucionales y multisectoriales que tiene el MEP, en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo.
- f. Gestionar estudios o investigaciones en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo, para la mejora de la toma de decisiones estratégicas en los distintos niveles de responsabilidad del MEP.
- g. Gestionar procesos de sensibilización de los distintos actores educativos en temas vinculados con reincorporación, permanencia, y éxito educativo.
- h. Proporcionar insumos e información actualizada para la formulación del anteproyecto de presupuesto sobre las necesidades y prioridades relacionadas con la apertura de oferta educativa.
- i. Formular el Plan Operativo Anual (POA) de la unidad y el correspondiente anteproyecto de presupuesto, de acuerdo con las prioridades institucionales y del sector educación.
- j. Establecer los Manuales de Procedimientos requeridos para el funcionamiento de esta dependencia, el manejo de la información oficial y la realización de trámites bajo su responsabilidad, previo visto bueno del Ministro de Educación Pública.
- k. Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico”.

Anexo B. Cuadro de Actores

Clasificación	Actor	Rol que tiene en la intervención
Tomadores de decisiones políticos	Consejo Superior de Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Avala planes, programas o proyectos institucionales vinculados a la intervención. • Avalan y respaldan políticamente la intervención, ubicándola como un proceso estratégico de la gestión institucional.
	AUTORIDADES MINISTERIALES: Ministro y Viceministros	<ul style="list-style-type: none"> • Comunican a los distintos actores sociales y del sistema educativo la existencia e importancia de la intervención. • Propician las condiciones de mejora institucional que sean propuestas por los resultados de la implementación y evaluación de la intervención.
Ejecutor de proyectos y acciones	UNIDAD GESTORA DE LA INTERVENCIÓN: UPRE	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y gestiona el proceso de diseño e implementación de la intervención, garantizando que los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de la intervención se ejecuten de manera eficiente y eficaz. • Gestiona espacios de coordinación intra e interinstitucional, seguimiento de los procesos de implementación y fortalecimiento de capacidades de gestión en los actores implicados. • Integra, en conjunto con otros actores educativos, los equipos directivos y técnicos del proceso de evaluación.
	FUNCIONARIOS DE DIRECCIONES CENTRALES: Dirección, Jefaturas Departamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinan, en conjunto con la UPRE, el desarrollo de los procesos estratégicos relacionados con la disminución de la exclusión escolar según las competencias propias de cada dirección. • Planifican acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención para que sus intervenciones lleguen a los centros educativos y DRE que más lo requieren según el diagnóstico institucional, velando porque los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz. • Integran en conjunto con otros actores educativos los equipos directivos del proceso de evaluación. • Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención para que sus intervenciones lleguen a los centros educativos y DRE que más lo requieren según el diagnóstico institucional.
	Equipos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención. • Integran en conjunto con otros actores educativos los equipos técnicos del proceso de evaluación.

Clasificación	Actor	Rol que tiene en la intervención
	<p>FUNCIONARIOS DE DIRECCIONES EDUCATIVAS REGIONALES:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinan y dirigen el desarrollo de los procesos estratégicos relacionados con la disminución de la exclusión escolar en su región. • Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas a la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región. • Garantizan que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz • Gestionan espacios de coordinación intra e interinstitucional, seguimiento de los procesos de implementación y fortalecimiento de capacidades de gestión en los actores implicados en el nivel regional.
	<p>Dirección, Jefaturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integran, en conjunto con otros actores educativos, los equipos directivos del proceso de evaluación. • Coordinan y dirigen el desarrollo de los procesos estratégicos relacionados con la disminución de la exclusión escolar en su circuito educativo. • Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada circuito educativo.
	<p>Supervisores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizan que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz • Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región. • Garantizan que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.
	<p>Equipos técnicos (asesorías específicas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención. • Gestionan espacios de coordinación intra e interinstitucional, seguimiento de los procesos de implementación y fortalecimiento de capacidades de gestión en los actores implicados en el nivel regional. • Implementan estrategias que contribuyan a una mayor y mejor vinculación entre los centros educativos y sus comunidades. • Integran en conjunto con otros actores educativos los equipos técnicos del proceso de evaluación.

Clasificación	Actor	Rol que tiene en la intervención
	INTEGRANTES DE CENTROS EDUCATIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y dirige el desarrollo de los procesos estratégicos relacionados con la disminución de la exclusión escolar en su centro educativo. • Planifica y ejecuta sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada comunidad.
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz. • Organiza a la comunidad educativa para que participe activamente en las acciones ejecutadas.
	Funcionarios de centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada comunidad. • Garantizan que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz. • Organizan a la comunidad educativa para que participe activamente en las acciones ejecutadas. • Proponen proyectos de mejora para el centro educativo que aporten a la disminución de la exclusión escolar.
	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Participan activamente²⁷ en las acciones ejecutadas por el centro educativo. • Motivan a otros estudiantes, familias y comunidad a involucrarse con las acciones que ejecuta el centro educativo. • Proponen proyectos de mejora para el centro educativo que aporten a la disminución de la exclusión escolar.
	Familias, miembros de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyan a las personas estudiantes en el proceso educativo. • Participan activamente en las acciones ejecutadas por el centro educativo. • Motivan a otros estudiantes y comunidad a involucrarse con las acciones que ejecuta el centro educativo.

27 La participación activa implica un ejercicio pleno de un derecho de las personas estudiantes y conlleva la vinculación en la propuesta, planificación e implementación de las acciones en las cuales cuentan con voz que debe ser escuchada por los funcionarios del centro educativo.

Clasificación	Actor	Rol que tiene en la intervención
	<p>INSTITUCIONES PÚBLICAS: Funcionarios de equipos directivos</p> <p>Equipos técnicos centrales y locales IMAS, Estrategia Puente al Desarrollo, INA, Ministerio de Trabajo, PANI, FONABE, Ministerio de Salud, Viceministerio de Justicia y Paz, otras</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región y/o comunidad. Garantizan, en conjunto con los actores educativos vinculados con sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil, que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz. Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención.
	<p>GOBIERNO LOCAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región y/o comunidad. Garantizan, en conjunto con los actores educativos vinculados a sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil, que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz. Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención.
	<p>INSTITUCIONES DE OTROS SECTORES: Equipos directivos y técnicos de empresas privadas, ONG, Fundaciones, sociedad civil.</p> <p>Fundación Acción Joven, Aldeas SOS, Fundación Tejedores de Sueños, entre otras</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región y/o comunidad. Garantizan, en conjunto con los actores educativos vinculados a sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil, que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz. Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención.
	<p>Organismos de Cooperación Internacional: UE, UNICEF, OEA y UNESCO, entre otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyan financiera y técnicamente el desarrollo e implementación de la intervención. Garantizan, en conjunto con los actores educativos vinculados a sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil, que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.

Anexo C. Preguntas de evaluación correspondientes al objetivo 1 de evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Temas de análisis
Pertinencia	<p>¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención, con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un establecimiento claro de la problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central). - Existe una identificación y caracterización clara de la población objetivo de la intervención. - Congruencia de los objetivos de la intervención en relación con la problemática que pretende atenderse. - Definición de líneas de acción para la atención de necesidades de la población estudiantil en general y específicamente de la población con mayores condiciones de vulnerabilidad (género, población con discapacidad, población indígena, LGTBI, afrodescendiente, migrante y de alta dotación, entre otras) y según ubicación geográfica (rural, urbana, urbano marginal). - Existe información con referencia a líneas bases de la intervención. - Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos de la institución, las políticas país y Agenda 2030 (PND, convenios internacionales, instrumentos de planificación sectorial e institucional, entre otros).
	<p>¿Cuál es el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención de la Estrategia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto general de la intervención. - Actores claves de la intervención (participación en la planificación y ejecución). - Estructura Organizativa: <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Equipo de trabajo • Funciones y responsabilidades asignadas - Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores, bases de datos, etc.) y sus condiciones (accesibles, actualizados). - Recursos disponibles suficientes (humanos, presupuestarios y tecnológicos, entre otros). - Claridad en la definición de los objetivos de la intervención. - Lógica causal de la intervención (insumos, actividades, productos, efectos e impactos) y su coherencia interna para obtener los resultados propuestos. - Existencia de indicadores en cada nivel de la lógica causal. - Nivel de coordinación intra e interinstitucional para el cumplimiento de objetivos.
	<p>¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitaciones de las líneas de acción de la intervención para la consecución de los resultados propuestos. - Puntos de convergencia de la intervención según competencia de la UPRE.

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Temas de análisis
Sostenibilidad	¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planificados en el tiempo?	- Existencia de una estrategia de sostenibilidad de los resultados planificados por la intervención.

Anexo D. Centros Educativos Incluidos en la Estrategia

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeduca o YMA
1. Liceo Quebrada Ganado 5988	Académico	Aguirre	250	17	6,8	NO
2. Liceo Rural Cerritos 5837	Liceo Rural	Aguirre	38	3	7,9	NO
3. Liceo Rural Santo Domingo 5836	Liceo Rural	Aguirre	25	2	8,0	NO
4. Liceo Rural Cerros 6273	Liceo Rural	Aguirre	181	20	11,0	NO
5. Liceo Rural Coopesilencio 5838	Liceo Rural	Aguirre	44	7	15,9	NO
6. Liceo de Santa Gertrudis 4011	Académico	Alajuela	811	51	6,3	NO
7. Liceo Deportivo de Grecia 6020	Académico	Alajuela	298	19	6,4	NO
8. Liceo Puente de Piedra 6133	Académico	Alajuela	503	33	6,6	NO
9. Liceo de Tambor 4031	Académico	Alajuela	345	24	7,0	NO
10. C.T.P. Nocturno Carlos Fallas Sibaja 4844	Ctp	Alajuela	1000	71	7,1	NO
11. Liceo León Cortés Castro 4020	Académico	Alajuela	910	69	7,6	NO
12. Liceo La Guácima 5137	Académico	Alajuela	540	42	7,8	NO
13. Colegio Gregorio José Ramírez Castro 4022	Académico	Alajuela	1369	111	8,1	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
14. C.T.P. Ricardo Castro Beer 4172	Ctp	Alajuela	1323	109	8,2	NO
15. Instituto de Alajuela 4018	Académico	Alajuela	1630	137	8,4	NO
16. Liceo Labrador 5984	Académico	Alajuela	187	19	10,2	NO
17. Colegio Tuetal Norte 4013	Académico	Alajuela	476	56	11,8	NO
18. Liceo de Atenas Martha Mirambell Umaña 4019	Académico	Alajuela	1110	144	13,0	NO
19. Colegio Ambientalista El Roble 4015	Académico	Alajuela	958	164	17,1	NO
20. Nocturno Orotina 5816	Académico	Alajuela	369	72	19,5	NO
21. Telesecundaria La Ceiba 5839	Telesecundaria	Alajuela	57	17	29,8	NO
22. Nocturno de Grecia 4843	Nocturno	Alajuela	643	226	35,1	NO
23. Liceo de Paraíso 4052	Académico	Cartago	1598	72	4,5	NO
24. Unidad Pedagógica Barrio Nuevo 5993	Académico	Cartago	115	6	5,2	NO
25. Liceo de Cot 4058	Académico	Cartago	700	38	5,4	NO
26. Unidad Pedagógica Rafael Hernández Madriz 4056	Académico	Cartago	273	15	5,5	NO
27. Liceo Enrique Guier Sáenz 4048	Académico	Cartago	523	30	5,7	NO
28. Liceo de Corralillo 4061	Académico	Cartago	351	23	6,6	NO
29. Liceo Vicente Lachner Sandoval 4050	Académico	Cartago	1541	117	7,6	NO
30. Liceo Rural Santa Rosa 5969	Liceo Rural	Cartago	95	8	8,4	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
31. Unidad Pedagógica San Diego 5834	Académico	Cartago	454	52	11,5	NO
32. Nocturno de La Unión 4855	Nocturno	Cartago	1083	348	32,1	NO
33. Liceo Bilingüe Ítalo Costarricense 6156	Académico	Coto	235	22	9,4	NO
34. Liceo Rural San Rafael 5657	Académico	Coto	51	5	9,8	NO
35. C.T.P. Henri François Pittier 6576	CTP	Coto	288	29	10,1	NO
36. Colegio La Palma 5297	Académico	Coto	336	46	13,7	NO
37. Liceo Rural La Casona 6046	Liceo Rural	Coto	231	33	14,3	NO
38. Liceo Rural Abrojo Moctezuma 5575	Liceo Rural	Coto	90	15	16,7	NO
39. Nocturno de San Vito 4883	Nocturno	Coto	518	94	18,1	NO
40. Nocturno La Cuesta 4888	Nocturno	Coto	456	160	35,1	NO
41. Liceo Monseñor Rubén Odio Herrera 3982	Académico	Desamparados	1781	55	3,1	NO
42. C.T.P. Braulio Odio Herrera 6583	CTP	Desamparados	169	10	5,9	NO
43. Unidad Pedagógica La Valencia 5735	Académico	Desamparados	451	28	6,2	NO
44. Unidad Pedagógica Sotero González Barquero 5870	Académico	Desamparados	382	25	6,5	NO
45. Liceo San Antonio 3988	Académico	Desamparados	1315	90	6,8	NO
46. Liceo de Calle Fallas 3983	Académico	Desamparados	1136	105	9,2	NO
47. C.T.P. José Figueres Ferrer 4160	CTP	Desamparados	932	91	9,8	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
48. I.E.G.B. Juan Calderón Valverde 6096	Académico	Desamparados	56	7	12,5	NO
49. Colegio de Gravilias 5072	Académico	Desamparados	605	99	16,4	NO
50. Colegio Santa Eduvigis 5134	Académico	Grande De Térraba	114	8	7,0	NO
51. Liceo Rural Maíz De Los Uva 5132	Liceo Rural	Grande De Térraba	117	9	7,7	NO
52. Liceo Finca Alajuela 5166	Académico	Grande De Térraba	246	19	7,7	NO
53. Liceo Santa Marta 5728	Académico	Grande De Térraba	295	28	9,5	NO
54. Liceo Boruca 4004	Académico	Grande De Térraba	154	16	10,4	NO
55. Liceo Rural Bahía Drake 5167	Liceo Rural	Grande De Térraba	105	11	10,5	NO
56. Liceo Rural Yeri 5658	Liceo Rural	Grande De Térraba	104	13	12,5	NO
57. Liceo Rural Sikriyök 6624	Liceo Rural	Grande De Térraba	90	12	13,3	NO
58. Liceo de Térraba 5820	Académico	Grande De Térraba	124	19	15,3	NO
59. Colegio de Jiménez 4144	Académico	Guápiles	787	41	5,2	NO
60. Liceo Duacaré 4143	Académico	Guápiles	302	16	5,3	NO
61. Liceo San Rafael 6115	Académico	Guápiles	805	43	5,3	NO
62. C.T.P. Las Palmitas 6584	CTP	Guápiles	422	23	5,5	NO
63. Liceo Rural La Unión 6567	Liceo Rural	Guápiles	110	8	7,3	NO
64. C.T.P. Agroportica 6580	CTP	Guápiles	539	44	8,2	NO
65. Liceo Rural Cartagena 5659	Liceo Rural	Guápiles	87	11	12,6	NO
66. Liceo Rural Barra de Tortuguero 5176	Liceo Rural	Guápiles	105	24	22,9	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
67. Nocturno de Guácimo 4894	Nocturno	Guápiles	346	117	33,8	NO
68. Liceo Santo Domingo 4090	Académico	Heredia	1023	54	5,3	NO
69. Unidad Pedagógica Liceo El Roble 4088	Académico	Heredia	421	34	8,1	NO
70. Liceo de Guararí 6716	Académico	Heredia	153	14	9,2	NO
71. Liceo Ing. Manuel Benavides Rodríguez 4085	Académico	Heredia	1264	116	9,2	NO
72. Liceo Ing. Carlos Pascua Zúñiga 4080	Académico	Heredia	1274	118	9,3	NO
73. Nocturno Alfredo González Flores 4860	Nocturno	Heredia	1042	320	30,7	NO
74. Nocturno Herman López Hernández 4861	Nocturno	Heredia	270	112	41,5	NO
75. Colegio La Cruz 6796	Académico	Liberia	54	4	7,4	NO
76. Liceo Cuajiniquil 5844	Académico	Liberia	166	13	7,8	NO
77. Colegio Santa Cecilia 4099	Académico	Liberia	394	31	7,9	NO
78. Liceo El Consuelo 5845	Académico	Liberia	75	6	8,0	NO
79. Colegio Quebrada Grande 6222	Académico	Liberia	94	8	8,5	NO
80. Telesecundaria Las Brisas 5588	Telesecundaria	Liberia	34	3	8,8	NO
81. Liceo La Perla 5295	Académico	Limón	269	15	5,6	NO
82. Liceo Capitán Ramón Rivas 5316	Académico	Limón	350	21	6,0	NO
83. Liceo Río Banano 4128	Académico	Limón	280	20	7,1	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
84. Liceo Rural Gandoca 5846	Liceo Rural	Limón	23	2	8,7	NO
85. Liceo Rural La Celina 5847	Liceo Rural	Limón	53	5	9,4	NO
86. Liceo Rural de Puerto Viejo 5662	Liceo Rural	Limón	188	25	13,3	NO
87. C.T.P. de Liverpool 6579	CTP	Limón	487	79	16,2	NO
88. C.T.P. José Daniel Flores 4186	CTP	Los Santos	355	18	5,1	NO
89. Liceo Llano Bonito 4068	Académico	Los Santos	127	10	7,9	NO
90. Liceo Belén 5850	Académico	Nicoya	278	18	6,5	NO
91. Liceo Sámara 5159	Académico	Nicoya	149	12	8,1	NO
92. Colegio Bocas de Nosara 4104	Académico	Nicoya	343	38	11,1	NO
93. Liceo El Carmen 5973	Académico	Nicoya	104	14	13,5	NO
94. C.t.p. Francisco José Orlich Bolmarcich 4175	CTP	Occidente	915	49	5,4	NO
95. Colegio de Naranjo 4035	Académico	Occidente	1074	65	6,1	NO
96. Colegio Valle Azul 4036	Académico	Occidente	476	39	8,2	NO
97. Telesecundaria Bajos Toro Amarillo 5857	Telesecundaria	Occidente	20	2	10,0	NO
98. Telesecundaria Colonia Anateri 5856	Telesecundaria	Occidente	18	2	11,1	NO
99. Nocturno de Naranjo 4850	Nocturno	Occidente	886	145	16,4	NO
100. C.T.P. de Cóbano 4211	CTP	Peninsular	434	38	8,8	NO
101. Liceo Las Esperanzas 5300	Académico	Pérez Zeledón	164	13	7,9	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
102. Liceo Rural Los Ángeles de Páramo 5133	Liceo Rural	Pérez Zeledón	87	8	9,2	NO
103. C.T.P. Esparza 6550	CTP	Puntarenas	300	16	5,3	NO
104. Liceo de Esparza 4117	Académico	Puntarenas	1053	57	5,4	NO
105. Liceo Rural Aranjuez 6569	Liceo Rural	Puntarenas	130	10	7,7	NO
106. Liceo de Chira 4122	Académico	Puntarenas	178	18	10,1	NO
107. Nocturno José Martí 4877	Nocturno	Puntarenas	409	121	29,6	NO
108. Nocturno de Esparza 4878	Nocturno	Puntarenas	330	110	33,3	NO
109. Liceo Rural Zapatón 5985	Liceo Rural	Puriscal	48	7	14,6	NO
110. Liceo Rural Mastatal 5582	Liceo Rural	Puriscal	29	8	27,6	NO
111. Liceo Sonafluca 6244	Académico	San Carlos	331	17	5,1	NO
112. C.T.P. La Tigra 6641	CTP	San Carlos	466	24	5,2	NO
113. Liceo Rural Boca Río San Carlos 5665	Liceo Rural	San Carlos	43	3	7,0	NO
114. C.T.P. La Fortuna 4179	CTP	San Carlos	1026	76	7,4	NO
115. Liceo Rural Los Almendros 6267	Liceo Rural	San Carlos	38	3	7,9	NO
116. Liceo La Amistad 5994	Académico	San Carlos	277	22	7,9	NO
117. Liceo Buenos Aires de Pocosol 5151	Académico	San Carlos	105	9	8,6	NO
118. Liceo Rural La Guaria de Pocosol 5578	Liceo Rural	San Carlos	94	11	11,7	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
119. Telesecundaria La Urraca 5668	Telesecundaria	San Carlos	25	3	12,0	NO
120. Liceo Coquital 5598	Académico	San Carlos	225	28	12,4	NO
121. Liceo Rural San Rafael 5148	Liceo Rural	San Carlos	61	8	13,1	NO
122. Liceo Rural Boca Tapada 5293	Liceo Rural	San Carlos	52	7	13,5	NO
123. Liceo El Saíno 5577	Académico	San Carlos	176	25	14,2	NO
124. Liceo Rural Banderas 5975	Académico	San Carlos	60	9	15,0	NO
125. Liceo Rural El Concho 5146	Liceo Rural	San Carlos	56	11	19,6	NO
126. Liceo de Curridabat 3960	Académico	San José Central	822	46	5,6	NO
127. Unidad Pedagógica Colegio República de México 3957	Académico	San José Central	564	36	6,4	NO
128. Liceo Ricardo Fernández Guardia 3986	Académico	San José Central	875	72	8,2	NO
129. Liceo San Antonio 3977	Académico	San José Norte	747	41	5,5	NO
130. Liceo Anastasio Alfaro 3939	Académico	San José Norte	685	40	5,8	NO
131. Liceo de Cascajal 5290	Académico	San José Norte	321	19	5,9	NO
132. Liceo de Coronado 3953	Académico	San José Norte	1002	66	6,6	NO
133. Liceo de Moravia 3949	Académico	San José Norte	1407	114	8,1	NO
134. Liceo Hernán Zamora Elizondo 3980	Académico	San José Norte	896	73	8,1	NO
135. Liceo José Joaquín Vargas Calvo 3944	Académico	San José Norte	1170	100	8,5	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
136. Liceo Salvador Umaña Castro 3955	Académico	San José Norte	718	85	11,8	NO
137. Nocturno José Joaquín Jiménez Núñez 4822	Nocturno	San José Norte	766	254	33,2	NO
138. Nocturno Braulio Carrillo 4825	Nocturno	San José Norte	255	115	45,1	NO
139. Liceo de Escazú 3952	Académico	San José Oeste	1637	78	4,8	NO
140. Liceo Santa Ana 3959	Académico	San José Oeste	1820	103	5,7	NO
141. Unidad Pedagógica Cuatro Reinas 3971	Académico	San José Oeste	249	43	17,3	NO
142. Liceo Rural José Luis Jiménez Alcalá 5163	Liceo Rural	Santa Cruz	70	6	8,6	NO
143. Liceo Rural Ostional 5162	Liceo Rural	Santa Cruz	41	4	9,8	NO
144. Liceo Rural La Gata 5858	Liceo Rural	Sarapiquí	75	7	9,3	NO
145. Liceo Rural Unión del Toro 5971	Liceo Rural	Sarapiquí	88	11	12,5	NO
146. Liceo Rural La Cureña 5974	Liceo Rural	Sarapiquí	17	3	17,6	NO
147. Liceo Rural China Kicha 6570	Liceo Rural	Sula	52	4	7,7	NO
148. Liceo Rural Palmera 6236	Liceo Rural	Sula	61	10	16,4	NO
149. Liceo Rural Katsi 6129	Liceo Rural	Sula	84	16	19,0	NO
150. Liceo Rural Yorkin 6045	Liceo Rural	Sula	35	7	20,0	NO
151. Liceo Rural Jak Ksari (6625)	Liceo Rural	Turrialba	92	13	14,1	NO
152. Liceo Rural Tsurururi (6636)	Liceo Rural	Turrialba	75	16	21,3	NO

Nombre y Código	Modalidad	Dirección Regional	Matrícula Inicial 2017	Exclusión según Director 2017	% Exclusión del CE (2017)	Intervenido Previamente por Proeducación o YMA
153. Liceo Canalete (5317)	Académico	Zona Norte-Norte	330	19	5,8	NO
154. Liceo Dos Ríos (4913)	Académico	Zona Norte-Norte	94	7	7,4	NO
155. I.e.g.b. La Victoria (6157)	Académico	Zona Norte-Norte	62	5	8,1	NO
156. Liceo San Jorge (5591)	Académico	Zona Norte-Norte	122	11	9,0	NO
157. Liceo Brasilia (4147)	Académico	Zona Norte-Norte	137	14	10,2	NO
158. Telesecundaria de México (5669)	Telesecundaria	Zona Norte-Norte	85	9	10,6	NO
159. Liceo Cuatro Bocas (5583)	Académico	Zona Norte-Norte	102	13	12,7	NO
160. Liceo Rural El Porvenir (5177)	Liceo Rural	Zona Norte-Norte	72	10	13,9	NO
161. Liceo Rural Los Jazmines (5596)	Liceo Rural	Zona Norte-Norte	43	7	16,3	NO

Anexo E. Conceptos Relevantes

Concepto	Definición
Exclusión educativa	Se concibe como un fenómeno multicausal y multifactorial, que involucra variables de tipo socioeconómico, políticas, culturales, psicológicas, institucionales, individuales que dan como resultado la limitación en el acceso a la educación o el impedimento al ejercicio pleno e integral de este derecho de toda persona. La exclusión educativa incluye la imposibilidad de estudiar, pero también puede presentarse una vez que las personas están escolarizadas, ya sea porque se interrumpe su continuidad en el sistema o bien, cuando se puede tener acceso a la educación, pero en condiciones de menor calidad educativa y/o sin los apoyos educativos pertinentes. Para efectos de esta estrategia, se trabajará directamente para incidir en una de las formas en las cuales se concreta la exclusión educativa, la cual está asociada con la interrupción del proceso educativo de una persona estudiante durante un ciclo lectivo, es decir, una persona que matricula en una modalidad tradicional, pero que por las variables expuestas no concluye su estudio durante ese año.
Permanencia educativa	La permanencia escolar está vinculada al ejercicio pleno del derecho a la educación. Se entiende como aquella condición que garantiza que las personas estudiantes que se encuentran matriculadas en el sistema educativo puedan mantenerse estudiando, de manera constante y estable, asistiendo regularmente y/o participando activamente en los procesos educativos. La permanencia debe combinarse con un paso exitoso por el sistema educativo; es decir, no debe asociarse solo con la presencia de la persona en el centro educativo, sino con el ejercicio del derecho a una educación de calidad de manera plena e integral, permitiendo a las personas estudiantes alcanzar los objetivos propuestos por el sistema educativo.
Asistencia	Presencia física constante y estable de las personas estudiantes en todas las clases asignadas en el horario escolar, ya que en algunos casos esta no se da en las lecciones de alguna o algunas asignaturas específicas.
Inclusión	Según la UNESCO: La educación inclusiva puede ser concebida como un proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos a través de una mayor participación en el aprendizaje, las actividades culturales y comunitarias y reducir la exclusión dentro y fuera del sistema educativo. Puede entenderse como un proceso continuo de un sistema educativo en permanente cambio, que prioriza tanto al estudiantado que no puede acceder a la educación, como a quienes están escolarizados, pero no aprenden.
Fracaso escolar	Es el resultado de factores múltiples que hacen que el sistema educativo no cuente con las condiciones adecuadas y pertinentes para ofrecer una educación de calidad, lo que genera dificultades a las personas estudiantes para alcanzar los objetivos propuestos por el sistema educativo.
Reincorporación	Es la restitución integral del derecho a la educación de personas que han sido excluidas del sistema educativo y por lo tanto, no han concluido la Enseñanza General Básica ni la Educación Diversificada o de aquellas que están actualmente matriculadas y asistiendo al sistema educativo, pero por factores de riesgo y vulnerabilidad social se ausentan con regularidad del centro educativo.
Deserción	Se concibe como la decisión que una persona estudiante toma de no continuar con sus estudios. Se asocia a una condición volitiva personal que reduce y limita el entendimiento del fenómeno, ya que no considera el peso de las variables de contexto que inciden directamente en esas decisiones.

Concepto	Definición
Abandono	La noción de abandono escolar se refiere a la ausencia definitiva por parte de un estudiante del centro escolar sin haber finalizado la etapa educativa que se encontraba cursando. En algunas ocasiones se usa como sinónimo de Deserción y en otras como sinónimo de Exclusión. Por tener connotaciones tan diferentes, se prefiere la utilización de otros términos más precisos.
Rezago	<p>Se relaciona con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diferencia que presentan las personas estudiantes entre su edad cronológica y la edad oficial establecida para el nivel que actualmente están cursando. • Las diferencias que presentan las personas estudiantes en los procesos de aprendizaje que se esperan para el nivel que cursan actualmente en comparación con su funcionamiento real de aprendizaje. <p>Dichas condiciones son el resultado de las carencias y debilidades que presenta el sistema educativo para responder a las necesidades que demanda la sociedad actual.</p>
Alerta Temprana	Estrategia implementada por la UPRE para la detección y abordaje preventivo de los riesgos que provocan exclusión educativa.
Equipos de Permanencia	Son aquellos que se conforman en el nivel regional y el centro educativo para coordinar todos los procesos de planificación e implementación en relación con la exclusión y reincorporación escolar. Se integran por funcionarios del área directiva y técnica en cada institución.

Anexo F. Matriz de Evaluación (Objetivo 1 de Evaluación)

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Temas de análisis	Métodos y técnicas de recolección y análisis de datos	Fuentes de información
Pertinencia	¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención, con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?	<p>Existe un establecimiento claro de la problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central).</p> <p>Existe una identificación y caracterización clara de la población objetivo de la intervención.</p> <p>Congruencia de los objetivos de la intervención.</p> <p>Definición de líneas de acción para la atención de necesidades específicas de la población objetivo (género, población con discapacidad, indígena, LGTBI) y según ubicación geográfica (rural, urbana, urbano marginal).</p> <p>Existe información de referencia sobre líneas bases de la intervención.</p> <p>Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos de la institución, las políticas país (PND, convenios internacionales, instrumentos de planificación sectorial e institucional, entre otros).</p>	<p><u>Técnicas de Recolección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica (documentos vinculados con la intervención, documentos de la UPRE, normativa, instrumentos de planificación internacional, nacional e institucional, entre otros) - Entrevistas semiestructuradas - Entrevista grupal <p><u>Técnicas de Análisis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Triangulación 	<p>Personas funcionarias del MEP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoridades Ministeriales (Ministro y Viceministros/as) - UPRE - Dirección de Planificación Institucional - Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Temas de análisis	Métodos y técnicas de recolección y análisis de datos	Fuentes de información
	¿Cuál es el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención de la Estrategia?	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto general de la intervención. - Actores claves de la intervención (tipo de participación tenida en la planificación). - Estructura Organizativa: <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Equipo de trabajo • Funciones y responsabilidades asignadas - Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores, bases de datos, etc.) y sus condiciones (accesibles, actualizados). - Recursos disponibles suficientes (humanos, presupuestarios y tecnológicos, entre otros). - Claridad en la definición de los objetivos de la intervención. - Lógica causal de la intervención (insumos, actividades, productos, efectos e impactos) y su coherencia interna para obtener los resultados propuestos. - Existencia de indicadores en cada nivel de la lógica causal. 	<p><u>Técnicas de Recolección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica (documentos vinculados con la intervención, documentos de la UPRE, normativa, instrumentos de planificación internacional, nacional e institucional, entre otros) - Revisión y análisis de bases de datos existentes y sistemas de información - Entrevistas semiestructuradas - Entrevista grupal <p><u>Técnicas de Análisis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Triangulación 	<p>Personas funcionarias del MEP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoridades Ministeriales (Ministro y Viceministros/as) - UPRE - Dirección de Planificación Institucional - Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Temas de análisis	Métodos y técnicas de recolección y análisis de datos	Fuentes de información
	¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?	Delimitaciones de las líneas de acción de la intervención para la consecución de los resultados propuestos.	<u>Técnicas de Recolección</u> - Revisión bibliográfica (documentos vinculados con la intervención, documentos de la UPRE, normativa, instrumentos de planificación internacional, nacional e institucional, entre otros). - Entrevistas semiestructuradas - Entrevista grupal <u>Técnicas de Análisis</u> - Triangulación	Personas funcionarias del MEP: - UPRE - Dirección de Planificación Institucional - Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Anexo G. Elementos Mínimos del Plan de Trabajo

Elementos principales del Plan de Trabajo

Elemento	Descripción
Formato	Portada, introducción, lista de acrónimos, tabla de contenido, anexos.
Características centrales de la evaluación	Contexto de la evaluación Antecedentes de la intervención Objetivos, preguntas y alcance de la evaluación
Metodología (descripción y justificación de los métodos a seguir para el desarrollo de la evaluación)	Definición y descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar a lo largo de la evaluación. Cada una de estas debe describir: i) sus características y definición, ii) qué se indagará a través de ellas, iii) qué espera lograr o qué se pretende alcanzar con su aplicación (finalidad de la técnica), iv) a cuáles preguntas de evaluación están relacionadas, v) a quién se dirige, vi) cantidad que será aplicada y vii) consideraciones del contexto. Además, deben incluirse los instrumentos preliminares para la recolección de información, según actores a ser considerados.
	Estrategia de sistematización y análisis de datos. Técnicas de sistematización y análisis de los datos que serán recopilados y su justificación.
	Limitaciones y riesgos. Descripción de cuáles limitaciones y riesgos estarían relacionados con las técnicas e instrumentos de recolección y análisis seleccionados. Asimismo, cómo se espera administrar los riesgos.
	Ajuste de la Matriz de Evaluación, en la que se presente la relación entre criterios, preguntas, técnicas, instrumentos, fuentes.
Programación (donde se referencia detalladamente)	Además, debe explicitarse de qué manera (parámetros de valoración) será valorado el criterio de evaluación, respecto de la interrogante a la que está asociado; es decir, en función de qué y cómo se podrá afirmar que la intervención es pertinente, por ejemplo.
	Etapas que seguirá el proceso evaluativo (utilizar esquema del anexo L) y actividades principales a realizar en la evaluación.
	Plazos requeridos para el desarrollo de todos los productos (debe ser considerado el tiempo que se necesita en la revisión de los productos, pilotaje de instrumentos, así como el análisis e incorporación de observaciones emanadas por parte de los diferentes actores dirigidas al Equipo Evaluador).
Requerimientos de información	Responsables y dedicación temporal según responsable. Refiere a información específica que el Equipo Evaluador requerirá para desarrollar la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo H. Elementos a considerar para el rediseño de la intervención para el componente de III Ciclo y Diversificada, Modalidades Tradicionales

La estructura del Rediseño de la Intervención deberá considerar al menos los siguientes elementos y construirse de manera participativa con los actores estratégicos señalados en la Matriz de Evaluación.

Elemento	Descripción
Formato	Portada, introducción, lista de acrónimos, tabla de contenido, anexos.
Teoría de la Intervención	<p>Teoría de la Intervención rediseñada, considerando los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contexto general de la intervención. Definición de problema o necesidad que origina la intervención (problema central, causas y consecuencias). Objetivos de la intervención (generales y específicos). Actores claves de la intervención, identificando y caracterizando: la población objetivo y beneficiaria, ejecutor y entes estratégicos, así como sus roles e interrelaciones (nivel intra e interinstitucional) [utilizar como insumo anexo B]. Lógica causal de la intervención, descripción <u>detallada</u> de cómo funciona la intervención en todos los niveles de la lógica causal, ilustrando además su operacionalización mediante Cadena de Resultados u otra modelación operativa. En este aspecto, es necesario que se desarrollen los procesos y procedimientos (descripción, flujograma, delimitación de tiempos y responsables, y al menos, los indicadores para los niveles de resultados (productos, efectos e impactos), basados en criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad, especificando para tal fin las fichas de cada indicador, según lo establecido en el anexo L, así como las metas definidas para los niveles de resultados. <p>También, deberá construirse el plan para la recopilación, análisis y síntesis de los datos (resultados) para la toma de decisiones, considerando al menos los elementos del anexo M.</p> <ul style="list-style-type: none"> Factores externos que podrían obstaculizar la solución del problema y medidas de mitigación. <p>Para la elaboración de este apartado deben considerarse, además, los elementos contenidos en la Guía de Teoría de la Intervención (MIDEPLAN, 2017).</p>
Metodología (descripción y justificación de los métodos seguidos en el proceso de rediseño)	<p>Definición y descripción del método, las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para rediseñar la intervención. Cada una de estas debe describir: a) sus características y definición, b) qué abordó, c) qué resultados se obtuvieron (cumplimiento de la finalidad de la técnica), d) cantidad de técnicas aplicadas, e) a quién se dirigió, vi) cantidad de personas y f) consideraciones del contexto.</p> <p>Para la elaboración de Rediseño se solicita la utilización de un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas (por ejemplo, consulta bibliográfica, entrevistas, encuestas, grupos focales y talleres, entre otros) y cuya aplicación deberá realizarse <i>de manera participativa</i>, a partir de la consulta con actores estratégicos, previamente definidos por el Equipo Técnico.</p> <p>Como parte de este apartado, deberá presentarse evidencia de que la Teoría de la Intervención Rediseñada no solo se realizó de manera participativa, sino además que <i>fue validada</i> en su versión final por los actores participantes (registros de participación y validación).</p> <p>Estrategia de sistematización y análisis de datos. Técnicas de sistematización y análisis de los datos recopilados y su justificación.</p> <p>Limitaciones y riesgos. Descripción de cuáles limitaciones y riesgos estarían relacionados con las técnicas e instrumentos de recolección y análisis seleccionados. Asimismo, cómo se espera administrar los riesgos.</p>

Anexos	Listas de asistencia a las actividades participativas.
	Listas de personas entrevistadas.
	Listas de documentos revisados.
PPT	Archivo digital ppt, presentando el Rediseño de la Intervención.

Anexo I. Elementos a considerar para la formulación del informe final de evaluación

Elemento	Descripción
Formato	<p>Deberán considerarse al menos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portada, lista de acrónimos y abreviaturas, tabla de contenido, tabla de figuras, tabla de gráficos, anexos, referencias bibliográficas. • Utilización de lenguaje inclusivo, por ejemplo, evitar frases como “los entrevistados” o “los entrevistados y las entrevistadas”, y utilizar términos como “las personas entrevistadas”. • Utilización del libro de marca de MIDEPLAN para organizar el contenido interno del informe (letra, márgenes, espaciados, etc). • Revisión rigurosa en términos bibliográficos y de redacción. • Utilización de Manual APA, 6ª versión.
Resumen Ejecutivo	<p>Síntesis del Informe Final, cuyo objetivo es dar una visión de los principales contenidos del informe, orientado principalmente a personas que ocupan puestos directivos. Su extensión debe oscilar entre tres y cinco páginas.</p> <p>Los principales contenidos a incluir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción breve de la intervención evaluada. • Reseña de la evaluación (objetivo, preguntas, alcance y metodología). • Resumen de principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
Introducción	<p>Debe considerarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del marco (institucional y normativo, entre otros) en el que se realiza la evaluación, los objetivos y la justificación de esta. • Información básica sobre la intervención evaluada y los principales aspectos o elementos que fueron valorados. • Los actores relacionados con la evaluación y el uso potencial que se le otorgará a esta. • Descripción de la estructura y contenidos centrales de los capítulos del informe.
Descripción general actual de la Teoría de la Intervención <i>(no rediseñada, sino la que existe actualmente, tal cual esté)</i>	<p>Considerar en este apartado el desarrollo de los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto general de la intervención (principales características del entorno –sectorial, institucional, normativo, organizacional– en el que se desarrolla la intervención, así como la identificación de los resultados deseados, con las prioridades nacionales y objetivos estratégicos de la institución. Destacar, además, cambios que se hayan producido en el tiempo. • Problema o necesidad que origina la intervención y sus objetivos (general y específicos). • Actores claves de la intervención. • Lógica causal de la intervención. • Factores externos.

<p>Descripción del diseño y proceso de evaluación</p>	<p>Descripción de los elementos metodológicos que guiaron el proceso de evaluación, entre ellos: objetivos, preguntas, alcance y metodología de evaluación.</p> <p>Además, debe explicitarse de qué manera (parámetros de valoración) fue planificada la valoración del criterio de evaluación respecto de la interrogante a la que está asociado; es decir, en función de qué y cómo se podrá afirmar que la intervención es pertinente, por ejemplo.</p> <p>En cuanto a la metodología deben exponerse los siguientes elementos:</p> <p>a) Levantamiento de los datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de información: documentos revisados y actores y las razones o criterios considerados para su selección. - Métodos, técnicas y procedimientos para el levantamiento de los datos: descripción de técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para recolectar datos, las razones de su selección y su idoneidad respecto de las fuentes de información y las evidencias de su fiabilidad y validez. <p>b) Análisis de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir detalladamente los procedimientos usados para analizar los datos. - Idoneidad del análisis respecto de las preguntas de evaluación. - Debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los datos. <p>c) Matriz de Evaluación: donde se resume y presenta visualmente el diseño y metodología de la evaluación. Debe presentarse la matriz ajustada por el EE y aprobada por el ET.</p> <p>d) Principales limitaciones del proceso de evaluación y la metodología empleada, así como sus implicaciones para el logro del objetivo de la evaluación.</p>
<p>Hallazgos</p>	<p>Este apartado debe ser organizado en función <u>de las preguntas de evaluación</u>, de manera que se brinde, en primera instancia, el hallazgo general y agregado respecto de la interrogante y luego se detallen los hallazgos que fundamenten dicha respuesta.</p> <p>Los hallazgos deben ser sustentados con evidencia y precisión, evitando términos como “la mayoría de las personas”, “gran cantidad de personas entrevistadas” o cualquier otra frase que sugiera imprecisión. Deben estructurarse siguiendo un hilo lógico de articulación e integración y no como lluvia de ideas aisladas.</p> <p>Los hallazgos más importantes suelen acompañarse de ilustraciones, tablas, gráficos o cualquier apoyo visual que agregue valor a la presentación de la información, pero que no sea reiterativo o redundante, con la información expresa en el texto.</p> <p>Se requiere que este apartado evidencie un análisis integrado de los hallazgos a partir de la triangulación de la información, procedente de diferentes fuentes, identificando puntos de encuentro o no, en relación con los elementos analizados.</p> <p>El planteamiento de los hallazgos debe facilitar la comprensión y el establecimiento de la relación entre hallazgo y conclusión.</p>

Conclusiones	<p>Según PNUD (2010, citado por MIDEPLAN 2017, p. 13), una conclusión es “un juicio razonado basado en una síntesis de hallazgos... no son hallazgos; son interpretaciones que dan significado a los hallazgos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deben presentar el juicio valorativo experto del EE con relación a cada una de las interrogantes de la evaluación, según la evidencia proporcionada por los hallazgos. • Deben ser: <ul style="list-style-type: none"> - Completas y equilibradas (fortalezas, debilidades y efectos de la intervención). - Sustentadas en evidencia y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación. - Considerar formas alternativas de comparar resultados. - Limitarse a situaciones, períodos, personas, contextos y propósitos a los que se puedan aplicar los hallazgos. - Formar base para recomendar acciones o decisiones coherentes con estas.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Deben ser útiles, aplicables, operativizables, reales, alcanzables para poder mejorar la intervención. - Ser formuladas claramente y con lenguaje accesible a cualquier actor. - Fundamentadas en las conclusiones. - Indicar qué (la acción recomendada), quién (actor al que está dirigida) y cuándo (plazo sugerido para su ejecución).
Lecciones aprendidas	<p>Relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos conocimientos sobre el problema, la población o el sector de la intervención. - Fortalezas o debilidades de la preparación, el diseño o ejecución de la evaluación. - Relevancia de los hallazgos para otras intervenciones similares. - Replicabilidad de la intervención en otros contextos. - Pertinencia y replicabilidad de los métodos de evaluación usados.
Anexos	<p>Términos de Referencia.</p> <p>Instrumentos de recopilación de datos utilizados.</p> <p>Listas de personas o grupos entrevistados o consultados y lugares visitados.</p> <p>Listas de documentos revisados.</p> <p>Listas de asistencia a las actividades participativas.</p> <p>Hallazgos secundarios.</p> <p>Biografías breves del EE.</p> <p>Rediseño de la Teoría de la Intervención (documento independiente y desprendido).</p>
Archivos adjuntos	<p>Archivo de ppt sobre resultados de la evaluación.</p> <p>Archivo de ppt para la presentación del Rediseño de la Intervención.</p> <p>Archivo de infografía.</p>

Anexo J: Información Disponible

MIDEPLAN

- Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2022 “Del Bicentenario”.
- Términos de Referencia de la evaluación.
- Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación (MIDEPLAN, 2017).
- Guía de Productos de Evaluación: orientaciones para su valoración (MIDEPLAN, 2017).
- Guía de Teoría de la Intervención: orientaciones metodológicas para la evaluación (MIDEPLAN, 2017).
- Manual de identidad corporativa de MIDEPLAN.
- Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe (ReLAC, 2016).

MEP

- Documento Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”.
- Decretos Ejecutivos N° 41007 y N° 38170.
- Informes de UNICEF del Programa Yo me Apunto.
- Investigación UNICEF: Exclusión Educativa en el Sistema Público Costarricense (Análisis de cinco dimensiones).
- Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.
- Bases de datos MEP. Exclusión 2017, 2018.

Anexo K. Cronograma General

Cronograma General			
Etapas*	Actividad central	Responsable específico del EE	Plazo
Diseño de evaluación			
Presentación de Plan de Trabajo y revisión de instrumentos			
Ajuste de instrumentos luego de su revisión			
Presentación de instrumentos para verificación y aprobación			
Pilotaje de instrumentos y ajuste a partir de dicho pilotaje			
Ejecución del Trabajo de campo			
Análisis de datos y sistematización			
Elaboración de Producto 2			
Presentación de Producto 2 para revisión			
Revisión de Producto 2			
Incorporación de observaciones al Producto 2			
...			
...			
Divulgación			

* El EE podrá sugerir/agregar otras etapas que se ajusten al encargo evaluativo.

Anexo L. Formato de ficha del indicador

Nombre del indicador: (indicar nombre)

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Debe ser una expresión verbal, precisa y concreta sobre lo que se quiere medir. El nombre debe caracterizarse por ser claro, preciso, autoexplicativo y que cualquier persona pueda entender qué se mide con ese indicador.
Definición conceptual		En este espacio debe aparecer una definición lo más completa posible del indicador que incorpore aspectos metodológicos necesarios para su interpretación y comprensión. Si es el caso, debe incluirse la definición de cada uno de los componentes del indicador. Comúnmente se establecen / adoptan las definiciones a nivel internacional. En caso de que no exista, se utiliza la definición de la institución que produce el dato. En caso de que la información esté organizada por alguna clasificación, debe indicarse el manual de clasificación utilizado (en caso de que exista). Por ejemplo, en el caso de estadísticas relacionadas con salud, debe especificarse que utiliza la Clasificación Internacional de Enfermedades Versión CIE 10. Nota: Este espacio no incluye la interpretación del indicador.
Fórmula de cálculo		En este espacio debe anotar la fórmula matemática requerida para el cálculo indicador. Deben especificarse las operaciones y procesamientos de las variables / componentes que son necesarias para obtener el valor final del indicador.
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		En este espacio debe escribir los componentes involucrados en la fórmula del cálculo del indicador.
Unidad de medida		En este espacio debe anotar la unidad de medida con la que se expresan los componentes o los valores del indicador, por ejemplo: número, porcentaje, tasa por cada tanto.
Interpretación		En este espacio debe escribir la interpretación de forma general correspondiente al indicador propuesto a nivel país. De acuerdo con la Real Academia Española, interpretar corresponde a explicar o declarar el sentido de algo y principalmente, el de un texto (RAE, 2017). Por ejemplo: suponga que el indicador es la Tasa de mortalidad de niños de 0 a 5 años de edad, entonces la interpretación general sería: En Costa Rica murieron "N" niños menores de 5 años por cada mil nacidos vivos en el año "X".
Desagregación	Geográfica	En este espacio debe especificar los distintos niveles de desagregación geográfica disponibles para el indicador, por ejemplo, provincia, cantón, distrito, regiones de planificación, zona (urbana o rural) y Gran Área Metropolitana, entre otras.
	Temática	En este espacio debe especificar las características (no geográficas) en que se presenta la información del indicador, por ejemplo, sexo, grupos de edad, discapacidad, nivel socioeconómico, causa de muerte y tipos de desastres, entre otros.
Línea base		Es el dato o el valor inicial del indicador a partir del cual se establecerán los valores futuros a alcanzar mediante la intervención pública en el proceso de programación y que servirá para el seguimiento y evaluación en la consecución de las metas. Se debe indicar si el dato es acumulado o corresponde a un período de tiempo determinado.

Elemento	Descripción
Meta	Son los valores de los indicadores asociados con el objetivo respectivo que se espera alcanzar en el período 2019-2022.
Periodicidad	En este espacio debe especificar la frecuencia con la que se publican o se tienen disponibles los datos para el cálculo del indicador. Se entiende como el período en que se actualiza el dato. Por ejemplo: cada cuatro años, anual, trimestral, mensual, etc. La periodicidad puede no estar definida. En ese caso, indicarlo con un mensaje. Sugerencia: "Periodicidad no definida".
Fuente de información	En este espacio debe especificarse la fuente de cada una de las variables / componentes del indicador. Además, no solo se debe especificar la institución, sino también el departamento u oficina o la publicación física o electrónica donde se encuentra disponible (si corresponde).
Clasificación	() Impacto () Efecto () Producto
Tipo de operación estadística	En este espacio debe seleccionar el tipo de fuente de datos del que procede el indicador. Por ejemplo, este puede ser censo, encuesta y registro administrativo, entre otros.
Comentarios generales	En este espacio debe mencionar cualquier observación que se considere necesaria para que el usuario obtenga una mejor comprensión del indicador.

Anexo M. Elementos Mínimos a considerar para el plan para la recopilación, análisis y síntesis de los datos (Resultados)

Elementos	Detalle a considerar
1. RECOPIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Tipos de información (datos) necesarios de recopilar. 1.2 Metodología de recopilación (instrumentos, temporalidad, responsables). 1.3 Sistema de información para la recopilación de los datos. 1.4 Fuentes de información. 1.5 Actores involucrados y roles (comunidad educativa (global), padres, OSC, cooperación internacional, ONG) y niveles de articulación (intra e interinstitucional).
2. ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Metodología de análisis (Técnicas de análisis recomendadas, temporalidad, responsables). 2.2 Medición del cumplimiento 2.3 Actores involucrados y roles (comunidad educativa (global), padres, OSC, cooperación internacional, ONG) y niveles de articulación (intra e interinstitucional).
3. SÍNTESIS	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Formas de presentación de los datos a las instancias involucradas. 3.2 Mecanismos de realimentación para la toma de decisiones. 3.3 Mecanismos sugeridos para la transparencia y rendición de cuentas. 3.4 Actores involucrados y roles (comunidad educativa (global), padres, OSC, cooperación internacional, ONG) y niveles de articulación (intra e interinstitucional).

Anexo 2. Instrumentos de recopilación de datos utilizados

Técnica de recolección de información: Entrevistas

Técnica: Entrevista

Instrumento N° 1: Guía de preguntas orientadoras

Dirigido a: Patricia Méndez Arroyo, Coordinadora UPRE

Lugar: UPRE-MEP, Edificio Numar

Entrevistadoras: Equipo evaluador

El Centro de Capacitación en Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), en coordinación con los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el de Educación (MEP), se encuentra realizando una evaluación de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, con el fin de obtener información y evidencias en temas tales como: la toma de decisiones claves sobre el diseño, el aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática, la valoración de recomendaciones para la redefinición del diseño, la delimitación de las condiciones para la sostenibilidad de la estrategia y para una futura evaluación de resultados, entre otros.

Para ello, se busca obtener información mediante una serie de instrumentos, como lo es la presente entrevista semiestructurada, en la cual acudimos a su persona para que nos pueda ampliar el panorama vinculado con los temas de análisis que sugieren las interrogantes que se plantean.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 minutos. La información que usted proporcione será de mucha utilidad y se tratará de forma confidencial y codificada.

Guía de preguntas orientadoras

1. ¿Podría comentarnos acerca del contexto general en que el inicia la intervención?
 - El entorno (sectorial, institucional, normativo)
 - Qué tan involucradas se encuentran las Direcciones de Gestión y Desarrollo Regional, otras direcciones centrales y regionales del MEP
 - Vinculación con normativa institucional, actores claves de otras instancias

2. ¿Cuál es la problemática por resolver de la intervención? ¿Cómo se definió?
 - Descripción de la problemática o necesidad por atender
 - Objetivos que fundamentan el diseño de la intervención
 - ¿Con cuáles políticas nacionales se encuentra alineada la Estrategia (prioridades nacionales, institucionales, objetivos estratégicos)? Por favor especifique.
 - Causas, consecuencias, extensión de la problemática

3. ¿Podría usted comentarnos acerca de la caracterización de la población meta?
- ¿Cuál considera usted que es la población meta para la Estrategia?
 - Actores claves para el desarrollo de la Estrategia
 - Fuentes de información utilizadas
 - ¿Con cuáles bases de datos cuenta la Estrategia específicamente? ¿Es general de la UPRE o cuenta con la(s) suya(s) propia(s)?

4. ¿De qué forma se llevó a cabo la formulación de la lógica causal (cadena de resultados, por ejemplo) de la Estrategia si es que la hay?
- ¿Cómo se elaboró? (de manera participativa, con quiénes), revisión documental, entrevistas, revisión de bases de datos.

5. ¿Podría describirnos la estructura organizativa de la Estrategia?
- ¿Se ha trabajado con Recursos Humanos (RR.HH.), con la Dirección de Planificación Institucional o con otros actores vinculados con la Estrategia?
 - ¿Se cuenta con un manual de procedimientos o de puestos? Podría comentarnos acerca de ello (por qué sí o por qué no).

6. Quisiéramos que nos comente acerca de la sostenibilidad de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE):
- Apoyo político y marco normativo
 - Sostenibilidad de los beneficios o resultados
 - Recursos disponibles (humanos y financieros)

7. Si desea hacer algún tipo de observación o comentario referido a alguna temática que no hayamos abordado, siéntase en la libertad de hacerlo...

¡Le agradecemos enormemente su colaboración!

Técnica: Entrevista

Instrumento N° 1: Guía de preguntas orientadoras preliminar

Dirigido a: Irvin Fernández, asesor UPRE

Lugar: Casa del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP-UCR),

Entrevistadoras: Equipo evaluador

El Centro de Capacitación en Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), en coordinación con los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el de Educación (MEP), se encuentra realizando una evaluación de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, con el fin de obtener información y evidencias en temas tales como: la toma de decisiones claves sobre el diseño, el aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática, la valoración de recomendaciones para la redefinición del diseño, la delimitación de las condiciones para la sostenibilidad de la estrategia y para una futura evaluación de resultados, entre otros.

Para ello, se busca obtener información mediante una serie de instrumentos, como lo es la presente entrevista semiestructurada, en la cual acudimos a su persona para que nos pueda ampliar el panorama vinculado con los temas de análisis que sugieren las interrogantes que se plantean.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 minutos. La información que usted proporcione será de mucha utilidad y se tratará de forma confidencial y codificada.

Guía de preguntas orientadoras

Según la lista del cuadro de actores claves del anexo B de los TdR (MIDEPLAN, 2019)

El entrevistado Irvin Fernández inicia por su propia cuenta a relatarle al equipo evaluador antecedentes, contexto e institucionalización de la Estrategia. Insumos emergentes para el objetivo específico 1 de la evaluación.

I. Actores claves para recolección y análisis de la información

1. ¿Cuál es su opinión respecto a enviar alguna encuesta o entrevista en digital a los centros educativos?
 - ¿Se prefiere presencial? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles son las principales Direcciones Regionales con las que trabaja más estrechamente la Estrategia, ubicadas en la Gran Área Metropolitana? ¿Cuál considera usted que es la mejor manera para que el EE contacte a las personas directoras o sus representantes?
 - ¿Puedan hacerse presentes en San José?
 - ¿Es viable visitarlas en sus lugares de trabajo?

3. ¿A partir de qué documento o base de datos se identifican las Direcciones Regionales (DRE) con los centros educativos (CE) con mayores o más altos índices de exclusión? Por favor explique su respuesta.

4. ¿De acuerdo con su opinión, cuáles personas actoras y de qué niveles (Ministerios, Direcciones Regionales, centros educativos, estudiantes) deben participar en el rediseño de la Estrategia (siendo realistas, con un tiempo menor a 15 semanas)?

5. A grandes rasgos, se debe obtener información de las siguientes personas jerarcas: Ministra de Educación, Viceministerios y algunas Direcciones Centrales. ¿Cuál sería la forma óptima para acercarse a estas autoridades?

- Entrevista grupal
- Entrevista individual
- Grupos de discusión
- Correos electrónicos
- Funcionarios de Direcciones Centrales: concentradas todas en la GAM ¿o se requiere alguna fuera de esta área?

6. ¿En cuanto a los distintos actores de las DRE, según su criterio, a cuáles podría recomendar para que sean partícipes activos en la presente evaluación?

7. ¿A cuáles niveles de los centros educativos involucrados en la Estrategia debería abordar el EE (directores, funcionarios, equipos técnicos, estudiantes)?

8. En el cuadro de actores de los TdR (MIDEPLAN, 2019), se incluyen otras instituciones externas al MEP como parte de la articulación y coordinación de la Estrategia. Quisiéramos que usted nos amplíe el grado de involucramiento o rol que estas juegan, según su opinión.

9. ¿De acuerdo con su conocimiento, a cuáles actores clave se debe invitar al taller de la validación de la teoría de la intervención (TI)? ¿Considera usted que deben ser las mismas personas que participan en los talleres de árbol de problemas, de objetivos y cadena de resultados? ¿De qué forma se podría incluir a las autoridades en este proceso?

10. ¿Según su perspectiva, cuáles son los criterios que deben considerarse para seleccionar a la población participante de los talleres?
- Direcciones centrales, regionales, centros educativos...
 - Ubicación geográfica
 - Vinculación estrecha con la Estrategia
 - Tamaño de centro educativo
 - Categoría del centro educativo
 - Nivel de formación que imparte en el CE (primer año, segundo año, tercer año)

II. Información específica de la UPRE

11. ¿Cuáles son las intervenciones (programas o proyectos) con las cuales trabaja actualmente o desearía trabajar la UPRE?

12. ¿Cuál piensa usted que es el nivel de conocimientos de las personas funcionarias de la UPRE en cuanto al tema de formulación de indicadores?
- Han llevado capacitaciones de indicadores.
 - Conocen acerca de sus clasificaciones (producto, resultados, impacto).
 - ¿Específicamente, la(s) persona(s) quien(es) diseñó(n) la Estrategia domina(n) esta temática?

13. ¿Cuál o cuáles son las fuentes de información estadística de la UPRE?
- ¿Cuenta con bases propias o utiliza las de la Dirección de Planificación Institucional o directamente las de las DRE o CE?

III. Información suministrada por los CE

14. ¿Con cuáles registros de información cuentan los CE?
- Utilizan el Píad u otro tipo de bases de datos

15. ¿Se poseen diagnósticos (los cuales, de acuerdo con el documento de Modelo de Intervención de la Estrategia, los CE debían tenerlos listos para abril del presente año, 2019) o informes anuales vinculados con el tema de la exclusión, por parte de los CE?

¡Le agradecemos enormemente su colaboración!

Técnica: Entrevista

Instrumento N° 1: Guía de preguntas orientadoras preliminar

Dirigido a: Irvin Fernández, Eugenia Romero y Alessandra Molina

Nombre del entrevistado:

Lugar: ¿?

Tema: Rediseño de la Estrategia

Entrevistadoras: Equipo evaluador

El Centro de Capacitación en Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), en coordinación con los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el de Educación (MEP), se encuentra realizando una evaluación de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, con el fin de obtener información y evidencias en temas tales como: la toma de decisiones claves sobre el diseño, el aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática, la valoración de recomendaciones para la redefinición del diseño, la delimitación de las condiciones para la sostenibilidad de la estrategia y para una futura evaluación de resultados, entre otros.

Para ello, se busca obtener información mediante una serie de instrumentos, como lo es la presente entrevista semiestructurada, en la cual acudimos a su persona para que nos pueda ampliar el panorama vinculado con los temas de análisis que sugieren las interrogantes que se plantean.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 minutos. La información que usted proporcione será de mucha utilidad y se tratará de forma confidencial y codificada.

Guía de preguntas orientadoras

I. Aspectos generales de la Estrategia

1. Nos podría comentar acerca del contexto en el que nace la Estrategia.

2. ¿Cuáles aspectos de ese contexto que usted nos menciona considera que son necesarios de tomar en cuenta para el rediseño de la intervención?

3. ¿De acuerdo con su criterio, cuáles considera usted que son las principales causas de la exclusión educativa?

4. ¿Según su experiencia, cuáles piensa usted que son los principales efectos de la exclusión educativa?

5. ¿Cuáles piensa usted que son los principales resultados que la Estrategia genera?

6. Podría usted mencionar 3 principales fortalezas de la Estrategia.

7. Podría usted mencionar 3 principales oportunidades de mejora de la Estrategia.

II. Elementos para el rediseño de la Estrategia

8. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones cotidianas de la UPRE?

9. ¿Cuáles elementos prioritarios de la Estrategia considera usted que son necesarios para las mejoras en cuanto al rediseño de la Estrategia?

10. ¿Tomando en cuenta la siguiente definición de sostenibilidad: “Medida en que los cambios positivos previstos por la intervención probablemente perduren en el tiempo. Medida en que la Estrategia se institucionalice y tenga continuidad en el tiempo” (MIDEPLAN, 2019, p. 7), qué aspectos piensa usted son requeridos para que la Estrategia pueda ser sostenible en el tiempo?

11. Si desea hacer algún tipo de observación o comentario referido a alguna temática que no hayamos abordado, siéntase en la libertad de hacerlo...

¡Le agradecemos enormemente su colaboración!

Técnica: Entrevista

Instrumento N° 1: Guía de preguntas orientadoras preliminar

Dirigido a: Ministra de Educación, Viceministra de Planificación Institucional, Dirección de Planificación Institucional, Viceministra Académica

Nombre del entrevistado: Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional, señora Paula Villalta Olivares

Lugar: Edificio Numar, San José, Costa Rica

Fecha: miércoles 6 de noviembre de 2019

Tema: Rediseño de la Estrategia

Entrevistadoras: Equipo evaluador

El Centro de Capacitación en Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), en coordinación con los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el de Educación (MEP), se encuentra realizando una evaluación de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, con el fin de obtener información y evidencias en temas tales como: la toma de decisiones claves sobre el diseño, el aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática, la valoración de recomendaciones para la redefinición del diseño, la delimitación de las condiciones para la sostenibilidad de la estrategia y para una futura evaluación de resultados, entre otros.

Para ello, se busca obtener información mediante una serie de instrumentos, como lo es la presente entrevista semiestructurada, en la cual acudimos a su persona para que nos pueda ampliar el panorama vinculado con los temas de análisis que sugieren las interrogantes que se plantean.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 minutos. La información que usted proporcione será de mucha utilidad y se tratará de forma confidencial y codificada.

Guía de preguntas orientadoras

Sostenibilidad: “Medida en que los cambios positivos previstos por la intervención probablemente perduren en el tiempo. Medida en que la Estrategia se institucionalice y tenga continuidad en el tiempo” (MIDEPLAN, 2019, p. 7).

1. ¿De acuerdo con su criterio, cuáles serían las condiciones necesarias para contribuir a la permanencia de la Estrategia?

2. ¿De qué forma la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planeados en el tiempo?

3. ¿De qué manera la gestión interna favorece la continuidad y vigencia de la intervención?

4. ¿Cuáles serían los requerimientos normativos para dar continuidad y validar la Estrategia?

5. ¿De qué manera las características de la intervención, junto con los factores externos, permiten prever una duración prolongada del propósito y fin de la Estrategia?

6. ¿Nos podría explicar, según su criterio, cómo se puede garantizar la continuidad de las actividades de la Estrategia?

7. ¿Cuáles son las principales dificultades o limitaciones que se pueden presentar en cuanto al mantenimiento de la Estrategia?

8. ¿Existen riesgos de carácter político para la Estrategia? ¿Cuáles medidas se podrían adoptar para reducirlos? ¿Cómo se encuentra la Estrategia preparada para recuperarse de estos?

9. ¿Cuál sería el nivel de apoyo político con el que cuenta en estos momentos la Estrategia para perdurar en el tiempo?

10. ¿Cuál es el principal marco legal bajo el que se ampara la Estrategia para su sostenibilidad?

11. ¿La institucionalidad pública en la que se inserta la Estrategia favorece el mantenimiento de beneficios para aquellas personas o familias que son parte de la población objetivo?

12. ¿Con cuáles mecanismos cuenta el Ministerio de Educación Pública para facilitar el seguimiento (avances, cumplimiento de metas, indicadores) de la intervención?

13. ¿De qué manera los recursos (humanos y financieros) disponibles pueden garantizar la continuidad del programa?

14. Si desea hacer algún tipo de observación o comentario referido a alguna temática referida a la sostenibilidad que no hayamos abordado, siéntase en la libertad de hacerlo...

Mapeo de actores

15. ¿Entre los actores para reducir la exclusión educativa, cuáles son los niveles de poder e influencia en que los actores se concentran? Particularmente los políticos.

16. ¿Cómo con las relaciones entre los actores identificados?

17. ¿Qué actores podrían obstaculizar esta estrategia de intervención?

18. ¿Qué actores son primordiales para garantizar la sostenibilidad y permanencia de esta estrategia?

¡Le agradecemos enormemente su colaboración

Técnica: Entrevista
Instrumento N° 1: Guía de preguntas orientadoras preliminar
Dirigido a:
Nombre persona entrevistada:
Lugar:
Fecha:
Tema: Rediseño de la Estrategia
Entrevistadora: Diana Arce

El Centro de Capacitación en Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), en coordinación con los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el de Educación (MEP), se encuentra realizando una evaluación de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, con el fin de obtener información y evidencias en temas tales como: la toma de decisiones claves sobre el diseño, el aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática, la valoración de recomendaciones para la redefinición del diseño, la delimitación de las condiciones para la sostenibilidad de la estrategia y para una futura evaluación de resultados, entre otros.

Para ello, se busca obtener información mediante una serie de instrumentos, como lo es la presente entrevista semiestructurada, en la cual acudimos a su persona para que nos pueda ampliar el panorama vinculado con los temas de análisis que sugieren las interrogantes que se plantean.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 minutos. La información que usted proporcione será de mucha utilidad y se tratará de forma confidencial y codificada.

Guía de preguntas orientadoras

Conocimiento acerca de la Estrategia y de la UPRE

1. ¿Nos podría comentar si usted conoce acerca de una Estrategia institucional llamada “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”?

(Pregunta de pase) ¿De qué forma se enteró usted acerca de dicha Estrategia (UPRE realizó algún tipo de reunión (exposición), envío de algún documento por escrito)? ¿Si fue una presentación, en qué consistía esta (y quiénes estaban presentes)? ¿Si fue un documento, qué información contenía este?

Formalización de acciones conjuntas con la UPRE

2. ¿Esta Dirección (o entidad) y la Estrategia desarrollan acciones o trabajos conjuntos?
Sí o No.

(Pregunta de pase: (Si estos trabajos existiesen) ¿podría comentarnos acerca de la manera en la que esos trabajos conjuntos o acciones se ejecutan; es decir, si se desarrollan a través de reglamentos, normativas, acuerdos (de qué tipo, quiénes los firman o aprueban) u otros?

(Pregunta de pase) **¿Con quién o quiénes es que se da la vinculación (persona o personas, tanto desde su Dirección como desde la Estrategia) para la realización de las acciones conjuntas (persona contacto que articula esfuerzos con la Estrategia)? ¿Existe algún documento o directriz para que esta relación se desarrolle de esta manera?**

Organización del trabajo con la Estrategia

(Pregunta de pase: (Solo si existen acciones conjuntas) **¿De qué manera se planifica el trabajo o acciones conjuntas con la UPRE-Estrategia? (quiénes participan, se realizan reuniones, se hacen minutas, se da seguimiento a las propuestas que buscan desarrollarse, entre otras)**

- 3. ¿Según su criterio, las acciones conjuntas se encuentran dirigidas directamente a la disminución de la exclusión o considera usted que se relacionan de forma más estrecha con la gestión y planificación institucional?**
-
-
-

- 4. De acuerdo con la UPRE, se “Ejecutan acciones, programas y proyectos (de manera conjunta) relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto”. ¿Sabe usted cuáles son estos programas o proyectos? (de qué manera estos inciden en la exclusión educativa, la UPRE participa en la formulación de estos)**
-
-
-

- 5. ¿De qué forma piensa usted que se pueden articular y coordinar las acciones vinculadas con la UPRE para disminuir la exclusión educativa?**
-
-
-

Cambios y resultados del trabajo conjunto con la UPRE

- 6. ¿En cuanto al trabajo que lleva a cabo la UPRE-Estrategia, cuáles considera usted que son o han sido las principales fortalezas que tiene esta labor (lo que mejor funciona)?**
-
-
-

- 7. ¿Cuáles considera que son o han sido las principales limitaciones? (qué hace falta o qué agregaría)**
-
-
-

Planificación institucional para reducir la exclusión

- 8. ¿Considera que la planificación institucional se encuentra articulada y coordinada para disminuir la exclusión educativa? (qué hace falta)**

- 9. ¿Piensa usted que los instrumentos de planificación institucional (en términos de PAO-DRE, PAT-CE, otros) favorecen la disminución de la exclusión educativa (en qué sentido, se encuentran vinculados)?**

- 10. ¿Si dependiera de usted, qué cambiaría respecto a las acciones institucionales que ya se llevan a cabo, dirigidas a la exclusión?**

- 11. ¿Desea realizar algún comentario final, observación, sugerencia u otro?**

¡Le agradecemos enormemente su colaboración!

Técnica: Entrevista
Instrumento N° 1: Guía de preguntas orientadoras preliminar
Dirigido a:
Nombre persona entrevistada:
Lugar:
Fecha:
Tema: Rediseño de la Estrategia
Entrevistadora: Diana Arce

El Centro de Capacitación en Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), en coordinación con los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el de Educación (MEP), se encuentra realizando una evaluación de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, con el fin de obtener información y evidencias en temas tales como: la toma de decisiones claves sobre el diseño, el aprendizaje organizacional para el adecuado abordaje de la problemática, la valoración de recomendaciones para la redefinición del diseño, la delimitación de las condiciones para la sostenibilidad de la estrategia y para una futura evaluación de resultados, entre otros.

Para ello, se busca obtener información mediante una serie de instrumentos, como lo es la presente entrevista semiestructurada, en la cual acudimos a su persona para que nos pueda ampliar el panorama vinculado con los temas de análisis que sugieren las interrogantes que se plantean.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 minutos. La información que usted proporcione será de mucha utilidad y se tratará de forma confidencial y codificada.

Guía de preguntas orientadoras

Conocimiento acerca de la Estrategia y de la UPRE

1. **¿Nos podría comentar si usted conoce acerca de una Estrategia institucional llamada “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”?**

(Pregunta de pase) ¿De qué forma se enteró usted acerca de dicha Estrategia (UPRE realizó algún tipo de reunión (exposición), envío de algún documento por escrito)? ¿Si fue una presentación, en qué consistía esta (y quiénes estaban presentes)? ¿Si fue un documento, qué información contenía este?

Formalización de acciones conjuntas con la UPRE

2. **¿Esta Dirección (o entidad) y la Estrategia desarrollan acciones o trabajos conjuntos? Sí o No.**

(Pregunta de pase: (Si estos trabajos existiesen) ¿podría comentarnos acerca de la manera en la que esos trabajos conjuntos o acciones se ejecutan; es decir, si se desarrollan a través reglamentos, normativas, acuerdos (de qué tipo, quiénes los firman o aprueban) u otros?

(Pregunta de pase) ¿Con quién o quiénes es que se da la vinculación (persona o personas, tanto desde su Dirección como desde la Estrategia) para la realización de las acciones conjuntas (persona contacto que articula esfuerzos con la Estrategia)? ¿Existe algún documento o directriz para que esta relación se desarrolle de esta manera?

Organización del trabajo con la Estrategia

(Pregunta de pase: (Solo si existen acciones conjuntas) ¿de qué manera se planifica el trabajo o acciones conjuntas con la UPRE-Estrategia? (quiénes participan, se realizan reuniones, se hacen minutas, se da seguimiento a las propuestas que buscan desarrollarse, entre otras)

3. **¿Según su criterio, las acciones conjuntas se encuentran dirigidas directamente a la disminución de la exclusión o considera usted que se relacionan de forma más estrecha con la gestión y planificación institucional?**

4. De acuerdo con la UPRE, se “Ejecutan acciones, programas y proyectos (de manera conjunta) relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto”. ¿Sabe usted cuáles son estos programas o proyectos? (de qué manera estos inciden en la exclusión educativa, la UPRE participa en la formulación de estos)

5. **¿De qué forma piensa usted que se pueden articular y coordinar las acciones vinculadas con la UPRE para disminuir la exclusión educativa?**

Cambios y resultados del trabajo conjunto con la UPRE

6. **¿En cuanto al trabajo que lleva a cabo la UPRE-Estrategia, cuáles considera usted que son o han sido las principales fortalezas que tiene esta labor (lo que mejor funciona)?**

7. **¿Cuáles considera que son o han sido las principales limitaciones? (qué hace falta, o qué agregaría)**

Planificación institucional para reducir la exclusión

8. **¿Considera que la planificación institucional se encuentra articulada y coordinada para disminuir la exclusión educativa? (qué hace falta)**

9. **¿Piensa usted que los instrumentos de planificación institucional (en términos de PAO-DRE, PAT-CE, otros) favorecen la disminución de la exclusión educativa (en qué sentido, se encuentran vinculados)?**

10. **¿Si dependiera de usted, qué cambiaría respecto a las acciones institucionales que ya se llevan a cabo dirigidas a la exclusión?**

11. **¿Desea realizar algún comentario final, observación, sugerencia u otro?**

¡Le agradecemos enormemente su colaboración!

Anexo 3. Listas de personas o grupos entrevistados o consultados y lugares visitados

Personas entrevistadas

Nombre entrevistado	Unidad o dependencia del MEP	Fecha realización entrevista	Temas abordados
Patricia Méndez Arroyo	Coordinación UPRE - MEP	22 agosto 2019	Información básica e introductoria de la Estrategia, forma de trabajo de la UPRE y otros aspectos que permiten articular las acciones hacia la disminución de la exclusión educativa.
Irvin Fernández Rojas	Asesoría UPRE - MEP	16 setiembre 2019	
Eugenia Romero Mata	Área Técnica UPRE-MEP	23 octubre 2019	Información básica sobre la Estrategia, articulación y operación de la Estrategia en la UPRE, acciones de coordinación con otras unidades del MEP, DRE y CE, retos y oportunidades de mejora.
Alessandra Molina Alfaro	Área Técnica UPRE-MEP	23 octubre 2019	
Paula Villalta Olivares	Viceministerio de Planificación Institucional - MEP	6 noviembre 2019	Información básica sobre la Estrategia, forma de articulación de esta con el quehacer de los viceministerios, articulación, coordinación con otras dependencias del MEP, retos y oportunidades de mejora.
Melania Brenes Monge	Viceministerio Académico - MEP	12 noviembre 2019	
Guiselle Cruz Maduro	Ministra del MEP	20 noviembre 2019	Información básica sobre la Estrategia, forma de articulación de esta con el quehacer del Ministerio, articulación, coordinación con otras dependencias del MEP, retos y oportunidades de mejora.
María Alexandra Ulate Espinoza	Dirección de Desarrollo Curricular - MEP	9 enero 2020	Información sobre la exclusión educativa, acciones de la UPRE orientadas a la exclusión educativa, acciones conjuntas con la UPRE para disminuir la exclusión educativa, cambios y resultados que se originan del trabajo conjunto con la UPRE y otras dependencias asociadas con la planificación institucional para reducir la exclusión educativa, entre otras.
Ginette Corazzari Aguilar	Contraloría de Derechos Estudiantiles - MEP	14 enero 2020	
Leonardo Sánchez Hernández	Dirección de Programas de Equidad	14 enero 2020	
Gilberth Morales Zumbado	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	15 enero 2020	
Karla Thomas Powell	Dirección Ejecutiva Instituto Desarrollo Profesional - MEP	16 enero 2020	
Reynaldo Ruiz Brenes	Dirección de Planificación Institucional	17 enero 2020	
Pablo Mena Castillo	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad - MEP	22 enero 2020	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Personas invitadas a los talleres



MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio de Planificación
Institucional y Coordinación Regional

LISTA DE FUNCIONARIOS CONVOCADOS

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	PUESTO
1. Patricia Méndez Arroyo	UPRE	Jefatura
2. Irvin Fernández Rojas	UPRE	Asesor
3. Jose Villalobos Salas	UPRE	Asesor
4. Karol Bastos González	Dirección de Planificación Institucional	Asesora
5. Natalia Alvarado Jiménez	Dirección de Planificación Institucional	Asesora
6. Dennia Rodríguez Vallejos	Dirección de Programas de Equidad	Subdirectora
7. Marco Vindas Solano	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	Asesor
8. Alexander Castro Mena	Departamento de Supervisión Educativa	Asesor
9. María Alexandra Ulate	Dirección de Desarrollo Curricular	Directora
10. Gilbert Morales Zumbado	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	Director
11. María Fernanda Víquez Ortíz	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas	Asesora
12. Rigoberto Corrales Zúñiga	Departamento de III ciclo y educación diversificada	Jefatura
13. Merlyn Marín Valenciano	DRE Guápiles	Trabajadora Social, ETIR
14. Beleidá Álvarez Cordero	DRE Santa Cruz	Jefa Asesoría Pedagógica
15. Ruth Arce Hernández	DRE Desamparados.	Asesora de orientación
16. Marcela Soto Bastos	DRE Los Santos	Psicóloga ETIR
17. Antonio Granados Monge	DRE Desamparados	Director Regional
18. Gabriela Brenes Brenes	Liceo de Cot	Asistente de Dirección



MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio de Planificación
Institucional y Coordinación Regional

19. Christian Roberto Córdoba Monge	Liceo Curridabat	Director
20. Isaías Jiménez Baltodano	DRE Puntarenas	Supervisor de centros educativos
21. Juan Ramón Salas	Colegio México	Docente
22. Roger Francis	Colegio Nocturno Pocora	Director
23. Fanny Navarro Solano	Liceo Académico de Santiago	Orientadora
24. Katerine Ramírez González	DRE Occidente	Supervisora de centros educativos
25. Johanny Soto Solórzano	DRE Pérez Zeledón	Director Regional

Anexo 4. Resumen de matriz para triangulación

Tabla 19. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 1

Pregunta de evaluación 1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?		
TEMA DE ANÁLISIS: c) Existe un establecimiento claro de la problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central, objetivos).		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Nombre del documento en el que se encuentra el tema de análisis ²⁸	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y análisis o reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.)	El documento establece una problemática enfocada directamente en la disminución de la exclusión educativa, la cual es el objetivo de impacto. No responde al problema central que se pretende abordar con la Estrategia La Estrategia pretende articular, capacitar y dar acompañamiento técnico a los actores educativos (EPP) para fortalecer las capacidades de gestión y planificación institucional dirigidas a reducir la exclusión educativa y el objetivo general presentado en el documento hace referencia a contribuir a la disminución de la exclusión educativa. De acuerdo con este hallazgo la problemática a resolver de esta intervención debe ser el “fortalecimiento de los procesos de planificación y gestión del MEP en los niveles correspondientes, a través de un uso eficiente de los recursos disponibles en el Ministerio, que incida y contribuya a disminuir los porcentajes de exclusión educativa en el país.	E3. Se identifica la planificación estratégica como una acción efectiva en el abordaje de la exclusión educativa de los CE. Se retoma cómo una buena planificación incide en el cambio y la toma de decisiones en los CE.
Informe del Estado de la Educación, 2017	Este informe plantea las variaciones experimentadas en los porcentajes de exclusión educativa y lo de no finalización de los estudios, cómo estos inciden directamente en la condición de vida de las personas, haciendo énfasis en el 2016 cuando el 50,4% de los jóvenes entre los 18 y 22 años no finalizó la secundaria. A razón de esto, se plantea una correlación de las condiciones de exclusión educativa y las condiciones cantonales y distritales con menores indicadores de desarrollo.	E9. Se señala como objetivo “disminuir la exclusión educativa”, aspecto que suscitó la Estrategia en su diseño actual, en donde se propone un accionar integral de los CE más vulnerables.

28 Dentro de la lista de documentos expuestos, existen algunos de ellos que no han sido referenciados en el texto del informe final. Sin embargo, es importante recalcar que estos fueron revisados y analizados. No fueron incluidos por la saturación teórica en el tema de la exclusión educativa y al no ser esta el objetivo general correcto de la Estrategia, se consideró innecesario hablar tan exhaustivamente acerca de ella.

Informe del Estado de la Educación (2019)	Este informe es de los pocos documentos que esboza de alguna manera el análisis diagnóstico sobre la gestión institucional del MEP, donde se señala el tema de la gestión institucional como un reto pendiente y cómo los programas, proyectos o estrategias del MEP deben trabajar bajo un enfoque por resultados, aspecto que aún no se ha logrado en la institución. Además, se plantea la forma en la que las DRE en la práctica han experimentado una transmisión de información, con pocos recursos y poca iniciativa de contextualización de las particularidades de la región y necesidades de los CE.	E14. Se hace referencia a la Estrategia como el modelo que permite articular y coordinar las instancias del MEP para el logro de mejores resultados para la disminución de la exclusión educativa.
Iniciativa Global por los Niños y las Niñas fuera de la Escuela. Análisis de las cinco dimensiones de la exclusión educativa en el sector público costarricense (s.f.)	El documento plantea las barreras de la demanda y la oferta educativa, las cuales limitan la permanencia y conclusión de los estudios. Estas corresponden a las barreras planteadas en el documento de la Estrategia; es su sustento teórico.	
Estudio sobre las brechas estructurales de la CEPAL, 2016	Se plantea el análisis de la exclusión educativa como un fenómeno, elemento que se retoma en el documento de la Estrategia. Este plantea los factores que afectan la exclusión, los cuales son: individuales, socioeconómicos e institucionales.	
Perspectiva teórica de los efectos psicosociales de la exclusión educativa en estudiantes que cursan séptimo año de educación secundaria, 2012	Se hace un análisis de los efectos psicosociales de la exclusión educativa en la población estudiantil de séptimo año de educación del sistema educativo costarricense. Este documento hace una revisión bibliográfica de los referentes en este tema.	
Exclusión social y exclusión educativa como fracasos. Conceptos y líneas para su comprensión e investigación	Aborda cómo los aspectos de la globalización intensifican la exclusión educativa, aspecto que origina que los Estados deban incluir el tema en su gestión e incidir en todas las barreras que origina el fenómeno. Además, se incluye que este fenómeno tiende a tener una mayor afectación sobre la población joven en condición de vulnerabilidad.	
Percepción del estudiantado activo sobre las causas del abandono escolar en instituciones de secundaria de la Dirección de Enseñanza de Cartago, 2018	Se desarrolla el fenómeno de la exclusión educativa (término que se utiliza "abandono escolar") como una problemática con un alto costo social y económico no solo por los recursos que se invierten, sino porque inciden directamente en la calidad de vida de la persona. Aunado a esto, se establece su estado de la cuestión.	
Cómo investigar la exclusión educativa, 2017	La exclusión educativa y el fracaso escolar se reafirman como procesos de investigación para su análisis y comprensión donde se pueda identificar las causas y dinámicas de vulnerabilidad que ponen en riesgo a la población estudiantil.	
Documento de transformación curricular MEP, 2015	Se plantea la propuesta innovadora del MEP basada en la educación como derecho humano, asumiendo los deberes ciudadanos. Se plantea el proceso integral que una persona experimenta a lo largo de su vida, aspecto que retoma y fundamenta la Política Educativa vigente, el cual demuestra continuidad en los abordajes estratégicos que se han desarrollado en el MEP en los últimos tres gobiernos presidenciales.	

TEMA DE ANÁLISIS:		
g) Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos de la institución y políticas del país.		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Misión y visión del MEP (s.f.)	Se identifica una correspondencia y congruencia con el norte estratégico del MEP. Sin embargo, la misión y visión carecen de fecha de actualización para el momento en el que se lleva a cabo la evaluación, aspecto que limita su análisis.	E5. Se plantea el sustento de la Estrategia en los ODS y la Agenda 2030, lo cual hace que la Estrategia posea un sustento político, global, nacional e institucional (en su marco general). El tema de la exclusión educativa representa ser un eje transversal, lo que implica recursos e importancia en la gestión del MEP, señalando la UPRE como unidad ejecutora de esta Estrategia.
Áreas estratégicas del MEP para el 2019, 2018	El MEP, por parte de la DPI, comunica en el 2019 las áreas estratégicas que debían justificar la planificación institucional, las cuales son correspondientes a la exclusión educativa.	
Objetivos generales y específicos del MEP (s.f.)	Los objetivos estratégicos del MEP responden de manera congruente con el objetivo general que se plantea en el diseño original de la Estrategia. No así la congruencia con los objetivos específicos, los cuales se enfocan en la gestión institucional. Es decir, los objetivos específicos no demuestran trazabilidad para llegar al objetivo general planteado (disminuir la exclusión educativa)	

TEMA DE ANÁLISIS:

e) Definición de líneas de acción para la atención de necesidades específicas de la población meta (género, población con discapacidad, indígena, LGTBI, afrodescendiente, migrante, alta dotación, entre otras) y según ubicación geográfica (rural, urbana, urbano marginal).

Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Nombre del documento	Análisis o reflexión correspondiente	Análisis o reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: "Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil" (s.f.)	Se establece una priorización de los CE a partir de los niveles de exclusión educativa, lo cual se evidencia en las bases de datos entregadas por la DPI. Sin embargo, no se cuenta con la evidencia que demuestre la fiabilidad de los datos, ya que son reportes de los CE y no de un sistema digitalizado oficial. Además, la Estrategia no contiene el registro de los cambios aportados a la población beneficiaria directa que permita valorar los resultados. Esto evidencia la carencia de línea base que permita determinar dichos cambios esperados con la implementación de la Estrategia.	E1. Se hace el señalamiento de las poblaciones vulnerables, al ser excluidas del sistema educativo, aspecto que es abordado a través de los protocolos para el manejo de situaciones específicas como una forma de garantizar la permanencia de la persona estudiante.
El derecho a la educación, una tarea pendiente para América Latina y el Caribe, 2006	Se enfatiza en las brechas que inciden sobre la conclusión de la educación secundaria, afectando de mayor manera a poblaciones de zona rural, indígena, afrodescendiente y personas en condición de pobreza o bajos ingresos, en América Latina.	

TEMA DE ANÁLISIS:

a) Contexto (marco) normativo y organizacional se pasa a pregunta 2 (ver en ese orden).
g) Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos de nacionales, sectoriales e institucionales.

Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
PNDIP 2019-2022	El PNDIP plantea, entre sus compromisos para el periodo 2019-2022 y como parte de sus desafíos sectoriales, disminuir la exclusión educativa en el III ciclo y educación diversificada a nivel nacional y regional, estableciendo como meta país alcanzar 5,2% de exclusión educativa en el 2022.	E1. A nivel sectorial se determina la exclusión educativa como un desafío nacional, el cual es incluido en el PNDIP.
ODS y Agenda 2030	Los ODS y Agenda 2030 son dos bases que sustentan el PNDIP, y responden específicamente al derecho fundamental del acceso a la educación.	
Política Educativa, 2016	Esta política impulsa las estrategias a nivel sectorial que favorecen la reinserción y la permanencia de las personas en el sistema educativo, apoyando el desempeño escolar y creando una especial atención del estudiantado como persona y de forma integral.	

TEMA DE ANÁLISIS: Población meta		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: "Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil" (s.f.)	<p>Se establece como lineamiento para la Estrategia el funcionamiento de los EPP, los cuales son la población beneficiaria directa de esta estrategia y sobre los que se esperan los cambios, además de ser conformados por iniciativa de la UPRE.</p> <p>Estos equipos tienen como objetivo aplicar e interiorizar el modelo que propone la Estrategia, tomando conciencia de la exclusión educativa.</p> <p>No obstante, se carece de una caracterización de esta, cuántos están conformados y cuántos faltan de conformar. Asimismo, un elemento de información importante es que la Estrategia establece, en sus líneas de acción, a la población estudiantil, aspecto que realmente no parece formar parte de su desarrollo directo, sino que sería población beneficiaria indirecta.</p>	<p>E3, E4. Se identifica en las entrevistas, una especial atención en los objetivos, indicadores y metas que se presentan en los PAT y su correspondencia con las alertas tempranas identificadas por los CE.</p> <p>Este aspecto permite que la Estrategia reconozca, articule y coordine en los diferentes niveles institucionales la gestión de acciones y estrategias dirigidas a la disminución de la exclusión educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Tabla 20. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 2

Pregunta de evaluación 2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención de la Estrategia?		
TEMA DE ANÁLISIS: Contexto general de la evaluación a) Marco normativo		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Manual de TI, 2017	Presenta los elementos que se requieren para el análisis de coherencia interna de la TI.	E1. Se hace referencia al Decreto 41007 de abril de 2018.

<p>Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.)</p>	<p>No se presenta de manera explícita el marco normativo que sustente el propósito de la Estrategia. No obstante, se realizará un proceso de reconstruir el conjunto de normas nacionales e institucionales dirigidas a la exclusión educativa que dan sustento al marco de referencia para el surgimiento y accionar de la intervención.</p>	<p>E2. La base normativa para la creación de la UPRE es la Política Educativa (2016).</p>
<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Área Estratégica: Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia</p>	<p>Plantea el compromiso país sobre la educación como un derecho fundamental y al cual Costa Rica se suscribe mediante un pacto nacional, además de ser el sustento del PNDIP 2019-2022.</p>	<p>E6. Los requerimientos normativos: Tiene que estar dentro del organigrama y la legitimación de la estructura dentro del MEP</p>

Constitución Política de la República de Costa Rica (1948), Artículo 78	Es el sustento de planificación sectorial, que incluye el abordaje del estudiantado como persona, promoviendo su desarrollo integral, aspecto que se sustenta en los enfoques del proceso de transformación curricular del MEP.	E7. Existe una continuidad en las políticas generales del MEP, que ha suscitado cambios, como la creación de la UPRE.
PNDIP 2019-2022 y Áreas Estratégicas de Articulación Presidencial, 2019	Existe una línea fundamental vinculada con la calidad de la educación, como un desafío importante a nivel país, proponiendo reducir los porcentajes de exclusión educativa durante el periodo 2019-2022.	
Ley Fundamental de la Educación (Ley N° 2160), artículo 1°	Se plantea la educación como un derecho gratuito y obligatorio que recae sobre el Estado, así como las implicaciones de cobertura, acceso y permanencia del estudiantado dentro del sistema educativo.	
Código de la Niñez y la Adolescencia N° 7739, artículo 1	Se reafirma la educación como un derecho gratuito y obligatorio que recae sobre el Estado, respondiendo a lo que la Constitución Política estipula.	
Política Educativa (2016)	Retoma los aspectos planteados en la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación y el Código de la Niñez y la Adolescencia, donde se establece la educación como un derecho de acceso gratuito y obligatorio.	
Áreas Estratégicas 2015-2018	Representa el sustento que durante el periodo 2015-2018 dio paso a la Estrategia Institucional YMA.	
Estrategia YMA 2015-2017	Es el antecedente sobre propuestas exitosas anteriores que se han desarrollado en el MEP para atender el tema de la exclusión educativa.	
Decreto Ejecutivo-MEP 41007	Es el documento de sustento legal de creación de la UPRE como unidad encargada de dar sostenibilidad a las acciones implementadas por la Estrategia Institucional YMA.	
Constitución Política de la República de Costa Rica, 1948, Artículo 78	Establece la educación como un derecho gratuito y obligatorio que debe ser otorgado por el Estado.	
Lineamiento de la UPRE y Orientaciones y Lineamientos para los Equipos de Permanencia	Los lineamientos plantean los aspectos que la UPRE determina para la conformación de EPP, los cuales las DRE y los CE deben seguir.	
Política Nacional de Evaluación 2018-2030	Establece cómo la Estrategia es parte de la Agenda de Evaluación Nacional (ANE) por parte del MIDEPLAN, lo cual respalda y sustenta la realización del proceso actual de evaluación y rediseño.	

TEMA DE ANÁLISIS: Contexto general de la evaluación		
b) Actores claves de la intervención (participación en la planificación y ejecución)		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.)	<p>Se presenta un listado de actores clasificados en dos grupos: aquellos tomadores de decisiones, conformados por las autoridades ministeriales y un segundo grupo denominado ejecutor de proyectos y acciones, conformado por personal de la UPRE, los equipos técnicos institucionales (direcciones centrales, las DRE y los CE), de otros sectores (IMAS, PANI, Construyendo Puentes), así como de la cooperación internacional.</p> <p>Este apartado carece de un análisis de relación entre actores y su nivel de interacción con la Estrategia. Por eso no se evidencia ningún mapeo de actores con niveles de jerarquía o influencia en cuanto a la Estrategia (clave, primario, secundario) ni se identifican los grupos que participaron en la formulación de la Estrategia.</p>	<p>E1. Se determina que los CE son actores claves en la intervención.</p> <p>E5. Se plantean “las alianzas” con actores claves para la ejecución de la Estrategia, los cuales son desde el Presidente de la República, la Ministra de Educación, Ministerio de Trabajo, IMAS, INEC, MEIC, actores internacionales como la Unión Europea y otras dependencias del MEP.</p> <p>E6. Se recalca el apoyo de las DRE, los directores regionales y los directores de CE, los cuales son los actores más importantes de la Estrategia en evaluación.</p>
TEMA DE ANÁLISIS: Contexto general de la evaluación		
c) Estructura organizativa: organigrama, equipo de trabajo, funciones y responsabilidades asignadas.		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.)	<p>Este documento establece que el órgano encargado de llevar a cabo las funciones de articulación y coordinación entre direcciones centrales y la UPRE es el llamado Comité Técnico Ministerial (CTM), que no se encuentra en función. Según el Modelo de intervención: “El Comité Técnico Ministerial (CTM) es una instancia de planificación y gestión estratégica a lo interno del MEP que se ha propuesto para tomar las decisiones prioritarias de la administración en materia de permanencia, incorporación, reincorporación y éxito educativo”.</p>	<p>E1. Esta intervención pretende organizar y priorizar en aquellos centros educativos que tienen los más altos índices de exclusión, pero que además, para efectos de la muestra, nunca han sido intervenidos anteriormente.</p>

Estrategia Institucional YMA 2015-2018		E2. Se identifica la UPRE como la unidad rectora. Se plantean acciones que actualmente se desarrollan para darle mayor sustento y alcance a lo que la UPRE desarrolla, lo que se ejecuta en conjunto con la UNICEF.
Informes YMA, Evaluación de experiencias innovadoras de inclusión de adolescentes y jóvenes en la educación secundaria básica. El caso de Costa Rica, Estrategia Institucional YO ME APUNTO, 2018	Es el antecedente de gestión que fundamenta los procesos organizacionales actualmente implementados con la Estrategia.	E5. Se identifican los aliados políticos de la Estrategia y su incidencia dentro de la disminución de la exclusión educativa.
Educación en Costa Rica. Aspectos destacados, 2017		E6. Se identifican los actores "prioritarios", que son las direcciones y los directores regionales, ya que son las instancias del MEP que reportan los datos asociados a la exclusión educativa.
Consulta del Programa del Estado de la Nación a familias costarricenses sobre su opinión en las principales afectaciones de la huelga	Se dan los resultados de avance nacional en el tema de exclusión educativa. Esto es un antecedente organización nacional.	E7. Se identifican los actores claves que permiten la sostenibilidad, los cuales están asociados a puestos de carácter político y se reconoce la DIP como la contraparte directa. E11. Se identifica la UPRE como unidad y no como dirección, lo que limita su flexibilidad y posibilidad de toma de decisiones dentro del MEP. E14. Se reconoce las DRE y los CE como entes que representan la aplicación de la Estrategia y su apoyo a la planificación institucional para la disminución de la exclusión educativa.

TEMA DE ANÁLISIS: Contexto general de la evaluación		
f) Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores y bases de datos, entre otros), así como las condiciones de estos (accesibles, actualizados).		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: "Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil" (s.f.)	La Estrategia no cuenta con un registro propio sobre información disponible que permita verificar los avances o cambios de los EPP en las DRE y los CE. Los indicadores registrados se refieren a cambios en los niveles de exclusión educativa de cada CE.	E1, E7. Se evidencia la ausencia de un sistema unificado en el MEP, que contenga el registro único de matrícula, lo cual permitiría obtener información disponible y actualizada, además de otros datos.
TEMA DE ANÁLISIS: Contexto general de la evaluación		
e) Recursos disponibles suficientes (humanos, presupuestarios y tecnológicos, entre otros).		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: "Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil" (s.f.)	En cuanto a los recursos (humanos y materiales), no se detallan en el Modelo de Intervención apartados específicos respecto a este tema. No se plantea un detalle de los recursos que se requieren para la ejecución de la Estrategia.	E1. Se resalta el apoyo del proyecto PROEDUCA, el cual aporta en la ejecución una gran cantidad de recursos que vienen de la Unión Europea.
Plan Operativo Anual 2020		E5. Se reconoce el trabajo actual sobre el recurso humano y las limitantes existentes.
Bases de datos en Excel (3) suministradas por la Dirección de Planificación Institucional		E6. Se menciona la necesidad de hacer énfasis sobre el personal o profesionales ya disponibles en el MEP y la UPRE, a fin de aprovechar la capacidad instalada.

Nivel de coordinación intra e interinstitucional para el cumplimiento de objetivos		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.)	El documento no refleja cómo se realiza la articulación interinstitucional con otras instancias, así como la articulación multisectorial, por ejemplo, con algunas ONG o gobiernos locales. No se identifican en el Modelo de Intervención las actividades de articulación ni los resultados del trabajo con estas instancias. Además, no existen acuerdos formales o un planeamiento estructurado de las labores que se van desarrollando Estrategia - apoyos de direcciones centrales.	E1. Las relaciones entre instancias no se basan en acuerdos formales, lo que hace que las acciones que se coordinen se basen en acuerdos de tipo personal, aspecto que hace que las acciones puedan o no ser sostenibles.
Oficio DGDR-1289-12-2018	Este oficio plantea las Áreas Estratégicas del 2019, emitidas por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, donde se refleja como primera área la exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada, lo que engloba o justifica el trabajo entre las diferentes direcciones.	E2. Se resalta la estructura vertical del EPP, aspecto que debe suscitar espacios de colaboración, basados en el trabajo en red.

Decreto Ejecutivo-MEP 41007	Establece las funciones que la UPRE debe desarrollar y entre ellas se enmarcan las acciones de coordinación y articulación que tiene que ejecutar para reincorporar, permanencia y éxito en la culminación de los estudios en primaria y secundaria.	<p>E3. El trabajo de la UPRE es de coordinación y no de ejecución.</p> <p>E4. La Estrategia replica procesos exitosos en red, como los desarrollados por iniciativas como PROEDUCA. Además, articula con las diferentes instancias del MEP.</p> <p>E5. Resalta la necesidad de coordinación con otras instancias del MEP y la articulación de estas, y que se encuentren bajo acuerdos formales.</p> <p>E6. Resalta la articulación con otras iniciativas del gobierno, a fin de maximizar esfuerzos y recursos disponibles.</p> <p>E7. Necesidad de fortalecimiento y posicionamiento de la UPRE en el MEP y a lo externo.</p> <p>E8. No hay reconocimiento de la Estrategia, sino de la UPRE.</p> <p>E9, E10, E11. Hay un reconocimiento de trabajo conjunto o coordinación con la UPRE, más no así de la Estrategia.</p> <p>E12. Se reconoce el trabajo en red como un éxito de la Estrategia Institucional YMA como una acción replicable.</p> <p>E13 y E 14. Hay un reconocimiento de trabajo conjunto o coordinación con la UPRE, más no así de la Estrategia.</p>
-----------------------------	--	--

Lógica causal de la intervención, de acuerdo con los niveles de la cadena de resultados (insumos, actividades, productos, efectos e impactos) y su coherencia interna para obtener los resultados propuestos.

Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: "Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil" (s.f.)	<p>No se presenta de manera explícita la cadena de resultados ni los indicadores de cada nivel que permitan identificar, entre otros, los servicios entregados ni los efectos percibidos.</p> <p>Es posible la extracción de algunos elementos que se desprenden del documento. Sin embargo, la cadena de resultados, procedimientos e indicadores no se encuentran planteados claramente.</p>	E2. Señala la necesidad de acompañamiento para su construcción e identificación de indicadores.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 21. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 3

<p>Pregunta de evaluación 3. ¿De qué manera, el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?</p>		
<p>TEMA DE ANÁLISIS: a) Delimitaciones de las líneas de acción: ¿puede la Estrategia ser considerada como una intervención pública?</p>		
<p>Documentos revisados</p>		<p>Entrevistas realizadas</p>
<p>Documento en el que se encuentra el tema de análisis</p>	<p>Análisis o reflexión correspondiente</p>	<p>Persona entrevistada y reflexión correspondiente</p>
Manual de TI, 2017	Este documento aporta los elementos que una intervención debe contener para ser catalogada bajo el esquema de TI, aportando los aspectos que son considerados para el análisis con el propósito de determinar si puede ser considerada como tal.	E1. No se denomina, por parte del entrevistado, como una intervención pública. Se señala que lo que la UPRE realiza son las visitas de acompañamiento a los CE priorizados, para identificar cómo se modifican sus indicadores.
Glosario de MIDEPLAN, 2017	Se revisan los términos incluidos en el glosario, a fin de hallar la denominación que correctamente reconoce el producto de la evaluación.	
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.)	El documento incluye aspectos que no son propios de la TI, los cuales corresponden a elementos como los lineamientos para la conformación de los EPP y la función del CTM.	
Decreto Ejecutivo-MEP 41007	Se establecen las funciones de la UPRE, las cuales son generales y sustentan la creación de la Unidad.	
Plan Operativo Anual 2020	No se evidencian los recursos suministrados para la ejecución de la Estrategia, solo los correspondientes a la gestión de la UPRE.	
ODS, Agenda 2030	Este documento muestra el sustento a nivel de planificación que demuestra el abordaje de la exclusión educativa como una forma de garantizar el derecho a la educación.	
PNDIP 2019-2022	Este documento muestra el sustento a nivel nacional de planificación que demuestra el abordaje de la exclusión educativa como una meta país para su disminución.	
Política Educativa, 2016	El sector educación establece su marco político centrado en el desarrollo integral de la persona, aspecto que despliega garantizar la culminación de los estudios primarios y secundarios para asegurar mejores oportunidades en el estudiantado.	
Misión y visión del MEP (s.f.)	Ambos documentos presentan la orientación estratégica institucional y respaldan el abordaje de la exclusión educativa.	
Objetivos generales y específicos del MEP (s.f.)		

TEMA DE ANÁLISIS:		
b) Puntos de convergencia Estrategia-UPRE: Diferenciación entre las funciones administrativas, organizativas y de gestión de la UPRE y el objetivo general y específicos de la Estrategia, así como sus puntos de convergencia.		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: "Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil" (s.f.)	Se identifica la Estrategia como una intervención educativa y no así como una intervención pública, ya que no responde a los elementos que propone MIDEPLAN para la construcción de intervenciones basadas en la TI.	<p>E1. Se señala que la UPRE trabaja el tema de exclusión en primera infancia hasta secundaria (todas las modalidades).</p> <p>E3. Se plantea cómo otros proyectos como PROEDUCA o YMA dieron paso a la implementación de un modelo de gestión para la promoción de la permanencia, reincorporación de forma exitosa. No se menciona como una intervención pública.</p> <p>E11. Se hace énfasis en la necesidad de hacer diferencia entre la UPRE y la Estrategia, donde se debe entender a esta última como la forma de gestión ministerial y se comprenda como un sistema.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Tabla 22. Resumen de matriz para triangulación, pregunta 4

Pregunta de evaluación 4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planeados en el tiempo?		
TEMA DE ANÁLISIS:		
a) Cambios positivos previstos por la intervención que perduran en el tiempo.		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil” (s.f.)	No se identifican las acciones para garantizar la sostenibilidad de la Estrategia, aspecto que además carece de información que evidencie los cambios que se pretenden desarrollar.	E3. Se generan y crean oportunidades para disminuir la exclusión educativa, a través de la gesta de proyectos que promuevan la permanencia del estudiantado en el sistema educativo.
Política Educativa (2016)	Dentro de los desafíos sectoriales, la política educativa responde al proceso de desarrollo integral del estudiantado centrada en la persona.	E5. La sostenibilidad se garantiza a través de los instrumentos de planificación (POA y PAT).
Decreto Ejecutivo-MEP 41007	El decreto garantiza la creación de la UPRE como unidad encargada de velar por la reincorporación, permanencia y éxito del estudiantado, elemento que hace que la estrategia prevea que los cambios sean sostenibles una vez desarrollada la Estrategia.	E10. La sostenibilidad se garantiza en cada CE y DRE, a través de la generación de capacidades instaladas.
Plan Operativo Anual 2020	Plantea el reflejo de acciones presupuestadas anualmente, pero que no detallan los recursos económicos invertidos únicamente en la Estrategia.	E11. Se plantea la necesidad de valorar la efectividad del accionar de la UPRE como una forma rendición de cuentas sobre la permanencia y la exclusión.
TEMA DE ANÁLISIS:		
b) Medida en que la Estrategia se institucionalice y tenga continuidad en el tiempo (apoyo político).		
Documentos revisados		Entrevistas realizadas
Documento en el que se encuentra el tema de análisis	Análisis o reflexión correspondiente	Persona entrevistada y reflexión correspondiente
ODS, Agenda 2030	Al ser un acuerdo internacional al que se suscribe el país, es la base que sustenta el PNDIP 2019-2022 y establece como un elemento de planificación la disminución de la exclusión educativa.	E1. La Estrategia tiene un nivel de priorización alto, debido a su congruencia respecto el PNDIP 2019-2022 y la inclusión de una meta nacional relacionada con la exclusión educativa.

PNDIP 2019-2022	La Estrategia responde a los desafíos planteados para el sector educación, donde existe una meta nacional orientada a la disminución de la exclusión educativa.	E3. Se reconoce la sostenibilidad como un elemento asociado a prioridades.
Orientaciones estratégicas del MEP 2015-2018	Estas orientaciones corresponden al periodo de gobierno Solís Rivera, pero sustentan los antecedentes que originan la Estrategia Institucional YMA y son el origen del abordaje de la exclusión educativa.	E4. Se hace alusión al apoyo político como un elemento indispensable para la generación de directrices. Además, se reconoce que los recursos técnicos (asesorías y acompañamiento) enfatizan en fortalecer las capacidades y las habilidades de todos los actores implicados.
Oficio DGDR-1289-12-2018	Este oficio plantea las Áreas Estratégicas del 2019, emitidas por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, y dan continuidad a la correspondencia de la planificación nacional. Este comunicado reafirma la coherencia en los instrumentos de planificación y garantizan la sostenibilidad y respaldo político.	<p>E6. Se reconoce la UPRE como una Unidad que requiere mayor reconocimiento a nivel organizacional del MEP. Se cataloga como limitante el crecimiento de la demanda de CE que requieren apoyo en su gestión para disminuir la exclusión educativa. Por otro lado, se clasifican como riesgos la legitimación y creación de la estructura con todo su cuerpo personal, la creación propiamente de la UPRE y legitimización dentro del sistema y su fortalecimiento.</p> <p>E7. La institucionalidad de la UPRE como Unidad ya existe. Lo que falta es potenciarla más para que de esa manera sus buenas prácticas se generalicen y también esa experiencia de cómo se va generando capacidad instalada en los centros educativos para que mejoren la permanencia del estudiantado y así ya el centro tenga vida propia, es decir, capacidad para que mejore. El nivel de apoyo político: Es alto, está bien posicionado.</p> <p>E10. Se retoman las razones que originan la UPRE, las cuales corresponden a la necesidad de institucionalizar las acciones desarrolladas por la Estrategia Institucional YMA, como una unidad permanente del MEP y con posibilidades de acceder a recursos.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 5. Matriz de respuestas participantes

Tabla 23. Matriz de respuestas participantes

1. ¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas país?	
c) Existe un establecimiento claro de la problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central, objetivos).	
E3	<i>En teoría focalizar en lo que ya se ha determinado importante en los centros educativos. Otra parte que incide es la planificación. Porque con la planificación estratégica entonces uno se da cuenta qué acciones efectivamente se pueden realizar para evitar la exclusión. En muchos centros educativos se focalizan en muy buenas acciones, pero uno se da cuenta a la hora de realizar la planificación que no están enfocados en la exclusión. Entonces la plantilla (PAT) se convierte en una tarea, pero no se dan cuenta la importancia de la planificación en el cambio y en la toma de decisiones, eso es algo que en el rediseño tiene que venir bien marcado, la planificación y la lectura, el registro y la utilidad de entender. Los indicadores que tienen esos centros educativos... Vas a las regionales y te encontrás con POA desactualizados de la realidad de los centros educativos. Esperamos que un rediseño nos permita mejorar cómo hacerlo.</i>
E9	<i>Indiscutiblemente el objetivo general era bajar la exclusión educativa. Ahora que para hacer eso se hiciera una estrategia integral, tanto como potenciar al centro educativo, como para hacer un análisis total integral de la problemática, en los centros educativos más vulnerables también es correcto.</i>
E14	<i>Objetivo principal: En YMA, de las cosas que recuerdo esencialmente era más un tema de articulación, coordinar con las mejores instancias del MEP, pero para qué, para conseguir mejores resultados.</i>
g) Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos de la institución y políticas del país.	
E5	<i>A nivel global, el otro sustento lo tenemos con los objetivos de la Agenda 20-30, que es calidad en la educación y equidad y demás, entonces, la estrategia como tal tiene el peso político, global, país e institucional, entonces todo lleva una concordancia, un punto de apoyo, un eje transversal para poder darle un buen contenido en cuanto a recursos y la importancia de este proyecto. Y no solo eso, sino que la Unidad para la Permanencia es la que se encarga de unir estas estrategias y una articulación con otras organizaciones de Desarrollo.</i>
e) Definición de líneas de acción para la atención de necesidades específicas de la población meta (género, población con discapacidad, indígena, LGTBI, afrodescendiente, migrante, alta dotación, entre otras) y según ubicación geográfica (rural, urbana, urbano marginal)	
E1	<i>Por ejemplo: consideran población LGTBI como de atención prioritaria: Eso lo tiene que definir el centro educativo o sea, el centro educativo dice: "mira, aquí cuando hay un chico LGTB el nivel de bullying es terrorífico", entonces ok, se utiliza el protocolo que hay para eso o sea, no vamos a inventar un nuevo protocolo, ya hay protocolos para el manejo de la situación de violencia o bullying por ser una persona LGTB. Pero adicional a eso, tenemos que garantizar la permanencia con todos los otros recursos que sean necesarios para ese chico y no solamente atendiendo a veces la situación de violencia</i>
a) Contexto (marco) normativo y organizacional. Se pasa a pregunta 2 (ver en ese orden)	
g) Congruencia de los objetivos de la intervención con los objetivos nacionales, sectoriales e institucionales.	
E1	<i>Sectorial "dentro educación y cultura el Plan se estructura planteando los desafíos que se tienen, entonces dentro de los desafíos uno de estos desafíos tiene que ver con la disminución de la exclusión y esos desafíos a su vez se transforman en las metas sectoriales. La primera meta sectorial justamente es la reducción de la exclusión, lo establece con porcentajes para cada uno de los años y para cada una de las regiones del Plan"... Todo relacionándolo con otra de las metas que tenemos en el Plan Nacional de Desarrollo, que es la reincorporación de personas al sistema educativo.</i>
2. ¿Cuál es el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención de la Estrategia?	
a) Marco normativo	
E1	<i>Para la UPRE el Decreto 41007 de abril de 2018.</i>
E2	<i>La base normativa para la creación de la UPRE: Es la Política Educativa que es el primer instrumento.</i>
E6	<i>Requerimientos normativos: Tiene que estar dentro del organigrama y la legitimación de la estructura dentro del MEP.</i>

E7 Requerimientos normativos: Ver el liderazgo que tengan en la Unidad... Lo que yo creo que tal vez pueda ayudar es que en el resto de las funciones de las direcciones que tienen relación con ellos, se digan que tienen que coordinar; vincular la Dirección de Gestión de la Calidad, porque ahora es porque posicionamos y creemos en eso, pero de alguna manera ha habido una continuidad en las políticas generales con los cambios, y el matiz, pero siendo una Unidad exitosa como así se le reconoció, creo que podría ser por ahí. Tal vez con una normativa va a ser obligación de cada dirección coordinar con ellos... Lo estamos haciendo casi de forma natural, porque la hemos visto crecer, casi todos tenemos relación con la UPRE, pero si en algún momento viene alguien que no quiere nada con la Unidad, se puede decir que hay una normativa ... Es que el tema de la UPRE es tan válido en sí mismo que nadie se va a cuestionar que un tema de exclusión no es importante, pero bueno, podría darse.

a) Actores claves de la intervención (participación en la planificación y ejecución).

E1 ... lo que se quiere son como ambas cosas o sea, afinar y darle cuerpo a la Estrategia que nosotros ya venimos desarrollando, pero que desde la consultoría se nos diga o sea, ponerla en blanco y negro porque lo que nosotros tenemos es una forma de operar, una línea de trabajo que tenemos para estos centros educativos que han sido seleccionados, pero lo que se quiere parte de este primer trabajo de diseño porque eso nosotros sí no lo tenemos... Yo les puedo decir cómo nosotros estamos trabajando, pero el diseño propiamente es parte de lo que eventualmente se debería de realizar.

Estructura organizativa: organigrama, equipo de trabajo, funciones y responsabilidades asignadas.

E1

- ... Nosotros apostamos a una intervención de organizar y priorizar en aquellos centros educativos que tienen los más altos índices de exclusión, pero que además para efectos de la muestra nunca han sido intervenidos anteriormente. Esos son los dos criterios.
- La línea de trabajo es que nosotros tenemos conformados los equipos regionales de permanencia en las 27 DRE que conforman el MEP. Esos equipos están conformados por el director regional, el director de las asesorías pedagógicas, el director financiero y asesores específicos de educación de jóvenes y adultos, educación preescolar, educación especial y en algunos otros se integra además de asesoría y orientación, y un miembro del equipo interdisciplinario que funciona en las DRE.
- ... cuando inicia esta administración, en el momento en el que sale el Plan Nacional de Desarrollo desde la Dirección de Planificación, se envía una nota a todas las direcciones regionales indicándoles que los POA regionales y obviamente, que en adelante bañando todo el sistema, se iba a priorizar en hacer líneas estratégicas, una de ellas es propiamente la reducción de la exclusión; nosotros nos organizamos, nos dirigimos a todas las regiones, vamos a las direcciones regionales, solicitamos a las regionales y verificamos que efectivamente en esos POAS aparezcan qué acciones específicas en materia de reducción de la exclusión tienen ellos formulados.
- Nosotros clasificamos los centros educativos con altos índices de exclusión en dos grupos: grupo 1 que son aquellos que tienen un índice de exclusión por encima de la media de su modalidad, pero que además tienen más de 50 personas que fueron excluidas del sistema... Ahora bien, los que solo cumplen uno de los dos requisitos: alto índice o 50 personas excluidas, entonces queda como grupo 2, la única excepción es cuando hay un centro educativo en donde solo cumple el requisito la cantidad de personas, pero si esa cantidad de personas es más de 75 personas pasan automáticamente a ser grupo 1.
- Cuando los centros educativos son del grupo 1, nosotros hacemos un trabajo de acompañamiento no solo al equipo regional, sino que vamos directamente al centro educativo y nos reunimos.
- No podemos hacer una solución genérica para todos los centros educativos, porque si no, sería simplemente conocer esas particularidades que tiene la exclusión y entonces por eso parte del trabajo que nosotros hacemos es un traje a la medida.
- Para cada centro educativo nosotros trabajamos con enfoques de atención de lo que nosotros denominamos una estrategia alerta temprana, la cual implica que en los centros educativos se aplica un enfoque de atención universal para todos los centros educativos, es decir, todo el mundo tiene que estar aplicando la alerta temprana, porque eso nos permite identificar alguna situación de riesgo; además tenemos un segundo nivel sobre una atención selectiva, porque entonces identificamos dentro de todos los centros educativos estos que tienen más altos índices de exclusión, bueno entonces con esos centros educativos no basta la alerta temprana y la generación de los equipos, sino que hay que centrarse en una atención más selectiva. Y tenemos un tercer nivel que denominamos de atención indicada, es decir, dentro de sus centros educativos identificamos chicas o chicos que requieren que se les resuelva la situación en el aquí y el ahora... un tercer nivel de atención indicada cuando ya tenemos nombres y apellidos para la exclusión, cuando ya esa persona hay que resolver en el aquí y el ahora en la inmediatez.
- Cada centro educativo tiene que analizar sus propias opciones porque es difícil hacerlo nosotros, cada quien tiene que saber qué es lo que tiene y tiene que irse haciendo consciente de eso... Respecto al PAT, les "les preguntamos: ¿y ustedes qué van a hacer?... nosotros consultamos: "ustedes se propusieron una meta, ¿cómo piensan llevarla adelante?". Ahí es donde es importante hacer este acompañamiento... El asunto es que los ayudamos y también no solamente a focalizar o ejemplificar la situación, sino a enfocar respuestas...
- Funcionarios somos 15, pero técnicos que se ocupan de esto, en este momento, somos 8 que atienden grupos de regiones, porque con 6 es pesadísimo, porque esta es una de las líneas de trabajo que nosotros tenemos... somos el órgano enlace con todos los puentes: Puente Desarrollo, Puente del Bienestar... en un primer momento estamos en una definición con seis compañeros técnicos con 2 metas del Plan de Desarrollo cada uno, y cada una tan grande como la otra, porque esto que estamos trabajando es la parte de permanencia... Cuando se crea la UPRE por Decreto se plantea también una cantidad de personal mínimo que debería funcionar para que los resultados se logren, pero en formal eso no se ha dado... El MEP dice: "nosotros vamos a poner los recursos" y Mideplan dice: "bueno está bien". Lo que pasa es que luego vinieron las medidas de restricción de gasto, entonces ahora nosotros somos el equipo cero: cero vacaciones, cero reasignaciones, cero todo, porque tenemos que sacar una tarea que estaba pensada para un equipo mucho mayor y estamos muy limitados. Cuando hemos solicitado estas clases que habíamos solicitado 6 de FONABE y finalmente nos llegaron dos; de hecho, estamos apostando ya no tanto a tener más personal aquí, sino a que al menos tengamos esas ventanillas preferenciales.
- Una de las cosas que nos dejó la huelga como aprendizaje es que efectivamente era muy importante darle esa voz y voto a los estudiantes, escucharlos, pero también queremos comunicarnos con ellos.
- Se están desarrollando también protocolos para la gestión de la permanencia en los centros educativos... Y hay otro protocolo que se está desarrollando que es para la reincorporación de personas al sistema educativo, porque también eso responde a una de las metas del Plan Nacional de Desarrollo que tenemos nosotros... o sea, tenemos dos metas.
- Se hizo un listado de las funciones básicas que los técnicos que trabajan en la UPRE deben de cumplir; cuando hablo de técnicos es porque también tenemos otro tipo de personal acá, pero que nos acompañan y nos dan un soporte desde una línea base administrativa.
- Manuales para el funcionamiento de esta dependencia: imagino que sí, pero eso no se ha hecho exactamente.

E2	<p>- La UPRE es una instancia llamada como una especie de Rectoría a nivel ministerial, con todos los temas de permanencia, y que en realidad, su rol principal es el de articulación y coordinación y no tanto de ejecución, porque la estrategia institucional YO ME APUNTO que se institucionaliza parte de una premisa muy importante y simple, y es que al ser la exclusión un fenómeno multicausal, las respuestas para tal no pueden estar ubicadas específicamente en una dependencia o en un proyecto, por el contrario debe visualizarse como una estrategia Ministerial, ¿por qué? Porque todo lo que hace el MEP al final de cuentas aporta a la permanencia, desde la creación de infraestructuras, la generación de programas preventivos, la mediación en el aula, el nombramiento a los docentes si están o no están, en fin, bajo esa premisa, la UPRE su modelo de trabajo es articular los Viceministerios, que en nuestro Ministerio, valga decir, generalmente están trabajando de manera aislada, entonces, ese es el espíritu con el que trabajamos y aquí a partir de ahí retomamos, inspirados en la propuesta de YO ME APUNTO.</p> <p>- Nuestro modelo es de mejorar la gestión y para ello, nosotros tenemos grandes procesos. El primero, la capacitación, que se le da a los actores, pero en el que nada más nos basamos en el acompañamiento; el proceso más fuerte para nosotros es el acompañamiento, qué hagamos a los actores educativos y ojo que hablo de acompañamiento y no de monitoreo ni esas cosas. Yo sé que eso es importante en el proceso intervención, pero es que lo que nosotros queremos es plantearlo desde otra perspectiva, más bien una sensación de que la gente en las regiones y en los centros educativos tienen la oportunidad y en algunos casos, por primera vez, de sentir que las oficinas centrales son aliadas y son amigas porque generalmente nuestras intervenciones desde el nivel central son meramente directrices y ejecútese y en caso contrario, generalmente hay consecuencias. Este es un modelo basado en otro tipo de principios, tiene rostro humano, es altamente humanista, busca trabajar por la gente, busca incidir en la realidad. Nuestra premisa es que hay que batir barro con la gente, que no hay forma, no hay una manera de tener conocimiento de lo que está pasando si no vas a ir.</p> <p>- Porque digamos lo que nosotros tenemos es un cúmulo de ideas y usted dirá si son buenas o malas, pero un cúmulo de ideas que se pueden llevar a la práctica, pero que no se han sistematizado, no se han organizado, no se han documentado... No sé cuál es el término correcto, pero están ahí y nada más, entonces digamos que eso es precisamente lo que nosotros necesitamos.</p>
E5	<p>Aleados políticos: Desde el Presidente, la Ministra de Educación, Ministerio de Trabajo, IMAS, INAC, MEIC; todos esos actores que a nosotros nos ayudan mucho. La Unión Europea, por supuesto y dentro de las dependencias a nivel del MEP, todas.</p>
E6	<p>Actores prioritarios: El apoyo de las direcciones regionales y los directores regionales. Además, directores de cada centro educativo, ellos son los actores más importantes del tema de retención, de muchas cosas, pero el tema de retención porque recordemos que la manera en que la gobernanza se da es a través de nuestras direcciones regionales que son entidades muy, muy importantes y con funciones de cierta medida de autónomas dirigidas por un director regional, quienes nos reportan para poder pasar la información a otras instancias...</p>
E7	<p>Actores claves para sostenibilidad: El Viceministerio de Planificación, la Dirección de Planificación que tiene que estar; esa es la contraparte directa y por supuesto, la Administración en general, los cambios de administración.</p>
E11	<p>Otra cosa es que la UPRE está como una Unidad y no una dirección, entonces eso le resta flexibilidad para trabajar a nivel del MEP, ya que debería hacerlo como política, estar dentro de quienes pueden tomar verdaderas decisiones, entonces no está bien ubicada, en otras palabras.</p>
E14	<p>Si hay una estructura de que un centro educativo pertenece a un circuito y ese circuito tiene un jefe que es el supervisor o supervisora y que se pertenece a una estructura, debiera respetarse, y uno ve que en ese tipo de planificaciones esa estructura no se respeta porque el supervisor tampoco tiene articulado en su POA lo de los centros educativos de su circuito, y mucho menos es vinculante. Entonces, uno entra a divorcios en toda esa parte, por eso la estrategia de YMA ayudó mucho a eso, a que haya que ponerse de acuerdo. Entonces yo sí creo que eso ayudó mucho, y creo que lo estamos trabajando ahorita.</p>

f) Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores, bases de datos, entre otros) y las condiciones de estos (accesibles, actualizados).

E1	<p>Una de las mayores falencias de nivel MEP para identificar las situaciones de exclusión es que no tenemos un registro único o sea, sería un instrumento a nivel de centro educativo, pero no nos permitía generar bases nacionales y del seguimiento de las cosas que se están dando en los centros educativos. La idea es generar una plataforma ministerial, primero que registre a los estudiantes por su número de cédula y no por su nombre, que es un número único y nos permite entonces una trazabilidad de esa persona, entonces tenemos un índice de exclusión interanual importante, y de eso no tenemos registro... La idea es que estas personas, ya con la base plenamente en funcionamiento, estén vinculadas con otras bases de datos a nivel nacional como la del Tribunal Supremo de Elecciones, el registro Civil, el número de la Caja... Sí, se está creando; se espera que para el 2022, pero por eso, ustedes me preguntaban qué más estamos haciendo nosotros. Esa parte del sistema alerta temprana desde aquí se parten las contrataciones que estamos haciendo con PROEDUCA y estamos aportando a eso, esa va a ser la primera inyección. Ya este año ya se hizo un primer ejercicio de prematrícula y matrícula automática</p>
E7	<p>Tener datos en tiempo real se necesita para la trazabilidad del estudiante: Desde la plataforma ministerial que es un proyecto grande, generamos una plataforma donde los datos estén por centro educativo y por número de cédula y a partir de ahí, empezar a formular módulos. Este es un proyecto importante de digitalización y hoy se firmó (20-11-19) el contrato con la empresa que se le adjudicó. Es una plataforma con ocho módulos y que uno es la matrícula en línea y tiene ese módulo el expediente del estudiante, entonces el expediente ya estaría en un formato digital, un mismo formato para todos los centros, en línea, en donde veríamos el historial de la persona en tiempo real... Las diferencias que se van a hacer en términos de requerimientos de los centros educativos nos van a permitir tener mejor proyección del gasto y de la inversión por estudiante; cuántos profesores requerimos.</p>

e) Recursos disponibles suficientes (humanos, presupuestarios, tecnológicos, entre otros).

E1	<ul style="list-style-type: none"> - Esos recursos que venían del FONABE fueron asignados a diferentes instancias del MEP, que fueron también contrapartes que nosotros tenemos que llegar a buscar, entonces al final de cuentas tenemos la necesidad de atención preferencial. - Fundamentalmente es por el proyecto PROEDUCA que sigue funcionando y tenemos que dar cuentas de PROEDUCA, ya que la ejecución tiene una gran cantidad de recursos que vienen de la Unión Europea y tenemos que sacar cada cosa y tenemos que tener respaldo de cada una de las acciones que hagamos con esos fondos - Un jefe técnico 1, una secretaria del Servicio Civil 1, un operador de equipo móvil, dos directores de enseñanza general 1 de primaria, otro de secundaria, cinco profesionales del Servicio Civil 2, dos profesionales en psicología, dos de trabajo social y un publicista... los profesionales en servicio civil 3 que es lo que tenemos. Un profesional 3 que asume la jefatura técnica, dos profesionales 3: uno 1 en trabajo social y otro en psicología; un profesional en psicología... que es lo que tenemos desde PROEDUCA. Y además, están las plazas de la dirección de estudiantes. Desde PROEDUCA tenemos dos asesores nacionales de capacitación y desarrollo educativo que son del IDP y un asesor nacional de educación física que es de la Dirección Nacional de Matrícula; esos son los tres técnicos que están de PROEDUCA, y además tenemos los otros profesionales que les decimos que son más de acompañamiento: tres profesionales encargados de la administración de fondos PROEDUCA que es don Gerardo, que es administrador, el otro que se encarga de licitaciones y el otro contaduría. Y tres funcionarios de apoyo: un chofer, una secretaria y una conserje, que son tres personas que eventualmente están aquí y también pertenecen a otro lado que es la Oficialía Mayor. Por eso, para la sostenibilidad tiene que haber un personal estable también. Eso es lo primero, ahora además tenemos dos profesionales, dos en trabajo social que son las dos chicas nuevas que acaban de llegar y vienen directo...
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano: Estamos trabajando en eso, porque por ejemplo vinieron las plazas de FONABE, pero estas plazas tienen una limitante con recursos a viáticos, giras y eso, entonces, estamos tratando de trabajar en dos líneas: tratando de buscar recursos internos y otros para robustecer la Unidad como tal, y para también tratar de resolver ese detalle de los viáticos, para que cuenten con más manos. - Manera de registro de la información: De las reuniones que tenemos en el Viceministerio sí, de las reuniones que tenemos en el IMAS no. De las que se hacen check points obvio eso no, porque lo hacemos por teléfono, y de las reuniones con el Viceministerio Académico no se saca minuta tampoco, pero los informes trimestrales, obvio, sí están documentados y se envían a la Dirección de Planificación. Esto sin contar que semestralmente se hace la revisión de las metas del Plan Nacional de Desarrollo.

E6	<p>- Limitante: <i>Redireccionar recurso interno que hoy por hoy no está ahí, mas lo que sí veo difícil es redireccionar recurso humano nuevo de otras especialidades, sino hablo de apoyar y fortalecer mirando la capacidad instalada que ya tenemos y priorizar la fuerza que hay ahí de la mano de mayor personal, pero que ya está ahí en el sistema, porque si estamos en este momento inhabilitados de crear plazas nuevas o nuevos movimientos para engrosar la planilla del Estado en el paso de este Ministerio, más bien estamos viendo cómo reducimos; pero eso no es un tema exclusivo de la UPRE, sino que estamos viendo como empoderar muchas otras áreas con capacidad instalada de gente que probablemente tiene tareas que están por debajo de sus capacidades; entonces, en esas estamos como les digo, en el área de fortalecimiento y legitimación de UPRE como unidad no está en este Despacho.</i></p> <p>- Recursos humanos y financieros: <i>Es parte de la legitimación. En la medida en que ellos son una unidad reconocida a nivel de organigrama, pueden pertenecer a un presupuesto, un programa presupuestario. En la medida de que no existen, deben movilizar recursos de otros programas y redireccionar los programas que favorezcan la retención de los chicos.</i></p>
Nivel de coordinación intra e interinstitucional para el cumplimiento de objetivos.	
E1	<p><i>Esto es como una botica, a nivel central con la gran mayoría nos llevamos superbién, pero nada de manera personal, porque si yo me llevo muy bien con usted, pero ya mañana me quitan y usted le cae mal la siguiente persona que viene, el proceso no debería caerse por eso, no debería estar centrado en los aspectos, no debería pasar por ahí.</i></p>
E2	<p>- <i>Porque el MEP es una institución vertical, dictatorial, reglamentista y compleja. Nosotros estamos proponiendo un trabajo más colaborativo y por eso nos basamos en el tema de las redes. Es decir, que hay una colaboración entre todos, yo no visualizo, por ejemplo, un director regional, un asesor regional de matemática diciendo "no, eso le toca a la orientadora porque ella es del equipo de permanencia", entonces sí, lo que nosotros estamos haciendo es partiendo de un trabajo más integral.</i></p> <p>- <i>De otras instancias de gobierno que yo pudiera decir de momento que están consolidados... no, ninguno... Las fundaciones que tienen mayor presencia en materia de exclusión son la Fundación Acción Joven y Tejedores de Sueños que se han propuesto trabajar el tema de exclusión, entonces se podría decir que hay un trabajo muy cercano, muy articulado y muy de la mano.</i></p> <p>- <i>También es importante el trabajo que estamos haciendo con otras instituciones, por ejemplo Acción Joven, que hay un proyecto que se llama Colegios de Alta Oportunidad... Hay elementos de sus metodologías que nosotros aprovechamos, por ejemplo, ellos tienen en planta una persona casi que todo el año, eso nosotros no lo podemos tener, ellos sí; tienen a alguien ahí para dar las charlas... la estrategia de articulación está migrando o aspira llegar a ser a partir de redes de centros, que pasan por este mismo proceso de primero conformar la red de ser un diagnóstico, ya no solo centro educativo, sino local, entonces generamos planes de trabajo</i></p> <p>- <i>¿Cómo le hacemos para poder coordinar? Bueno, generalmente nos reunimos directamente con las direcciones implicadas.</i></p>
E3	<p>- <i>Por ejemplo, ahora andamos en una cosa, entonces aprovechamos para sentarnos a trabajar y damos cuenta que, de pronto, Vida Estudiantil va a esa región y nosotros también e íbamos a hacer cosas parecidas, entonces no sé por qué no nos hemos sentado antes, hagamos una sola gira, vamos juntos o sea, si tiene todo que ver y la UPRE por su forma de trabajar, por estar en el Viceministerio de Planificación, creo yo que el punto vital no es solucionar todo, sino ir y darle el hombrito a oficinas para que resuelvan... La UPRE hace mucho eso.</i></p>
E4	<p><i>Otro aspecto relevante es el tema de redes que venía haciendo PROEDUCA. Entonces se favorece un espacio donde los centros educativos y las direcciones se reunían y compartían sus logros. Con YO ME APUNTO, además de hacer eso, también se compartió un espacio para la planificación en pro de atacar el problema. Todo tiene que incidir en la planificación porque ese es el enfoque; entonces, el trabajo en redes de este año se empezó a fortalecer entre centros educativos y estamos iniciando también con liderazgos estudiantiles.</i></p>

E5	<p>- Nosotros estamos muy enfocados en eso; entonces, la UPRE se tiene que relacionar con Vida Estudiantil, con la Oficina de Servicios y la relación del desarrollo curricular es el ligue para que la estrategia salga adelante, no solo eso, sino que como la estrategia necesita ser bajada a las diferentes Direcciones Regionales, entonces hay una conexión con los directores regionales y la coordinación que tenemos aquí con el Ministerio de Planificación.</p> <p>- Cómo se da la articulación: La directora o coordinadora de la Unidad está constantemente en reuniones con el Viceministerio Académico y el Viceministerio de Planificación. Ella se puede decir que está en las reuniones de ambos Viceministerios articulando muy estrechamente, y aquí en el despacho hay un enlace directo, que es Marco; entonces aquí nosotros tenemos nuestra persona que le da seguimiento de cerca a la estrategia a nivel despacho del Viceministerio, que incluso apoya la coordinación con las otras direcciones y la coordinadora se encarga también de hacer un enlace directo con las direcciones. Cuando ya necesitan, por ejemplo, mandar circulares o mandar una directriz, ahí ya lo hacen a través de mí... Al menos aquí tenemos la Unidad de Coordinación y Dirección Regional. Ellos tienen la parte de supervisiones, tienen también manejo de conflictos, hay varios departamentos que se encargan de articular las diferentes demandas, entonces, si no hay recursos se va a Transferencias o a Juntas, si es un caso con una plaza o un director, va directamente y así sucesivamente. Ellos se encargan de repartir esa lista de demandas.</p> <p>- Al preguntarle del Comité técnico ministerial: Comité Técnico Ministerial... el único que me viene a la mente es el de la plataforma ministerial.</p>
E6	<p>Cómo se articula con otras instituciones: Uno de los elementos importantes es que de manera natural en los lineamientos que nos han dado este año en el Plan Nacional de Desarrollo, es que estamos muy llamados a articular, y hay otros procesos macros hoy por hoy del Gobierno como los puentes: Puentes al Desarrollo, Puente a la Pobreza, que definitivamente todo eso vincula proyectos o unidades ya existentes como UPRE, a colaborar e interconectar con las intervenciones de otros proyectos. Ya hay una línea de intervención que es dada por las autoridades gubernamentales y nosotros nos metemos al lineamiento con ellos, y existe. Lo que sucede es que para la articulación son estrategias más probables que hacen que esto sea más fluido y más fácil.</p>
E7	<p>La UPRE debe convertirse en una unidad articuladora que siempre tiene que estar velando por el tema de la exclusión educativa, esa es la razón de ser de la UPRE; una UPRE más fortalecida que realmente siga posicionándose en el Ministerio, no solo en oficinas centrales, sino también a nivel regional, que podamos irle buscando incentivos y recursos, no solo de personas, sino también recursos económicos para que ellos puedan también generar. Yo lo que veo es que la UPRE como tal es esa unidad que puede generar buenas prácticas, buenas experiencias para poder trasladarlo al resto de los centros educativos. Es un gestor de centros educativos. Para mí una de las acciones más importantes de la UPRE es la alerta temprana.</p>

E8	<p>- Yo estoy trabajando con la UPRE, pero no con la Estrategia. Nadie conoce ese nombre, conocen YMA, PROEDUCA o UPRE... Con la UPRE lo que trabajamos de forma directa es con el Departamento de Educación de Adultos, en Puente para el Trabajo, Puente para el Desarrollo y Puente del Bienestar. Aquí nombramos a una asesora que se llama Silvia Guevara, que tiene mucha experiencia en lo que es atención de jóvenes y adultos, y ella trabaja medio tiempo apoyando a la UPRE... Doña Paula Villalta nos solicita apoyo para que Irvin pueda trabajar, y como nosotros tenemos mucho trabajo con la transformación curricular, solicitamos apoyo de una asesora medio tiempo para que pudiera trabajar con la UPRE y con Irvin en giras... Al tener conocimiento de las funciones de la UPRE, dentro del Decreto sé que la UPRE es una instancia de gestión y tenemos que apoyar en el éxito educativo de los estudiantes y de la reincorporación, y sabemos que tenemos que colaborar sobre todo en la parte de la Educación para Adultos como parte de la población excluida. Lo mismo que con tercer ciclo y primera infancia, y para esta se trabajó igual que como la UPRE venía trabajando, ya que se hizo una réplica del trabajo de manera inter, intra y multisectorial... El documento completo habla también que se debe crear una Comisión Técnica Ministerial, que son todos los directores con la Ministra de Educación y la coordinadora de la UPRE, pero eso no se ha hecho. Con la administración anterior sí, pero no se ha vuelto a activar.</p> <p>- En cuanto a acuerdos formales: No existen, en nuestras funciones está apoyar el currículum de todo el país y eso también es el bienestar del estudiante dentro del aula. Entonces sabemos que tenemos que trabajar junto con las funciones de la UPRE, porque es algo que ya está establecido dentro del Decreto... Usted va a la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad y ellos conocen la UPRE y YMA, va al IDP o Equidad y también; no sé esta Estrategia, pero UPRE sí... De forma escrita no existe.</p> <p>- La articulación sistematizada: Está en la página MEP. Entonces, pero sí sería muy importante que se ponga que la articulación es una forma de... y se va a lograr por medio del Comité Técnico Ministerial, y que debe estar a cargo de al menos asesores y la coordinadora... La alerta temprana se articulará...</p> <p>- El Decreto 38170 habla de la reestructuración curricular que hizo don Leonardo Garnier, donde inicia el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, ahí vienen las funciones de los tres viceministerios y sus funciones; de ahí nos agarramos para colaborar con la UPRE.</p> <p>- En mi POA yo tengo la meta de apoyar la reincorporación y en cada dirección hay tres líneas de exclusión; de calidad hay una, de exclusión tres y están alineadas con las Direcciones Regionales.</p> <p>- Articulación con direcciones centrales: Desde mi dirección, siempre que me lo pidan sí, está en mí ayudar en los Puentes, no sé otras direcciones. Sé que, por ejemplo, en el Viceministerio Académico, se les invita a todas las reuniones a doña Patricia Méndez. Sin embargo, en las últimas reuniones solo se han presentado avances.</p>
E9	<p>- Trabajo conjunto con la Contraloría de Derechos Humanos: Si alguien es excluido del sistema y pone una denuncia, nosotros estamos en la obligación de darle seguimiento a esa situación, de trabajar lo que es la violación de derechos y resarcir lo que es esa pérdida de derechos. La jefatura de la Contraloría tiene reuniones periódicas con las DRE del MEP, donde ambos pueden trabajar en conjunto.</p> <p>También, cuando yo formaba parte de la UPRE servíamos como conexión. Por ejemplo, se hacía conexión con el INAMU, y se hacían nexos para darles a los CE la orientación y capacitación que requerían. No todo lo que uno hace debe necesariamente trabajar con el IDP. Mucho en conjunto con Vida Estudiantil. Tuvimos también asesorías y reuniones con la gente de FONABE para dar apoyos a gente que estaba muy mal a nivel de necesidades de becas. Siempre había reuniones periódicas para trazar líneas de acción conjuntas. Entonces sí teníamos una cercanía muy clara con todas estas entidades.</p> <p>- Coordinación inter, intra y multisectorial: La jefatura de YMA, es decir, UPRE, tenía acuerdo con el IMAS, se trabajaba, se tenían reuniones periódicamente de cómo atender la exclusión educativa. Asimismo, se tenían reuniones con la gente de FONABE a nivel de becas. Se trabaja con mayor prioridad con IMAS, FONABE, UNICEF, Proyectos y Defensoría de los Habitantes.</p>

E10

- *Articulación: En la práctica yo he sentido que en realidad direcciones como esta que son muy grandes en temas de recursos, hemos trabajado de forma articulada con la UPRE. Al menos, cuando llegué en el 2018 nunca había habido coordinación a la hora de hacer presupuestos. Para decir nuestra línea de acción MEP son estas, entonces se enfocan los recursos, se priorizan los recursos en esta población y eso es importante mencionarlo. Ahora este año para el 2020 ya coordinamos con la UPRE, pedimos que nos pasen una lista de los centros prioridad y nosotros le damos prioridad a sus centros, pero anterior a eso no. Entonces cada dirección en el MEP trabaja, pero con algunos horizontes en términos de exclusión y reincorporación... En una primera instancia se habló de institucionalmente y luego en la articulación con las instancias que estuvieran atacando la parte social.*

- *Trabajos conjuntos: Yo diría que es una cuestión más personal de nosotros por la preocupación de la exclusión, y a partir de ahí coordinamos verbalmente con la UPRE y esto ha sido de este año que estamos acá, que, por correos, que me manden una lista para apoyarlos, pero que haya lineamientos formalmente no, por lo menos cuando hablamos de Equidad... La cultura en el MEP es muy informal, un director puede tener impacto no necesariamente por el puesto que ocupa, sino más bien por un tema de las relaciones interpersonales, ya que estas son muy importantes en la cultura MEP.*

- *Nosotros le pedimos la base de datos de los colegios y es que, por ejemplo, sea con el Programa de Alimentación que es universal. Nosotros hemos priorizado, por ejemplo, darle dos tiempos de alimentación o por ejemplo, transporte que es un poco más complicado, que esos centros sean sujetos a transporte educativo, pero ha sido algo muy sencillo, nos pasan la base de datos y nosotros acá, de acuerdo con la disponibilidad de recursos que tenemos tratamos de apoyarlos. El tema es que también tenemos otras prioridades y compromisos adquiridos, por ejemplo, zonas indígenas, personas con discapacidad, etcétera.*

- *Acciones conjuntas: Transporte, porque lo que es alimentación en sí está incorporado, lo que sí es que a mí me gustaría que el hecho de que falta articulación, entonces, deberíamos de estar todos coordinados con la UPRE. Si bien se ha dado algún tipo de coordinación, definitivamente falta mucho, entiendo también el tema de personal, que es una limitación.*

- *La UPRE tiene la debilidad de que por sí solos no pueden afectar directamente ninguna variable. Dependen de la articulación de otras direcciones, que no todos van al mismo ritmo. Entonces uno esperaría que la disminución, por ejemplo, la bajemos en un 5% o un 10% , pero resulta que el efecto tal vez no se plasma, porque todas las direcciones que tienen que articular no están alineadas.*

E11	<p>- Articulación con Dirección de Gestión y Desarrollo Regional: (UPRE) ellos del año anterior del mes de agosto en adelante, sostuvieron varias reuniones y encuentros para afinar temas de lineamientos. Para coordinar también temas con funcionarios que están involucrados en lo de permanencia y exclusión en las regionales. También para realizar estrategias de seguimiento. Entonces, sí hay una labor de comunicación y confianza en ese punto. De hecho, a nivel en cuanto al tema de reincorporación le damos seguimiento a través de las direcciones regionales, de cumplimiento de la reincorporación de las personas que necesitan reincorporarse al sistema educativo, cuán efectivas han sido esas reincorporaciones... Yo trabajo directamente con Irvin y con Marco, que Marco es del Viceministerio de Planificación. También hay un asunto que aclarar, el porqué de la vinculación con André, y es que hay varias líneas estrategias del POA que asumen esas temáticas. La línea 1 toma la exclusión y la línea 4 y 5 que tiene que ver con la reincorporación o sea, tres de seis. Entonces, por eso hay mucha comunicación y un enlace frecuente con ellos. Inclusive, ellos visitan las direcciones regionales y coordinan con nosotros.</p> <p>- Existe algún documento escrito: Nosotros, al ser un enlace de coordinación con las direcciones regionales, y al ser este el tema de la reincorporación algo que atiende específicamente temas de las direcciones regionales, según con el POA, nosotros debido a eso es que se hace un trabajo de coordinación, no sé si específicamente la UPRE lo tiene contemplado, de que nuestra dirección tenga un papel definido, pero en la práctica sí hay un trabajo constante de comunicación coordinado por la labor que hacemos nosotros.</p> <p>- En cuanto a un cronograma: Ellos normalmente son los que nos están solicitando el espacio. Por ejemplo, me dicen: podemos reunirnos con ustedes para visualizar una modificación que estamos haciendo al seguimiento a la estrategia con las cuales la UPRE está trabajando, entonces vienen y se reúnen con nosotros, damos nuestros criterios; cuando nosotros vamos a las direcciones regionales a hacer visitas y podemos tener contacto con los directores regionales y con las personas y con el enlace que tiene la dirección regional que coordina estas temáticas también recibimos información de ellos de cosas que no están bien, situaciones a mejorar y entonces se las trasladamos a ellos como un insumo para que yo no contemplen en sus estructuras de trabajo y puedan solventar y ser más efectivos en el abordaje de la inclusión y la reincorporación.</p> <p>- Relación entre POA y PAT: Ahí a título personal yo sí siento que ha habido una especie de descoordinación que hay que mejorar entre los POAS que se establecen para las direcciones regionales y los PAT hacia los centros educativos, porque usted registra un poco los lineamientos con los cuales elaboran los PAT, vienen de dos áreas y se sustentan en dos bases. Uno es el trabajo de calidad de la educación con sus 28 criterios con las etapas que tienen y otro tiene que ver con una directriz emitida del Viceministerio de Planificación de cómo elaborar el PAT. Sin embargo, como que he sentido yo que el trabajo en coordinación entre los regionales y el padre de los centros educativos falta más coordinación. Punto solo para decirle un elemento, el POA regional salió del Plan Nacional de Desarrollo y eso se hace cada cuatro años, entonces a los centros educativos en el mes de octubre se les está pidiendo que presenten su PAT a las oficinas de las direcciones regionales y muchas veces ya los centros educativos elaborarán su PAT o su plan quinquenal, sin tener una vinculación estrecha con Planes Nacionales de Desarrollo, entonces me parece que ahí falta un trabajo que hay que fortalecer de coordinación entre esos POA y esos PAT.</p> <p>- Existencia de programas y proyectos conjuntos: Con esta dirección en particular no identifico ninguno de momento, aunque Vida Estudiantil tiene toda su oferta de estrategias extracurriculares que tienen que ver con festivales y todo esto, juegos nacionales estudiantiles, por ejemplo, que de alguna otra forma buscan minimizar la exclusión. Pero específicamente con esta Dirección que yo sepa no, nosotros somos colaboradores en todos los procesos que ellos hacen hacia las DRE.</p> <p>- Programas y proyectos en conjunto: Ellos, al ser una Unidad que coordina, pueden tener más experiencia sobre estrategias que se implementen. Ahora bien, obviamente, ninguna estrategia que la UPRE vaya a proponer debe ser aislada, por supuesto que debe tener toda una integración y me parece que esta Dirección podría ser una contraparte importante en la colaboración para implementar algunas estrategias con las DRE. En tanto de qué parte de las funciones que nosotros desarrollamos es estar en contacto día a día con las DRE. Creemos que sí podemos ser una instancia colaboradora o proactiva para las estrategias que ellos puedan estar intentando aplicar. Nosotros como parte de los POA que atienden las regionales atendemos estas temáticas, pero no así como una forma especializada, porque no es exactamente nuestra labor en sí.</p> <p>- Articulación: Como fue en algún momento con YO ME APUNTO que era yo me apunto a ir a ayudar a mis vecinos para que entren a la escuela, yo me apunto en identificar, y bueno, así fue como que se empezó con YO ME APUNTO y con PROEDUCA, y luego nació la UPRE. Al final de cuentas todo va en esa dirección, pero con YO ME APUNTO era todo el país y no era solamente el MEP, porque YO ME APUNTO tuvo muy buenos resultados, todo el mundo venía. En ese instante funcionó y fue tan efectivo que se siguió con la UPRE, pese a que no había capacidad locativa.</p>
E12	<p>Sí, en YMA era un trabajo muy articulado, un abordaje muy integral a la temática que podría ser compleja, entonces sé que desde la parte socioeconómica y desde la parte de becas, y desde la parte de alimentación y transporte habían acciones, además de generar estrategias más atractivas para los estudiantes; también sí era con Vida Estudiantil por ejemplo; para todos los temas de prevención hablando a lo interno del MEP, pero también para posicionar a la misma comunidad a las personas que estaban cerca del centro educativo; realmente era como una red en torno a los centros educativos seleccionados.</p>

E13	<p>- Acciones conjuntas: Sí realizamos acciones conjuntas con la Estrategia, lo que nos dicten las autoridades superiores... Por lo menos para este año se trabajó con Vida Estudiantil y con la UPRE en el plan de acción del POA, pero es lo único que se ha hecho; además, tenemos una comisión, pero no se ha reunido todavía este año. En general, todo el trabajo que se hace desde la Dirección e investigación en las diferentes áreas en el POA. Cada departamento en su POA identifica una acción que indirectamente favorece a la disminución de la exclusión educativa... Las acciones conjuntas obedecen a lineamientos y directrices sobre cobertura, como áreas estratégicas, forma parte de la Dirección Regional y de las oficinas centrales.</p> <p>- Hay pues articulaciones con Curricular, con Recursos Tecnológicos, con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, también está el Departamento de Análisis Estadístico, que nos brindan información importante para tomar en cuenta a las DRE sobre estos procesos, pero no hay ninguna persona enlace particular. También se coordina con el Departamento de Programación y Evaluación, en cuestión de seguimiento de levantamiento de insumos y de coordinaciones con las autoridades superiores, así como formulación presupuestaria si es que se ocupa algún tipo de insumos económicos o humanos para implementar algún proceso. También con el Departamento de Equidad, porque ahí se requiere cuestiones de transporte y alimentación.</p> <p>- Las acciones específicas que realiza la UPRE... me acuerdo que esto empezó con YMA, de eso es lo que me acuerdo, y se han dado como otra serie de estrategias, pero que no tengo presente en este momento con nombres y apellidos, pero sí tienen varias acciones que ellos han venido realizando con todas las direcciones del MEP... En el papel y en el Decreto se menciona una Comisión, que se supone es la que tiene que articular todas las direcciones o instancias del MEP, pero realmente no sabemos si eso se está llevando a cabo.</p> <p>- En cuanto a planificación institucional, la articulación de los POA con los PAT, se supone que los PAT de los CE tienen que tomar en cuenta las acciones estratégicas grandes, como la exclusión, cobertura, Programas de Equidad y bajar estos instrumentos de planificación a los CE, pero cuesta mucho visitar los CE y verificar qué realmente se encuentran llevando a cabo.</p>
E14	<p>Relación actual con la UPRE actual: Sí, la hay y era lo que le explicaba, el tema de la exclusión se está analizando con la UPRE en una dirección con el tema de Educación Abierta y el apoyo que se le da a las personas jóvenes y adultas principalmente. Y es donde nos hemos reunido por la Estrategia de Puente el Desarrollo que tiene el IMAS y también el tema del INAMU y hemos apoyado a estas poblaciones... Lo que corresponde a mi dirección, lo que se ha coordinado es cómo atendemos a esa población que por diversas razones no puede estar en un centro educativo diurno regular, normal, como quiera llamarlo y que tiene que optar por otro centro educativo o puede ser que ni opten, entonces darle la opción de que opten.</p>
<p>3. ¿De qué manera el diseño de la intervención se diferencia de las funciones administrativas, organizativas y de gestión que realiza la UPRE?</p>	
<p>a. Delimitaciones de las líneas de acción: ¿es la Estrategia considerada como una intervención pública?</p>	
E1	<p>No, eso ya le toca a las direcciones regionales, porque como lo hicimos nosotros lo que hacemos es hacer visitas y acompañamiento a los tipo 1, pero además la idea es llevar registro, bueno cómo estamos impactando, ¿se están modificando los indicadores o no?</p>
<p>b. Puntos de convergencia Estrategia-UPRE: Diferenciación entre las funciones administrativas, organizativas y de gestión de la UPRE y el objetivo general y específicos de la Estrategia, así como sus puntos de convergencia.</p>	
E1	<p>Diferencia entre la Estrategia y la UPRE: "... la UPRE trabaja de primera infancia hasta secundaria y en todas las modalidades".</p>
E3	<p>Yo creo que eso era lo que se buscaba con PROEDUCA y YO ME APUNTO, visualizar líneas claras del modelo de gestión, que hubiera un Departamento de Coordinación Interinstitucional, entonces una estrategia de coordinación desde la unidad, otra que viera todo el tema de permanencia estudiantil, es la estrategia para promover la permanencia. Otra la de reincorporación, que te dice cuál es el ABC para la reincorporación de los estudiantes de manera exitosa y también había otra que iba con la gestión de la calidad, entonces ahí ya amarramos el móvil, pero por falta de recursos lo que hemos hecho estos años es ir haciendo casi lo mismo: la estrategia, coordinación y es la mirada en redes interinstitucionales entre liderazgo estudiantil y redes de los equipos. Pero eso es importante definirlo para poder concretizar cuáles son los diferentes procesos. Y definir, por ejemplo, que haya algunos que vayan a campo, otros que vamos a reuniones, otros que te enlacen con el Comité Técnico Ministerio.</p>

E11	<p>Yo lo único que agregaría es que es importante separar la UPRE en la Estrategia, porque la UPRE no es la Estrategia. Entonces cuando la vemos como la Estrategia, esta se ahoga y UPRE lo que trata es de dar indicaciones, porque es necesario que se puedan separar, ya que no pueden seguir viéndose juntos. Si no, uno deshace el otro. Y al final no se va para ningún lado, entonces cuando se pide la evaluación del diseño, también se hizo énfasis en que la UPRE es una entidad que hay que rescatar como unidad administrativa y que la Estrategia es otra cosa y que tienen que entenderse como un complejo ministerial, entonces por ahí es un poco el aporte... Y que la Estrategia involucra todo el sistema y no solo a la UPRE, y se está dejando toda la responsabilidad a la UPRE, y ahí es donde la capacidad administrativa y humana no da para la Estrategia y pareciera que es culpa la UPRE y el que no se cumplan con los estándares que se esperan.</p>
<p>4. ¿En qué medida la intervención prevé la sostenibilidad de los resultados planeados en el tiempo?</p>	
<p>a) Cambios positivos previstos por la intervención que perduran en el tiempo.</p>	
E3	<p>Mucho lo que ha pasado con estrategias que llegan a los centros educativos, pero no hay ese fortalecimiento a la población. Pasa que, por ejemplo, se crean estrategias o crean oportunidades, crean recursos, pero no le enseña a las personas qué hacer con eso, entonces se deterioran y nos ha pasado, lo hemos visto en centros educativos. Y eso pasó con PROEDUCA, por ejemplo y la inversión tan alta que hizo la Unión Europea, pero la gente no sabía qué hacer con el skatepark, no sabía qué hacer con los instrumentos, no sabía qué hacer con la población estudiantil y todo lo que se dio de las municipalidades, porque no se hizo un diagnóstico de las habilidades y las competencias. Nuestra pelea aquí en la UPRE que cualquier proyecto que se gaste es para dar habilidades no solamente para llegar a dar, entonces el enfoque es enseñarles a pescar.</p>
E5	<p>Resultados que se van teniendo: A nivel de POA o de Planificación Anual, nosotros tenemos las planificaciones trimestrales, entonces ahí es donde se reporta el avance. También tenemos reuniones a nivel de Viceministerio de Planificación, donde también vemos avances y con respecto a las estrategias que componen la UPRE, nosotros semanal y quincenalmente tenemos reuniones con otras instituciones que están aportando por ejemplo en la estrategia de Puente. Entonces nosotros constantemente estamos revisando cuántas referencias se han revisado, cuánta gente se ha visitado, cómo estamos con los 269 centros educativos. El seguimiento es cercano, muy cercano.</p>
E6	<p>Cómo se sabe si resultados van a seguir existiendo: Ellos han venido gestando dentro de la unidad un modelo de intervención diagnóstico, en el que a partir de datos estadísticos van clasificando las prioridades de intervención que los centros educativos tienen a partir de las tasas de exclusión, si todo el porcentaje... Entonces, ellos todos los años con el plan del año siguiente lo que hacen es que monitorean todos los porcentajes que tienen que ver con exclusión de los chicos del sistema y sobre eso definen un plan prioritario de intervención año con año, con varios niveles de intervención, como el prioritario, que es el que más recibe acompañamiento, y cada año van mapeando y buscan que el mismo centro educativo genere capacidad instalada para retener a los chicos a través de las estrategias; entonces, el tema de la sostenibilidad tiene que ver con que no solo es una intervención asistencial para que bajen los niveles de exclusión en un momento determinado, sino generar capacidad instalada en el centro educativo para mantener la estrategia de retención que tienen, y que el centro educativo cuando lo aprende bien lo hace muy bien. Ellos tienen ya mapeados centros educativos que ya le dieron check, porque ya tienen habituado dentro de la cultura que si un chico no asiste dos o tres semanas ya se pregunta y van a buscarlo, pero sí creo que la estrategia continua de su trabajo siempre será mucho mapear las circunstancias país que generan esos indicadores y hacer año con año un plan que mantenga niveles de intervención hasta generar capacidad instalada en el centro para retener a los estudiantes sin necesidad de estrategias UPRE. Entonces, yo creo que esto es como la sostenibilidad más importante. El trabajo UPRE es mapear, intervenir y generar capacidad instalada en los centros educativos, y siento que esa es la estrategia más importante de sostenibilidad como unidad.</p>
E11	<p>Cambios que se esperan que sean sostenibles: Habría que valorar si efectivamente la UPRE es efectiva, valga la redundancia, integrando el sistema y promoviendo la generación de estrategias conjuntas para la atención del fenómeno, que ese es un tema importante; y el otro asunto que puede ser efectivo, es que cada quien en su ámbito de competencia analice cuál es el precio que se paga por esa efectividad, porque las cosas que tiene que dejar de hacer un centro educativo y una dirección regional hoy contribuyen con los buenos resultados de la permanencia y la exclusión. Pero en 1, 2, 3 o 4 años podrían generarnos otros problemas, porque no se están atendiendo hoy. Es decir, yo tengo que dejar de hacer ciertas cosas hoy para poder hacer esto que me está demandando el sistema, entonces habría que trabajar desde la misma UPRE y la dosificación de las acciones que se están haciendo para no dejar de atender algo que es importante también y que pueda generarnos un problema mayor posteriormente. Por ejemplo, se trabaja mucho en el tema de reincorporación de la población que está fuera y dejamos de lado el mejoramiento de la infraestructura y de la ampliación de la capacidad de los centros educativos para poder contener a esa población que estamos trayendo.</p>

b) Medida en que la Estrategia se institucionalice y tenga continuidad en el tiempo (apoyo político).

E1	<p>- Bueno, el hecho que esta meta está en el Plan Nacional de Desarrollo se dice que por lo menos en esta administración es un máximo nivel de prioridad. Y no solamente está ahí, está como meta de sector y aparece como la primera mitad el sector educativo, entonces eso hace que, bueno... más apoyo político sería que don Carlos se venga a la UPRE también.</p> <p>- Vamos a hacer la diferencia. Para la estrategia los tres técnicos de PROEDUCA están y son parte de los que vieron ahí o sea, están muy repartidos. Lo que pasa es que los tres compañeros que son PROEDUCA, esos tres compañeros, sus plazas están destacadas en otro lado, no son plazas de la UPRE y si queremos darle sostenibilidad a lo que estamos planteando, esas plazas tienen que ser destacadas en forma permanente, incluyendo la mía.</p>
E3	<p>Recursos humanos y recursos técnicos: Algo queda, sostenibilidad es precisamente reconocer las prioridades. Y que sean por ejemplo 5, porque ellos tiran 17, 20, pero bueno, cuáles son las principales y que están asociadas con prioridad país.</p>
E4	<p>- Recursos técnicos es fortalecer las capacidades y las habilidades de todos los actores implicados; dentro de los procesos que nosotros hemos propuesto es acompañamiento y coordinación, pero también fortalecer a los autores porque creemos que un modelo, cualquier estrategia si llega al campo y no fortalece capacidades, no dejamos nada instalado en el centro educativo.</p> <p>- Es importante también el apoyo político en la sostenibilidad, porque si por ejemplo nosotros necesitamos que se gestionen y a veces nos cuesta mucho, porque, por ejemplo, quién soy yo para ver directrices a los directores regionales. Necesitamos el apoyo político. El problema es que si no hay credibilidad por parte de los directores regionales, cuesta mucho trabajar con el resto del equipo.</p> <p>- El docente se desgasta porque se siente solo y esos partes la sostenibilidad. Nosotros queremos llegar y llegamos muchos, pero llegamos con diferentes líneas, llegamos a ser lo mismo, también llegamos sin un centro y sin una visión global, descoordinados y el centro educativo está pidiendo integración, lo está pidiendo como un llamado.</p>
E5	<p>- Cada proyecto debe tener una concordancia con la estrategia organizacional. Dentro de la estrategia organizacional tenemos cuatro ejes: la inclusión, calidad, eficiencia e innovación; entonces, dentro de esos ejes, obviamente, esta estrategia viene a responder al eje de inclusión. Ya por ahí desde la estrategia hay una concordancia de la estrategia como tal y la estrategia organizacional. La otra concordancia que tenemos para darle esa base y ese sustento es el Plan Nacional de Desarrollo. Este está totalmente abocado a disminuir la exclusión y aumentar la reincorporación. Entonces a nivel país, tenemos la concordancia a nivel del MEP, el enlace país a nivel de Gobierno con el Plan Nacional de Desarrollo, entonces, con esta vista de ejes se asegura para poder darle poder a la estrategia. A nivel Ministra y Viceministra, obviamente, nosotros estamos totalmente enfocados en hacer cumplir ambas metas: la estrategia institucional y la meta del Plan Nacional de Desarrollo; entonces, esta estrategia aparte de que ya tenemos una Unidad, que usted ya me dijo que conoce el Decreto y demás, nosotros estamos y creemos en este detalle.</p> <p>- La coyuntura país, porque usted sabe que todo requiere recurso monetario y la parte de recurso humano, entonces, al estar el país con una situación fiscal tan compleja, entonces, esto lo que hace es que en algún momento dado si la situación empeora, estrategias como esta y otras se van a ver afectadas, aunque estén en una prioridad alta, entonces, obviamente un riesgo latente es la situación fiscal actual.</p>

E6	<p>- UPRE sufre, a mi criterio, el hecho que como no está instaurada dentro de la lógica administrativa o dentro de la lógica organigrama del MEP, no existe, porque es una Unidad ejecutora de un proyecto que supuestamente tenía fin en un inicio, entonces ha tenido que luchar con su constitución y su legitimación. Al ser un proyecto que además resultó ser exitoso, decir que se logró mejorar muchos de los indicadores de retención con estrategias que ellos mismos generaron o propiciaron a partir de los proyectos que se hicieron inicialmente en el marco del origen, el Ministerio vio y dijo: “aquí hay algo que es potente para sostener estrategias que nos lleven a que los chicos se queden en los centros educativos, sobre todo en secundaria”. Y como todo, una Unidad que ha tenido estrategias nítidas y otras no tan nítidas, pero que ellos han ido mejorando. Entonces, tiene esa limitación, que hoy por hoy el reto más importante de ellos es legitimarse como una unidad constituida, no está en el Despacho del Viceministerio Académico, pese a que todas sus intervenciones son educativas, sino que está en el Despacho del Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, pero se divide. Al menos yo sí la considero una unidad ejecutora que participa en jornadas de trabajo, y también que responde a otro Despacho, por temas de planificación y por tema de respuesta a la planificación que un proyecto como este tiene que hacer en tema de fondos internacionales y etcétera. Entonces, lo que sí es que nosotros hemos estado hablando recientemente en cómo sí trabajar desde esta Administración, en darle esa legitimación que como unidad existe, e incluso aportando todo lo que es el expediente de estudiantes y la trazabilidad en el tema para no perderles el rastro, para saber si se perdieron a dónde fue, para darle todo el seguimiento a los chicos y en apoyar con mayor personal para constituirlo como una unidad que ya funcione como parte del organigrama MEP y tenga su estructura administrativa y de logística y de trabajo... Hace falta que la gente diga: “UPRE es una instancia dentro del organigrama MEP que también puede actuar de manera transversal con las otras, como actúa Planificación de Desarrollo Curricular, Evaluación, etcétera”.</p> <p>- Limitante sostenibilidad: Que siga creciendo la demanda. Porque, por ejemplo, como ya no van a atender solo los primeros centros educativos, sino la demanda de atención de información de estrategia. Entonces, el riesgo es que esta demanda incremente, pero no incremente la capacidad instalada de la unidad. El otro tema es que no logremos dejar legitimada en este gobierno la unidad y que eso sea todo un tema para la próxima administración; si se deja legitimada, pues no queda más, es una unidad que está dentro de la estructura organizativa del MEP. Pero si no se logra dejar así en esta administración, corre el riesgo de que muchas iniciativas ya no sean prioridad necesariamente. Hay que correr para dejarlo instaurado, porque realmente esto tiene muchísimos réditos y buenos resultados y no tendríamos otra estrategia de retención en el MEP si no estuviera la UPRE.</p> <p>- Riesgos políticos: Legitimación y creación de la estructura con todo su cuerpo personal; la creación propiamente de la UPRE y legitimación dentro del sistema y su fortalecimiento, porque sí es un tema en prioridad. Está por ejemplo de la función y el bajo éxito educativo ha sido una prioridad de la administración pasada y de esta administración, que lo ha visto reflejado en todo lo que está para el logro de los estudiantes. Del Plan Nacional de Desarrollo, pero no sabemos en gobiernos anteriores.</p>
E7	<p>- Ya está institucionalizada como Unidad. Lo que falta es potenciarla más para de manera que sus buenas prácticas se generalicen y también esa experiencia de cómo vamos generando capacidad instalada en los centros educativos para que mejore su permanencia y así ya el centro tenga vida propia, es decir, capacidad para que mejore...</p> <p>- Nivel de apoyo político: Es alto, está bien posicionado, véalo en el esquema (esquema que tiene en la pared de la sala de reuniones del Despacho) y además está en el Plan Nacional de Desarrollo.</p>
E8	<p>La UPRE se encuentra institucionalizada en el Viceministerio de Planificación... En el Decreto ejecutivo está y no se llama Estrategia, se llama UPRE y eso fue con insistencia de doña Sonia Marta, con el fin de que otra administración no la quitara y ya. Y, de hecho, no pensamos en una dirección o algo más grande, porque como es gestión, no se necesita muchísimo personal. Tienen que tener unas 7, 8 personas para visitar regiones, porque visitar regiones es muy importante, si no, se cae la estrategia.</p>
E10	<p>Hubo dos factores para convertirla en una estructura organizacional o sea, convertir la estrategia en una Unidad. YO ME APUNTO estaba sujeta a los recursos que le podía dar la Ministra (de Educación), pero ya constituirlo en una estructura organizacional le daba derecho a solicitar presupuesto, solicitar personal, solicitar un espacio o sea, comenzaba su vida formal dentro de la organización del MEP. Nosotros aquí lo trazamos como uno de los objetivos para la creación de la Unidad que pudiera solicitar recurso humano, que pudiera solicitar presupuesto. Esto fue el 25 de enero de 2018.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 6. Matriz comparativa de los objetivos de la Estrategia con funciones UPRE

Tabla 26. Matriz comparativa de los objetivos de la Estrategia con funciones UPRE

ESTRATEGIA	UPRE
<p>2) <u>Brindar acompañamiento técnico</u> al trabajo que realizan los equipos para la permanencia regionales y de centro educativo para que se fortalezcan sus capacidades de gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión escolar.</p> <p>3) <u>Implementar un plan de formación</u> dirigido a enlaces de nivel central, los equipos de permanencia regionales y de centro educativo que incremente los conocimientos y saberes necesarios para la atención de la exclusión educativa para que se fortalezcan sus capacidades de planificación e implementación para abordarla de manera pertinente y efectiva.</p>	<p>a) Asesorar en coordinación con los órganos y entidades del Sector Educación a las autoridades, dependencias del nivel central, regional y centros educativos en temas relacionados con reincorporación, permanencia y éxito educativo.</p>
	<p>b) Definir en conjunto con las instancias ministeriales que corresponden las acciones estratégicas de coordinación, articulación, monitoreo, seguimiento, comunicación masiva de planes, proyectos y programas del sector educación en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo.</p>
<p>1) <u>Dirigir de manera articulada</u> los servicios, bienes, proyectos y programas del MEP y de otras instituciones externas hacia las Direcciones Regionales de Educación y actores de las comunidades educativas incluidas en la estrategia de priorización de esta intervención para que se responda a las necesidades y requerimientos identificados por ellas en sus diagnósticos institucionales y a las que surjan durante el periodo de ejecución de sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión educativa.</p>	<p>c) Dirigir acciones que enlacen los esfuerzos que a nivel Político, Asesor, Director y Ejecutor se realizan para atender el reto de disminuir la exclusión educativa.</p>
<p>1) Dirigir de manera articulada los servicios, bienes, proyectos y programas del MEP y de otras instituciones externas hacia las Direcciones Regionales de Educación y actores de las comunidades educativas incluidas en la estrategia de priorización de esta intervención para que se respondan a las necesidades y requerimientos identificados por ellos en sus diagnósticos institucionales y a las que surjan durante el periodo de ejecución de sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión educativa.</p>	<p>d) Dirigir con el apoyo del Comité Técnico Ministerial el desarrollo de las acciones, estrategias, proyectos y programas que atienden la reincorporación, permanencia y éxito educativo en los distintos niveles de responsabilidad del MEP.</p>

1) **Dirigir de manera articulada** los servicios, bienes, proyectos y programas del MEP y de otras instituciones externas hacia las Direcciones Regionales de Educación y actores de las comunidades educativas incluidas en la estrategia de priorización de esta intervención **para que se responda a las necesidades y requerimientos identificados** por ellas en sus diagnósticos institucionales y a las que surjan durante el periodo de ejecución de sus acciones **dirigidas a la disminución de la exclusión educativa.**

4) Identificar buenas prácticas desarrolladas por los actores educativos del MEP y de Instituciones externas para la disminución de la exclusión educativa en III Ciclo y Educación Diversificada de las modalidades tradicionales cuyos diseños o procesos de implementación puedan ser replicadas en otros escenarios del sistema educativo.

e) **Articular acciones** estratégicas que respondan a las **necesidades de coordinación intra, interinstitucionales y multisectoriales que tiene el MEP**, en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo.

f) **Gestionar estudios o investigaciones** en materia de reincorporación, permanencia y éxito educativo, para la mejora de la toma de decisiones estratégicas en los distintos niveles de responsabilidad del MEP.

g) **Gestionar procesos de sensibilización de los distintos actores educativos** en temas vinculados con reincorporación, permanencia y éxito educativo.

h) Proporcionar insumos e información actualizada para la formulación del anteproyecto de presupuesto sobre las necesidades y prioridades relacionadas con la apertura de oferta educativa.

i) Formular el Plan Operativo Anual (POA) de la unidad y el correspondiente anteproyecto de presupuesto, de acuerdo con las prioridades institucionales y del sector educación.

j) Establecer los Manuales de Procedimientos requeridos para el funcionamiento de esta dependencia, el manejo de la información oficial y la realización de trámites bajo su responsabilidad, previo visto bueno del Ministro de Educación Pública.

k) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 7. Lista de documentos revisados

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). *Código de la Niñez y la Adolescencia N° 7739*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (Agosto, 2006). El derecho a la educación. Una tarea pendiente para América Latina y el Caribe. *Boletín Desafíos*. ISSN 1816-7527
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *El enfoque de brechas estructurales. Análisis de caso de Costa Rica*. Santiago, Chile.
- Consejo Superior de Educación. (2011). *El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense*. San José, Costa Rica: Litografía e Imprenta Universal S.A.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. (DGDR). (7 de marzo de 2019). *Oficio DGDR-0318-03-2019*. San José, Costa Rica.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. (DGDR). (5 de diciembre de 2018). *Oficio DGDR-1289-12-2018*.
- Jiménez, W. y Gaete, M. (Enero-abril, 2013). Estudio de la exclusión educativa y abandono de la enseñanza secundaria en algunas instituciones públicas de Costa Rica. *Revista Electrónica Educar*, 17(1), 105-128. doi. ISSN: 1409-42-58.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX). (s.f.). *Proceso de ingreso a la OCDE*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/ocde/>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2015-2018). *Orientaciones estratégicas institucionales*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Política educativa de Costa Rica*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (mayo, 2017). *Propuesta de Reestructuración Parcial del MEP. Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública. (6 de abril de 2018). *Decreto Ejecutivo N° 41007. Reforma al Decreto Ejecutivo N° 38170 – Ministerio de Educación Pública y sus reformas, Artículo 37-bis*. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Misión y Visión del MEP*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/mision-y-vision-del-mep>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (s.f.). *Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”*. Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo. Gobierno de Costa Rica.

- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Objetivos específicos del MEP*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/objetivos-especificos>
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Objetivos generales del MEP*. Recuperado de https://www.mep.go.cr/atc21s/objetivos_generales
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (s.f.). *Orientaciones y lineamientos para los equipos de permanencia*. San José, Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Exclusión Educativa en el Sistema Público Costarricense (Análisis de cinco dimensiones)*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Sistematización de la implementación de la estrategia Yo Me Apunto del Ministerio de Educación Pública* (Producto Final). San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2018). *Segunda parte de la sistematización y evaluación de la implementación de la estrategia Yo Me Apunto del Ministerio de Educación Pública*. (Versión revisada luego de la presentación oral del informe el 20 de enero de 2018). San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP) - Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE). (2020). *Plan Anual Operativo (PAO)*.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2016*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de http://ods.cr/sites/default/files/documentos/3-inventario-politicas-publicas_3.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Política Nacional de Evaluación 2018-2030*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2019). *Términos de referencia de contratación de servicios profesionales para la evaluación de la estrategia: Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil*. Gobierno de Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidad para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2018). *Evaluación de experiencias innovadoras de inclusión de adolescentes y jóvenes en la educación secundaria básica CECC-SICA. El caso de Costa Rica: Estrategia Institucional Yo Me Apunto*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE-UNESCO).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *Educación en Costa Rica. Aspectos destacados*.
- Programa Estado de la Nación. (2019). *Informe del Estado de la Educación (7ª publicación)*. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/septimo-informe-estado-de-la-educacion-contemplara-novedoso-estudio-de-observacion-en-las-aulas-de-matematicas-de-decimo-ano/>

Anexo 8. Lista de asistencia a las actividades participativas

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA		Universidad de Costa Rica Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública Taller árbol de objetivos Facilitadoras: Patricia Cárdenas, Diana Arce, Catalina Esquivel Fecha: 24 de octubre de 2019				CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública		
Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma	Firma Consentimiento Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (No. 8968) (adjuntar a base de datos)
Patricia Méndez		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	UPRE		patricia.mendez.arroyo@mep.go.cr		
Irvin Fernández		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		irvin.fernandez.rojas@mep.go.cr		
José Villalobos Salas		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		jose.villalobos.salas@mep.go.cr		
Manda Solís Alpiñar Natalia Alvarado Jiménez		Ministerio de Educación Pública	Asesora	Planificación Institucional		manda.solis.alpiñar@mep.go.cr natalia.alvarado.jimenez@mep.go.cr		
Marco Vindas Solano		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional		marco.vindas.solano@mep.go.cr		
Alexander Castro		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Departamento de Supervisión Educativa		alexander.castro.mena@mep.go.cr		
María Alexandra Ulate		Ministerio de Educación Pública	Directora	Dirección de Desarrollo Curricular		maria.ulate.espinosa@mep.go.cr		
Gilbert Morales Zumbado		Ministerio de Educación Pública	Director			gilbert.morales.zumbado@mep.go.cr		
María Fernanda Viquez Ortiz	20636110	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Departamento de Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Edu. de Reservas Juveniles y Adultos	2251-5164	maria.viquez.ortiz@mep.go.cr		
Rigoberto Corrales Zuñiga		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas		rigoberto.corrales.zuniga@mep.go.cr		

SISTEMA DE GESTIÓN CICAP R. 01/04/2018 V.01

Organización Certificada ISO 9001:2015 (006) 2511-3748 | (006) 2511-3747 | info@cicap.ac.cr | www.cicap.ucr.ac.cr

REC-25, TALLER DE OBJETIVOS

Página 1 de 1

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA		Universidad de Costa Rica Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública Taller árbol de objetivos Facilitadoras: Patricia Cárdenas, Diana Arce, Catalina Esquivel Fecha: 24 de octubre de 2019				CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública		
Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma	Firma Consentimiento Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (No. 8968) (adjuntar a base de datos)
Rigoberto Corrales Zuñiga	105490081	Ministerio de Educación Pública	Jefatura	Departamento de III ciclo y educación diversificada	8997-2682	rigoberto.corrales.zuniga@mep.go.cr		
Merlyn Marín Valenciano	7-0112-0490	Ministerio de Educación Pública	Trabajadora Social, ETIR	DRE Guápiles	2710-3341	merlyn.marin.valenciano@mep.go.cr		
Beleida Álvarez Cordero	502320565	Ministerio de Educación Pública	Jefa Asesoría Pedagógica	DRE Santa Cruz		beleida.alvarez.cordero@mep.go.cr		
Ruth Arce Hernández		Ministerio de Educación Pública	Asesora de orientación	DRE Desamparados	2218-1752 ext 110	ruth.arce.hernandez@mep.go.cr		
Antonio Granados Monge		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Desamparados	2218-1874 ext 307	antonio.granados.monge@mep.go.cr		
Gabriela Brenes Brenes		Ministerio de Educación Pública	Asistente de Dirección	Liceo de Cot	2536-6509	gabriela.brenes.brenes@mep.go.cr		
Christian Roberto Córdoba Monge		Ministerio de Educación Pública	Director	Liceo Curridabat		christian.cordoba.monge@mep.go.cr		
Isaias Jiménez Baltodano		Ministerio de Educación Pública	Supervisor de centros educativos	DRE Puntarenas		isaias.jimenez.baltodano@mep.go.cr		
José Ramón Salas Murillo	1-0593-0727	Ministerio de Educación Pública	Docente	Colegio México	2257-0235	ramon.salas.murillo@mep.go.cr		
Roger Francis		Ministerio de Educación Pública	Director	Colegio Nocturno Pocora *		roger.francis.alvarado@mep.go.cr		

SISTEMA DE GESTIÓN CICAP R. 01/04/2018 V.01

Organización Certificada ISO 9001:2015 (006) 2511-3748 | (006) 2511-3747 | info@cicap.ac.cr | www.cicap.ucr.ac.cr

REC-25, Lista de asis

Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma	Firma Consentimiento Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (No. 8985) (referenciar a base de datos)
11 Merlyn Marín Valenciano		Ministerio de Educación Pública	Trabajadora Social, ETIR	Departamento de III ciclo y educación diversificada <i>DRE Ampio</i>		merlyn.marin.valenciano@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
12 Beileida Álvarez Cordero		Ministerio de Educación Pública	Jefa Asesoría Pedagógica	DRE Guápiles <i>DRE Santa Cruz</i>		beleida.alvarez.cordero@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
13 Ruth Arce Hernández		Ministerio de Educación Pública	Asesora de orientación	DRE Santa Cruz		ruth.arce.hernandez@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
14 Antonio Granados Monge		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Desamparados		antonio.granados.monge@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
15 Gabriela Brenes		Ministerio de Educación Pública	Asistente de Dirección	DRE Desamparados		gabriela.brenes.brenes@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
16 Christian Roberto Córdoba Monge		Ministerio de Educación Pública	Director	Liceo de Cot		christian.cordoba.monge@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
17 Isaias Jiménez Baltodano		Ministerio de Educación Pública	Supervisor de centros educativos	Liceo Curridabat		isaias.jimenez.baltodano@mep.go.cr		
18 José Ramón Salas		Ministerio de Educación Pública	Docente	DRE Puntarenas		ramon.salas.munillo@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
19 Roger Francis	701580073	Ministerio de Educación Pública	Director	Colegio México		roger.francis.alvarado@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
20 Fanny Navarro Solano		Ministerio de Educación Pública	Orientadora	Colegio Nocturno Pocos <i>Liceo Acad. Santiago</i>		fanny.navarro.solano@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
21 Katerine Ramírez González		Ministerio de Educación Pública	Supervisora de centros educativos	Liceo Académico de Santiago **		katerine.ramirez.gonzalez@mep.go.cr		
22 Johanni Soto Solórzano		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Occidente		johanni.soto.solorzano@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
23 Gidget Mirera Mora		Ministerio de Educación Pública	Investigadora Educativa	Dirección Programas de Equidad	2233-6024 ext 4028	gidget.mirera.mora@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
24 Mercedes Angela Alvarado Gutiérrez	106590416	MEP Dirección de Programación Educativa	Investigadora Social	Departamento de Planeación y Evaluación	22336024 ext 4028	mercedes.alvarado.gutierrez@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	
25 Jenny Rivera Espinoza	10441085	MEP	Prof. de Serv. Civil 2	Tercer ciclo y Educ. Diversificada	22231810	jenny.rivera.espinoza@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>	

Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
1 Patricia Méndez		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	UPRE		patricia.mendez.a-royo@mep.go.cr	
2 Irvin Fernández		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		irvin.fernandez.rojas@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
3 José Villalobos Salas		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		jose.villalobos.salas@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
4 Magda Solís Alpizar	1-0585-0552	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Planificación Institucional	2256-8508	magda.solis.alpizar@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
5 Marco Vindas Solano	11582-0431	Ministerio de Educación Pública	Asesor	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	2256-1449	marco.vindas.solano@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
6 Alexander Castro		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Departamento de Supervisión Educativa		alexander.castro.mena@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
7 María Alexandra Ulate		Ministerio de Educación Pública	Directora	Dirección de Desarrollo Curricular		maria.ulate.espinoza@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
8 Gilbert Morales Zumbado		Ministerio de Educación Pública	Director	Dirección de Desarrollo Curricular		gilbert.morales.zumbado@mep.go.cr	
9 María Fernanda Viquez Ortiz	206030410	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas	22573969	maria.viquez.ortiz@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
10 Rigoberto Corrales Zuñiga	10549081	Ministerio de Educación Pública	Jefatura	Departamento de III ciclo y educación diversificada	89972892	rigoberto.corrales.zuniga@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>

Nº	Nombre	DRE	Instrucción	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
11	Merlyn Marin Valenciano	CA 7-112 490	Ministerio de Educación Pública	Trabajadora Social, ETIR	DRE Guápiles	27103341	merlyn.marin.valenciano@mep.go.cr	
12	Beleida Alvarez Cordero	50232 0565	Ministerio de Educación Pública	Jefa Asesoría Pedagógica	DRE Santa Cruz		beleida.alvarez.cordero@mep.go.cr	
13	Ruth Arce Hernández		Ministerio de Educación Pública	Asesora de orientación	DRE Desamparados	22181874 Ext 110	ruth.arce.hernandez@mep.go.cr	
14	Antonio Granados Monge		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Desamparados	2218-1752 Ext 307	antonio.granados.monge@mep.go.cr	
15	Gabriela Brenes Brenes		Ministerio de Educación Pública	Asistente de Dirección	Liceo de Cot	2536-6509	gabriela.brenes.brenes@mep.go.cr	
16	Christian Roberto Córdoba Monge		Ministerio de Educación Pública	Director	Liceo Curridabat		christian.cordoba.monge@mep.go.cr	
17	Isaias Jiménez Baltodano		Ministerio de Educación Pública	Supervisor de centros educativos	DRE Puntarenas		isaias.jimenez.baltodano@mep.go.cr	
18	Jose Ramon Salas Murillo	1-0593- 0727	Ministerio de Educación Pública	Docente	Colegio México	22570235	ramon.salas.murillo@mep.go.cr	
19	Roger Francis		Ministerio de Educación Pública	Director	Colegio Nocturno Pocora *		roger.francis.alvarado@mep.go.cr	
20	Fanny Navarro Solano	1-183034	Ministerio de Educación Pública	Orientadora	Liceo Académico de Santiago **	84801515 2534-7402	fanny.navarro.solano@mep.go.cr	
21	Katerine Ramirez González		Ministerio de Educación Pública	Supervisora de centros educativos	DRE Occidente	24531403 60559608	katerine.ramirez.gonzalez@mep.go.cr	

Organización Certificada ISO 9001:2015
 (50) 2511-3748 | (50) 2511-3747 | cica@me.gov.cr | www.mep.gov.cr
 CICA - Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
 Página 1 de 1

Nº	Nombre	DRE	Instrucción	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
	Johanny Soto Solórzano	CA	Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Pérez Zeledón		johanny.soto.solorzano@mep.go.cr geovannys51@gmail.com	
23	Gidget Adriana Monge Mora		Ministerio de Educación Pública	Investigadora Educativa	Dirección Programas de Equidad	2233-6027 ext 4028	gidget.monge.mora@mep.go.cr	
24	Mercedes Mayela Alvarado Gutiérrez	106590418	Ministerio de Educación Pública	Investigadora Social	Departamento de Planificación y Evaluación		mercedes.alvarado.gutierrez@mep.go.cr	
25	Jenny Rivera Espinoza	10941068	Ministerio de Educación Pública	Prof de Serv Civil 2	Tercer ciclo y Educ. Diversificada	22231810 83640564	jenny.rivera.espinoza@mep.go.cr	

Isaias Jiménez Baltodano 6169477 MEP. Supervisor DRE-Puntarenas 87950577 isaias.jimenez.baltodano

Organización Certificada ISO 9001:2015
 (50) 2511-3748 | (50) 2511-3747 | cica@me.gov.cr | www.mep.gov.cr
 CICA - Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
 Página 1 de 1

Universidad de Costa Rica
 Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
 Taller de objetivos e indicadores
 Facilitadoras: Patricia Cárdenas, Diana Arce, Catalina Esquivel
 Fecha: 11 de noviembre de 2019

CICAP
 Centro de Investigación y Capacitación en
 Administración Pública

	Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
1	Patricia Méndez		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	UPRE		patricia.mendez.arroyo@mep.go.cr	
2	Irvin Fernández		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		irvin.fernandez.rojas@mep.go.cr	
3	José Villalobos Salas		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		jose.villalobos.salas@mep.go.cr	
4	Magda Solís Alpizar	1-0585-0552	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Planificación Institucional	2256-8508	magda.solis.alpizar@mep.go.cr	
5	Marco Vindas Solano	1-1582-0431	Ministerio de Educación Pública	Asesor	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	2256-1449	marco.vindas.solano@mep.go.cr	
6	Alexander Castro		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Departamento de Supervisión Educativa		alexander.castro.mena@mep.go.cr	
7	María Alexandra Ulate		Ministerio de Educación Pública	Directora	Dirección de Desarrollo Curricular		maria.ulate.espinosa@mep.go.cr	
8	Gilbert Morales Zumbado		Ministerio de Educación Pública	Director			gilbert.morales.zumbado@mep.go.cr	
9	María Fernanda Viquez Ortiz	206030410	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas	2257-3964	maria.viquez.ortiz@mep.go.cr	

Organización Certificada ISO 9001:2015
 0049 2015-2018 | 0001 2011-2012 | cica@costarica.cr | www.cicap.or.cr
 CEC-2018-04-01

	Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
	Fanny Navarro Solano	DE CA 1-1180342	Ministerio de Educación Pública	Orientadora	Liceo Académico de Santiago **	2534-7402	fanny.navarro.solano@mep.go.cr	
21	Katerine Ramirez González		Ministerio de Educación Pública	Supervisora de centros educativos	DRE Occidente	2453-1403	katerine.ramirez.gonzalez@mep.go.cr	
22	Geovanny Soto Solorzano		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Pérez Zeledón		geovanny.soto.solorzano@mep.go.cr geovannyss1@gmail.com	
23	Gidget Adriana Monge Mora		Ministerio de Educación Pública	Investigadora Educativa	Dirección Programas de Equidad	2233-6027 ext 4028	gidget.monge.mora@mep.go.cr	
24	Mercedes Mayela Alvarado Gutiérrez	106590416	Ministerio de Educación Pública	Investigadora Social	Departamento de Planificación y Evaluación		mercedes.alvarado.gutierrez@mep.go.cr	
25	Jenny Rivera Espinoza	10941068	Ministerio de Educación Pública	Prof de Serv Civil 2	Tercer ciclo y Educ. Diversificada		jenny.rivera.espinosa@mep.go.cr	



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Universidad de Costa Rica
Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Sesión de trabajo UPRE
Fecha 14 de noviembre

CICAP

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

	Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Tel Oficina	Celular	E-mail	Firma
1	Patricia Méndez Arroyo	8-7025-8972	UPRE	Secretaria		83982160	patricia.mendez.arroyo@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
2	Sofía Bolaños A.	109810337	UPRE	Tec. Social		87293543	sofia.bolanos.chaves@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
3	EUGENIA ROMERO MAIA	302960292	UPRE	TRAB.SOCIAL		88897144	@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
4	Andrea Chaves Calderón	10999558	UPRE	Tec. Social		88229191	andrea.chaves.calderon@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
5	Juan Fernando Rojas	1855950	UPRE	Asesor UPRE		88619536	juan.fernandez.rojas@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
6								
7								
8								
9								
10								
11								

SISTEMA DE GESTIÓN CICAP
R: 01/08/2018 V.01

Organización Certificada ISO 9001:2015
(506) 2511-3748 | (506) 2511-3747 | cicap@ucr.ac.cr | www.cicap.ucr.ac.cr
FEC-25, Lista de asistencia
Página 1 de 1



Reunión: Trabajo conjunto CICAP-UCR-UPRE

Fecha: 23-01-2020

Lugar: UPRE

Nombre	Firma	Institución / Dependencia	Correo electrónico
Patricia Méndez Arroyo	<i>[Firma]</i>	UPRE	patricia.mendez.arroyo@mep.go.cr
José Villalobos Sala	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
Andrea Chaves Calderón	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
Patricia Ledezma V.	<i>[Firma]</i>	UCR-CICAP	patricialedezma@gmail.com
Sofía Bolaños Alvarado	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
Diana Arce Flores	<i>[Firma]</i>	CICAP-UCR	dafarce@yahoo.com
Catalina Esquivel Rodríguez	<i>[Firma]</i>	CICAP-UCR	catalina.esquivel-r@ucr.ac.cr
Juan Fernando Rojas	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
EUGENIA ROMERO MAIA	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr

Anexo 9. Biografías breves del equipo evaluador

Coordinación del equipo evaluador

M. Ev. Ed. Diana Arce Flores

Costarricense, Licenciatura en Pedagogía y Máster en Evaluación Educativa, Universidad de Costa Rica.

Docente de Maestría de Evaluación Educativa, Programas y Proyectos, Administración Educativa, Sección de Educación Preescolar y en la Maestría de Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica y consultora del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

Coordinadora del proyecto “Evaluación de procesos del programa tratamiento de drogas bajo supervisión judicial y los efectos inmediatos sobre la población beneficiaria” para el Instituto Costarricense sobre Drogas.

También ha facilitado capacitaciones en el tema de Evaluación en:

- Blended Learning en Evaluación.
- Introducción a la evaluación de Impacto, Ministerio de Educación Pública, Departamento de Programación y Evaluación, CICAP.
- Introducción a la evaluación del Impacto, Ministerio de Educación Pública, CICAP. Taller de Construcción de Indicadores Cualitativos, Instituto de Desarrollo Profesional, Ministerio de Educación Pública.
- Capacitadora para el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez, Técnicas y métodos para la evaluación de proyectos educativos de formación permanente, en cooperación con CICAP, UCR.

Además de lo anterior, fue coordinadora del proyecto PROEDUCA (MEP-Unión Europea), que fomenta la permanencia de la población estudiantil de secundaria (20 regiones nacionales).

Equipo de evaluación

Dra. Patricia Cárdenas Valenzuela

Costarricense, Bachiller en Economía y Doctora en Econometría Aplicada al Desarrollo Social de la Universidad de Lyon I, Francia.

Docente de Maestría de Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica y consultora del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

Econometrista, parte del equipo de evaluación en los proyectos:

- “Evaluación de procesos del programa tratamiento de drogas bajo supervisión judicial y los efectos inmediatos sobre la población beneficiaria” para el Instituto Costarricense sobre Drogas.
- “Evaluación de Efectos de Programas Sociales del IMAS-Programa Avancemos y Programa de Asistencia y Promoción Social (PAPS) 2009-2011”.
- “Evaluación de resultados (efecto) de personas beneficiarias del Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PRONAMYPE) – Banco Popular de Desarrollo Comunal (BPDC) –Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)”.
- Participación en diseño del sistema de evaluación de impacto para los tres países del Programa INA-BID (Argentina, Bolivia y Costa Rica). “Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto

Nacional de Aprendizaje (INA): Programa Regional de Cooperación Técnica no Reembolsable: Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos: ATN/MH-5081-RG(CR), Convenio INA-BID”, Coordinadora Nacional – Costa Rica.

Además, es importante mencionar que fue consultora en el proyecto PROEDUCA-CICAP: Diseño e implementación del proceso de capacitación en sistemas de información para la gestión de centros educativos (MEP-PROEDUCA-2014-022) Resultado 2, Programa del curso teórico-práctico: El Sistema Integrado de Información como herramienta para la toma de decisiones para fortalecer la permanencia estudiantil en los centros educativos. Capacitación de 420 profesionales del Ministerio de Educación Pública (MEP): directores, auxiliares administrativos, coordinadores académicos y técnicos, personal docente y de orientación de diferentes modalidades de educación secundaria (académica, técnica, nocturnos académicos y técnicos).

Licda. Catalina Esquivel Rodríguez

Costarricense, Licenciada en Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Docente e investigadora de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y consultora del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).

Experiencia en procesos de Planificación en:

- Elaboración del Plan de Desarrollo Cantonal de Mediano Plazo, actualización del Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo y Política de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Heredia.
- Apoyo técnico en la elaboración del Modelo de Gestión para los Servicios de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de Costa Rica.
- Apoyo técnico en consultoría para la elaboración del Plan Estratégico del Instituto de Investigación en Educación (INIE) de la Universidad de Costa Rica.
- Elaboración del Plan de Estratégico y Diseño Organizacional de la Municipalidad de Grecia, Programa de Desarrollo Municipal.
- Elaboración del Plan Estratégico del Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica.
- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Federación Costarricense de Fútbol (Fedefútbol).
- Evaluación externa de la operación de la emergencia en Costa Rica de la Tormenta Nate, Asociación Cruz Roja Costarricense (CRC).
- Reestructuración de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).

Asistente de evaluación

Lic. Josie Israelski Pérez

Costarricense, Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Orientación, Universidad de Costa Rica.

Estudiante de la Maestría Académica en Educación con énfasis en Orientación en el Área Familiar, Universidad de Costa Rica.

Experiencia:

Asistente en diversos programas y proyectos de la Universidad de Costa Rica.
Orientador en Cedes Don Bosco.

ANEXO 10

REDISEÑO

Estrategia Construyendo puentes y sinergias:
una nueva forma de conocer y promover
la permanencia estudiantil



ANEXO 10

REDISEÑO

EVALUACIÓN DE DISEÑO

Estrategia Construyendo puentes y sinergias:
una nueva forma de conocer y promover
la permanencia estudiantil

**DOCUMENTO ELABORADO POR:
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

PROCESO DIRIGIDO POR:
Diana Arce Flores, CICAP-UCR (coordinadora)
Patricia Cárdenas Valenzuela, CICAP-UCR
Catalina Esquivel Rodríguez, CICAP-UCR

GESTORES DEL PROYECTO
Graciela Fuentes Céspedes, CICAP-UCR

PARTICIPANTES DEL PROCESO
Patricia Méndez Arroyo
Irvin Fernández Rojas
José Villalobos Salas
Magda Solís Alpízar
Marco Vindas Solano
Alexander Castro
María Alexandra Ulate
Gilbert Morales Zumbado
María Fernanda Víquez Ortiz
Rigoberto Corrales Zúñiga
Merlyn Marín Valenciano
Beleida Álvarez Cordero
Ruth Arce Hernández
Sofía Bolaños
Eugenia Romero Mata
Andrea Chaves Calderón
Antonio Granados Monge
Gabriela Brenes
Christian Roberto Córdoba Monge
Isaías Jiménez Baltodano
Juan Ramón Salas
Roger Francis
Fanny Navarro Solano
Katerine Ramírez González
Johanni Soto Solórzano
Gidget Adriana Monge Mora
Mercedes Mayela Alvarado Gutiérrez
Jenny Rivera Espinoza

Lista de acrónimos

ANE	Agenda Nacional de Evaluación
BCCR	Banco Central de Costa Rica
CE	Centro Educativo
CSE	Consejo Superior de Educación
CTM	Comité Técnico Ministerial
COVID-19	Coronavirus Disease 2019 (por su acrónimo y nombre en inglés)
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
DRE	Direcciones Regionales
EE	Equipo Evaluador
EPP	Equipos para la Permanencia
ETIR	Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR)
FONABE	Fondo Nacional de Becas
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
IPEC	Instituto Profesional de Educación Comunitaria
MECEC	Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PAT	Plan Anual Operativo
PEI	Plan Estratégico Institucional
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario
POA	Plan Operativo Anual
PROEDUCA	Proyecto de Apoyo a la Educación Secundaria para la Reducción del Abandono Escolar
TdR	Términos de Referencia
TI	Teoría de la Intervención
UNESCO	Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
Unicef	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
UCR	Universidad de Costa Rica
UPRE	Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo
YMA	Estrategia Institucional YO ME APUNTO

Tabla de contenido

1. TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN	10
1.1 Contexto general de la intervención	10
1.1.1 Contexto país.....	10
1.1.2 Contexto institucional.....	12
1.1.3 Marco normativo	15
2. NECESIDAD QUE ORIGINA LA INTERVENCIÓN Y SUS OBJETIVOS	17
2.1 Necesidad que atiende la Estrategia Construyendo Puentes	17
2.2.1 Objetivo general.....	21
2.2.2 Objetivos específicos.....	21
2.2.3 Población objetivo.....	22
3. ACTORES CLAVE DE LA INTERVENCIÓN	22
3.1 Operacionalización de la Estrategia	26
4. LÓGICA CAUSAL DE LA INTERVENCIÓN.....	27
4.1 Descripción de la lógica causal	30
4.1.1 Insumos	30
4.1.2 Actividades	32
4.1.3 Productos.....	36
4.1.4 Efectos.....	38
4.1.5 Impacto	40
4.2 Procedimientos de la intervención.....	41
4.3 Seguimiento a la Estrategia.....	50
5. FACTORES EXTERNOS QUE FOMENTAN U OBSTACULIZAN LA INTERVENCIÓN	51
6. METODOLOGÍA	53
6.1 Técnica: revisión y análisis documental de información.....	53
6.2. Técnica de recolección de información: entrevistas semiestructuradas.....	53
6.3. Técnica de recolección de información: talleres participativos.....	53
6.4. Técnica de validación: encuesta (consulta en línea) y sesiones de trabajo	53
6.5. Sistematización de datos.....	56
6.6. Limitaciones y riesgos de técnicas e instrumentos.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas.....	61
Anexo 2: Árbol de objetivos	61
Anexo 3: Cuadro de lineamientos para EPP	62
Anexo 4: Matriz de mapeo de actores	65
Anexo 5. Fichas de indicadores.....	73

Anexo 6: Fichas de procedimientos.....	102
Anexo 7: Listas de asistencia	113
Anexo 8: Lista de personas entrevistadas	120
Anexo 9: lista de documentos revisados	121

Índice de tablas

Tabla 1. Marco normativo de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias	16
Tabla 2. Actores claves de la intervención	24
Tabla 3. Actores primarios de la intervención	25
Tabla 4. Actores secundarios de la intervención.....	25
Tabla 5. Cadena de resultados	28
Tabla 6. Matriz de seguimiento	51
Tabla 7. Matriz con las técnicas utilizadas.....	54
Tabla 8. Limitaciones sobre las técnicas e instrumentos aplicados en el rediseño	56
Tabla 9. Riesgos sobre las técnicas e instrumentos aplicados en el rediseño	57
Tabla 10. Información general asociada con el producto 1	102
Tabla 11. Caracterización asociada con el producto 1.....	102
Tabla 12. Información general asociada con el producto 2	103
Tabla 13. Caracterización asociada con el producto 2	104
Tabla 14. Información general asociada con el producto 3	106
Tabla 15. Caracterización asociada con el producto 3	106
Tabla 16. Información general asociada con el producto 4	107
Tabla 17. Caracterización asociada con el producto 4	107
Tabla 18. Información general asociada con el producto 5	108
Tabla 19. Caracterización asociada con el producto 5	109
Tabla 20. Información general asociada con el producto 6	110
Tabla 21. Caracterización asociada con el producto 6	110
Tabla 22. Información general asociada con el producto 7	111
Tabla 23. Caracterización asociada con el producto 7	111

Índice de figuras

Figura 1. La UPRE en el organigrama del MEP	12
Figura 2. Mapeo de actores.....	23
Figura 3. Clasificación de actores.....	24
Figura 4. Relación entre actores.....	26
Figura 5. Estructura de operacionalización de la Estrategia.....	27
Figura 6. Relación costos-déficit abordaje del indicador sobre exclusión educativa en III ciclo y educación diversificada	32
Figura 7. Diagrama de flujo producto 1.....	42
Figura 8. Diagrama de flujo producto 2.....	43
Figura 9. Diagrama de flujo producto 2, continuación	44
Figura 10. Diagrama de flujo, producto 3.....	45
Figura 11. Diagrama de flujo, producto 4.....	46
Figura 12. Diagrama de flujo producto 5.....	47
Figura 13. Diagrama de flujo producto 6.....	48
Figura 14. Diagrama de flujo producto 7.....	49
Figura 15. Simbología utilizada en los procedimientos.....	50

Introducción

En este documento se incluye el rediseño de la Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”, de ahora en adelante llamada la Estrategia, en su componente de atención de la exclusión en el tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales. Para lograr lo señalado se presenta la Teoría de la Intervención (TI) de la Estrategia, la cual es ejecutada por la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP), según el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, publicado en el Diario Oficial La Gaceta del 6 de abril de 2018. Además, se realiza un planteamiento de propuesta de implementación de dicha Estrategia, basada en los criterios de las personas funcionarias de la UPRE y otra población participante involucrada, tanto en entrevistas como en talleres participativos. Lo anterior se lleva a cabo con el fin de mejorar la organización y planeamiento de la Estrategia. De igual manera, la propuesta fue validada y presentada ante autoridades del MEP. Los detalles de estas acciones se destacan en el apartado de metodología.

La Estrategia es una intervención dirigida a atender la problemática para fortalecer la gestión intra-interinstitucional (coordinación, articulación, planificación y evaluación) y multisectorial dirigida a la disminución de la exclusión educativa del III ciclo y educación diversificada tradicional, sin incluir las Secciones Técnicas Nocturnas, particularmente en aquellos centros educativos que tienen los mayores niveles de exclusión (tanto en términos relativos como absolutos) del país. Esta propuesta de rediseño de la intervención también sugiere elementos necesarios para dar sostenibilidad a la Estrategia y responder a los propósitos institucionales.

En este sentido, se apoya en distintos documentos vinculados que la sustentan y recoge algunas buenas prácticas de otras iniciativas, por ejemplo YO ME APUNTO (YMA) y del Proyecto de Apoyo a la Educación Secundaria para la Reducción del Abandono Escolar (PROEDUCA), el estudio realizado por Vindas (2013) enfocado más a la planificación institucional, la memoria institucional MEP 2014-2018, el Plan Estratégico Institucional (PEI) MEP 2019-2024, así como los resultados de la evaluación de diseño de dicha estrategia, entre otros insumos.

En una primera parte de este documento, se presenta el contexto general de la intervención, es decir, su marco global referido a la exclusión educativa, siendo esta el resultado a largo plazo que busca cambiar la Estrategia. Posteriormente se señala la relevancia de la gestión institucional como la problemática directa a atender. Esto incluye su definición y necesidad que origina, los objetivos de la Estrategia, los actores claves, la lógica causal y los factores externos que podrían obstaculizar su ejecución.

Finalmente, se hace referencia a diversas posibilidades para registrar información (medición y seguimiento), indicadores tanto cualitativos (que deben generarse de manera participativa) como cuantitativos, según la cadena de resultados que se propone y se fortalecen aspectos en los que se encontraron oportunidades de mejora en la Estrategia original, como por ejemplo la pertinencia y coherencia interna de la TI con la población meta, la problemática y los objetivos institucionales.

1. Teoría de la Intervención

Según MIDEPLAN (2017), la TI “es la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad” (p. 6).

De acuerdo con el mismo documento, la TI se compone de cinco elementos: el contexto general, la necesidad que origina la intervención que incluye los objetivos de la Estrategia, los actores claves y la lógica causal (Bamberg, Rugh y Mabry, 2007, citados en MIDEPLAN, 2017). Para representar el orden secuencial de esta Estrategia se utilizó la cadena de resultados, propuesta por MIDEPLAN como la herramienta idónea para cumplir con este fin (MIDEPLAN, 2017).

Para formular la TI de la Estrategia se trabajó mediante la ejecución de tres talleres participativos con personal de las Direcciones Regionales (DRE), los Centros Educativos (CE) del MEP y personas funcionarias del nivel central, dirigidos a formular el árbol de objetivos, la cadena de resultados y los indicadores por cada nivel de la intervención. Asimismo, se revisaron diversos documentos (ver anexo 9) y se realizaron diferentes entrevistas a personas claves que mantuvieron una vinculación cercana con la creación de la UPRE, personal directivo del MEP, así como entrevistas y sesiones de trabajo con las personas ejecutoras de la Estrategia (ver capítulo de Metodología).

Se debe indicar que, al ser una propuesta reciente que inició en el año 2019, la Estrategia no contaba con una cadena de resultados. El personal de la UPRE, instancia gestora y ejecutora de la estrategia, hizo diferentes esfuerzos para formular el árbol de problemas, que sirvió como base inicial para el rediseño de dicha cadena.

A continuación se presentan los cinco componentes que incluye la Teoría de la Intervención de la Estrategia, los cuales son el contexto general, la problemática que origina la intervención, los actores claves, la lógica causal y factores externos que hasta el momento han obstaculizado la solución del problema.

1.1 Contexto general de la intervención

En los párrafos siguientes se presenta el contexto general de la educación costarricense, particularmente los temas concernientes a la exclusión educativa, siendo este tema el marco global de la intervención, tanto a nivel país como a nivel sectorial e institucional. Posteriormente, se hace referencia a la problemática directamente atendida, a saber, la gestión institucional y su relevancia como parte de la planificación de acciones que realiza la Estrategia.

1.1.1 Contexto país

Desde la promulgación de la Constitución Política de Costa Rica en 1949, se estableció una educación pública gratuita y obligatoria para la población del país. De acuerdo con el Artículo 78, se señala que: “La educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación”. Luego, siguió la publicación de la Ley Fundamental de Educación Costarricense, Ley N° 2160 (1957), a partir de la cual se centra la atención no solo en la educación primaria, sino además en la secundaria y la educación superior.

Luego, en los años 70 se consiguió la universalización de la educación primaria y tal como lo señalan los autores Jiménez y Gaete (2013): “En la década de los setentas Costa Rica logró la universalización de la educación primaria y redobló los esfuerzos que venía realizando desde las dos décadas anteriores por la ampliación de la educación secundaria” (p. 190). Sin embargo, a partir de la crisis de los 80 se arrastra el problema de la cobertura de este último nivel.

Costa Rica ha alcanzado logros significativos en el ámbito educativo al declararse en el 2011 la obligatoriedad de la educación diversificada y promover a nivel constitucional 8% del PIB dirigido al área de la educación, lo que ha permitido duplicar el gasto per cápita en la última década (OCDE, 2018). Esto ha llevado la universalización de la educación primaria para la gran mayoría de la juventud (más de 95% de entre 15 y 19 años con los estudios de primaria completados).

No obstante, en la actualidad, todavía se mantienen algunas dificultades en la educación secundaria para retener a la población estudiantil y lograr que la mayoría finalice el III ciclo y educación diversificada de la oferta educativa formal. Un porcentaje importante no consigue permanecer en el ámbito educativo y es excluido de la educación. Solo la mitad de las personas entre 25-34 años han completado la educación secundaria (OCDE, 2018).

La relación entre los niveles de pobreza y las altas tasas de exclusión educativa es permanente, y ha sido una preocupación constante para el MEP. Sin embargo, como lo señalan Jiménez y Gaete (2013), la exclusión educativa no es un tema reciente para Costa Rica y más bien, se ha mantenido en alrededor del 12% entre el 2001 y 2009 (p. 106). Estos autores hacen referencia a factores de origen económico (“el trabajo o la búsqueda de trabajo”), factores familiares (“realización de quehaceres en el hogar, embarazo, maternidad, se puede agregar violencia intrafamiliar y venta de drogas para ayudar en el sustento del hogar”) y finalmente, la falta de interés del estudiantado y su familia por los estudios, como causas principales de la exclusión.

Ante esta situación, el MEP creó la iniciativa YMA que se ejecutó entre el 2015 y 2017, a partir de la cual, según la presentación de resultados preliminares (IIPE-UNESCO, 2017), se alcanzó logros significativos en la reducción del porcentaje de exclusión educativa, ya que pasó de 9,2% en el 2015 a 8,4% en el 2016 (MEP, 2017). Llegó a 7,2% para el 2017, para los CE de educación regular del III ciclo y educación diversificada secundaria, y específicamente para los CE intervenidos por YMA pasó de 24,9% en el 2014 a 14,7% en el 2016, una reducción de 10,2 puntos porcentuales durante el período en los CE de la oferta no tradicional. Los mejores resultados de la ejecución de YMA se alcanzaron con la modalidad de educación para personas jóvenes y adultas, como el Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC) con reducciones de hasta 23,7 puntos porcentuales para el mismo período, cuando pasó de 28,1% a 4,4% (en CE de YMA).

Vistos los resultados obtenidos, surgió en el MEP la necesidad de establecer una estructura orgánica denominada la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), dependiente jerárquicamente del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. Según el documento del MEP (2017) denominado “Propuesta de reestructuración parcial del MEP-UPRE”, MIDEPLAN aprobó la creación de esta unidad y se señaló que

(...) la creación de esta instancia permitirá el establecimiento de alianzas interinstitucionales y multisectoriales que permitirá dar sostenibilidad a la Estrategia Yo Me Apunto, así como el desarrollo de otras estrategias y procesos que busquen la permanencia, reincorporación y éxito escolar en el sistema educativo estatal y que brinde los resultados positivos que se han dado en la actualidad, mejorando en gran medida la intervención del MEP y sus dependencias, así como la de otras instituciones públicas y privadas (p. 43).

Adicionalmente, para el actual Gobierno del presidente Carlos Alvarado (2018-2022), la problemática de la exclusión educativa se plantea como tema fundamental en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario (PNDIP) 2019-2022, en el Área de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, que se vincula directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 4 correspondiente a “Educación de Calidad”, a partir del cual se define el siguiente objetivo:

Establecer estrategias de articulación que promuevan el desarrollo de capacidades en las personas para la convivencia efectiva en la sociedad y la incorporación al mercado laboral, así como para hacer frente a los retos de la cuarta revolución industrial (p. 264).

En el mismo PNDIP 2019-2022 se presentó como desafío país: “Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional”, tomando como línea base la tasa de 7,2% para el 2017. En este sentido, se reconoce que la reducción de la exclusión educativa ha sido un tema prevaleciente en el ámbito educativo y relacionado estrechamente con los objetivos tanto gubernamentales como institucionales propios del MEP.

Desde el ámbito de planificación y gestión institucional, la visión de desarrollo del mismo documento en mención sostiene dentro de su visión de desarrollo que para lograr los cambios y metas nacionales es importante una transformación que acarree, entre otras cosas, “una visión de largo plazo, orientando el rumbo de la acción pública y permeando los distintos instrumentos de planificación” (p. 44). Asimismo, MIDEPLAN, en colaboración con otras entidades como Banco Central de Costa Rica (BCCR), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Universidad de Costa Rica (UCR) y Ministerio de Hacienda, sostiene que para estimar los resultados acerca del cumplimiento de los objetivos nacionales fue necesario tomar en consideración “las políticas o planes sectoriales de largo plazo, planes de desarrollo de las regiones de planificación al 2030 y compromisos internacionales o agendas globales” (p. 45).

Lo anterior propone la articulación (indicadores y metas) de intervenciones públicas, programando estas de manera sistemática y utilizando recursos disponibles para lograr las situaciones deseadas. Es decir, que la planificación tanto nacional como institucional apunta hacia una organización integral y una interrelación entre áreas estratégicas y entidades, sean estas públicas o privadas, para alcanzar los objetivos y convenios propuestos. Dichas áreas se deben a un trabajo intra-interinstitucional y multisectorial para atender desafíos de la nación.

En este sentido, la Estrategia cuenta con un documento llamado *Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”* (MEP, s.f.), el cual se toma como base para desarrollar mejoras y orientar la presente propuesta de planificación.

En el documento citado se indica que la Estrategia “articula y coordina con los tres Viceministerios y Despachos ministeriales, enlazando, estratégicamente, la planificación de los distintos niveles de responsabilidad del MEP, para ser implementado en las 27 Direcciones Regionales de Educación” (p. 16). Adicionalmente, se señala que se dirige a la disminución de la exclusión educativa en el III ciclo y educación diversificada de la oferta educativa tradicional sin incluir las Secciones Técnicas Nocturnas. La UPRE, como unidad ejecutora de la Estrategia surge para coordinar con otras instancias las acciones, estrategias, proyectos y programas dirigidos a reducir la exclusión educativa, a través del fortalecimiento de la planificación y gestión institucional, intra-interinstitucional y multisectorial, a partir de su creación en el 2018.

1.1.2 Contexto institucional

La Estrategia busca una distribución más eficiente de los recursos mediante la articulación de los diferentes niveles del MEP y la utilización de todas las capacidades institucionales para “generar una sinergia con los múltiples sectores y los actores de las comunidades educativas”, con el fin de obtener mejores resultados educativos (MEP, s.f., p. 11). Esta perspectiva concuerda con la visión institucional del MEP (2017), al momento de crear la Estrategia, la cual “procura unir esfuerzos estratégicos para obtener mejores resultados en los indicadores del área de la educación” (p. 13).

Por otro lado, la Estrategia concuerda claramente con las áreas 1 y 3 de las Orientaciones Institucionales Estratégicas definidas para el 2019, según el oficio DGDR-1289-12-2018. Las seis áreas estratégicas emitidas por la Dirección de Planificación Institucional y ratificadas por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional para que se ejecuten en el ámbito regional son las siguientes, a saber:

1. Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada.
2. Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia).
3. Reincorporación de personas jóvenes al sistema educativo.

4. Fomento de la educación inclusiva.
5. Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país.
6. Programas de equidad social para la educación pública.

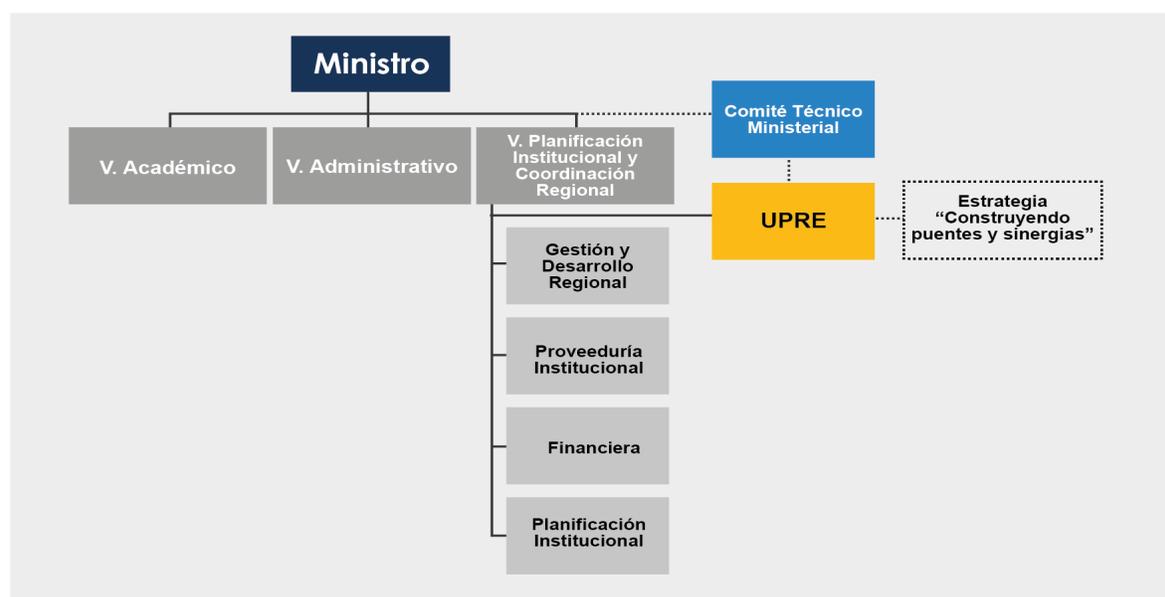
Las áreas 4, 5 y 6 –dirigidas a la educación inclusiva, la reducción de la violencia y los programas de equidad social respectivamente– son parte primordial de las acciones por las que debe velar la Estrategia para prevenir la exclusión educativa según las necesidades de cada CE. Estas orientaciones tienen vinculación entre sí y son las que deben ir guiando los procesos y el quehacer institucional. Por ende, tienen que ser consideradas como parte de la gestión y planificación de los CE.

Por otra parte, Vindas (2013) señala la relevancia de la dinámica institucional, su organización (para este caso específico interna y externa), planificación, coordinación departamental y administrativa para un buen funcionamiento. Asimismo, hace referencia a la pertinencia de que las personas funcionarias del MEP se encuentren en constante capacitación para atender diversas situaciones específicas que lo ameriten. Esto debe ir acompañado de procesos de sensibilización que, a su vez, propicien vivencias para interiorizar y acercarse a la realidad educativa.

De la misma manera, la Memoria Institucional MEP 2014-2018 refuerza el hecho de que la gestión institucional del MEP “se orienta a fortalecer el servicio educativo por medio de la mejora de la gestión, el marco normativo aplicable al MEP y el posicionamiento del centro educativo y de la persona en el núcleo del quehacer ministerial...” (p. 100). Esta gestión –que debe estar orientada a resultados– pretende una mejor distribución y repartición de recursos, con el objeto de que los servicios educativos respondan a prioridades y resultados estratégicos del MEP. Además, propone la creación de “sinergias dentro de las instancias a partir de una planificación colaborativa y un adecuado equilibrio entre los criterios de eficiencia, eficacia, equidad y calidad” (p. 100).

Desde otra perspectiva del contexto institucional, en cuanto a la organización interna del MEP, se indica que esta cuenta con tres viceministerios: el Académico, el Administrativo y el de Planificación Institucional y Coordinación Regional. De estos dependen diversas direcciones centrales, además de las 27 Direcciones Regionales de Educación. Dentro de la estructura organizativa institucional, la UPRE se ubica como un ente asesor del MEP y depende directamente del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional (figura 1).

Figura 1. La UPRE en el organigrama del MEP



Fuente: A partir de IIPE-UNESCO (2018). Presentación de resultados preliminares Costa Rica. Presentación PowerPoint, diapositiva 33.

Según su planteamiento, la estructura organizativa de la Estrategia debe contar con un Comité Técnico Ministerial (CTM) (este no se encuentra aún en funcionamiento), el cual se ubicaría en el nivel político del MEP y sería la instancia de planificación y gestión estratégica en el ámbito institucional donde se toman las decisiones prioritarias de la administración en materia de permanencia, incorporación, reincorporación y éxito educativo. En este nivel se toman acuerdos, se generan las directrices dirigidas a los diferentes departamentos del MEP y se valida la priorización de los CE presentada por la Estrategia (MEP, s.f.). Debe aclararse que este mismo CTM se menciona en el Decreto Ejecutivo-MEP 41007 como una instancia que coadyuva a la coordinación de acciones, estrategias, programas y proyectos dirigidos a la exclusión educativa, desde la UPRE (Artículo 37 bis, inciso d).

Por otra parte, la Estrategia “construye equipos de trabajo colaborativo con las personas, no sólo delega directrices para ser ejecutadas, sino que va apoyando los procesos de trabajo y gestión dirigidos a disminuir la exclusión educativa” (MEP, s.f., p. 17). Estos son los llamados equipos para la permanencia (EPP), los cuales son conformados para cada DRE y cada (CE). Posteriormente se describirán sus perfiles.

Asimismo, la UPRE cuenta con un profesional 3, una secretaria de SC1, dos profesionales 3, un profesional 1b, un operador de equipo móvil, dos asesores nacionales de capacitación y desarrollo educativo, un asesor nacional de orientación y dos plazas de profesional 2 de SC. Sus respectivas funciones serán descritas en el apartado de recurso humano. Es importante señalar que, de las personas que están actualmente trabajando en la UPRE, solamente cuatro de ellas cuentan con un nombramiento en dicha Unidad. Las demás se encuentran en calidad de préstamos o reubicaciones temporales.

Por otro lado, la Estrategia cuenta con presupuesto asignado institucionalmente a la UPRE. Esta última maneja una línea presupuestaria específica y además, posee infraestructura y mobiliario para su funcionamiento; es decir, la Estrategia no posee un presupuesto propio como intervención pública, sino que funciona con el presupuesto general asignado a su Unidad.

Inicialmente, la Estrategia ha identificado 269 centros educativos a los cuales dirige esfuerzos prioritarios. Entre ellos se encuentran algunos que ya han sido intervenidos por YMA y PROEDUCA. Si se omite estos últimos, el remanente es de 161 CE que han sido validados por las DRE, los cuales son con los que la Estrategia actual pretende trabajar e incluir en un proceso de evaluación. Estos se dividen en dos categorías (MEP, s.f.):

- **Categoría 1:** Aquellos que tienen altos porcentajes de exclusión y gran cantidad de población estudiantil excluida. Estos colegios serán trabajados por la Estrategia y los equipos regionales por medio de visitas en las instituciones y otros mecanismos de seguimiento posteriormente descritos en este documento.
- **Categoría 2:** Aquellos que solo cumplen con uno de los dos criterios de selección. Estos centros serán trabajados presencialmente en los colegios por los equipos regionales para la permanencia. Desde la Estrategia se hará un seguimiento por medios virtuales, llamadas telefónicas o reuniones de red con otros centros educativos (p. 33).

Asimismo, la Estrategia se desarrolla en tres niveles de organización interna del MEP (MEP, s.f.), a saber:

- **Nivel central:** En el que se encuentran representados miembros del Despacho Ministerial, de los tres viceministerios y direcciones de nivel central.
- **Nivel regional:** Donde están representadas las distintas Direcciones Regionales de Educación del país.
- **Nivel local:** Constituido por el personal docente y administrativo de los centros educativos.

Además, la Estrategia propone que en los CE se definan tres niveles de atención (MEP, s.f., p. 15):

- **Universal:** Son aquellas intervenciones (programas, proyectos, servicios, bienes) que se dirigen a toda la población estudiantil.
- **Atención selectiva:** Llegan a las personas estudiantes pertenecientes a los centros educativos que serán priorizados en esta intervención.
- **Atención indicada:** Atención de situaciones particulares de cada institución y casos específicos de personas.

Las áreas de desarrollo de la Estrategia son:

1. **Articulación y coordinación a nivel intra-interinstitucional y multisectorial:** Se refiere “a la necesidad de vincular entre sí los distintos niveles del MEP y las estructuras organizacionales que lo componen para complementar sus recursos y capacidades, así como alinear objetivos y acciones”. Significa articular las estrategias, programas y proyectos del MEP, así como de instituciones y organizaciones externas, dirigidos a reducir la exclusión educativa desde el más alto nivel institucional; es decir, los tres viceministerios y el despacho de la Ministra de Educación. En esta área, el CTM toma un papel preponderante para coordinar con los diferentes niveles institucionales del MEP (MEP, s.f., p. 17).
2. **Acompañamiento técnico:** Implica atender las necesidades y requerimientos de las DRE y los CE para trasladarlos al ámbito político y técnico del nivel central, con el fin de resolverlos y considerarlos como prioritarios. Significa “una escucha atenta de las necesidades, requerimientos, logros y buenas prácticas que desarrollan las personas que ejecutan las distintas iniciativas que impulsa nuestro Ministerio”. En este sentido, la existencia del CTM es imprescindible para brindar el apoyo requerido a los CE priorizados y generar espacios de intercambio con el objetivo de decidir qué hacer (planificación) para llegar a reducir la exclusión. Este acompañamiento debe verse como un espacio para dar soluciones y realimentación técnica entre los diferentes niveles. Dicha área también implica utilizar instrumentos como la Estrategia de Alerta Temprana, que permite registrar los factores de riesgo de manera individualizada por persona estudiante, según el CE (MEP, s.f., p. 17).
3. **Capacitación:** Se propone llevar más que una serie de cursos desarticulados entre sí, sino un plan de formación dirigido a mejorar la capacidad de planificación y ejecución de las personas, vinculadas a las áreas de la exclusión educativa (MEP, s.f., p. 17).
4. **Campaña de comunicación:** Implica informar y sensibilizar a la comunidad educativa sobre los riesgos y consecuencias de la exclusión educativa. Asimismo, pretende crear espacios de intercambio para compartir acciones demostrativas que han generado efectos positivos en cuanto a planificación de la gestión intra-interinstitucional y multisectorial para reducir la exclusión educativa.

1.1.3 Marco normativo

El marco normativo que ampara la ejecución de la Estrategia se encuentra íntimamente relacionado con la creación de la UPRE como instancia que coordina y articula las acciones del MEP dirigidas a reducir la exclusión educativa. Si bien el ámbito de acción de esta Estrategia se dirige a la gestión institucional, debe tenerse claro que es una gestión que se avoca a reducir la exclusión educativa. Por ende, se encuentra íntimamente relacionada con el marco institucional dirigido a disminuir este fenómeno. A continuación, en la tabla 1 se presenta el marco normativo en el que se fundamenta.

Tabla 1. Marco normativo de la Estrategia Construyendo Puentes y Sinergias

Nivel normativo	Documento normativo
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República de Costa Rica: Título VII, la Educación y la Cultura, Capítulo Único, el Artículo 78 donde se promulga el derecho a la educación preescolar y general básica que serán obligatorias y la gratuidad de ellas y la educación diversificada. • Ley Fundamental de la Educación (Ley N° 2160): El artículo primero sobre el derecho a la educación de toda la población costarricense y el Estado deberá ofrecerla en la forma más amplia y adecuada. • Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022: En el Área de Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, al establecerse como desafío del período disminuir la exclusión estudiantil en III ciclo y educación diversificada a nivel nacional y regional. • Agenda 2030 y Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030: La Estrategia se ampara en el objetivo 4 que declara una educación de calidad, entendiendo que los países signatarios deben “garantizar el acceso en condiciones de igualdad a una educación y un aprendizaje inclusivos, equitativos y de calidad, sin dejar a nadie atrás” (p. 2). • Política Educativa, La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (2016): Al promover la reinserción y permanencia de la población estudiantil en el eje seis, denominado educación secundaria, preparación para la vida de los principios que permean la política educativa.
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Orientaciones estratégicas 2015-2018¹: Se vincula con el punto tercero, dirigido a la lucha contra la exclusión y abandono escolar, y el primer punto sobre una gestión orientada a la calidad, la equidad, el servicio, la eficiencia, la transparencia y la planificación como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional. • Áreas estratégicas del MEP 2019: La primera área estratégica está vinculada con exclusión intra-anual del III ciclo y educación diversificada, y la tercera sobre la reincorporación de personas jóvenes al sistema educativo (oficio DGDR-1289-2018). • Decreto Ejecutivo MEP-41007: Este crea la UPRE como una instancia encargada de coordinar las acciones, estrategias, programas y proyectos dirigidos a la exclusión educativa. Las primeras siete funciones establecidas en este Decreto se dirigen a la Estrategia. Desde la UPRE se gesta y se ejecuta la Estrategia a través de sus recursos humanos y materiales.

Fuente: Elaboración propia (2019).

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que el tema del acceso a la educación trasciende el ámbito educativo y se constituye en un derecho fundamental para las personas. Específicamente, la problemática de la exclusión educativa se sustenta en el PNDIP 2019-2022 como un área fundamental vinculada a la calidad de educación.

Asimismo, es pertinente mencionar el Plan Estratégico Institucional (PEI) MEP 2019-2024², que define ejes estratégicos para la generación concreta de planes, programas y proyectos “tendientes a conducir al sistema educativo dentro del curso de las mejores prácticas en la materia y en beneficio de la calidad y dignidad de vida de la sociedad costarricense” (p. 5). Además, en el eje de Modelo Curricular se indica como parte de las metas: “Implementar un modelo que permita reducir el porcentaje de exclusión a nivel nacional a un 5.20% en el período 2019-2022” (p. 29) y en el eje de Oferta Educativa se expone la siguiente meta también: “Al 2022 bajar a un 7,20% las tasas de Exclusión Intra-Anual y Educación Diversificada” (p. 33). Ambas mencionan como responsable a la UPRE.

- 1 Se mencionan estas Orientaciones, ya que eran las vigentes al momento de creación de la UPRE. Es decir, son parte del contexto global de la Estrategia, como parte de sus fundamentos.
- 2 Algunos textos que se mencionan en el presente documento surgen posterior a la creación de la Estrategia (PEI 2019-2024 y Orientaciones Estratégicas 2019). Sin embargo, son importantes de señalar, porque demuestran su pertinencia en el contexto global del país.

Otro aporte al ámbito institucional vinculado con la Estrategia son las Orientaciones Estratégicas del año 2019, en las que se establece como primer punto la exclusión intra-anual del III ciclo y educación diversificada como tema fundamental. Igualmente, se señalan algunas causas de esta, como la violencia en los centros educativos (punto 5), que se convierte en un factor de riesgo, así como los programas de equidad social (punto 6), como paliativos para atender ciertas necesidades socioeconómicas de las familias en situación de precariedad, lo cual podría afectar la permanencia en el sistema educativo de estas personas jóvenes y adolescentes.

2. Necesidad que origina la intervención y sus objetivos

En el presente acápite se presenta la problemática que da origen a la intervención, así como el objetivo general y específicos de la Estrategia. En este sentido, Beirute (2016) expone que para combatir la exclusión educativa se requiere la articulación de múltiples instancias que compartan responsabilidades y en donde se generen sinergias “para apuntar hacia una nueva gestión de la administración” (p. 9), pues a lo que se aspira es a lograr un uso “de los recursos más eficiente y eficaz” (p. 9), lo cual puede desarrollarse también a través de una planificación y gestión que no trabaje por departamentos y de manera aislada, sino que se fomente una gestión integrada.

2.1 Necesidad que atiende la Estrategia Construyendo Puentes

La disminución de la exclusión educativa es el fin último de la Estrategia; en otras palabras, su objetivo de impacto, o de largo plazo, debido a que esta es una meta trabajada por múltiples instancias del MEP de forma conjunta, no específicamente por la Estrategia misma. La necesidad o problemática que atiende la Estrategia es la “deficiente gestión intra-interinstitucional (coordinación, articulación, planificación y evaluación) y multisectorial dirigida a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales”. En este sentido, Beirute (2016) señala que la articulación es uno de los mayores retos por resolver de la Estrategia, ya que lograrlo con las acciones, estrategias, proyectos o programas del MEP, así como con instituciones y organizaciones externas, es una labor bastante pesada que implica unir muchos esfuerzos.

Como parte de este rediseño se llevaron a cabo talleres participativos con personas vinculadas con la Estrategia (DRE, CE, UPRE) y otras personas funcionarias del MEP (ver anexo 9), así como entrevistas a personal de direcciones centrales y autoridades del MEP, las cuales podían aportar información en cuanto a TI, cadena de resultados y actores y sus relaciones principalmente. En estos espacios se enfatizó en la problemática de la deficiente o débil gestión institucional. Por ejemplo, E3³ señaló que para resolverla las acciones deben estar enfocadas en

... la planificación estratégica; entonces uno se da cuenta de qué acciones efectivamente se pueden realizar para evitar la exclusión. En muchos centros educativos se focalizan en muy buenas acciones, pero uno se da cuenta a la hora de realizar la planificación que no están enfocados en la exclusión. Entonces la plantilla (PAT) se convierte en una tarea, pero no se dan cuenta de la importancia de la planificación en el cambio y en la toma de decisiones.

En esta misma línea, E14, otra de las personas entrevistadas, manifestó: “... esencialmente era más un tema de articulación [refiriéndose a la problemática que atiende la Estrategia], coordinar con las mejores instancias del MEP, pero para qué, para conseguir mejores resultados”.

A su vez, en los talleres participativos se identificaron, a través de la construcción de un “árbol de problemas”⁴, múltiples causas que provocan la problemática en mención, tales como la

3 Las personas entrevistadas son referenciadas mediante códigos, con el fin de mantener la confidencialidad de la información brindada. Se realizaron 14 entrevistas (E1-E14).

4 Un árbol de problemas es parte de la metodología evaluativa para construir la teoría de la intervención de distintas propuestas, ya sean estas proyectos, programas y políticas, entre otras. De este modo se puede identificar las causas y consecuencias de alguna problemática que se desea resolver, de manera participativa.

desarticulación de la gestión institucional, desinformación en temas referidos a la exclusión educativa, desconocimiento de herramientas para la planificación en pro de favorecer la disminución de la exclusión escolar y necesidades de centros educativos no identificadas y escasa capacitación en temas de gestión para favorecer la disminución de la exclusión educativa, entre otras.

Asimismo, los efectos que provoca este problema sobre la población involucrada son reconocidos. Algunos ejemplos son: equipos de trabajo que planifican desarticuladamente, desinformados en cuanto al tema de planificación para potenciar la reducción de la exclusión educativa, falta de involucramiento en la gestión para atender la exclusión educativa y duplicidad de esfuerzos, entre otros (ver anexos 1 y 2).

Todo esto quiere decir que, desde diferentes posicionamientos, se enfatiza en que la Estrategia debe contemplar una organización, llámese esta articulación, coordinación o modelo de intervención integral para fortalecer la planificación y gestión institucional, con el fin de favorecer la disminución de la exclusión educativa.

Relacionado con la temática en mención, la Memoria Institucional MEP 2014-2018 ha planteado distintas orientaciones que destacan la necesidad de enfatizar en esta temática desde el nivel institucional. Por ejemplo, se cita la Orientación Estratégica Institucional 1 referida a la “Gestión orientada a la calidad, el servicio, la transparencia, la eficiencia, y *planificación* como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional” (p. 35). Se fundamenta en la planificación estratégica bajo el enfoque de gestión para resultados con el propósito de: asignación de recursos, respuesta a prioridades, “creación de sinergias que reflejen una planificación colaborativa” (p. 35), tanto en el ámbito institucional como en las DRE y los CE específicamente.

Asimismo, se destacan acciones globales que se han fomentado a lo largo de los años, en búsqueda del fortalecimiento institucional para esa época, por ejemplo: mejoras en el desarrollo de los PAT de los CE y el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC), el fortalecimiento de la DRE a partir de la elaboración de principios de gestión, para definir perfiles y asignar responsabilidades claras, núcleos de trabajo entre las DRE y las oficinas centrales, control y mejora de los POA.

A nivel interinstitucional se planteó una Orientación Estratégica Institucional 13: “Establecimiento de acciones coordinadas entre el Ministerio de Educación Pública, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y las diversas instituciones de educación superior para el fortalecimiento del sistema educativo”. Se trabajó con enlaces y equipos técnicos una propuesta metodológica con indicadores para las cinco universidades estatales y una agenda de cooperación.

Por otro lado, el documento del MEP (s.f.)⁵ Gestión 10. “Planificación Integral para el Mejoramiento Continuo” también señala la importancia de desarrollar procesos de gestión más eficientes, que partan del concepto de generar una cultura interinstitucional de planificación y articulación de los recursos y las posibilidades ya existentes, en busca de impactar de manera clara y directa sobre las diferentes necesidades de las comunidades educativas.

Desde la creación de dicho texto, se reconoce que la claridad en la gestión y planificación administrativa permite una organización más clara que –como consecuencia– proyecta mejores resultados. Esto considerando una optimización en la capacidad operativa y la generación de capacidad instalada en personas que vivencian directamente la problemática, es decir, quienes están día a día en los CE.

Este documento del MEP (s.f.) –que pone como punto base la necesidad de que los proyectos que se aborden desde el MEP, como lo es la Estrategia, se focalicen en la articulación de lo ya existente– nace de una identificación previa de las mejores prácticas de planificación que caracterizaban a los CE más exitosos, en donde se valora el elemento de la exclusión educativa (llamada anteriormente

5 Este documento no se encuentra vigente, pero es un buen referente que antecede y es congruente con la problemática de la Estrategia.

deserción), reconociendo que “los centros educativos con menor deserción gestionan bien sus recursos” (MEP, s.f., p. 13). Esto se dio a partir de directrices enfocadas en acciones inteligibles como simplificar, dotar, articular y orientar, validando así que el foco de la Estrategia no es solo centrarse en el impacto, sino en todo lo referido a la planificación y gestión institucional.

Este proceso de planificación, que se propone y surge de prácticas ejemplares, valora el hecho de que las disposiciones para una planificación anticipada y la articulación correcta de acciones afirmativas deben darse de manera sencilla y flexible, partiendo de un diagnóstico participativo, con el propósito de conocer el entorno social, económico, ambiental, cultural y geográfico en que operan los centros educativos, precisando de esta manera sus fortalezas y debilidades en las áreas de gestión, al mismo tiempo que se elabora un perfil o caracterización de la población estudiantil (MEP, s.f.).

A nivel teórico, Cerdas, García, Torres y Fallas (2017) señalan que la complejidad que de por sí ya supone el MEP –aunada a la infinidad de elementos multicausales en los que está inmersa la exclusión– hace que resulte prioritario voltear la mirada hacia procesos de gestión administrativos que son de alguna manera controlables y pueden favorecer alternativas pertinentes a cada contexto, respondiendo a las necesidades e intereses de la comunidad educativa.

Además, de acuerdo con Covey (1997, citado por Cerdas et al, 2017), los resultados de una buena gestión se proyectan también con la credibilidad y la confianza en los procesos liderados –en este caso por el MEP–, trayendo así como efecto una mayor sostenibilidad en las acciones que se gesten; esto a razón de que la administración conlleva procesos cíclicos, los cuales requieren una gestión oportuna para alcanzar metas de manera eficiente y eficaz.

Ahora bien, de acuerdo con el último Informe del Estado de la Educación (2019), sigue quedando todavía por resolver este tema de la gestión institucional. Trabajar acciones, estrategias, proyectos o programas con enfoque de gestión para resultados, desde los niveles centrales y regionales del MEP, aún no se ha logrado. Esta problemática ha sido tratada de manera reiterativa por los diferentes estudios del Estado de la Educación desde el año 2014. Según el mismo documento, se concluye que:

En la práctica, las DRE se han convertido en una mera correa de transmisión de información u órdenes emanadas desde la cúpula del sistema, lo cual difiere bastante del imperativo de contextualización promovido por el marco normativo. La falta de recursos, de tiempo y de preparación de quienes laboran en las DRE, e incluso la falta de iniciativa para ir más allá de lo ordenado “desde arriba”, impiden contextualizar la política educativa a las necesidades y particularidades de la región, antes de ser compartidas con los centros educativos (p. 140).

De la misma manera, el PEI del MEP 2019-2024, documento de reciente creación, asevera que existe

... un punto de inflexión clave hacia la consolidación de un enfoque institucional que permita orientar y suministrar cohesión y sinergia a la movilidad del engranaje de recursos y al sistema de toma de decisiones, fortaleciendo la gestión pública y la plataforma administrativa de planificación y evaluación del logro de propósitos estratégicos a nivel institucional (p. 6).

Además, en el mismo documento se señala, entre las debilidades del MEP para la creación de su plan estratégico, la “falta de sinergia estratégica entre el sector administrativo y académico” (p. 16). Igualmente, se mencionan otros aspectos deficientes para el mismo cometido, como un “modelo administrativo altamente centralizado” y “un modelo de ejercicio de administración de trámites institucionales que no corresponde a una moderna gestión de Política Pública” (p. 16).

Por lo tanto, para la mejora de la implementación de la Estrategia y en pro de sostener los resultados deseados contra el fenómeno de la exclusión educativa, esta no solo debe enfocarse en el objetivo de impacto que se desea obtener, sino que desde las bases tiene que partir con los procesos de gestión administrativa más eficientes, que velen por la consolidación de una visión planificada y

articulada entre los procesos que el MEP desarrolla y particularmente las realidades de los centros educativos priorizados por la Estrategia pertenecientes a esta institución.

Para esto es necesario que las personas involucradas en la implementación de la Estrategia se planteen una serie de interrogantes, tales como: ¿de qué forma se pueden resolver las situaciones mediante la planificación?, ¿con qué recursos se cuenta para poder resolverlas?, ¿qué se requiere en oficinas centrales para solventarlas?, ¿con cuáles instituciones se pueden crear alianzas?, ¿qué intervenciones existen actualmente que ya trabajan la temática de la exclusión educativa?, ¿cuáles situaciones son prioritarias?, ¿cuáles trámites se podrían agilizar? y ¿cómo se podría replicar buenas experiencias?, entre otras.

Desde el PEI-MEP 2019-2024, vinculado con la temática de planificación y gestión institucional, se proponen objetivos y acciones estratégicas en su Eje “Gestión Administrativa”, en el que se destacan diversas alternativas que se relacionan con el ámbito de acción de la Estrategia como parte de ese fortalecimiento en la gestión. Por ejemplo, el objetivo principal del eje indicado es: “Generar valor público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar” (p. 19). Como parte de las acciones estratégicas se citan textualmente las siguientes:

- Fomento de gestión administrativa desconcentrada e implementada con eficiencia.
- Implementación y fortalecimiento de un modelo de Planificación Institucional y toma de decisiones, basado en evidencia e investigación científica.
- Evaluación y rediseño de la estructura organizativa de trabajo en áreas claves.
- Implementación de mejoras en la gestión administrativa de los centros educativos.
- Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional administrativo, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación constante e integral del quehacer institucional, entre otras (pp. 19-20).

Por su lado, Vindas (2013) menciona dos ideas fundamentales acerca de cómo promover la cohesión o articulación para una mejor planificación institucional:

- Instaurar a nivel de las DRE un liderazgo, visión estratégica y trabajo multidisciplinario para una planificación a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo: diagnóstico regional, tipo de necesidades educativas en los CE para lograr apoyos institucionales, trabajar perspectivas compartidas, fomentar procesos de desconstrucción y reconstrucción social, trabajo en equipo, entre otros.
- Capacitaciones: sensibilizar e informar a las personas funcionarias o de los equipos de trabajo, formar a las personas en estrategias de seguimiento.

Desde otra perspectiva, la Memoria Institucional MEP 2014-2018 brinda algunas sugerencias de la forma en la que se puede lograr una mejor gestión:

- Acciones para el fortalecimiento de las DRE a través de la elaboración de un modelo de coordinación entre DRE y oficinas centrales.
- Elaboración de planes de mejoramiento continuo.
- Mejorar las condiciones de trabajo, tanto de DRE como de CE y el fortalecimiento de las Juntas de Educación y Administrativas.
- Proyectos para fomentar la apertura, transparencia y accesibilidad de la información.
- Desconcentración de trámites.

- Atención personalizada a diversos contextos del ámbito institucional y nacional.
- Implementación de un enfoque de gestión para resultados en el MEP (articulación de planificación, recursos, su ejecución, seguimiento y evaluación), entre otras.

De acuerdo con lo señalado en este apartado y partiendo de que la gestión administrativa consigue sus logros accionando una dimensión colaborativa, se reitera la importancia de que la Estrategia promueva una gestión articulada y planificada, para así no solo vincularse de forma realista con el contexto para el cual fue diseñada, sino que también pueda proyectarse hacia un nivel de sostenibilidad, mediante el apoyo político y a través de una capacidad instalada de recurso humano, replicando las buenas prácticas y procurando a largo plazo la disminución de la exclusión educativa. Por estas razones, la Estrategia busca atender la problemática expuesta a partir de los objetivos que se detallan a continuación.

2.2.1 Objetivo general

El objetivo de la Estrategia es: Fortalecer la gestión intra-interinstitucional (coordinación, articulación, planificación y evaluación) y multisectorial dirigida a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.

2.2.2 Objetivos específicos

- **Consolidar acciones, estrategias, proyectos y programas intra-interinstitucionales (MEP) y multisectoriales dirigidos a la disminución de la exclusión educativa:** Se busca que la Estrategia, en primera instancia, elabore un diagnóstico de cada CE con el propósito de determinar sus principales necesidades, priorizarlas, que lleve a cabo un listado de las acciones o intervenciones que se encuentran en ejecución, entre otras, para ser compartido y analizado con las DRE y las personas funcionarias de la Estrategia. De esta forma se pueden ejecutar estrategias, programas o proyectos que coadyuven a disminuir la exclusión educativa. Para poner en práctica lo señalado es imprescindible conformar los equipos colaborativos que atiendan dicha problemática (estos se detallan de forma más amplia en la cadena de resultados de la presente Estrategia) y que se articule y coordine con diversas instancias.
- **Brindar asesoría técnica al trabajo que realizan los EPP regionales y los CE en cuanto a gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa:** Consiste en un acompañamiento y seguimiento constante de las múltiples labores que realiza la población mencionada. Se requiere análisis del contexto de cada CE, revisión de información, identificar insumos, gestionar trámites, generar propuestas para la mejora en la planificación y visitas de campo, entre otras. Todo esto relacionado con el tema de la exclusión educativa.
- **Capacitar a los equipos para la permanencia regionales, EPP de los CE, equipos técnicos o enlaces interinstitucionales y multisectoriales en temas vinculados con la exclusión educativa:** Pretende generar espacios en los que se puedan fortalecer las capacidades de gestión y planificación de la población involucrada con el fenómeno de la exclusión educativa, procurando no duplicar esfuerzos entre distintas entidades o instituciones. Para esto es necesario –a su vez– sensibilizar a las personas en estos procesos e identificar brechas que existan en temas particulares relacionados con la exclusión educativa, verificar contenidos que se requieran desarrollar e incluso evaluar los objetivos formativos de las capacitaciones brindadas.
- **Realizar campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión estudiantil dirigida al MEP y a la comunidad educativa:** Busca informar no solo a la comunidad educativa, sino también al público nacional acerca de esfuerzos que se hacen para reducir la exclusión educativa, buenas prácticas de los centros educativos que han logrado aumentar la permanencia del estudiantado, temas relevantes

y pertinentes que puedan apoyar la gestión institucional y su planificación respecto a la exclusión educativa y protocolos, entre otros.

2.2.3 Población objetivo

Son principalmente dos grupos poblaciones a los cuales se dirige la intervención:

- **EPP de las DRE y los CE**

La Estrategia ha formulado lineamientos para el funcionamiento de los Equipos para la Permanencia (EPP) tanto a nivel regional como por CE (ver anexo 3). Los EPP conforman la población objetivo-directa de la Estrategia, en los que deben medirse los cambios esperados. Según el Modelo de Intervención (MEP, s.f.) son las instancias creadas por la UPRE que trabajan como enlace con las DRE y los CE seleccionados.

En los lineamientos mencionados se especifica la conformación de los EPP, tanto en términos de puestos (por ejemplo, deben participar la jefatura de asesorías pedagógicas o dirección de CE), así como el perfil de estas personas. Se indica, también, que deben tener conocimiento de la realidad del contexto y las comunidades educativas, y ser sensibles y empáticos para atender situaciones de vulnerabilidad o habilidades para el diálogo y la toma de decisiones (MEP, s.f., p. 62).

Estos equipos tienen la misión de apropiarse del modelo de intervención propuesto por la Estrategia, tomar conciencia del problema de la exclusión educativa y ser los entes multiplicadores tanto en las DRE como en los CE. También pueden ser reconocidos como la población beneficiaria directa. Asimismo, trabajan en conjunto con el personal de la Estrategia en la formulación del diagnóstico, donde se identifican los factores de riesgo de exclusión por CE.

- **Equipos técnicos o enlaces interinstitucionales y multisectoriales**

Estos equipos son los encargados de planificar y ejecutar acciones vinculadas con la disminución de la exclusión educativa en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la Estrategia para que sus intervenciones sean operacionalizadas por las DRE y los CE que más lo necesiten según el diagnóstico institucional.

Los enlaces –por su lado– pueden integrar equipos técnicos o trabajar de manera individual en sus dependencias. Funcionan de forma cooperativa con el equipo central de la Estrategia misma, para el cumplimiento de las metas (MEP, s.f.). Algunos ejemplos de equipos técnicos centrales y locales serían: “IMAS, Estrategia Puente al Desarrollo, INA, Ministerio de Trabajo, PANI, FONABE, Ministerio de Salud, Viceministerio de Justicia y Paz, otras (MEP, s.f., p. 28).

La población beneficiaria indirecta de la intervención sería la población estudiantil perteneciente a los CE que atiende la Estrategia. Es importante recalcar que dentro de esta población objetivo se han priorizado 161 CE al 2019, los cuales corresponden específicamente a la población meta de la Estrategia.

3. Actores clave de la intervención

Según Tapella (2007):

Con el mapeo de actores se busca, no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y los objetivos de su participación. En tal sentido, es importante destacar que en el mapeo de actores hay que identificar roles y poderes de los actores sociales más relevantes (p. 2).

Para establecer el papel de los actores involucrados en la Estrategia se siguió la metodología del mapeo de actores presentada por Tapella (2007). Se llevó a cabo un taller participativo con diferentes personas funcionarias del MEP, quienes identificaron los actores primarios, secundarios, claves y veto vinculados con la Estrategia. Estos se describen a continuación:

- **Primarios:** Son aquellas personas que poseen intereses o demuestran involucramiento con el tema consensuado, pero en menor grado que los **actores clave**.
- **Secundarios:** Pueden tener un involucramiento **reducido** en el proyecto, pero cuentan con influencia sobre actores primarios o actores clave.
- **Clave:** Son aquellas personas que **impulsan** el proyecto y tienen participación activa en el desarrollo de este.
- **Veto:** Tendrán alguna capacidad de **veto/bloqueo** en las decisiones.

En la figura 2 se presentan los actores que intervienen en la Estrategia y el papel que desempeñan para su ejecución. Para un mayor detalle ver anexo 4 (tabla de actores).

Figura 2. Mapeo de actores



Fuente: Elaboración propia (2019).

Para la ejecución de esta Estrategia, tanto las autoridades ministeriales como la UPRE, en conjunto con los EPP de las DRE y los CE, se convierten en actores claves que impulsan, promueven y ejecutan la propuesta. Son instancias comprometidas con la Estrategia. Estos últimos –a su vez– son actores directos. El Consejo Superior de Educación (CSE) y las autoridades ministeriales tienen la potestad de vetar la Estrategia.

Los EPP son instancias propuestas desde la UPRE en las DRE y los CE, y son los encargados de implementar la Estrategia en sus unidades respectivas, en un trabajo conjunto con el personal de la UPRE. La conformación de estos equipos debe cumplir con lo dispuesto en los *Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo*, los cuales ya han sido señalados (ver anexo 3).

En la figura 3 se presenta la clasificación de estos, obtenida a partir de la revisión bibliográfica y realización de los talleres participativos (ver anexo 7, lista de participantes).

Figura 3. Clasificación de actores

	Veto	Clave	Primario	Secundario
▶ CSE	✓	✗	✗	✗
▶ Autoridades MEP	✓	✓	✗	✗
▶ UPRE	✗	✓	✗	✗
▶ Direcciones centrales	✗	✗	✓	✗
▶ Direcciones regionales	✗	✗	✓	✗
▶ Equipos técnicos para la permanencia	✗	✗	✓	✗
▶ Programas otras instituciones públicas	✗	✗	✗	✓
▶ Cooperación internacional	✗	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia (2019).

En los cuadros siguientes se muestran los actores claves, primarios y secundarios de acuerdo con el rol que juegan en la ejecución de la Estrategia. No obstante, algunos de ellos pueden ejercer diferentes papeles. Asimismo, estas instancias deben garantizar que los aspectos administrativos, financieros, técnicos y logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz (ver tabla 2 y 3).

Tabla 2. Actores claves de la intervención

Actor	Rol que desempeña en la Estrategia
Autoridades Ministeriales (despacho de ministro y viceministerios)	Avalan y respaldan políticamente la intervención. Participan de manera activa. Comunican a los distintos actores sociales y del sistema educativo sobre la importancia de la intervención. Propician las condiciones de mejora institucional como resultados de la implementación de la intervención. Pueden ejercer diferentes papeles.
UPRE	Coordina y gestiona el proceso de diseño e implementación de la intervención. Impulsa y participa activamente. Gestiona espacios de coordinación intra e interinstitucional, seguimiento de los procesos de implementación y fortalecimiento de capacidades de gestión en los actores implicados.
Equipos técnicos para la permanencia	Planifican y ejecutan las acciones de la Estrategia en las DRE y los CE. Son los actores más involucrados en la ejecución de la intervención. Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos niveles del MEP para el cumplimiento de las metas de la intervención.
CE	Planifican y ejecutan la intervención en conjunto con los equipos técnicos para la permanencia. Promueven la contextualización de la estrategia según las realidades y necesidades de cada comunidad. Organizan a la comunidad educativa para que participe activamente en las acciones de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los actores primarios son aquellos que poseen intereses o demuestran involucramiento con el tema consensuado, pero en menor grado que los actores clave (ver tabla 3).

Tabla 3. Actores primarios de la intervención

Actor	Rol que desempeña en la Estrategia
Direcciones centrales	Ejecutan acciones, programas y proyectos relacionados con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto. Impulsan la articulación entre diferentes instancias del MEP para atender las solicitudes de los centros educativos priorizados por la Estrategia, según el diagnóstico institucional. En conjunto con otros actores educativos, integran instancias directivas dentro del MEP para la implementación de la estrategia. En ocasiones pueden tener un rol secundario.
Direcciones regionales	Planifican y ejecutan sus acciones de los CE priorizados por la Estrategia relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos son contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región. En conjunto con otros actores educativos, integran los equipos técnicos para la permanencia.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los actores secundarios pueden tener un involucramiento reducido en la Estrategia, pero cuentan con influencia sobre actores primarios o actores clave. En la tabla 4, cuando se mencionan los programas del sector público, se hace referencia a Puente al Desarrollo y Avancemos, entre otros. Entre las instituciones de otros sectores se incluyen los equipos directivos y técnicos de empresas privadas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Fundaciones, sociedad civil, Fundación Acción Joven y Fundación Tejedores de Sueños, para mencionar algunas. Entre los organismos de cooperación internacional se puede incluir la Unión Europea, UNICEF y la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) [ver anexo 4].

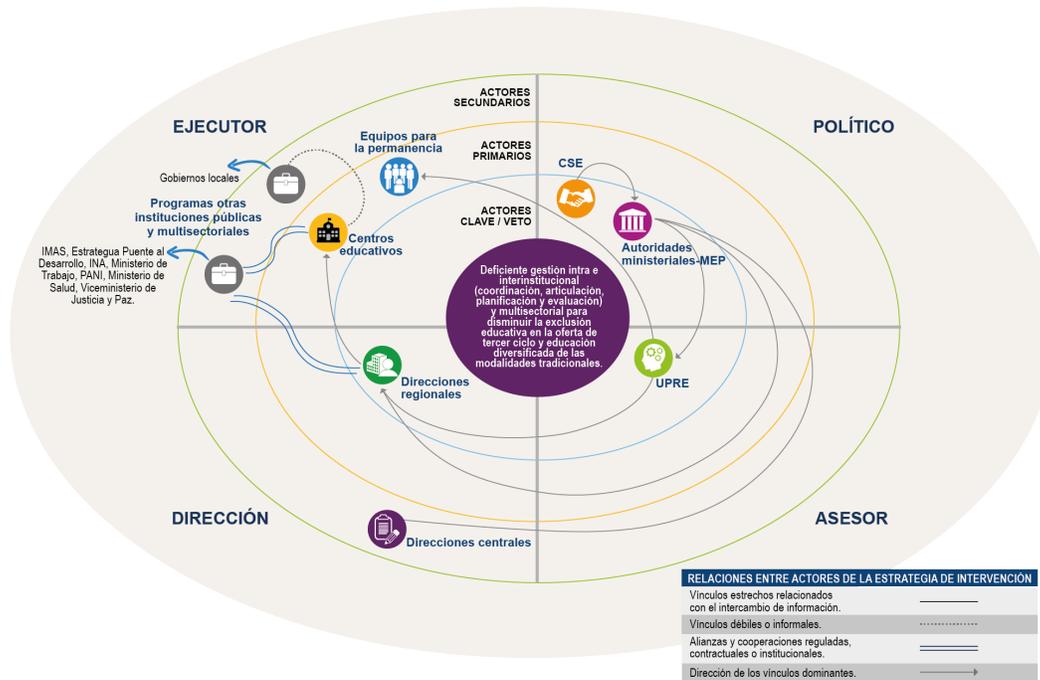
Tabla 4. Actores secundarios de la intervención

Actor	Rol que desempeña en la Estrategia
Programas de otras instituciones públicas	Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión educativa según la normativa institucional que les corresponde. Tienen el mandato, según el PNDIP 2018-2022, de coordinar las acciones con el MEP.
Instituciones de otros sectores	Planifican y ejecutan acciones relacionadas con la exclusión educativa. Son representantes de la sociedad civil, que dirigen en conjunto con los actores educativos, programas o proyectos dirigidos a reducir la exclusión estudiantil.
Gobiernos locales	Planifican y ejecutan acciones relacionadas con la exclusión educativa. Organizan a la comunidad educativa para que participe activamente en las acciones formuladas por la Estrategia.
Organismos de cooperación internacional	Apoyan financiera y técnicamente el desarrollo e implementación de la intervención. En conjunto con los actores educativos, garantizan acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil.
Comunidad educativa: estudiantes y familias	Se convierte en la población beneficiaria indirecta, por la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2019).

A continuación, en la figura 4 se presenta la relación entre los actores, elaborada a partir de los talleres participativos. Es importante indicar o explicar por qué en la figura 4 no aparecen todos los actores antes mencionados.

Figura 4. Relación entre actores



Fuente: Elaboración propia (2019)

3.1 Operacionalización de la Estrategia

La Estrategia tiene como particularidad ser una entidad de planificación para el cumplimiento de las metas país en torno al tema de la exclusión educativa. Por eso es importante comprender la forma en la que se operacionaliza en los ámbitos institucional, sectorial y regional-local.

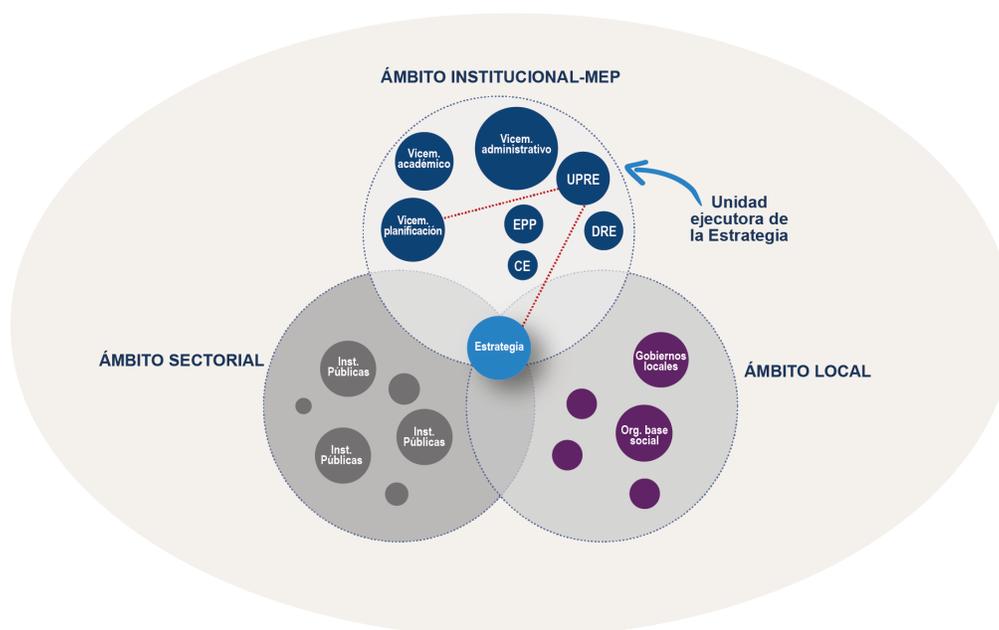
En el ámbito institucional, la Estrategia debe contar con el CTM, el cual se conforma por los tres viceministerios y la autoridad máxima del MEP, que sería el(la) ministro(a) del sector, quien convocaría a las diferentes instancias. Según sea el caso, podrían también involucrarse las diferentes direcciones del MEP. Aunado a esto, en este ámbito se configuran los servicios existentes dentro del MEP necesarios para promover la disminución de la exclusión educativa.

En el ámbito sectorial, se visualizan las instancias del sector público que ofrecen algún tipo de servicio, que contribuyen de forma directa o indirecta a la permanencia, reincorporación y éxito académico de la población estudiantil. Se encuentran, además, los EPP de las DRE y los CE, los cuales son la población objetivo de la Estrategia y en quienes se miden los cambios y efectos de esta.

Por su lado, en el ámbito local se encuentran organizaciones de base social, gobiernos locales y otros con presencia local que pueden aportar a la Estrategia.

A continuación, en la figura 5 se presenta la estructura gráfica de cómo se operacionaliza esta Estrategia desde los tres ámbitos de acción descritos. Esta figura hace alusión a los aspectos de tipo organizativo que describen cómo la UPRE gesta las acciones relacionadas con la Estrategia a lo interno y externo del MEP, y donde se plantea idealmente esa relación entre la Estrategia, el MEP, las DRE, los CE y organizaciones públicas y de base social.

Figura 5. Estructura de operacionalización de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia (2020).

La figura 5 parte de la construcción de consultas realizadas a la UPRE, a fin de comprender y plantear de manera gráfica la operacionalización de la Estrategia. Dicha figura muestra cómo los tres ámbitos descritos se configuran y gestan apoyos y servicios en función de acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa.

En el centro de esta figura se ubica la Estrategia, la cual es ejecutada por la UPRE, que es la unidad adscrita al Viceministerio de Planificación del MEP y responsable de lograr la articulación que se requiere para la ejecución de la Estrategia.

4. Lógica causal de la intervención

La lógica causal de esta Estrategia se presenta según niveles de la cadena de resultados de la intervención, que corresponden a insumos, actividades, productos y los resultados de corto plazo (efectos) y de largo plazo (impactos). Según MIDEPLAN (2017), esta cadena indica cuáles son los insumos requeridos para ejecutar las actividades y a partir de estas, cómo se interrelacionan para concretizar los productos (bienes o servicios) y así alcanzar los efectos (o cambios) esperados en la población objetivo, para finalmente conseguir el impacto deseado en el mediano o largo plazo.

Para elaborar esta cadena de resultados se realizaron dos talleres participativos. El primero con personas de las DRE, de algunos CE y del MEP (diversas áreas, 18 personas) y el segundo, una sesión de trabajo con personal de la UPRE (6 personas). Paralelamente, se llevaron a cabo algunas entrevistas, reuniones de validación de la cadena con expertos y revisión documental.

En la tabla 5 se presenta la cadena de resultados de la Estrategia. En esta se hace un resumen de los insumos generales con los que cuenta la Estrategia, luego las actividades más estratégicas que debe seguir la intervención para ir guiando sus acciones para promover la disminución de la exclusión educativa, los productos globales que se generan a partir de esas actividades y los cambios que se producen en la población beneficiaria directa a partir de todo lo realizado. La congruencia de esa planificación y gestión integral de la cadena de resultados al final conlleva a la reducción de la exclusión educativa.

Por otro lado, es importante aclarar a la persona lectora que el presente documento cuenta con la descripción de los procesos y flujograma que desarrolla la Estrategia. Por tanto, la explicación detallada de cada acción se amplía posteriormente. No se omite destacar que dicha descripción demuestra un hilo conductor con la cadena de resultados.

Tabla 5. Cadena de resultados

INSUMOS (generales para los 4 objetivos)	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFFECTOS
Recursos humanos e infraestructura Personal del MEP Equipo gestor de la UPRE Equipos directivos y operativos del nivel central, regional y del centro educativo Infraestructura (dependencias del MEP: Oficinas centrales, UPRE, DRE, CE, entre otros)	1.1 Conformación de los EPP de las DRE y los CE que favorecen la disminución de la exclusión educativa.	1. EPP de las DRE y los CE conformados.	Efecto 1. EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión ⁶ intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.
	2.1 Asesorías a los EPP de las DRE y CE, en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa. Ejemplo: elaboración, articulación y ejecución de PAT y POA en el nivel central, regional y de CE	2. EPP de las DRE y CE, asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.	
	3.1 Acompañamiento a las DRE y los CE en la coordinación de acciones en el nivel central y regional con entidades intra-interinstitucionales y multisectoriales para ejecutar estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa.	3. Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generadas.	
	4.1 Formalización de acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales ⁷ para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas, vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia.	4. Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.	
	5.1 Identificación de necesidades de capacitación y brechas para el fortalecimiento de capacidades referidas a temas vinculados con la exclusión educativa.	5. EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa.	
Recursos financieros Presupuesto institucional del MEP Presupuesto de la UPRE Presupuestos de PROEDUCA y socios estratégicos (PROEDUCA, UNICEF, OEA)			

INSUMOS (generales para los 4 objetivos)	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFECTOS	
<p>Marco normativo</p> <p>Convenios nacionales e internacionales preestablecidos</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022</p> <p>Orientaciones Estratégicas MEP (2015-2018)</p> <p>Política Educativa del MEP (2016)</p> <p>Decreto Ejecutivo-MEP N° 41007, reforma al Decreto Ejecutivo-MEP N° 38170, artículo 37-bis, creación de la UPRE</p> <p>PEI-MEP 2019-2024</p> <p>Otros recursos</p> <p>Herramientas de apoyo vinculadas con la exclusión educativa (protocolos de atención, registro de alertas tempranas, entre otros)</p> <p>Recursos de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos institucionales de planificación (POA, PAT, diagnósticos de los CE) - Herramientas de planificación generadas por la UPRE (alertas tempranas, trabajo en redes, matrices de registro) 	<p>5.2 Elaboración del plan de capacitaciones que propone la Estrategia (de forma individual o conjunta con otras entidades) en temas vinculados con la exclusión educativa.</p>	<p>5. EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa.</p>	<p>Efecto 2. Comunidad educativa⁶ contextualiza y aplica experiencias de buenas prácticas para apoyar la gestión institucional en cuanto a la disminución de la exclusión educativa.</p>	
	<p>5.3 Ejecución de las capacitaciones (de forma individual o conjunta con otras entidades) en temas vinculados con la exclusión educativa.</p>			
	<p>5.4 Evaluación de las capacitaciones brindadas.</p>			
	<p>6.1 Seguimiento de la incorporación del contenido formativo de las capacitaciones (y sus nuevos aprendizajes) en los POA y PAT de las DRE y los CE.</p>	<p>6. EPP de las DRE y de los CE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen el contenido formativo de las capacitaciones recibidas.</p>		
	<p>7.1 Identificación a nivel nacional de necesidades de divulgación en temas referidos a la exclusión educativa.</p>	<p>7. Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas acerca de la exclusión educativa realizada.</p>		<p>IMPACTO</p> <p>Disminución de la exclusión educativa en la oferta de tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.</p>
	<p>7.2 Selección de temas prioritarios sobre exclusión escolar para divulgar en la campaña de comunicación.</p>			
	<p>7.3 Planificación de campaña de divulgación (mensajes, medios, públicos, actividades).</p>			
<p>7.4 Ejecución de campaña de comunicación y buenas prácticas (generación de espacios: convivios, jornadas de trabajo) para el intercambio y compilación de buenas prácticas de gestión en temas de la exclusión escolar con la comunidad educativa.</p>				

Fuente: Elaboración propia (2020), con base en talleres participativos con personas funcionarias del MEP y UPRE específicamente.

6 Constructo que será definido en la descripción de la cadena de resultados.

7 Esta actividad, en teoría, corresponde a la CTM.

8 Según MEP (2015), el término de **comunidad educativa** se entiende de la siguiente manera: *Los procesos educativos de las personas no son procesos aislados que suceden únicamente en un aula ni tampoco deberían ocurrir de manera desarticulada. La concepción del aprendizaje como un proceso continuo, interrelacionado y complejo, implica el reconocimiento de los actores que colaboran en la formación de cada persona: inicialmente, los padres y la familia cercana, luego el personal docente, los compañeros y compañeras de estudio, el personal administrativo (el director o directora de un centro educativo, el personal de apoyo (conserjes) y las personas de la comunidad donde se encuentra el centro educativo (p. 24).*

4.1 Descripción de la lógica causal

A continuación se hace una breve descripción de aspectos que implica la cadena de resultados y se citan los indicadores asociados con cada nivel. La periodicidad, la fórmula de cálculo, la unidad de medida, la fuente de información y todos los datos adicionales de cada indicador se encuentran detallados en la ficha respectiva. Asimismo, la información para formular los constructos se puede revisar en la ficha correspondiente.

4.1.1 Insumos

i) Recursos humanos

Actualmente, la UPRE –como unidad ejecutora de la Estrategia– cuenta con ocho personas asignadas, las cuales trabajan indistintamente para tanto para la UPRE como para llevar a cabo las funciones propias de la Estrategia, es decir, que las personas profesionales asumen en conjunto las funciones de la UPRE. Estas se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- 1 profesional 3 (asume la Jefatura, plaza perteneciente a la Dirección de Vida Estudiantil).
- 1 secretaria de SC1 (plaza perteneciente a servicios generales).
- 2 profesionales 3 (de trabajo social y psicología).
- 1 profesional 1b (de psicología).
- 1 operador de equipo móvil (plaza perteneciente a la Dirección de Programas de Equidad).
- 2 asesores nacionales de capacitación y desarrollo educativo (plazas pertenecientes al IDP).
- 1 asesor nacional de orientación (plaza perteneciente a la Dirección de Desarrollo Curricular).
- 2 plazas de profesional 2 de SC en trabajo social (plazas pertenecientes al convenio con FONABE).

Según información brindada por la dirección de la UPRE (2020), adicional a las plazas ya existentes, MIDEPLAN aprobó la propuesta que el MEP envió, en la cual se incluían las siguientes plazas:

- 1 jefatura técnica.
- 1 secretaria de servicio civil.
- 2 operadores de equipo móvil.
- 2 directores(as) de Enseñanza General Básica (1 de I y II ciclo y 1 de III ciclo y educación diversificada).
- 5 profesionales de servicio civil 2 (2 psicólogos, 2 trabajadores sociales y 1 publicista).
- 2 profesionales de servicio civil 3.

Esta última población no se encuentra aún como funcionaria de la UPRE, pero es necesario mencionarla por ser el presente Rediseño una propuesta que debería materializarse para mejorar. Asimismo, se aclara que esas últimas plazas son las requeridas por la UPRE, además de las plazas que ya se han asignado. Sin embargo, con las que ya se cuentan pertenecen presupuestariamente a otras instancias. Tanto el recurso humano como el material (infraestructura, transporte y equipo tecnológico, entre otros) que posee la UPRE es insuficiente. Su personal está recargado de labores y los recursos materiales no son los óptimos para dar abasto. Según el criterio de la persona asesora técnica de la Estrategia, aproximadamente por cada 30 CE debería contarse con una persona ejecutora para el proceso de acompañamiento técnico.

A raíz de conversaciones realizadas con personas funcionarias de la UPRE, se recomienda una mayor especificidad en la organización propia de la Estrategia, de tal manera que existan grupos de trabajo establecidos para la ejecución y seguimiento de esta. En cuanto a esta forma de organización, es necesario comprender que existe un objetivo común, el cual se gesta desde la UPRE, pero que debe al menos contener algunos elementos que le permitan cumplir con los resultados esperados.

Por eso, se propone una organización en función de áreas de trabajo que pretenden obtener e ir identificando las necesidades de respuesta.

Estos grupos ideales propuestos de trabajo, de acuerdo con personas funcionarias de la UPRE, son:

- **Planificación:** 1 encargada de planificación.
- **Asesoramiento técnico:** 1 encargada, al menos 5 personas de asesoramiento y cubrir todo el país.
- **Formación de capacidades:** 1 encargada del desarrollo de capacidades, al menos 3 personas que apoyen la gestión de capacitaciones.
- **Comunicación y divulgación:** 1 encargada del desarrollo de la comunicación.
- **Coordinación general:** 1 encargada del seguimiento de toda la Estrategia.

Estos aspectos son un estimado ideal de personal, ya que con el que se cuenta actualmente no es posible cubrir la totalidad de todas las acciones que se proponen en la Estrategia. Estos recursos humanos se plantean como un ideal de gestión, en la cual el MEP debe considerar los aspectos necesarios para solventar al 100% los recursos humanos requeridos por la UPRE para la ejecución de la Estrategia.

ii) Recursos materiales

Para la ejecución de esta Estrategia el personal hace uso de las instalaciones de la UPRE. Dispone de mobiliario, equipo informático, transporte para movilizarse durante las giras, equipo audiovisual y servicios de comunicación.

iii) Recursos financieros

La Estrategia no cuenta con una línea presupuestaria específica para su ejecución, sino que se maneja con el presupuesto asignado a la UPRE. Según el Plan Anual Operativo (PAO) 2020 (documento de planificación oficial de la unidad), los recursos asignados a la UPRE⁹ para ese mismo año alcanzan el monto de ¢133.683.702, con partidas que comprenden –a grandes rasgos– los siguientes rubros:

- **Capacitación:** ¢25.000.000
- **Horas extras:** ¢52.590.000
- **Servicios de impresión:** ¢15.000.000
- **Viáticos centrales:** ¢10.296.900
- **Otros:** ¢30.796.802

El PAO 2020 no incluye el salario de las personas del equipo de la UPRE, ya que solo cuatro plazas del total de personas funcionarias pertenecen a esta Unidad, pues las otras provienen de diferentes instancias del MEP. Asimismo, cuenta con el aporte de recursos de la cooperación internacional como de UNICEF y la Unión Europea, entre otros. Dichos recursos son asignados a la UPRE, no a la Estrategia particularmente.

Aunado a este ejercicio, la UPRE planteó durante el 2019 una proyección de costos sobre el abordaje de la educación en III ciclo y educación diversificada, en el cual plantea los costos de inversión para el periodo 2019-2022, como se muestra en la figura 6 y la cual es necesario considerar para efectos de la planificación anual de la Estrategia.

9 No se cuenta con el dato del presupuesto específico para la Estrategia.

Figura 6. Relación costos-déficit abordaje del indicador sobre exclusión educativa en III ciclo y educación diversificada

Indicador	Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022		Período 2019-2022	
	Costo	Déficit								
Exclusión intraanual en III Ciclo y Diversificada	1.308.582.691	988.132.398	1.330.685.831	1.037.112.650	1.626.937.059	1.326.888.298	1.608.198.853	1.608.198.853	5.874.404.434	4.960.332.199
No tiene segundo indicador	391.255.470	391.255.470	401.835.880	401.835.880	412.461.500	412.461.500	423.132.880	423.132.880	1.628.685.731	1.628.685.731
No tiene tercer indicador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No tiene cuarto indicador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total general	1.699.838.162	1.379.387.868	1.732.521.712	1.438.948.531	2.039.398.559	1.739.349.798	2.031.331.733	2.031.331.733	7.503.090.165	6.589.017.930

Fuente: Plantilla de ficha presupuestaria, facilitada por la UPRE (2019).

Es importante recalcar que a la luz de los acontecimientos producto de la enfermedad COVID-19, la UPRE como unidad ejecutora debe implementar la aplicación de estrategias enfocadas en la virtualización, que le ayuden a continuar de forma oportuna con la ejecución de esta Estrategia, aspecto que representaría una reducción de costos y redireccionamiento de los recursos a otro tipo de actividades que se deban asumir producto de la emergencia sanitaria.

iv) Marco normativo

Como se ha aclarado en diversas ocasiones, la UPRE es la unidad gestora y ejecutora de la Estrategia, la cual se sustenta en el Decreto Ejecutivo-MEP N° 41007, como reforma al Decreto Ejecutivo-MEP N° 38170. Por otro lado, la problemática de exclusión, como tema de impacto de la Estrategia, se sustenta en el marco normativo presentado en la tabla N° 1.

4.1.2 Actividades¹⁰

Según la cadena de resultados, se identificaron las actividades referentes a cada producto, que se presentan a continuación.

Actividades para el producto 1: EPP de las DRE y los CE conformados

- Conformación de los EPP de las DRE y los CE que favorecen la disminución de la exclusión educativa:

Las personas funcionarias de la Estrategia envían tanto a las DRE como a los CE, los lineamientos y perfiles de quienes pueden ser parte de estos equipos, además de las personas claves que siempre participan en los EPP: las tres jefaturas (Director Regional, Jefe de Asesorías Pedagógicas y Jefe Administrativo Financiero); asesorías de Primera Infancia, Educación Especial, Educación de Personas Jóvenes y Adultas, un representante del Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR) y Asesoría de Orientación. Se identifican las personas que los conformarán y se reportan sus nombres a los ejecutores de la Estrategia. Una vez hechos, recibirán una inducción por los miembros de la Estrategia y coordinarán futuras acciones en beneficio de la reducción de la exclusión educativa.

¹⁰ Para conocer el paso a paso de cómo se operacionalizan las actividades para llegar a los productos, es necesario ver el apartado de procedimientos y el anexo 6 de este documento.

Actividades para el producto 2: EPP de las DRE y los CE asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa

Asesorías a los EPP de las DRE y CE, en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa:

La Estrategia asesora a los EPP de las DRE y de los CE, en cuanto al uso de distintas herramientas de planificación tales como POA y PAT de manera articulada con nivel central, regional y de CE, tanto para la articulación intra, inter y multisectorial. Además, dará asesoría sobre la planificación y ejecución de distintos protocolos de atención, entre ellos alerta temprana, protocolos de la UPRE para la permanencia y reincorporación estudiantil, matrices de seguimiento y registro de jornadas de trabajo, entre otros.

Además, dará asesoría a estas instancias en temas y espacios definidos de previo por la Estrategia, con la posibilidad de incluir otros espacios solicitados directamente por las DRE y los CE, de acuerdo a sus necesidades.

Actividades para el producto 3: Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generadas

- Acompañamiento a las DRE y los CE en la coordinación de acciones en el nivel central y regional con entidades intra-interinstitucionales y multisectoriales para ejecutar estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa:

La Estrategia se encarga de coordinar con las instituciones y entidades intra-interinstitucionales y multisectoriales correspondientes, las acciones, estrategias, proyectos y programas para atender factores de la exclusión educativa. Este acompañamiento implica la realización de reuniones de trabajo, talleres, encuentros virtuales u otros, que apoyan la elaboración de los diagnósticos de cada CE, prestando especial atención en la identificación de los factores de riesgo de exclusión educativa, los cuales son registrados en las plantillas de Alertas Tempranas. Estos diagnósticos formarán parte del PAT de cada CE que –a su vez– deben alimentar el POA de la DRE respectiva.

Además, la Estrategia lleva a cabo la revisión del PAT y POA respectivos, para la corroborar la coherencia de los objetivos, indicadores y metas referidos al diagnóstico realizado por los CE y las DRE, para promover la disminución de la exclusión educativa. A partir de estos, se lleva a cabo una valoración que permite identificar las necesidades por CE, los temas prioritarios para reducir la exclusión educativa y priorizar las brechas de fortalecimiento. La Estrategia específicamente se encarga de definir la estructura y contenidos del diagnóstico de las DRE y los CE, a fin de garantizar que se incluyan aspectos que inciden en la exclusión educativa.

El acompañamiento de la Estrategia deben fungir como guía para la formulación de las acciones, estrategias, programas y proyectos, a partir de los registros de actividades realizadas. La Estrategia construye una base de datos con los indicadores vinculados con cada gestión. Es necesario que los indicadores cuenten con características basadas en los criterios SMART.

La Estrategia asignará a su personal un número determinado de CE por dirección regional, los cuales realizan visitas, reuniones presenciales o virtuales, con el fin de acompañar a los EPP y lograr que sus diagnósticos estén plasmados en los instrumentos de planificación.

Actividades para el producto 4: Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados

- Formalización de acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas, vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia:

El CTM, en conjunto con las personas funcionarias de la Estrategia, se encargará de formalizar los acuerdos (por escrito: cartas de entendimiento, convenios, oficios u otros) en cuanto a apoyos que pueda brindar cada instancia. Para esto se debe identificar la dependencia del MEP encargada de resolver. Asimismo, se realiza un mapeo de las iniciativas de las instituciones intra-interinstitucionales y multisectoriales que puedan coadyuvar a la disminución de la exclusión educativa, así como aquellas dirigidas a otras causas que la afectan (como la violencia intrafamiliar, la drogadicción y embarazo adolescente, entre otros) y se plasman los acuerdos para que los requerimientos de cada CE sean atendidos por la instancia correspondiente.

Actividades para el producto 5: EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa

- Identificación de necesidades de capacitación y brechas para el fortalecimiento de capacidades referidas a temas vinculados con la exclusión educativa:

La Estrategia identifica las necesidades de capacitación, a partir de los diagnósticos que cada CE y las DRE realiza.

- Elaboración del plan de capacitaciones que propone la Estrategia (de forma individual o conjunta con otras entidades) en temas vinculados con la exclusión educativa:

A partir de la identificación y priorización de las temáticas de capacitación se formula o elabora un plan de capacitaciones, ya sea de manera individual, es decir, temas que la misma Estrategia domina y puede impartir a manera de capacitación o un plan conjunto con otras instancias, como por ejemplo el IDP, que es el instituto encargado de la formación permanente del personal en servicio del MEP.

- Ejecución de las capacitaciones:

Se menciona en el párrafo anterior que estas pueden ser ejecutadas exclusivamente por personas funcionarias de la Estrategia o en conjunto con el IDP u otras entidades externas al MEP. Estas capacitaciones deberán responder al plan de capacitación, de manera que se le garantice contenido presupuestario para realizar las gestiones logísticas que se requieren para su realización.

Esta actividad cuando se realice por medio del IDP, deberá cumplir los requerimientos que este determine en su procedimiento de capacitaciones, a fin de garantizar la ejecución correcta de este.

- Evaluación de las capacitaciones brindadas:

Se recomienda a las personas funcionarias de la Estrategia la evaluación de cada capacitación brindada. Sería importante construir un instrumento para determinar qué aspectos se desean evaluar, así como señalar cuál es la nota de la capacitación impartida que será considerada como aceptable (por ejemplo: notas superiores a 80, 85...) o solicitar a las empresas o consultorías contratadas que la elaboren.

Actividades para el producto 6: EPP de las DRE y los CE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen el contenido formativo de las capacitaciones recibidas

- Seguimiento de la incorporación del contenido formativo de las capacitaciones (y sus nuevos aprendizajes) en los POA y PAT de las DRE y los CE:

La Estrategia dará seguimiento a la incorporación del contenido formativo de las capacitaciones (y sus nuevos aprendizajes) en los POA y PAT de las DRE y los CE. El seguimiento se realiza a través del desarrollo de una estrategia de verificación (por ejemplo listas de cotejo o matrices) que permita recolectar las evidencias sobre los contenidos formativos facilitados y su inclusión en los instrumentos de planificación de las DRE y los CE, esta información será solicitada los EPP conformados.

Esta actividad debe generar un informe de manera semestral.

Actividades para el producto 7: Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa

- Identificación a nivel nacional de necesidades de divulgación en temas referidos a la exclusión educativa:

La campaña de divulgación y buenas prácticas consta de dos componentes, uno de ellos es el referido a la parte informativa o de sensibilización a la comunidad educativa y la segunda es en relación con las buenas prácticas ejecutadas.

En primera instancia, es preciso definir las necesidades de divulgación para el MEP propiamente y para la comunidad educativa; esto se lleva a cabo mediante los diagnósticos elaborados por las DRE y los CE o sugerencias que los EPP, según los intereses de las poblaciones de cada comunidad (por ejemplo: causas y consecuencias); todo referido a la exclusión educativa. Algunos posibles temas que la Estrategia puede abordar son los siguientes: dar a conocer la existencia de la Estrategia, las actividades que desarrollan, las causas y consecuencias de la exclusión educativa, el por qué es necesario trabajar esta temática de manera integral, conformación de redes de apoyo por parte de la comunidad en general, entre otros.

- Selección de temas prioritarios sobre exclusión escolar para divulgar en la campaña de comunicación y buenas prácticas:

La Estrategia selecciona los temas prioritarios, según poblaciones de cada comunidad (por ejemplo: causas, consecuencias, principales problemáticas de cada comunidad, buenas prácticas, entre otras); todo referido a la exclusión educativa. Esta selección será según las necesidades más sentidas por las DRE y los CE involucrados. Así mismo, la Estrategia determinará dichas temáticas de acuerdo con su capacidad técnica, presupuesto y alcance.

- Planificación de campaña de divulgación (mensajes, medios, públicos, actividades) y buenas prácticas:

La Estrategia determina los mecanismos de divulgación o estrategia de comunicación y formas en las que la campaña contribuya al logro de metas de la Estrategia, esta actividad incluye la determinación de medios (radio, prensa, publicidad en sitios públicos, redes sociales, entre otros) y los plazos que se requieren para su difusión. Asimismo, se tratan temas de cobertura y actividades de información relevantes para diversos públicos e intereses (Modelo de la Intervención, MEP, s.f.). Para esta actividad juega un papel importante la Dirección de Prensa del MEP, para determinar los elementos mínimos requeridos para planificar una campaña de divulgación.

- Ejecución de campaña de divulgación y buenas prácticas de gestión en temas de la exclusión escolar con la comunidad educativa:

La Estrategia ejecuta las acciones determinadas en su planificación de la campaña de divulgación, así como la generación de espacios como convivios y jornadas de trabajo para socializar la información de las necesidades los temas informativos y las buenas prácticas relacionadas con la disminución de la exclusión educativa. Asimismo, es necesario llevar a cabo una compilación de estas en un documento-informe, para que puedan estar disponibles para la comunidad educativa en cualquier momento. Además, se podría crear un espacio en el sitio web del MEP, lo cual sería factible llevar a cabo con el apoyo de la Dirección de Informática de Gestión.

4.1.3 Productos

La Estrategia consta de siete productos generales. Las actividades que se desarrollan para llegar a estos han sido descritas previamente. Se detallan a continuación los indicadores para cada uno:

Producto 1: EPP de las DRE y los CE conformados

EPP de la DRE y CE conformados en los distintos niveles de responsabilidad del MEP. Dichos entes, junto con la CTM, son los garantes de articular las acciones afirmativas para la disminución de la exclusión educativa. A su vez, en conjunto con el personal de la UPRE, elaboran los productos de diagnósticos de cada CE que incluyen los factores de riesgo de la exclusión educativa.

Indicador sugerido por el EE:

- Porcentaje de EPP de las DRE conformados.
- Porcentaje de EPP de las CE conformados.

Producto 2: EPP de las DRE y los CE asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa

EPP de las DRE y CE asesorados técnicamente en cuanto a la utilización de diversas herramientas para la mejora de la planificación, por ejemplo: sistema de alerta temprana, utilización de sus protocolos en cuanto a la exclusión educativa, registros mediante matrices de seguimiento, jornadas de trabajo (reuniones o sesiones de trabajo, encuentros virtuales), entre otros.

Indicador sugerido por el EE:

- Porcentaje de EPP de las DRE, asesorados técnicamente en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
- Porcentaje de EPP de los CE, asesorados técnicamente en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.

Producto 3: Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generadas

Parte importante de las funciones de la Estrategia es fomentar la generación de acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa. De acuerdo con Mideplan (2014) estos términos se definen textualmente de la siguiente manera:

Acción: “es el hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración y comúnmente se establecen las divisiones de trabajo para distinguir o diferenciar algunos actos especializados como son: acción administrativa, acción política, acción técnica y acción de reforma administrativa” (p. 25).

Estrategia: “conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política. Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en la planificación” (p. 52).

Proyectos: “es el nivel más concreto de programación que consiste en un conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios” (MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda, 2011, Decreto Ejecutivo.No.36901PLAN –H, p. 94).

Programa: “es un conjunto de proyectos que responden a un objetivo común, por lo que es una intervención limitada en cuanto a recursos y el tiempo semejante a un proyecto, y generalmente, abarca diversos sectores, temas o zonas geográficas, incorpora el método multidisciplinario e involucra a múltiples instituciones, así como puede recibir el apoyo de varias fuentes de financiación” (p. 90).

Indicador sugerido por el EE:

- Número de acciones o estrategias que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generadas.
- Número de proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generados.

Producto 4: Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados

La formalización de acuerdos incluye las acciones, estrategias, proyectos y programas a nivel intra-interinstitucionales y multisectoriales, debidamente documentados y avalados (los cuales podrán ser acuerdos, convenios, cartas de entendimiento) y responderán a las solicitudes resueltas en cuanto a apoyos solicitados por las DRE y los CE para el trabajo conjunto con diferentes dependencias del MEP o con otras entidades a nivel nacional, respecto a la exclusión educativa.

Estos acuerdos deben evidenciar las responsabilidades dadas a cada una de las partes, los plazos, los apoyos a facilitar (económicos, administrativos: agilización de trámites, recurso humanos, entre otros) y otros elementos que se definan como indispensables para al ejecución del acuerdo.

Indicador sugerido por el EE:

- Número de acuerdos intra-interinstitucionales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.
- Número de acuerdos multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.

Producto 5: EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa

Los EPP de las DRE y los CE cuentan con mayores habilidades y conocimientos para fortalecer la gestión institucional en el abordaje de la exclusión educativa.

Indicador sugerido por el EE:

- Número de capacitaciones realizadas para los EPP de las DRE y los CE en temas vinculados con la exclusión educativa.
- Número de EPP de los DRE y los CE en temas vinculados a la exclusión educativa.

Producto 6: EPP de las DRE y los CE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen el contenido formativo de las capacitaciones recibidas

Las DRE y CE cuentan con planes institucionales que reflejan la incorporación de los contenidos formativos y de los nuevos aprendizajes que nacen de las capacitaciones recibidas por parte de la Estrategia, respaldando así su aprovechamiento y utilidad para la ejecución de acciones. Además el recurso humano capacitado podrá tomar decisiones asertivas en el tema de la exclusión educativa.

Indicador sugerido por el EE:

- Porcentaje de EPP de las DRE que cuentan con planes de trabajo (POA) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.
- Porcentaje de EPP de los CE que cuentan con planes de trabajo (PAT) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.

Producto 7: Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa

La campaña de divulgación y buenas prácticas genera espacios en los que se compartan no solo las causas y consecuencias que provocan la exclusión educativa, sino también los resultados a partir de las experiencias exitosas en cuanto a la gestión y planificación institucional de DRE y CE, las cuales permiten favorecer la reducción escolar.

Se espera que esta campaña sea permanente, con el fin de que la comunidad educativa logre endogenizar la Estrategia, que las personas la reconozcan, sepan su nombre, identifiquen rasgos relevantes para apoyar la meta de reducir la exclusión educativa, así como que se involucre la mayor cantidad de personas posibles (padres y madres de familia, población civil, estudiantado y junta administrativa de los centros educativos, entre otros).

Indicador sugerido por el EE:

- Número de canales de comunicación utilizados para divulgar temas de exclusión educativa (prensa escrita, radio, redes sociales, otros).
- Número de buenas prácticas identificadas y aplicadas acerca de la disminución de la exclusión educativa.
- Número de actividades de socialización de buenas prácticas, realizadas (convivios, jornadas de trabajo, otros) acerca de la disminución de la exclusión educativa.

4.1.4 Efectos¹¹

La Estrategia cuenta con dos efectos: i) EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-institucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa, y ii) Comunidad educativa contextualiza y aplica experiencias de buenas prácticas para apoyar la gestión institucional en cuanto a la disminución de la exclusión educativa. En los párrafos siguientes se exponen ambos efectos.

¹¹ Tanto la definición del constructo como los indicadores señalados son sugeridos por el EE basados en los talleres participativos. Las personas funcionarias de la Estrategia pueden complementar, depurar o cambiar las propuestas que se exponen si así lo desean.

4.1.4.1 Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Para este efecto, es necesario definir qué se entiende por el constructo de “fortalecimiento de la gestión institucional”, el cual se define a continuación.

De acuerdo con el Programa Escuela de Calidad (2001), el fortalecimiento de la gestión institucional involucra distintos ámbitos que deben ser abordados para alcanzar un verdadero cambio en las instituciones: la gestión pedagógica (aula), la gestión escolar (comunidad educativa), la gestión institucional (estructura de cada CE) y la gestión educativa global (sistema educativo).

Para la presente Estrategia se toma como eje principal la gestión institucional referida a cada CE, la cual se define como: la concreción y articulación de acciones entre los distintos niveles de gestión (central, regional y local) que apuestan a enfocar su organización, funcionamiento y **buenas prácticas mediante dinámicas de cambios** para la disminución de la exclusión educativa.

Para conseguirlo se requiere la articulación de diversos planos del sistema educativo mismo, en el cual **se identifiquen las necesidades prioritarias** de los CE para apoyarlas según cada contexto. A su vez, dicho fortalecimiento institucional se preocupa por **trabajar de forma conjunta con instancias intra-interinstitucionales y multisectoriales**, basado en un convencimiento colectivo que se logra a partir de la formación de la población participante y el cual gestiona **transformaciones mediante la planificación institucional (PAT, POA)**. Para esto deben sistematizarse o registrarse continuamente las acciones, estrategias, proyectos y programas que focalicen esfuerzos a favor del impacto esperado.

De acuerdo con esta definición, el constructo “fortalecimiento de la gestión institucional” se mide a partir de la operacionalización de tres dimensiones, que se presentan a continuación:

- **Dimensión 1: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de identificar necesidades prioritarias del CE en temas de exclusión educativa.** En esta dimensión se analiza la capacidad de estos actores para identificar los factores de riesgo y las necesidades prioritarias para atender la exclusión educativa en el CE. Estos aspectos deben incluirse en los programas, proyectos, estrategias y acciones que formulan los EPP de las DRE y los CE Asimismo, incluye la coordinación que realizan estos actores con la Dirección de Desarrollo Curricular (DDC), para definir prácticas de enseñanza coherentes¹² con la propuesta de la Estrategia. Los indicadores para esta dimensión son:
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que logran identificar los factores de riesgo para su gestión de forma preventiva y correctiva.
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que identifican las necesidades prioritarias en los temas de exclusión educativa.
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que coordinan el procedimiento para que, desde la DDC, se definan prácticas de enseñanza coherentes con la lógica causal de la Estrategia.
- **Dimensión 2: Los EPP de las DRE y los CE trabajan conjunta y articuladamente en los ámbitos intra-interinstitucional y multisectorial para la disminución de la exclusión educativa.** A partir de la formulación de acciones, estrategias, proyectos o programas con instancias, tanto dentro del MEP como fuera de él, los EPP deben ser capaces de activar redes de trabajo colaborativo, que permitan un abordaje integrado con las instancias

12 Coherentes: Relación con la lógica causal de la Estrategia. Acción de análisis evaluativo en función del grado de integración lógica de los distintos componentes, elementos y estructura de una intervención específica... (López, 2011). Deben llevar un orden lógico y seguir los pasos para los cuales han sido formados: identificar necesidades, coordinar, formalizar apoyos, utilizar herramientas, elaborar y ejecutar POA y PAT articuladamente, entre otros.

participantes, para reducir la exclusión educativa. Los indicadores propuestos para esta dimensión son:

- Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que son capaces de activar redes de trabajo colaborativo interno dirigidos a prevenir la exclusión educativa.
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que son capaces de activar redes de trabajo colaborativo interinstitucional dirigidos a prevenir la exclusión educativa.
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que son capaces de activar redes de trabajo colaborativo multisectorial dirigidos a prevenir la exclusión educativa.
- **Categoría 3: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de planificar, coordinar y ejecutar programas, proyectos, estrategias y acciones dirigidos a la reducción de la exclusión educativa.** El fortalecimiento de la gestión institucional según Mideplan (2014), implica que los actores son capaces de planificar, coordinar y ejecutar procesos internos de los programas o proyectos para alcanzar los resultados previstos en la planificación inicial. Para esta Estrategia, se refiere a programas y proyectos dirigidos a disminuir la exclusión educativa. Los indicadores para esta dimensión son:
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que planifican proyectos y programas en sus planes de trabajo, dirigidos a la exclusión educativa.
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que coordinan proyectos y programas en sus planes de trabajo, dirigidos a la exclusión educativa.
 - Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que ejecutan proyectos y programas en sus planes de trabajo, dirigidos a la exclusión educativa.

4.1.4.2 Efecto 2: Comunidad educativa contextualiza y aplica experiencias de buenas prácticas para apoyar la gestión institucional en cuanto a la disminución de la exclusión educativa

Para este efecto se debe considerar una campaña de divulgación sobre temas informativos de exclusión educativa dirigidos a la comunidad educativa. Asimismo, se debe definir las buenas prácticas identificadas que permitan visualizar las acciones de fortalecimiento de la gestión institucional y su incidencia en la reducción de la exclusión educativa de la temática. A raíz de la campaña de divulgación y buenas prácticas que se realiza, los EPP deben ser capaces de contextualizarlas, para ser aplicadas según el entorno y la modalidad educativa.

Los indicadores sugeridos para esta categoría son:

- Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que implementan buenas prácticas para la reducción de la exclusión educativa.
- Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que toman decisiones en cuanto a la exclusión educativa, basadas en los resultados obtenidos de la aplicación de buenas prácticas.

4.1.5 Impacto

El impacto referido a esta Estrategia es el porcentaje de reducción de la exclusión educativa en los CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta educativa tradicional. Como parte de este efecto a largo plazo también pueden ser considerados los siguientes indicadores:

- Porcentaje de disminución en la exclusión educativa.
- Porcentaje de permanencia estudiantil.
- Porcentaje de reincorporación estudiantil.

4.2 Procedimientos de la intervención

Un proceso es definido como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2005: Sistema de Gestión de Calidad). Además, en su guía de levantamiento de procesos, el MIDEPLAN (2009) define que

... cuando se habla de procesos existe una relación implícita que debe ser comprendida, esta relación se conoce como “Relación Proveedor-Productor-Usuario” y es la base de toda relación de procesos, en ésta, cada eslabón se encuentra interrelacionado y es interdependiente. De esta manera, el proveedor suministra el insumo de acuerdo con los requerimientos del productor, siendo éste el responsable de la operación y quien entrega el producto (bien/servicio) al usuario (interno/externo), el que finalmente determina sus requerimientos. Estos requerimientos son primordialmente las necesidades y expectativas que poseen los usuarios con respecto a la prestación bienes o servicios por parte de la institución (p. 5).

En pocas palabras, los procesos son los pasos que deben realizarse para obtener los productos de la Estrategia y sus procedimientos corresponden a la descripción escrita y diagramada sobre la manera en que se desarrollan (el cómo). A razón de esto y de la cadena de resultados de la Estrategia, se identifican siete productos:

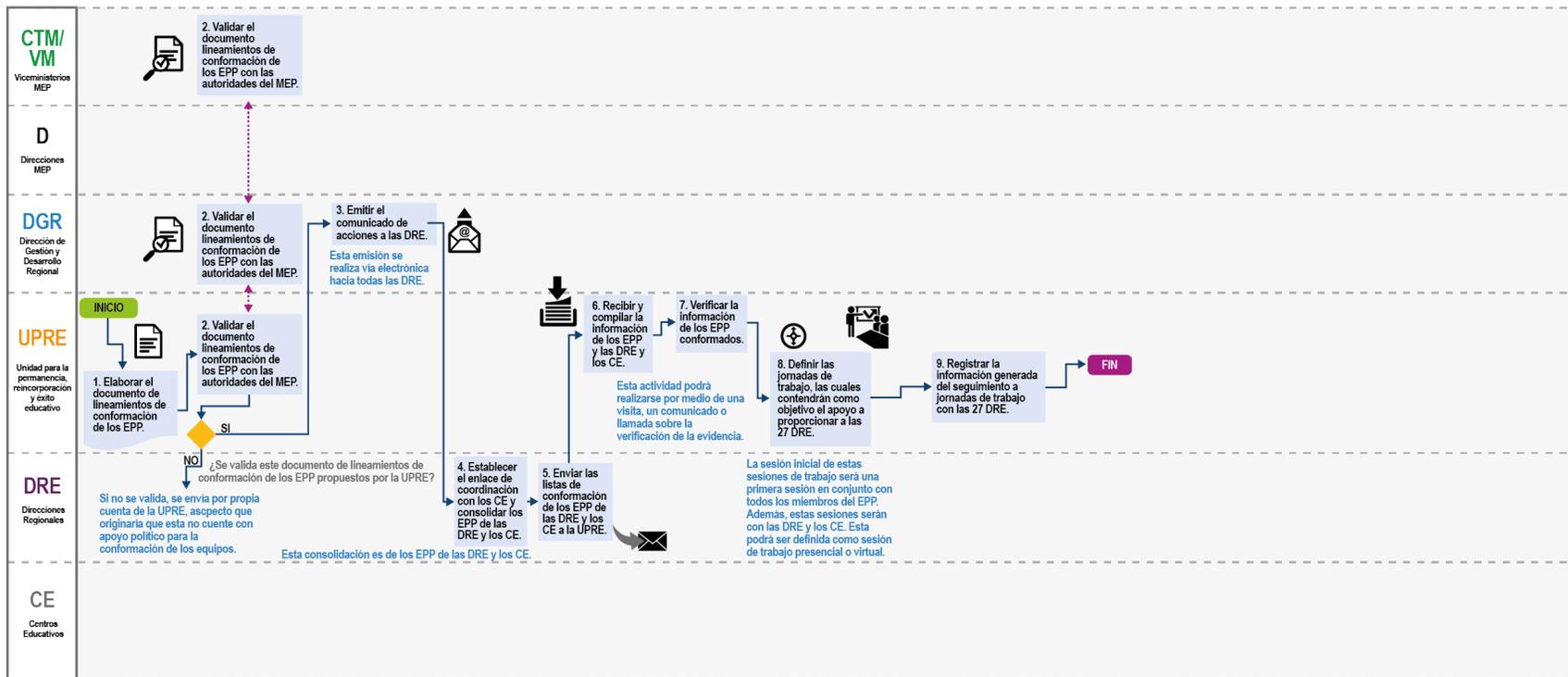
- EPP de las DRE y los CE conformados.
- EPP de las DRE y los CE asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
- Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generadas.
- Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.
- EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa.
- EPP de las DRE y los CE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen el contenido formativo de las capacitaciones recibidas.
- Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa.

Cada uno de estos productos responden a servicios que la Estrategia ofrecerá a su población meta y los cuales se ejecutan con el objetivo de incidir en la forma de gestión institucional para la reducción de la exclusión educativa, por lo que implica la existencia de una relación entre cada uno de ellos. A continuación se presentan las figuras de la 7 a la figura 14, que hacen una descripción gráfica sobre cómo se ejecutará el paso a paso para llegar a los productos descritos en la cadena de resultados y permitirán generar como resultado una mejor gestión y planificación institucional del MEP para la reducción de la exclusión educativa. En la figura 15 se detalla la simbología utilizada en los diagramas de flujo, correspondiente a la simbología ANSI, la cual es una de las sugeridas en los manuales de levantamiento de procesos del MIDEPLAN.

Figura 7. Diagrama de flujo producto 1

Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 1: EPP de las DRE y de los CE conformados.

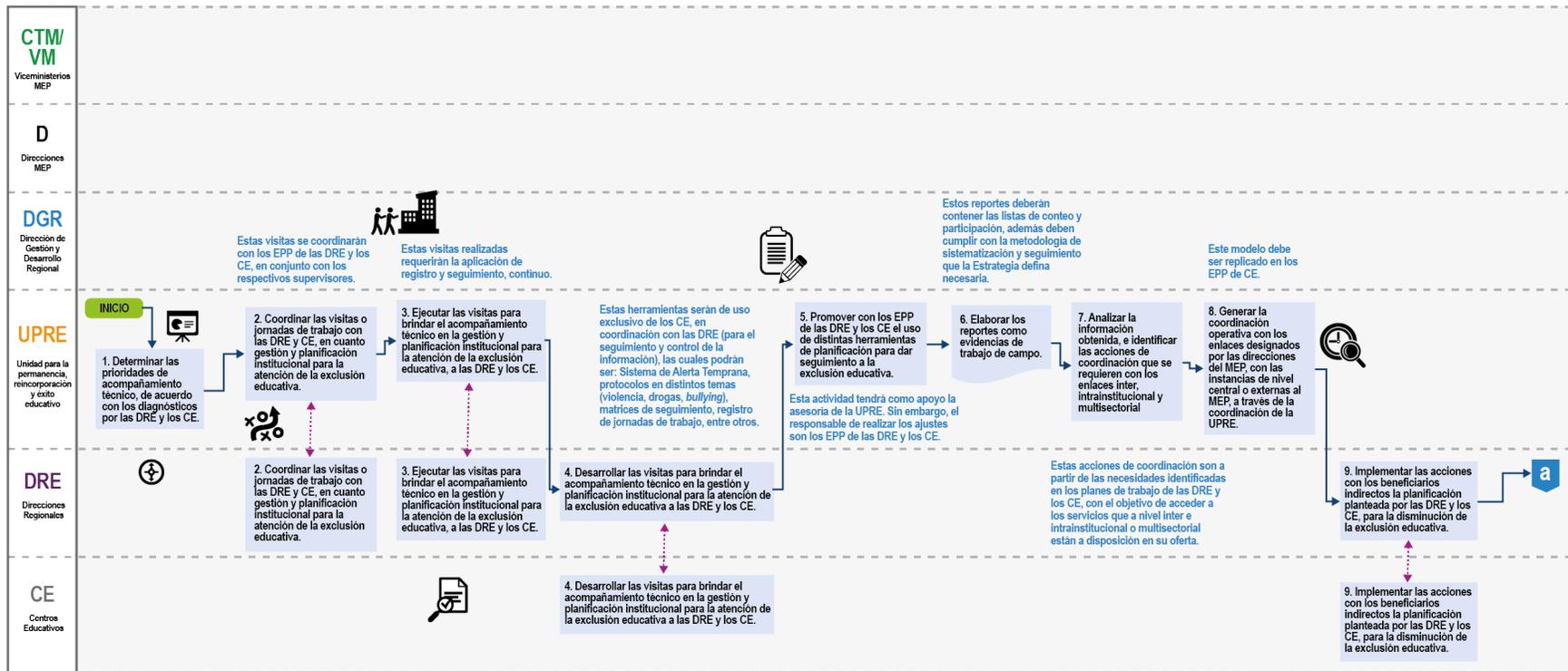


Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 8. Diagrama de flujo producto 2

Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 2: EPP de las DRE y de los CE, asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.

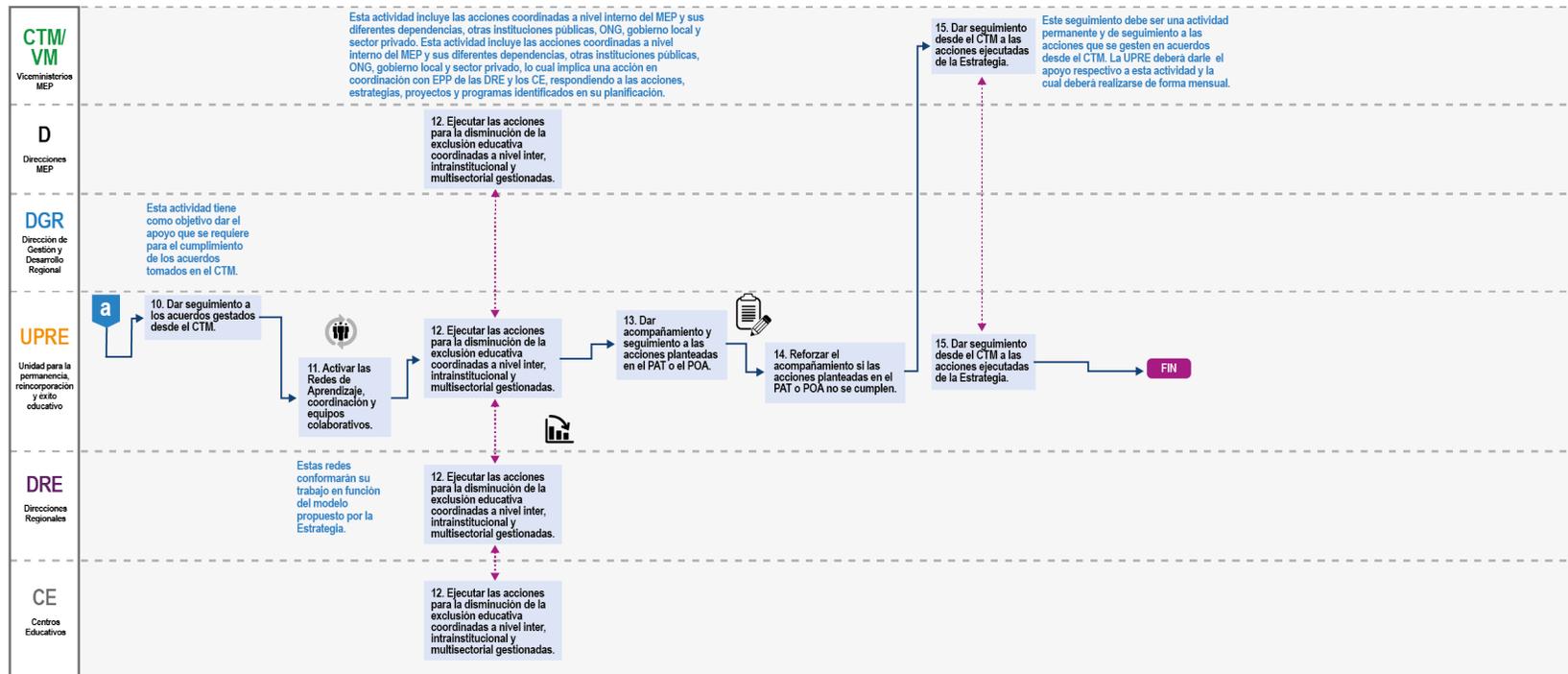


Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 9. Diagrama de flujo producto 2, continuación

Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 2: EPP de las DRE y de los CE, asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.

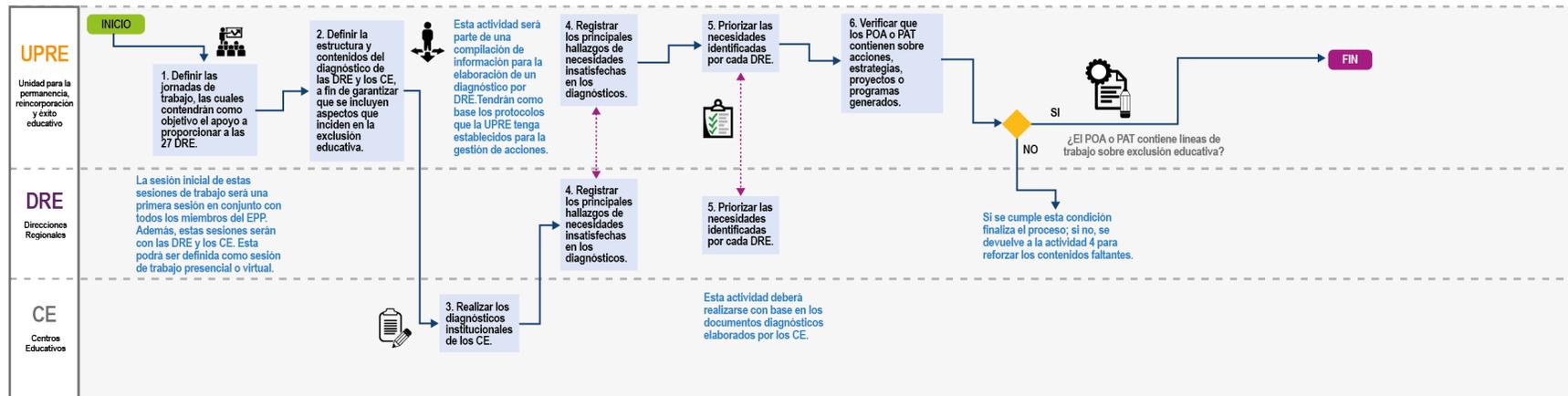


Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 10. Diagrama de flujo, producto 3

Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 3: Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generadas.

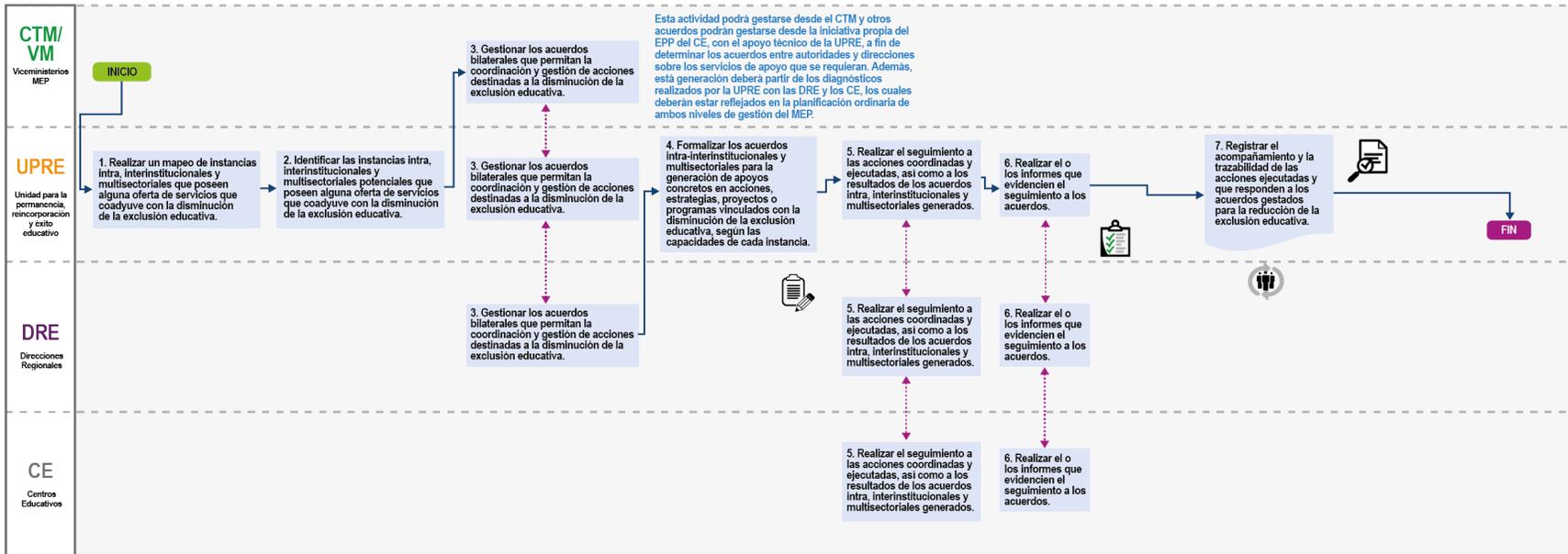


Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 11. Diagrama de flujo, producto 4

Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 4: Acuerdos intra - interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.

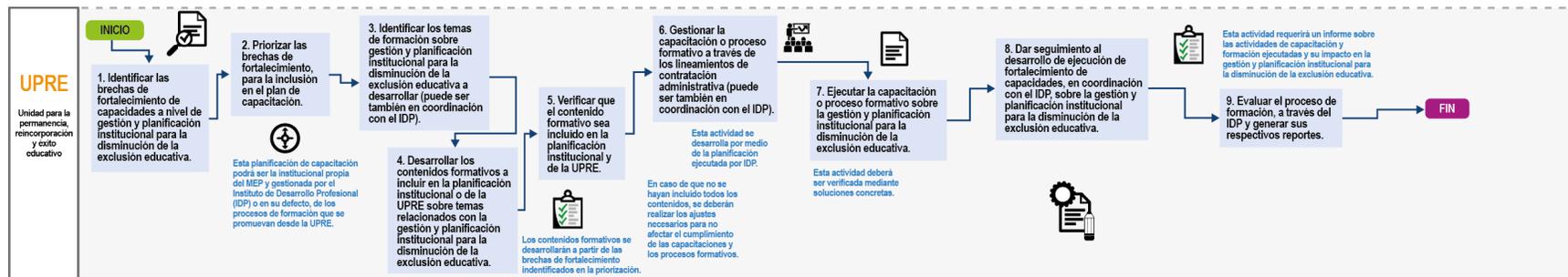


Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 12. Diagrama de flujo producto 5

Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 5: EPP de las DRE y de los CE capacitados en temas de exclusión educativa.

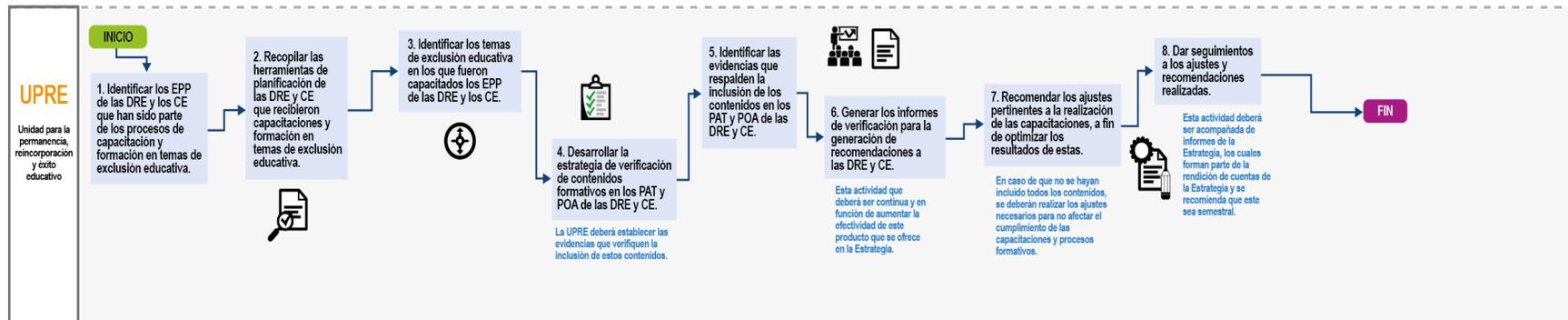


Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 13. Diagrama de flujo producto 6

Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 6: EPP de las DRE y de los CE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.

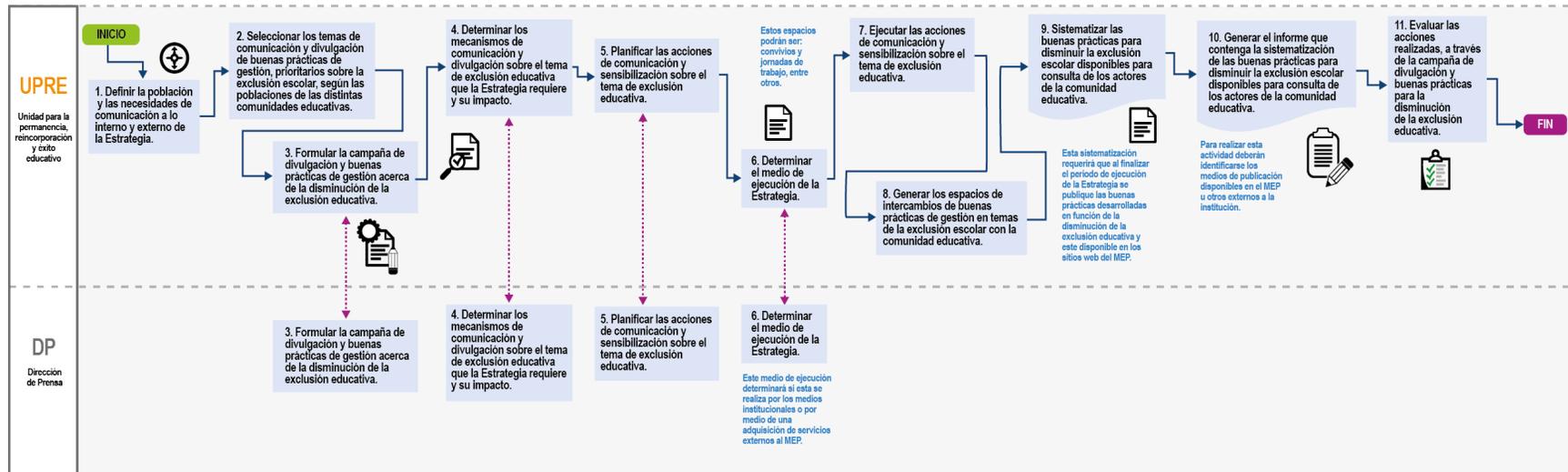


Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 14. Diagrama de flujo producto 7

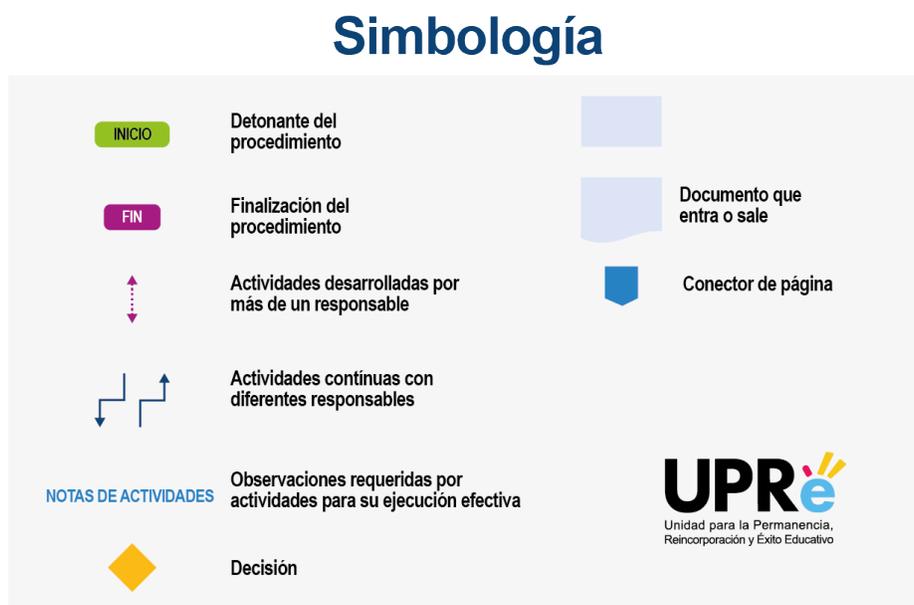
Estrategia de intervención

Procedimiento para el producto 7: Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 15. Simbología utilizada en los procedimientos



Fuente: Elaboración propia (2020).

Para efectos de ampliar la información de cada producto definido en el anexo 6, se detalla el proceso con su respectiva ficha de procedimiento, la cual contiene una portada con el objetivo, alcance y responsable de este e indicadores. Posteriormente, se muestra la tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

4.3 Seguimiento a la Estrategia

Con el fin de que la Estrategia cuente con insumos sobre las acciones de planificación que se deben desarrollar, en la tabla 6 se detalla la matriz de seguimiento necesaria para el registro de avances y actividades a realizar. Es importante recalcar que la matriz con la información desglosada se encontrará disponible en un archivo digitalizado en Microsoft Office Excel, el cual tiene como función ser alimentado con información por los ejecutores de esta Estrategia.

Tabla 6. Matriz de seguimiento

Estrategia Modelo De Intervención Integral Y Multisectorial Para Disminuir La Exclusión Escolar: "Construyendo Puentes Y Sinergias: Una Nueva Forma De Conocer Y Promover La Permanencia Estudiantil"								
Objetivo Estratégico	Responsable	Indicador	Fuente de Información	Línea Base	Meta	Estimación de Recursos	Frecuencia	
		1.						
		2.						
		3.						
Actividades Estratégicas					Tareas por actividad estratégica	Responsable de ejecutar la tarea	Duración (Semanas)	Fecha de inicio
1.								
2.								

Fuente: Elaboración propia (2020).

5. Factores externos que fomentan u obstaculizan la intervención

Los factores externos que pueden obstaculizar la solución de la problemática e inciden en la gestión de la Estrategia y representan un riesgo son las huelgas o manifestaciones de personal docente y administrativo del sector educación, los accesos a algunas zonas del territorio nacional, la posibilidad de ocurrencia de un evento de desastre o emergencia por un fenómeno natural, emergencia nacional de salud (ejemplo: pandemia) y no inclusión de la exclusión educativa dentro de un marco de acción institucional.

Estos son considerados como tales, ya que inciden de forma directa en la gestión de acciones propias de la Estrategia y del MEP, lo cual provoca que la no continuidad de los servicios prestados y la no asignación del recurso humano necesario aumente la exclusión educativa. A continuación se realiza una pequeña explicación de cada uno de estos factores.

- Las huelgas son consideradas como una de las causas que originan que una gran parte de la población estudiantil, en cualquiera de los niveles de educación, no continúe con sus

estudios una vez restablecidos los servicios educativos. Esto origina afectaciones en lecciones educativas, servicios en comedores estudiantiles, transportes y becas, que son claves para garantizar la permanencia estudiantil en el sistema educativo. Esto –a su vez– afecta otros servicios educativos de apoyo.

- Para el caso particular de la Estrategia, las huelgas pueden ser un factor bastante desmotivante, porque sobre todo en la población adolescente o joven adulta, tanto estudiantes como sus familiares, pueden sentir que se está desaprovechando el tiempo, por lo que favorecen el ingreso de esta población al mercado laboral, para que aporte al sustento económico de sus hogares. Asimismo, también puede considerarse que son de mayor ayuda en sus casas apoyando en el cuidado de hermanos menores o las labores domésticas, en lugar de estar matriculados en una institución de educación formal en la cual no se encuentran asistiendo a lecciones por razones de huelga. Es decir, que para la intervención puede ser mucho más dificultoso llegar a cada hogar para favorecer la permanencia de las personas estudiantes.
- Un segundo factor de obstaculización son los accesos a algunas zonas del territorio nacional. Se presenta en centros educativos con vías de acceso complicadas (por ejemplo: derrumbes de puentes, puentes colgantes en mal estado, crecimiento de ríos y vegetación abundante que impida el paso (maleza), entre otros, lo que significa que no se pueda llegar a estos CE para ejecutar o dar continuidad a las acciones.
- Un tercer obstáculo es la probabilidad de ocurrencia de un evento de desastre o emergencia por un fenómeno natural (sismo, erupciones volcánicas, tormentas, huracanes, lluvias abundantes y deslizamientos, entre otros) o de tipo antrópico (por ejemplo: derrames químicos, inundaciones, accidentes de tránsito, congestionamientos severos, movimientos sociales) que impidan la ejecución de la Estrategia no solo en el traslado de los equipos de la UPRE a los centros educativos, sino también en la continuidad de los servicios que brinda.
- Un cuarto obstáculo es una emergencia nacional sanitaria, como sucede en el presente año (2020), que se vive en el país la pandemia del coronavirus (COVID-19), para la cual –como medida recomendada por la Organización Mundial de la Salud y el Gobierno de la República– toda la población debe permanecer en sus hogares y evitar así el contagio vertiginoso de este virus. Esto conllevó a la suspensión de clases presenciales del país, lo cual afecta a la Estrategia en la medida en que muchas personas estudiantes pueden no contar con los medios tecnológicos para recibir las lecciones desde sus hogares, razón por la cual pueden ser excluidas y dedicarse a otras labores que aporten a la economía de sus familias.
- Asimismo, la población estudiantil que proviene de hogares en donde la persona jefa de familia depende de trabajos informales o relacionados con sectores vulnerables durante la pandemia, por ejemplo, sector turismo o si es despedida o sufre un recorte de horas laborales sustancial, se verá muy impactada a nivel de ingresos o presupuesto de hogar, lo cual puede llevar a ser un motivo más para ser excluida de la secundaria.
- Un quinto obstáculo es la no inclusión del tema de la exclusión educativa dentro de un marco de acción institucional que no requiera ser atendida por medio de una estrategia. Este tipo de obstáculos podrá obedecer a factores coyunturales y políticos de las autoridades del MEP, lo cual desencadenaría en otras formas menos asertivas de abordar la problemática. Es decir, si no existe a nivel de gobierno respaldo político a través de normativas, plan estratégico institucional nacional, convenios, entre otros, el tema de la exclusión educativa se verá invisibilizado y dejado a la suerte de cada entidad para ser trabajado de manera desarticulada y sin músculo político. Por otro lado, si esta temática no aparece en los documentos oficiales mencionados, tampoco contará con un presupuesto asignado para poder lograr las transformaciones o efectos esperados.

6. Metodología

A continuación se presenta una breve descripción de las técnicas e instrumentos utilizados para el rediseño de la intervención. Primeramente, se muestra la definición de cada técnica y luego se presenta una matriz con el tema abordado y los resultados obtenidos.

6.1 Técnica: revisión y análisis documental de información

Consiste en un conjunto de operaciones intelectuales que buscan describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que –al mismo tiempo– incluye la descripción bibliográfica, la clasificación, extracción y la confección de reseñas (Dulzaides y Molina, 2004). Por tanto, esta técnica permite dar un significado a los contenidos que se identifiquen dentro de la documentación necesaria para el desarrollo del proceso de evaluación. Dicha revisión y análisis contemplará los siguientes pasos (Dulzaides y Molina, 2004):

- Revisión de base conceptual.
- Análisis del marco normativo.
- Reconocimiento de documentación técnica.

6.2. Técnica de recolección de información: entrevistas semiestructuradas

Esta técnica es “parte de una pauta o guía de preguntas con los temas o elementos claves que se quieren investigar o profundizar de una exploración previa con el informante” (Martínez, 2011, p. 38). La entrevista permitirá identificar y comprender a mayor profundidad los aspectos que se identifiquen a partir del análisis documental y de información. La entrevista conlleva el instrumento de “guía de preguntas orientadoras”.

Las entrevistas abordaron interrogantes que fueron de utilidad para distintos apartados del presente rediseño, los cuales se incorporaron de manera transversal o explícita, tales como sostenibilidad, articulación, planificación, normativa, actores de la intervención, recursos, contexto, población meta, organigrama, mecanismos de seguimiento y determinación de procedimientos, entre otros.

6.3. Técnica de recolección de información: talleres participativos

De acuerdo con la Universidad de Antioquia (s.f.), esta técnica implica la reunión de un grupo de personas con una finalidad u objetivo, en la cual se producen ideas, materiales e información, por mencionar algunos. Los talleres conllevan actividades específicas, coherentes y sistemáticas. Son integradores, complejos y reflexivos. Además, a partir de estos se puede contrastar la teoría con la práctica. Dicha técnica se aborda mediante sus respectivos instrumentos de guía de taller.

- Árbol de problemas, árbol de objetivos, mapeo de actores, cadenas de resultados e indicadores, procesos y procedimientos: Seguirá el planteamiento presentado en el Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico, de MIDEPLAN (2016).
- Fichas del indicador: Se elaborarán las fichas de cada uno de los indicadores de productos y efectos (resultados) [ver anexo 5].

6.4. Técnica de validación: encuesta (consulta en línea) y sesiones de trabajo

Según Meneses y Rodríguez (2010), el cuestionario es “el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas,

fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (p. 9). Una de las alternativas para aplicar cuestionarios es la aplicación en línea.

La validación del rediseño supuso el desarrollo de espacios que permitieran realizar la consulta a los actores participantes de los talleres, personas funcionarias de la UPRE y autoridades ministeriales (direcciones del nivel central), sobre los resultados obtenidos durante el proceso de rediseño. Este es uno de los requisitos indispensables para el desarrollo de la Estrategia basado en la TI, que establece lo siguiente: “poner en consulta con distintos actores los resultados obtenidos de los pasos anteriores, esto con el propósito de garantizar que dicha construcción cuenta con un grado de aceptación y validez por los agentes relacionados con dicha intervención” (MIDEPLAN, 2018, p. 15). Parte de los compromisos del rediseño es garantizar que todos los aportes estén reflejados en sus resultados, para garantizar así el éxito de la Estrategia de intervención.

La validación se llevó a cabo por medio de las siguientes personas involucradas con la Estrategia:

- **Personas funcionarias del MEP que asistieron a los talleres participativos:** A las personas que participaron en los talleres de rediseño (funcionarios de: asesores de direcciones centrales, representante del Despacho del VPI, Departamento de Supervisión Educativa, Educación de Personas Jóvenes y Adultas, III Ciclo y Educación Diversificada, las DRE y los CE, entre otros) se les envió vía correo electrónico el documento-resumen de los principales resultados. Esto con el objetivo de contar con la revisión y observaciones de esta población, la cual tuvo un lapso para enviarlas al EE por esa misma vía.
- **Personas funcionarias de la UPRE:** Una de las principales necesidades identificadas en el desarrollo del rediseño fue contar con información acerca de las personas responsables de ejecutar la Estrategia. Por eso se decidió añadir una sesión de trabajo grupal, tipo taller, en la que se revisaron nuevamente los resultados obtenidos durante los talleres. Se resolvieron consultas y se incluyeron las observaciones que el equipo de personas funcionarias de la UPRE aportó.
- **Autoridades ministeriales:** Como todo proceso de gestión pública, la consulta a las autoridades ministeriales del MEP (dos Viceministerios y Ministerio de Educación) resulta fundamental para garantizar la puesta en marcha de la Estrategia. Esta actividad de validación se realizó mediante una presentación ante la Ministra de Educación, la Viceministra de Planificación Institucional, su asesor y la UPRE, con el objetivo de que realizaran observaciones a lo que se había reconstruido como parte del rediseño y fuesen incorporadas en la entrega de dicho producto. Las únicas observaciones que se llevaron a cabo fueron hechas por parte del Viceministerio de Planificación, las cuales apuntaban a detalles en las fichas de indicadores que fueron solventadas en su momento.

A continuación se presenta la matriz con las técnicas utilizadas en la tabla para el rediseño de la intervención.

Tabla 7. Matriz con las técnicas utilizadas

Tema de la TI	Técnica / instrumento utilizado	Resultado obtenido	Cantidad de técnicas aplicadas
Contexto general de la intervención	Revisión y análisis documental de información	Definición de contexto de la intervención: Evolución histórica, marco normativo y ámbito de acción, entre otros temas.	- Entre 15 a 20 documentos. - Dos entrevistas semiestructuradas a personal de la UPRE.
	Entrevista semiestructurada		

Tema de la TI	Técnica / instrumento utilizado	Resultado obtenido	Cantidad de técnicas aplicadas
Definición de la problemática	Taller árbol de problemas	Definición de la problemática o la necesidad por resolver mediante la intervención, sus causas y efectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Un taller participativo con 22 personas funcionarias. - Dos entrevistas semiestructuradas a personal de la UPRE.
	Taller árbol de objetivos		
	Entrevistas semiestructuradas		
Objetivos de la intervención	Taller árbol de objetivos	Definición del objetivo general y los objetivos específicos de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> - Un taller participativo con 22 personas funcionarias. - Dos entrevistas semiestructuradas a personal de la UPRE.
	Entrevistas semiestructuradas		
Mapeo de actores	Taller mapeo de actores	Definición de relaciones entre actores de la intervención y su clasificación (primarios, secundarios, clave y veto).	<ul style="list-style-type: none"> - Un taller con participación de 22 personas funcionarias. - Cinco entrevistas semiestructuradas: incluyen las dos del personal de la UPRE y autoridades (Ministerio y dos Viceministerios) del MEP.
	Entrevistas semiestructuradas		
Lógica causal: cadena de resultados	Taller cadena de resultados	Definición de insumos, actividades, productos y efectos de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> - Un taller participativo con 22 personas funcionarias. - Un taller con personal de la UPRE. - Remisión de 22 correos electrónicos para la validación.
	Taller funcionamiento UPRE		
	Cuestionario (validación en línea)		
Lógica causal: indicadores de cada nivel de la cadena de resultados	Taller de indicadores	Definición de indicadores de producto e indicadores de efecto (resultados) de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> - Un taller participativo con 22 personas funcionarias. - Un taller con equipo de la UPRE. - Remisión de 22 correos electrónicos para la validación. - Una presentación a autoridades del MEP para la validación.
	Taller funcionamiento UPRE		
	Validación de línea		
	Presentación para la validación		
Lógica causal: procesos y procedimientos	Taller de procesos y procedimientos	Definición de procesos y procedimientos por producto.	<ul style="list-style-type: none"> - Un taller participativo con 22 personas funcionarias - Un taller con personal de la UPRE.
	Taller funcionamiento UPRE		
Lógica causal: ficha del indicador	Taller de indicadores	Formulación de ficha de cada indicador de producto y efectos (resultados).	<ul style="list-style-type: none"> - 40 fichas de indicador. - Remisión de 22 correos electrónicos para la validación. - Una presentación a autoridades del MEP para la validación.
	Validación de línea		
	Presentación para la validación		

Fuente: Elaboración propia (2020).

6.5. Sistematización de datos

Este rediseño se elaboró a partir de un enfoque cualitativo, en el cual se sistematizó la información a partir de la utilización de las técnicas descritas. La sistematización consiste en un método “que busca organizar la información disponible, analizarla minuciosamente para entender lo que ha sucedido; extraer conclusiones que ayudarán a producir conocimiento nuevo, y presentar los resultados en la forma deseada” (Chávez, 2006, p. 11).

Los datos que se obtuvieron a partir de las entrevistas fueron utilizados, principalmente, para la descripción de la problemática y respaldar los puntos referidos a la escasez de recursos humanos y materiales que afronta la UPRE, como unidad ejecutora de la Estrategia.

Por otro lado, los talleres participativos –a su vez– fueron claves para identificar las causas y consecuencias de la problemática real que debe solventar la Estrategia. Específicamente, a partir de estos talleres se reelaboró la TI, se generaron los árboles de problemas y de objetivos, y se reconstruyó la cadena de resultados. Asimismo, se trabajó la temática de mapeo de actores y sus relaciones, lo cual fue incluido en este rediseño.

A raíz de lo anterior, se desarrollaron los indicadores y sus respectivas fichas del indicador.

6.6. Limitaciones y riesgos de técnicas e instrumentos

Las limitaciones y riesgos relacionados con el rediseño de la Estrategia se establecieron para comprender qué podría obstaculizar este proceso de construcción y cuál sería la forma de mitigación respecto a las técnicas e instrumentos aplicados. Se determinan estos aspectos en la siguiente tabla.

Tabla 8. Limitaciones sobre las técnicas e instrumentos aplicados en el rediseño

Técnica	Limitantes	Forma de mitigarlo
Talleres participativos	Durante la realización de talleres, el EE se percató de que algunas de las personas presentes no se encontraban enteradas de la forma en la que se desarrolla la Estrategia.	Esta situación se mitigó formando subgrupos en los que se ubicaba de forma separada a las personas funcionarias de la UPRE, quienes sí contaban con los conocimientos necesarios para que compartieran sus puntos de vista con la población participante, con el propósito de que esta pudiera hacer sugerencias y observaciones.
	La complejidad de la temática acarrea la necesidad de realizar síntesis de los temas desarrollados en cada taller y que, en algunas ocasiones, se aborden los temas en las sesiones siguientes.	Se administra priorizando las actividades que sean necesariamente de participación colectiva y las restantes actividades podrían ser finalizadas de forma no presencial (asignación de labores fuera de los espacios previos y recibidos de manera virtual).

Técnica	Limitantes	Forma de mitigarlo
Entrevistas semiestructuradas	La persona informante no facilita toda la información requerida.	El EE administra esta limitación dirigiendo las preguntas para que se brinde la información pertinente. En los casos en los que la información no fue suficiente, se subsanó mediante la consulta directa a la UPRE y otras direcciones o dependencias del MEP, con el objetivo de aclarar información, contenidos y solventar vacíos de información. La lista de las personas entrevistadas puede ser verificada en el anexo 8.
Revisión documental	Las fuentes de información presentadas inicialmente durante el proceso de evaluación y rediseño no fueron suficientes para responder cada elemento de la TI actual.	El EE administró este aspecto realizando búsqueda de información adicional vía Internet, correo electrónico y a través de entrevistas semiestructuradas a personas funcionarias de la UPRE, direcciones y dependencias del MEP, con el objetivo de tener acceso a información más actualizada y de primera mano. La lista de documentos revisados puede ser verificada en el anexo 9.

Fuente: Elaboración propia (2019).

A continuación se presentan los riesgos identificados en el proceso de rediseño y forma de mitigación.

Tabla 9. Riesgos sobre las técnicas e instrumentos aplicados en el rediseño

Técnica	Riesgo	Forma de mitigarlo
Talleres participativos	Resistencia de participación en las actividades programadas.	Esto se logró, ya que las personas participantes fueron convocadas por la Viceministra de Planificación del MEP y se contaba con la respectiva autorización para asistir a los talleres. Durante estos, se mantuvo el interés porque las actividades involucraban a los presentes. Otros talleres realizados con el personal de la UPRE también contaron con el aval de su coordinación.
Entrevistas semiestructuradas	Disponibilidad de actores claves: en ocasiones se dificultaba fijar las fechas de entrevistas por las agendas de la población participante (por ejemplo, imposibilidad de convocar a personas funcionarias del MEP a alguna actividad extracurricular en la primera semana de cada mes o viaje de la Ministra de Educación fuera del país).	Este aspecto se solventó ajustando horarios, según la conveniencia de la mayoría. Además, el equipo técnico (ET) de MIDEPLAN flexibilizó algunos plazos de entrega, lo que facilitó poder cumplir con las demandas de entrevistas propuestas.
Revisión documental	Escasez de información sobre la problemática.	Este riesgo se mitigó con la búsqueda de documentación adicional que surgió como sugerencias en los talleres y la realización de las entrevistas a actores claves.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Referencias bibliográficas

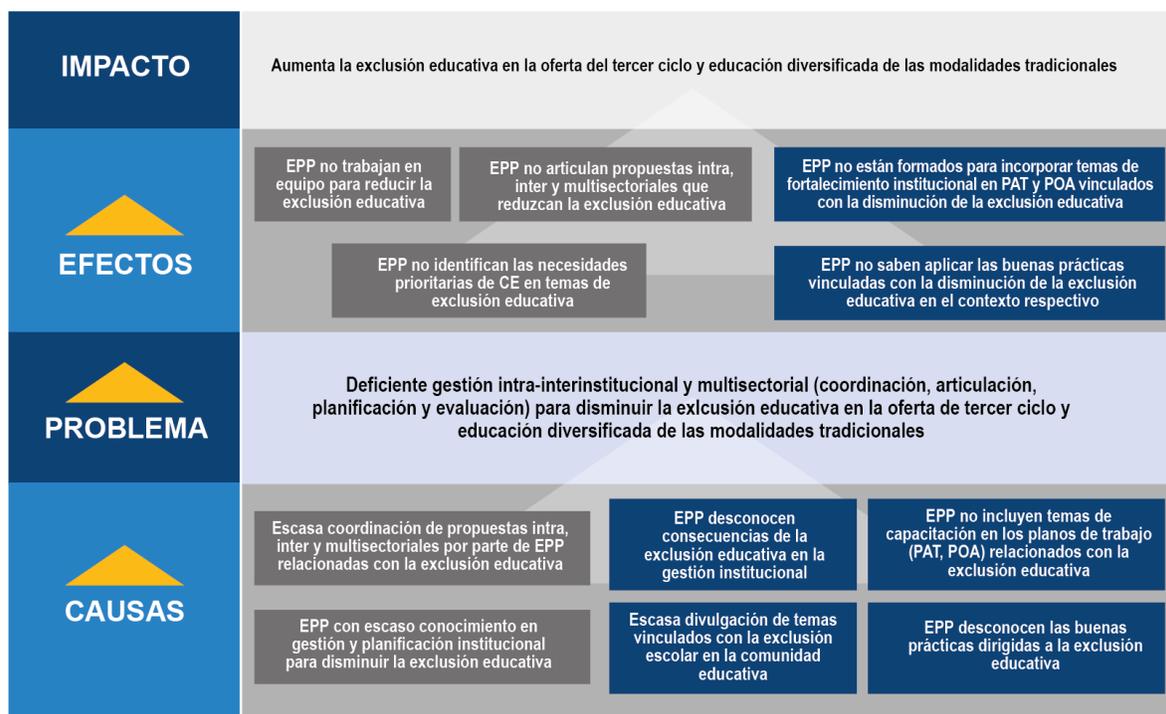
- Beirute, T. (2016). *Sistematización de la Implementación de la Estrategia Yo Me Apunto*. San José: Ministerio de Educación Pública
- Cerdas-Montano, V., García-Martínez, J. A., Torres-Vitoria, N. y Fallas-Vargas, M. A. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 95-112. doi. ISSN 1659-0104
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), coord. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (MREC). (2016). *Enfoque de brechas estructurales. Análisis del caso de Costa Rica*. Naciones Unidas. Santiago, Chile. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40805/1/S1600998_es.pdf
- Consejo Superior de Educación. (2011). *El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense*. San José, Costa Rica: Litografía e Imprenta Universal S.A.
- Gobierno de la República de Costa Rica y Ministerio de Educación Pública (2018). *Memoria Institucional MEP (2014-2018). Educar para una nueva ciudadanía: Una poderosa transformación del sistema educativo*. San José: MEP
- Jiménez, W. y Gaete, M. (enero-abril, 2013). Estudio de la exclusión educativa y abandono de la enseñanza secundaria en algunas instituciones públicas de Costa Rica. *Revista Electrónica Educar*, 17(1), 105- 128. doi. ISSN: 1409-42-58
- López, M. (2011). Criterios de coherencia y pertinencia para la evaluación inicial de planes y programas de pregrado: una propuesta teórico-metodológica. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 10(19), pp. 49-71.
- Ministerio de Educación Pública. (6 de abril de 2018). *Decreto Ejecutivo N° 41007. Reforma al Decreto Ejecutivo N° 38170 – Ministerio de Educación Pública y sus reformas, Artículo 37-bis*. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (s.f.). *Gestión 10. Planificación Integral para el Mejoramiento Continuo*. Recuperado de http://www.grupomiranda.co.cr/colegio_nocturno/pat/gestion_G_10.pdf
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2013). *MEP busca mejorar gestión académica y administrativa de centros educativos*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/noticias/mep-busca-mejorar-gestion-academica-administrativa-centros-educativos>
- Ministerio de Educación (MEP). (s.f.) *Misión y visión institucional*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/mision-y-vision-del-mep>
- Ministerio de Educación (MEP). (2017). *Modelo de Intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2015-2018). *Orientaciones estratégicas institucionales*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (2019). *Plan estratégico Institucional 2019-2024*. San José: MEP

- Ministerio de Educación Pública. (MEP). (2016). *Política educativa de Costa Rica*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2017). *Propuesta Reestructuración Parcial del MEP: Unidad de Gestión para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo*, San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (2015). *Transformación curricular: fundamentos conceptuales en el marco de la visión “Educar para una Nueva Ciudadanía”*. San José: Viceministerio de Académico del MEP. Recuperado de https://www.mep.go.cr/sites/default/files/calendario-escolar/educar_para_una_nueva_ciudadania.pdf
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Exclusión Educativa en el Sistema Público Costarricense (Análisis de cinco dimensiones)*. San José, Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Sistematización de la implementación de la estrategia Yo Me Apunto del Ministerio de Educación Pública (Producto Final)*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Educación (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (s.f.). *YO ME APUNTO. Estrategia Institucional que promueve la permanencia, reincorporación y éxito educativo*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/informacion-general-yo-me-apunto-2017.pdf>
- Ministerio de Educación Pública de Perú (2009). *¿Cómo se desarrolla el proceso de acompañamiento pedagógico?* Huampaní: CNE (ANGR, MCLCP, Promed-ACDI, SUMA-USAID, UARM, UNICEF).
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2009). *Guía para el levantamiento de procesos*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y Ministerio de Hacienda (MH). (2011). *Decreto Ejecutivo.No.36901PLAN–H*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2014). *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017) *Guía Teoría de la Intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2019). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de https://documentos.Mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC_ByIVRHGgrA
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2019). *Plantilla de ficha presupuestaria, facilitada por la UPRE*. Gobierno de Costa Rica
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015). *Plantilla de buenas prácticas*. s.d.: Depósito de Documentos de FAO. Recuperado de www.fao.org/documents/es/docrep.jsp

- Programa del Estado de la Nación. (2019). *Séptimo Informe del Estado de la Educación Costarricense*. Consejo Nacional de Rectores. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/7773>
- Programa Escuela de Calidad (2001). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública
- Rodríguez, D. J. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. *Educación, XVII*(32), 29-48
- Sistema Jurídico de Información Jurídica (SCIJ). (18 de enero 1999). *Dictamen: 015*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=7269&strTipM=T
- Sistema Jurídico de Información Jurídica (SCIJ). (s.f.). *Última versión de la norma, Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública*. Recuperado http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Vindas, O.M. (2013). *Estrategias de atención de las necesidades educativas en la oferta de educación secundaria: Colegios: Diurnos, Nocturnos, CINDEA, IPEC, Nacionales Virtuales Marco Tulio Salazar*. San José: Ministerio de Educación Pública, Dirección de Planificación Institucional, Departamento de Estudios e Investigación Educativa

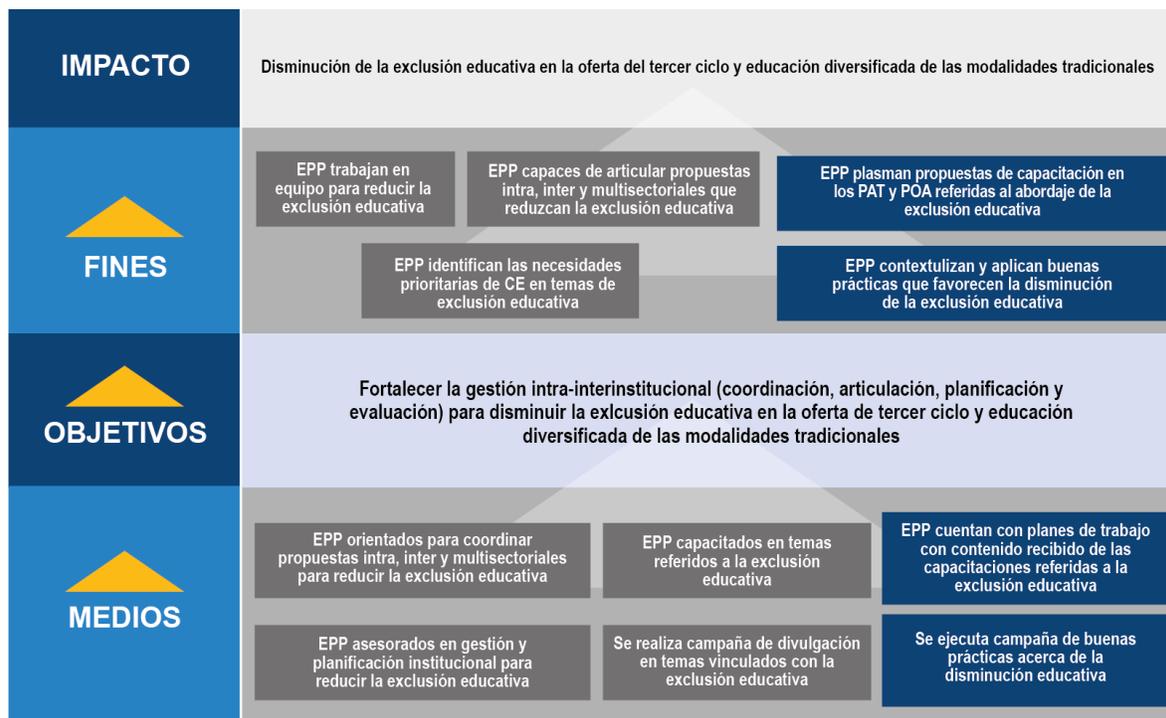
Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia (2019).

Anexo 2: Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia (2019).

Anexo 3: Cuadro de lineamientos para EPP

EPP REGIONALES	EPP DE CENTROS EDUCATIVOS
Conformación	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Asesorías Pedagógicas: Su rol principal está asociado a la dirección estratégica de los procesos y toma de decisiones. Define e implementa (según el POA Regional) con su departamento las intervenciones pedagógicas y psicosociales estratégicas para atender la exclusión, incorporación y reincorporación estudiantil, fomentando el trabajo colaborativo y articulado. • Jefatura del área financiera y administrativa: Su rol principal está asociado a la dirección estratégica de los procesos financieros y administrativos, garantizando el uso oportuno y transparente de los recursos destinados para el funcionamiento operativo de la DRE y los centros educativos, en atención a las prioridades del país y la región, relacionadas con la atención de la exclusión educativa. • Al menos una persona del Equipo Técnico Interdisciplinario Regional (ETIR): Su rol principal busca que en el trabajo que planifique la DRE se incluyan intervenciones que atiendan las necesidades y factores de vulnerabilidad psicosocial y pedagógica, así como aquellas condiciones que violenten los derechos humanos de los actores educativos. • Asesoría de Orientación: Su papel principal trata de que en el trabajo que planifique la DRE se incluyan intervenciones pertinentes desde los componentes vocacional, educativo y personal-social, para dar respuesta a las necesidades identificadas en la región y que favorecen la permanencia y el éxito educativo de la población estudiantil en riesgo de exclusión y vulnerabilidad social, en consideración de la transformación y los cambios en los contextos socioculturales en los que se desenvuelve. • Asesoría de Educación de Personas Jóvenes y Adultos: Su rol principal busca que en el trabajo que planifique y desarrolle la DRE se incluyan intervenciones que atiendan las necesidades de su población meta en relación con la exclusión educativa, la permanencia, la reincorporación y el éxito educativo. • Asesoría de Educación Preescolar: Su rol principal busca que en el trabajo que planifique y desarrolle la DRE se contemplen intervenciones dirigidas a la atención y el desarrollo integral de la primera infancia en relación con la incorporación, permanencia, reincorporación y el éxito educativo de la niñez en esta etapa. • Asesoría de Educación Especial: Su rol principal procura que en el trabajo que planifique y desarrolle la DRE se incluyan intervenciones que atiendan las necesidades de su población meta en relación con la inclusión educativa, la permanencia y el éxito educativo de las personas con discapacidad y otras poblaciones vulnerables. <p>* Estos equipos tendrán que definir espacios de reunión y coordinación al menos una vez por mes y contarán con el apoyo en el nivel central de la UPRE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Director(a) del centro educativo: Su rol principal está asociado con la dirección estratégica de los procesos y toma de decisiones. Promueve acciones para el mejoramiento de la organización del centro educativo mediante el trabajo colaborativo y coordinado con diferentes actores de la comunidad educativa. • Coordinación académica y/o técnica: Su rol principal, de acuerdo con la naturaleza de su cargo, está asociado con el acompañamiento del proceso educativo de su institución y coordinación de acciones para el logro de los objetivos y metas (académicas y pedagógicas) que inciden en la permanencia estudiantil y el éxito educativo. • Enlace MEP-CIPAS: Su rol principal responde a dar cumplimiento a los tres períodos de verificación de la condicionalidad educativa de las personas estudiantes beneficiarias del programa AVANCEMOS, matriculadas en los centros educativos de la Dirección Regional de Educación a cargo, en atención a los procesos de coordinación interinstitucional MEP-IMAS, particularmente sobre la transferencia monetaria, que favorecen la permanencia estudiantil. • Dos Profesores(as) regulares o docentes guías en caso de secundaria: Su rol principal busca que el trabajo que se planifica en el centro educativo incluya intervenciones pertinentes para dar respuesta a las principales causas de la exclusión educativa, identificadas en el diagnóstico institucional y atención de las necesidades educativas y psicosociales de la población estudiantil. • Profesional de Orientación: Su rol principal procura que en el trabajo que se planifique en el centro educativo se incluyan intervenciones pertinentes desde los componentes vocacional, educativo y personal-social, para dar respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional y que favorecen la permanencia y éxito educativo de la población estudiantil en riesgo de exclusión y vulnerabilidad social. • Profesional de Educación Especial: Su rol principal pretende que en el trabajo que planifique y desarrolle el centro educativo se incluyan intervenciones que atiendan las necesidades de su población meta en relación con la inclusión educativa, la permanencia y el éxito educativo de las personas con discapacidad y otras poblaciones en vulnerabilidad. • Dos representantes estudiantiles seleccionados por su perfil de liderazgo: Su rol principal está asociado con aumentar la participación estudiantil en la identificación y búsqueda de soluciones a sus necesidades, que favorecen la permanencia estudiantil y el éxito educativo de las personas estudiantes. • Junta administrativa, de Educación y Patronato Escolar: Su rol principal busca apoyar los procesos administrativos y financieros, garantizando el uso oportuno y transparente de los recursos destinados para su funcionamiento operativo, según la normativa vigente. <ul style="list-style-type: none"> ** Los representantes de la Junta Administrativa, de Educación o Patronato Escolar se integran de acuerdo con la necesidad que se atiende desde el equipo. * No existe una periodicidad específica para temporalidad de reuniones (según necesidad y disponibilidad en los centros educativos, esta estructura puede variar de acuerdo con las necesidades institucionales. Esto implica que pueden incorporarse más personas de otras especialidades o áreas. En los centros en los que se carecen de las personas profesionales sugeridas, se podrá sustituir con otras personas funcionarias).

Funciones

- Coordinar los procesos de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la programación del POA regional, en relación con las acciones que apoyan el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo, áreas estratégicas ministeriales y prioridades regionales vinculantes a la disminución de la exclusión, la reincorporación y cobertura.
- Identificar en el diagnóstico regional las causas, necesidades, requerimientos, estado de los centros educativos, en relación con la exclusión, la reincorporación y cobertura.
- Definir en conjunto con la UPRE los centros educativos que se priorizarán para cumplir las metas PNDIP 2019-2022, según el análisis de los porcentajes de exclusión de cada modalidad educativa.
- Incluir acciones estratégicas en el POA Regional para la atención de forma oportuna de los períodos críticos de la exclusión durante el curso lectivo, tales como Semana Santa, vacaciones de medio período, entrega de calificaciones y otros que se consideren pertinentes según su realidad y contexto.
- Promover en conjunto con las autoridades regionales la articulación del trabajo de las distintas asesorías y comités regionales de la DRE para que apoyen desde el área administrativa, académica y psicosocial las necesidades identificadas en los centros educativos priorizados, considerando las variables descritas.
- Implementar el Sistema de Alerta Temprana, los lineamientos emitidos para el arranque del curso lectivo 2019, lineamientos para la reincorporación y otros protocolos para la atención y el seguimiento de las situaciones de riesgo de exclusión identificadas en los centros educativos.
- Velar porque los(as) supervisores(as) y directores(as) de centros educativos incluyan en sus planificaciones procesos vinculados con la reducción de la exclusión escolar.
- Instar a los(as) supervisores(as) y directores(as) de centros educativos para que incluyan en su planificación las medidas oportunas para que se gestione y se tomen las provisiones administrativas-presupuestarias (en tiempo y forma al amparo de la normativa vigente) para la habilitación de los servicios y recursos educativos necesarios para atender a la población que se incorpora y reincorpora al sistema educativo, y para quienes se encuentran en riesgo de ser excluidos.
- Dar seguimiento al estado de los indicadores de exclusión educativa, matrícula (personas incorporadas y reincorporadas) y rendimiento académico (por asignatura educativa y nivel), vinculadas al cumplimiento de metas PNDIP 2019-2022.
- Coordinar con las autoridades regionales para que se den las condiciones necesarias que posibiliten el funcionamiento de redes entre centros educativos priorizados por la Dirección Regional.
- Apoyar la implementación de redes de estudiantes líderes en los centros educativos priorizados.
- Participar en la actualización del diagnóstico institucional, identificando de forma prioritaria las principales causas de la exclusión educativa y poblaciones en riesgo de vulnerabilidad.
- Garantizar, en conjunto con otros comités institucionales, que la programación en el PAT garantice acciones que respondan a las principales causas de la exclusión educativa.
- Análisis y seguimiento al estado de los indicadores de exclusión y rendimiento académico por asignatura educativa y nivel.
- Velar para que en el centro educativo se realice la atención y el seguimiento de las situaciones de riesgo de exclusión identificadas en los centros educativos a través de la estrategia de Alerta Temprana.
- Dar seguimiento a los acuerdos definidos en el consejo de profesores, reuniones de nivel, de área u otros comités institucionales (Comité de Apoyo Educativo, evaluación, Convivir y becas, entre otros) para que apoyen desde el área administrativa, pedagógica y psicosocial la atención de las necesidades identificadas en las personas estudiantes y sus familias por Alerta Temprana.
- Instar al personal de la institución y miembros de la comunidad educativa para que apoyen la implementación de las rutas de incorporación y reincorporación de personas al sistema educativo. Estas rutas deben considerar las medidas oportunas para que se realicen las gestiones y provisiones administrativas y presupuestarias para la habilitación en tiempo y forma de los servicios y recursos educativos necesarios para atender a la población.
- Incluir acciones estratégicas en el centro educativo y coordinar para atender de forma oportuna los períodos críticos y sensibles de la exclusión educativa durante el curso lectivo, tales como Semana Santa, vacaciones de medio período, períodos de evaluación y entrega de calificaciones, entre otros que se consideren pertinentes según su realidad y contexto.
- Fomentar la participación proactiva de los integrantes de la comunidad educativa en todas las acciones planificadas, dirigidas a la atención de las principales causas de la exclusión educativa y promuevan la permanencia estudiantil y el éxito educativo.
- Coordinar con el(la) director(a) para que se den las condiciones necesarias que posibiliten la participación de los miembros del equipo de la permanencia en el funcionamiento de redes entre centros educativos priorizados.
- Apoyar y acompañar la implementación de la RED de liderazgo estudiantil y éxito educativo.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y otros actores sociales del nivel regional para la atención y el seguimiento de las principales causas de la exclusión educativa y las necesidades de las personas en riesgo y vulnerabilidad.
- Coordinar con el equipo regional de la DRE y la UPRE acciones de sensibilización dirigidas a la comunidad educativa y otros actores educativos en materia de exclusión educativa, incorporación, reincorporación y Alerta Temprana de situaciones de riesgo.
- Fomentar el desarrollo y registro de buenas prácticas, diseñadas desde la comunidad educativa para intervenir las principales causas de la exclusión educativa y promover la permanencia y el éxito educativo.
- Establecer una comunicación permanente con el Equipo Regional para la Permanencia y la UPRE, lo cual permita compartir los logros y resultados alcanzados de sus centros educativos.

EPP REGIONALES	EPP DE CENTROS EDUCATIVOS
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la implementación de la estrategia Puente al Desarrollo en la región. • Coordinar con el equipo asesor de nivel central de la UPRE acciones de sensibilización dirigidas a las personas supervisoras de circuito y otros actores educativos en materia de exclusión educativa, incorporación, reincorporación y Alerta Temprana de situaciones de riesgo. • Apoyar la implementación de proyectos estratégicos diseñados para el beneficio de las comunidades educativas de cada DRE, como PROEDUCA y Profes Comunitarios, entre otros. • Fomentar el desarrollo y registro de buenas prácticas regionales y de centros educativos, diseñadas para intervenir las principales causas de la exclusión educativa. • Brindar atención y seguimiento a las estrategias, planes, programas y proyectos implementados por los equipos de permanencia de los centros educativos para la atención de las principales causas de la exclusión educativa. • Articular con la UPRE la ejecución de las acciones planificadas desde el nivel regional cuando la situación lo requiera, tales como visitas a centros educativos, asesoramientos, capacitaciones e implementación de proyectos, entre otros. • Establecer una comunicación permanente con la UPRE que permita compartir los logros y resultados alcanzados en cada región y sus centros educativos. 	

EPP REGIONALES	EPP DE CENTROS EDUCATIVOS
Perfil sugerido para integrantes de los EPP	
<p>Personas que muestren sensibilidad para acompañar y atender las necesidades de la comunidad educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cercanía con las realidades y contextos de la región y comunidades educativas (para equipo regional). • Conocimiento de la realidad y contexto educativo de la comunidad de la cual es parte (para equipo de centro educativo). • Sensibilidad y empatía para atender situaciones de vulnerabilidad y riesgo social que se presentan en las comunidades educativas. • Conocimientos vinculados con los temas de permanencia, incorporación, reincorporación y éxito educativo. • Apertura y disposición para brindar una respuesta oportuna a dudas o consultas que se plantean desde la comunidad educativa. • Habilidades para el diálogo y la toma de decisiones oportunas y pertinentes. • Actitud para generar ideas creativas e innovadoras que impulsen la autonomía y libertad de las comunidades educativas. • Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. • Actitudes proactivas al momento de resolver conflictos. 	

Fuente: Elaboración con base en documento MEP (s.f.), pp. 52-62.

Anexo 4: Matriz de mapeo de actores

Actor	Rol Primario	Clasificación				
		Secundario	Clave	Veto	Niveles	
Tomadores de decisión política-estratégica						
Consejo Superior de Educación	Avala planes, programas o proyectos institucionales vinculados a la intervención.				Es un órgano de naturaleza jurídica constitucional, con personalidad jurídica instrumental y presupuesto propio. Tiene a su cargo la dirección general de la enseñanza oficial, de acuerdo con el Artículo 81 de la Constitución Política de la República. Su potestad hace que pueda vetarlo. Clave para darle músculo a la estrategia.	Político
Autoridades Ministeriales (despacho de ministro y viceministerios)	<p>Avalan y respaldan políticamente la intervención: ubicándola como un proceso estratégico de la gestión institucional.</p> <p>Comunican a los distintos actores sociales y del sistema educativo la existencia e importancia de la intervención.</p> <p>Propician las condiciones de mejora institucional que sean propuestas por los resultados de la implementación y evaluación de la intervención.</p>			Ejercen diferentes roles: participan de manera activa.	También tienen la competencia de vetar estrategias.	Político

Actor	Rol Primario	Clasificación			
		Secundario	Clave	Veto	Niveles
Articulación de proyectos y acciones					
UPRE	<p>Coordina y gestiona el proceso de diseño e implementación de la intervención, garantizando que los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de la intervención se ejecuten de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Gestiona espacios de coordinación intra e interinstitucional, seguimiento de los procesos de implementación y fortalecimiento de capacidades de gestión en los actores implicados.</p> <p>Integra en conjunto con otros actores educativos los equipos directivos y técnicos del proceso de evaluación.</p>			Impulsa y participa activamente.	Asesor
Direcciones centrales	<p>Planifican acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención para que sus intervenciones lleguen a los centros educativos y DRE que más lo requieren según el diagnóstico institucional.</p> <p>Velan porque los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Integran, en conjunto con otros actores educativos, los equipos directivos del proceso de evaluación.</p>	<p>Tienen las siguientes funciones: UPRE es una entidad articuladora, pero las direcciones, jefaturas y los departamentos ejecutan.</p> <p>Tienen un involucramiento total.</p>	<p>Involucramiento e influencia sobre actores primarios. En ocasiones participan como canales de comunicación activos y en otras no.</p> <p>Colaboran en una parte.</p>		Director
Equipos técnicos para la permanencia de las DRE y los CE	<p>Planifican y ejecutan las acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención para que sus intervenciones lleguen a los centros educativos y DRE que más lo requieren según el diagnóstico institucional.</p> <p>Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención.</p> <p>Integran, en conjunto con otros actores educativos, los equipos técnicos del proceso de evaluación.</p>			Son los más relacionados con los procesos de involucramiento.	Asesor

Actor	Rol Primario	Clasificación				
		Secundario	Clave	Veto	Niveles	
Ejecutores de acciones en el ámbito regional y local						
Direcciones Regionales	<p>Planifican y ejecutan las acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región.</p> <p>Garantizan que los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Gestionan espacios de coordinación intra e interinstitucional, seguimiento de los procesos de implementación y fortalecimiento de capacidades de gestión en los actores implicados en el nivel regional.</p> <p>Integran, en conjunto con otros actores educativos, los equipos directivos del proceso de evaluación.</p>	Poseen un interés y muestran involucramiento en mejor grado.				Director

Actor	Rol Primario	Clasificación				
		Secundario	Clave	Veto	Niveles	
Centros educativos	<p>Planifican y ejecutan las acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada comunidad.</p> <p>Garantizan que los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Organizan a la comunidad educativa para que participe activamente en las acciones ejecutadas.</p>			<p>Consideran que la participación es clave. Es la instancia que impulsa el desarrollo de acciones, estrategias, proyectos y programas, en conjunto con los EPP.</p>		Director
Aliados de coordinación estratégica						

Actor	Rol Primario	Clasificación				
		Secundario	Clave	Veto	Niveles	
Programas de otras instituciones públicas: IMAS, Estrategia Puente al Desarrollo, INA, Ministerio de Trabajo, PANI, Ministerio de Salud, Viceministerio de Justicia y Paz	<p>Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región y/o comunidad.</p> <p>Garantizan, en conjunto con los actores educativos vinculados a sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil, que los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención.</p>	X	X			Ejecutor

Actor	Rol Primario	Clasificación				
		Secundario	Clave	Veto	Niveles	
Programas de otras instituciones públicas: Gobierno Local	<p>Planifican y ejecutan sus acciones relacionadas con la disminución de la exclusión estudiantil en concordancia y coherencia con el modelo propuesto por la intervención. Estos procesos serán contextualizados y pertinentes a las realidades y necesidades de cada región y/o comunidad.</p> <p>Garantizan, en conjunto con los actores educativos vinculados a sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil, que los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Integran equipos técnicos que trabajan de manera cooperativa y coordinada con los distintos actores para el cumplimiento de las metas de la intervención.</p>		X			Ejecutor
Organismos de cooperación internacional: UE, UNICEF, OEA, UNESCO, entre otros	<p>Apoyan financiera y técnicamente el desarrollo e implementación de la intervención.</p> <p>Garantizan, en conjunto con los actores educativos vinculados a sus acciones dirigidas a la disminución de la exclusión estudiantil, que los aspectos administrativos, financieros, técnicos, logísticos de sus acciones se ejecuten de manera eficiente y eficaz.</p>	X				Ejecutor

Actor	Rol Primario	Clasificación				
		Secundario	Clave	Veto	Niveles	
Beneficiarios indirectos						
Comunidad educativa: Estudiantes	<p>Proponen proyectos de mejora para el centro educativo que aporten a la disminución de la exclusión escolar.</p> <p>Participan activamente¹³ en las acciones ejecutadas por el centro educativo.</p> <p>Motivan a otros estudiantes, familias y comunidad a involucrarse con las acciones que ejecuta el centro educativo.</p>	Estos deberían participar desde el diagnóstico de la estrategia.	Cuentan con mucha influencia sobre los actores primarios, pero no tanto como los claves. Tienen un poder muy importante.	En algunas instituciones hay líderes estudiantes importantes.		
Comunidad educativa: Familias, miembros de la comunidad	<p>Proponen proyectos de mejora para el centro educativo que aporten a la disminución de la exclusión escolar.</p> <p>Apoyan a las personas estudiantes en el proceso educativo.</p> <p>Participan activamente en las acciones ejecutadas por el centro educativo.</p> <p>Motivan a otros estudiantes y comunidad a involucrarse con las acciones que ejecuta el centro educativo.</p>		Su papel es importante, pero a nivel de la Estrategia son impactados a través de los CE, no mediante los EPP de las DRE, los CE u otras instituciones directamente.			Ejecutor

13 La participación activa implica un ejercicio pleno de un derecho de las personas estudiantes y conlleva la vinculación en la propuesta, planificación e implementación de las acciones en las cuales cuentan con voz, que debe ser escuchada por los funcionarios del centro educativo.

Actor	Rol Primario	Clasificación				
		Secundario	Clave	Veto	Niveles	
Programas o instituciones multisectoriales, como ONG o instituciones privadas			Su papel es relevante, pero la Estrategia podría seguir funcionando aunque estas entidades no existieran.			Ejecutor

Fuente: Elaboración propia (2019).

Anexo 5. Fichas de indicadores

Ficha del indicador N° 1 (producto)

Producto 1: EPP de las DRE y los CE conformados.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE, conformados
Definición conceptual	Número relativo de EPP en las DRE que han sido conformados desde la Estrategia. <u>Equipos para la permanencia (EPP)</u> : Deben estar conformados siguiendo los <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> . <u>DRE</u> : Las 27 Direcciones Regionales que cuentan con CE priorizados.
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE conformados}) / \sum (\text{total de DRE})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE Componente 2: DRE
Unidad de medida	Porcentaje de EPP
Interpretación	EPP que han sido conformados en relación con el total de DRE vinculadas a la Estrategia.
Desagregación	Geográfica: regional Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es semestral.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 80% de los EPP de las DRE conformados el primer año.
Periodicidad	Semestral
Fuente de información	Fuente: registro de la UPRE
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registro administrativo de la UPRE
Comentarios generales	La UPRE debe registrar los EPP conformados en las DRE.

Ficha del indicador N° 2 (producto)

Producto 1: EPP de las DRE y los CE conformados.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de los CE, conformados.
Definición conceptual	Número relativo de EPP de los CE conformados, en relación con los 161 CE priorizados. <u>Equipos para la permanencia (EPP)</u> : Deben estar conformados siguiendo los <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> . <u>CE priorizados</u> : Corresponden a los 161 CE seleccionados por la Estrategia.
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las CE conformados}) / \sum (\text{total de CE})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de los CE. Componente 2: 161 CE priorizados.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	EPP que han sido conformados en los CE en relación con el total de 161 CE priorizados por la Estrategia.
Desagregación	Geográfica: nacional Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es semestral.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 80% de los EPP de las CE conformados el primer año.
Periodicidad	Semestral
Fuente de información	Fuente: registro de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registro administrativo de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar los EPP conformados en los CE.

Ficha del indicador N° 3 (producto)

Producto 2: EPP de las DRE y los CE asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE asesorados técnicamente en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
Definición conceptual	<p>Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE que han sido asesorados por el personal de la UPRE, en temas vinculados con la gestión y planificación institucional para atender la exclusión educativa.</p> <p><u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados siguiendo los <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i>. Estos equipos se constituyen por cada DRE y CE.</p> <p><u>Gestión y planificación institucional:</u> Gestión orientada a resultados, que pretende una mejor distribución y repartición de recursos para responder a los resultados estratégicos institucionales. Propone la creación de “sinergias dentro de las instancias a partir de una planificación colaborativa y un adecuado equilibrio entre los criterios de eficiencia, eficacia, equidad y calidad” (Memoria Institucional MEP 2014-2018, p. 100).</p>
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE asesorados}) / \sum (\text{EPP de las DRE constituidos})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE. Componente 2: Gestión y planificación institucional.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE que son asesorados por el equipo técnico de la Estrategia en temas vinculados con la gestión y planificación institucional, dirigido a atender exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel regional. Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 50% EPP de las DRE asesorados por el equipo técnico de la Estrategia en temas vinculados con la gestión y planificación institucional, dirigido a atender exclusión educativa, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de las DRE que son asesorados en temas de gestión y planificación institucional, dirigido a la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 4 (producto)

Producto 2: EPP de las DRE y los CE asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de los CE asesorados técnicamente en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
Definición conceptual	<p>Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de los CE que han sido asesorados por el personal de la UPRE, en temas vinculados con la gestión y planificación institucional para atender la exclusión educativa.</p> <p><u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados siguiendo los <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i>. Estos equipos se constituyen por cada DRE y CE.</p> <p><u>Gestión y planificación institucional:</u> Gestión orientada a resultados, que pretende una mejor distribución y repartición de recursos para responder a los resultados estratégicos institucionales. Propone la creación de “sinergias dentro de las instancias a partir de una planificación colaborativa y un adecuado equilibrio entre los criterios de eficiencia, eficacia, equidad y calidad” (Memoria Institucional MEP 2014-2018, p. 100).</p>
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de los CE asesorados}) / \sum (\text{EPP de 161 CE priorizados})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de los CE. Componente 2: Gestión y planificación institucional.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de los CE priorizados que son asesorados por el equipo técnico de la Estrategia en temas vinculados con la gestión y planificación institucional, dirigido a atender exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 50% EPP de los CE asesorados por el equipo técnico de la Estrategia en temas vinculados con la gestión y planificación institucional, dirigido a atender exclusión educativa, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de los CE que son asesorados en temas de gestión y planificación institucional, dirigido a la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 5 (producto)

Producto 3: Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generados.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de acciones o estrategias que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generadas.
Definición conceptual	Cantidad de acciones o estrategias dirigidas a reducir la exclusión educativa, generadas.
Fórmula de cálculo	Σ (acciones y estrategias dirigidas a la disminución de la exclusión educativa).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Acciones y estrategias.
Unidad de medida	Número de acciones y estrategias.
Interpretación	Número de acciones y estrategias que son generadas desde la UPRE, las DRE y los CE priorizados que están dirigidas a reducir la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional.
	Temática: Acciones y estrategias.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es semestral.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 10 acciones y estrategias en total que sean generadas desde la UPRE, las DRE y los CE priorizados que están dirigidas a reducir la exclusión educativa, en el primer semestre.
Periodicidad	Semestral
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar las acciones y estrategias dirigidas a la reducción de la exclusión educativa que han sido desarrolladas a partir de la ejecución de la Estrategia.

Ficha del indicador N° 6 (producto)

Producto 3: Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generados.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de proyectos y programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generados.
Definición conceptual	Cantidad de proyectos y programas dirigidos a reducir la exclusión educativa, generados.
Fórmula de cálculo	Σ (proyectos y programas dirigidos a la disminución de la exclusión educativa).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Proyectos y programas.
Unidad de medida	Número de proyectos y programas
Interpretación	Número de proyectos y programas que son generados desde la UPRE, las DRE y los CE, y que están dirigidos a reducir la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional.
	Temática: Proyectos y programas.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es semestral.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 10 proyectos y programas en total que sean generados desde la UPRE, las DRE y los CE priorizados que están dirigidos a reducir la exclusión educativa, en el primer semestre.
Periodicidad	Semestral
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar proyectos y programas dirigidos a la reducción de la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 7 (producto)

Producto 4: Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de acuerdos intra-interinstitucionales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.
Definición conceptual	Número de acuerdos intra-interinstitucionales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados. <u>Acuerdos con instancias intrainstitucionales:</u> Instancias de los diferentes niveles de responsabilidad del MEP. <u>Acuerdos con instancias interinstitucionales:</u> Otros actores del sector público diferentes al MEP, por ejemplo, IMAS, MTSS, entre otros.
Fórmula de cálculo	\sum (acuerdos intra-interinstitucionales formalizados).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Acuerdos intra-interinstitucionales formalizados.
Unidad de medida	Número de acuerdos.
Interpretación	Número de acuerdos intra-interinstitucionales formalizados para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Acuerdos intra-interinstitucionales.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 10 acuerdos intra-interinstitucionales formalizados para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, en el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar los acuerdos con instancias intra-interinstitucionales formalizados para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 8 (producto)

Producto 4: Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de acuerdos multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.
Definición conceptual	Número de acuerdos multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados. <u>Acuerdos con instancias multisectoriales:</u> Actores del sector privado, por ejemplo, fundaciones, ONG, otros, que trabajan áreas preventivas de la exclusión educativa.
Fórmula de cálculo	\sum (acuerdos multisectoriales formalizados).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Acuerdos multisectoriales formalizados.
Unidad de medida	Número de acuerdos multisectoriales.
Interpretación	Número de acuerdos multisectoriales formalizados para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional.
	Temática: Acuerdos multisectoriales.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 10 acuerdos multisectoriales formalizados para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, en el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar los acuerdos con instancias multisectoriales formalizados para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 9 (producto)

Producto 5: EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de capacitaciones realizadas a los EPP de las DRE y los CE en temas vinculados con la exclusión educativa.
Definición conceptual	Capacitaciones realizadas por la UPRE, dirigidas a los EPP de las DRE y los CE en temas vinculados con la exclusión educativa.
Fórmula de cálculo	Σ (número de capacitaciones realizadas).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Cursos realizados.
Unidad de medida	Número de cursos.
Interpretación	Número de capacitaciones dirigidas a las personas que integran los EPP de las DRE y los CE sobre la temática de exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional.
	Temática: Capacitación.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 50% del total de capacitaciones planificadas con el IDP o la UPRE, anualmente.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe llevar el registro de las capacitaciones realizadas.

Ficha del indicador N° 10 (producto)

Producto 6: EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de personas de los EPP de las DRE y los CE capacitadas en temas vinculados con la exclusión educativa.
Definición conceptual	Número de personas funcionarias de los EPP de las DRE y los CE capacitadas en temas vinculados con la exclusión educativa.
Fórmula de cálculo	Σ (personas de los EPP capacitadas) .
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Personas de los EPP capacitadas. Componente 2: Temas referidos a la exclusión educativa.
Unidad de medida	Número de personas.
Interpretación	Número de personas que integran los EPP de las DRE y los CE que son capacitadas en temas de exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Capacitación.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 95% del total de personas que forman parte del plan de capacitación finalizan el proceso de capacitación, anualmente.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de personas de los EPP de las DRE y los CE que son capacitadas.

Ficha del indicador N° 11 (producto)

Producto 6: EPP de las DRE, los CE y la UPRE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen el contenido formativo de las capacitaciones recibidas.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de las DRE que cuentan con planes de trabajo (POA) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.
Definición conceptual	Porcentaje de las DRE que incluyen en su POA contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal. <u>Plan de trabajo:</u> Instrumento de planificación y gestión que establece los objetivos, indicadores y metas que debe alcanzar la instancia correspondiente (Guía del MEP, 2016).
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\sum (\text{DRE con POA que incluyen contenido formativo de las capacitaciones})}{\sum (\text{DRE})} \right] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE. Componente 2: Planes de trabajo.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de DRE que han incorporado en sus POA contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.
Desagregación	Geográfica: Nivel regional. Temática: Capacitación.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de las DRE que cuentan con planes de trabajo (POA) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar las DRE que han incorporado en sus POA contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.

Ficha del indicador N° 12 (producto)

Producto 6: EPP de las DRE, los CE y la UPRE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen el contenido formativo de las capacitaciones recibidas.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de los CE que cuentan con planes de trabajo (PAT) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal
Definición conceptual	Porcentaje de los CE que incluyen en su POA contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal. <u>Plan de trabajo:</u> Instrumento de planificación y gestión que establece los objetivos, indicadores y metas que debe alcanzar la instancia correspondiente (Guía del MEP, 2016).
Fórmula de cálculo	$\frac{[\sum (\text{CE con PAT que incluyen contenido formativo de las capacitaciones}) / \sum (\text{CE})] \times 100}{100}$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: CE. Componente 2: Planes de trabajo.
Unidad de medida	Porcentaje de CE.
Interpretación	Número relativo de CE que han incorporado en sus PAT contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Capacitación.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 50% de los CE que cuentan con planes de trabajo (PAT) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar los CE que han incorporado en sus POA contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.

Ficha del indicador N° 13 (producto)

Producto 7: Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de canales de comunicación utilizados para divulgar temas de exclusión educativa.
Definición conceptual	Canales de comunicación que se utilizarán para divulgar temas de exclusión educativa durante la campaña de divulgación. <u>Canales de comunicación:</u> Medios en los cuales se realizan las publicaciones de la campaña de divulgación. Estos pueden ser prensa escrita, radio, redes sociales, otros.
Fórmula de cálculo	\sum (canales de comunicación).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Canales de comunicación. Componente 2: Campaña de divulgación.
Unidad de medida	Número de canales de comunicación.
Interpretación	Número de canales de comunicación que fueron utilizados para divulgar temas vinculados a la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Campaña de divulgación.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 4 canales de comunicación utilizados para divulgar temas de exclusión educativa.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Canales de comunicación. Fuente: Dirección de Prensa del MEP y UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registro de UPRE.
Comentarios generales	La UPRE deberá llevar el registro de los canales de comunicación utilizados en el marco de la campaña de divulgación.

Ficha del indicador N° 14 (producto)

Producto 7: Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de buenas prácticas identificadas y aplicadas acerca de la disminución de la exclusión educativa.
Definición conceptual	Buenas prácticas identificadas y aplicadas acerca de la reducción de la exclusión educativa. <u>Buenas prácticas:</u> “las buenas prácticas son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño” (Armijo, citado en Rodríguez, 2008, p. 31).
Fórmula de cálculo	\sum (buenas prácticas).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Buenas prácticas.
Unidad de medida	Número de buenas prácticas.
Interpretación	Buenas prácticas identificadas por el personal de la UPRE para reducir exclusión educativa en el ámbito institucional.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Buenas prácticas.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 10 buenas prácticas identificadas y aplicadas acerca de la disminución de la exclusión educativa, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Dirección de Prensa del MEP. Fuente: Dirección de Prensa del MEP y UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registro de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe mantener un registro de buenas prácticas dirigidas a reducir la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 15 (producto)

Producto 7: Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Número de actividades de socialización de buenas prácticas, realizadas (convivios, jornadas de trabajo, otros) acerca de la disminución de la exclusión educativa.
Definición conceptual	La UPRE identificará buenas prácticas dirigidas a la exclusión estudiantil, las cuales serán socializadas en actividades específicas. <u>Buenas prácticas:</u> “las buenas prácticas son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño” (Armijo, citado en Rodríguez, 2008, p. 31). <u>Actividades de socialización:</u> Actividades de divulgación como, convivios, jornadas de trabajo, otros.
Fórmula de cálculo	\sum (actividades de socialización de buenas prácticas).
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Buenas prácticas. Componente 2: Actividades de socialización.
Unidad de medida	Número de actividades.
Interpretación	Actividades de socialización realizadas, en las cuales se expondrán las buenas prácticas identificadas por la UPRE para reducir la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Buenas prácticas.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 5 actividades de socialización de buenas prácticas realizadas (convivios, jornadas de trabajo, otros) acerca de la disminución de la exclusión educativa desarrolladas, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Número actividades de socialización de buenas prácticas. Fuente: Dirección de Prensa del MEP y UPRE.
Clasificación	Producto
Tipo de operación estadística	Registros de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE deber mantener un registro de buenas prácticas dirigidas a reducir la exclusión educativa en el ámbito institucional.

Ficha del indicador N° 16 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Dimensión 1: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de identificar necesidades prioritarias del CE en temas de exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que logran identificar factores de riesgos y causas para su gestión de forma preventiva y correctiva.
Definición conceptual	Equipos para la permanencia (EPP) que identifican riesgos y causas de la exclusión educativa para establecer medidas preventivas. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> , donde se establecen las personas integrantes, forma de trabajo y responsabilidades. Estos equipos se constituyen por cada DRE y CE. <u>Factores de riesgo:</u> Factores de riesgo de exclusión educativa registrados en las plantillas de alerta temprana. <u>Acción preventiva:</u> Medida o disposición que se toma de manera anticipada para evitar que suceda una cosa considerada negativa (RAE).
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE y los CE que identifican factores de riesgo}) / \sum (\text{EPP de las DRE y los CE constituidos})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE y los CE. Componente 2: Factores de riesgo de la exclusión educativa.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que logran identificar los factores de riesgo de la exclusión educativa, para establecer medidas preventivas.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE y de CE que logran identificar riesgos y causas para su gestión de forma preventiva, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE registra a EPP que son capaces de identificar factores de riesgo de la exclusión educativa y generan acciones de prevención.

Ficha del indicador N° 17 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Categoría 1: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de identificar necesidades prioritarias del CE en temas de exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que identifican las necesidades prioritarias en los temas de exclusión educativa
Definición conceptual	Equipos para la permanencia (EPP) que identifican las necesidades prioritarias en temas de exclusión educativa. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> , donde se establecen las personas integrantes, forma de trabajo y responsabilidades. Estos equipos se constituyen por cada DRE y CE.
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE y los CE que identifican necesidades prioritarias}) / \sum (\text{EPP de las DRE y los CE constituidos})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE y los CE. Componente 2: Necesidades prioritarias.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que pueden identificar las necesidades prioritarias en temas de exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE y los CE que identifican las necesidades prioritarias en los temas de exclusión educativa, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE registra a EPP que son capaces de identificar las necesidades prioritarias en temas de exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 18 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Dimensión 1: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de identificar necesidades prioritarias del CE en temas de exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que coordinan el procedimiento para que, desde la Dirección de Desarrollo Curricular, se definan prácticas de enseñanza coherentes con la lógica causal de la Estrategia.
Definición conceptual	<p>Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) que generan prácticas de enseñanza que son coherentes con la lógica causal de la Estrategia.</p> <p><u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i>.</p> <p><u>Prácticas de enseñanza coherentes:</u> Relación con la lógica causal de la Estrategia. Análisis evaluativo en función del grado de integración lógica de los distintos componentes, elementos y estructura de una intervención específica (López, 2011). Deben llevar un orden lógico y seguir los pasos para los cuales han sido formados: identificar necesidades, coordinar, formalizar apoyos, utilizar herramientas, elaborar y ejecutar POA y PAT articuladamente, entre otros.</p>
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE y los CE que coordinan procedimiento}) / \sum (\text{EPP de las DRE y los CE constituidos})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	<p>Componente 1: EPP de las DRE y los CE.</p> <p>Componente 2: Prácticas de enseñanza.</p> <p>Componente 3: DDC.</p>
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que generan prácticas de enseñanza congruentes con los enfoques institucionales para reducir la exclusión educativa.
Desagregación	<p>Geográfica: Nivel nacional.</p> <p>Temática: EPP.</p>
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	<p>No se puede determinar; no se cuenta con la línea base.</p> <p>Al menos 40% de los EPP de las DRE y de CE coordinan procedimiento para que, desde la Dirección de Desarrollo de Curricular, se definan prácticas de enseñanza coherentes con la lógica causal de la Estrategia, el primer año.</p>
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP que generan prácticas de enseñanza.

Ficha del indicador N° 19 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Dimensión 2: Los EPP de las DRE y los CE trabajan conjunta y articuladamente en los ámbitos intra-interinstitucional y multisectorial para la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que formulan objetivos de planificación dirigidos para prevenir la exclusión educativa.
Definición conceptual	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) que formulan objetivos de planificación dirigidos a prevenir la exclusión educativa. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo.</i>
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\sum (\text{EPP de las DRE y los CE que formulan objetivo de planificación})}{\sum (\text{EPP de las DRE y los CE constituidos})} \right] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE y los CE. Componente 2: Objetivos de planificación.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que son capaces de formular objetivos de planificación que permitan prevenir la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE y los CE que formulan objetivos de planificación dirigidos para prevenir la exclusión educativa, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de las DRE y los CE que formulan objetivos de planificación dirigidos para prevenir la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 20 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Dimensión 2: Los EPP de las DRE y los CE trabajan conjunta y articuladamente en los ámbitos intra-interinstitucional y multisectorial para la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo colaborativo interno dirigidos a prevenir la exclusión educativa
Definición conceptual	<p>Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) que activan redes de trabajo interno dirigidas a reducir la exclusión educativa.</p> <p><u>Equipos para la permanencia (EPP)</u>: Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i>.</p> <p><u>Redes de trabajo</u>: Estructuras en que personas (o instituciones) están relacionadas entre sí. Una red está formada por “nodos”, puntos desde donde se vinculan los diferentes actores (Universidad Javeriana, Florencio Ceballos, 2020).</p>
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\sum (\text{EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo})}{\sum (\text{EPP de las DRE y los CE constituidos})} \right] \times 100.$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	<p>Componente 1: EPP de las DRE y los CE.</p> <p>Componente 2: Redes de trabajo.</p>
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo interno que permitan prevenir la exclusión educativa.
Desagregación	<p>Geográfica: Nivel nacional.</p> <p>Temática: EPP.</p>
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	<p>No se puede determinar; no se cuenta con la línea base.</p> <p>Al menos 40% de los EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo colaborativo interno dirigidos a prevenir la exclusión educativa, el primer año.</p>
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo colaborativo con instancias interinstitucionales dirigidos a prevenir la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 21 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa

Dimensión 2: Los EPP de las DRE y los CE trabajan conjunta y articuladamente en los ámbitos intra-interinstitucional y multisectorial para la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo colaborativo multisectorial dirigidos a prevenir la exclusión educativa.
Definición conceptual	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) que activan redes de trabajo interno dirigidas a reducir la exclusión educativa. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> . <u>Redes de trabajo:</u> Estructuras en que personas (o instituciones) están relacionadas entre sí. Una red está formada por “nodos”, puntos desde donde se vinculan los diferentes actores (Universidad Javeriana, Florencio Ceballos, 2020).
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo multisectoriales}) / \sum (\text{EPP de las DRE y los CE constituidos})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE y los CE. Componente 2: Redes de trabajo.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo con instancias multisectoriales (por ejemplo, ONG, fundaciones, gobiernos locales) que permitan prevenir la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 30% de los EPP de las DRE y de CE que activan redes de trabajo colaborativo multisectorial dirigidos a prevenir la exclusión educativa, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar los EPP de las DRE y los CE que activan redes de trabajo colaborativo con instancias multisectoriales dirigidos a prevenir la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 22 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Dimensión 3: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de planificar, coordinar y ejecutar programas, proyectos, estrategias y acciones dirigidos a la reducción de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que planifican proyectos y programas en sus planes de trabajo, dirigidos a la exclusión educativa.
Definición conceptual	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE que planifican proyectos y programas, de manera articulada, en sus herramientas de planificación. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> . <u>Planificar:</u> Elaborar o establecer planes de trabajo que contengan actividades, objetivos, indicadores y metas dirigidos a reducir la exclusión educativa. <u>Plan de trabajo:</u> Instrumento de planificación y gestión que establece los objetivos, indicadores y metas que debe alcanzar la instancia correspondiente (Guía del MEP, 2016).
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE y los CE planifican proyectos y programas}) / \sum (\text{EPP de las DRE y los CE priorizados})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE y los CE. Componente 2: proyectos y programas. Componente 3: Herramientas de planificación.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE priorizados que planifican proyectos y programas en sus planes de trabajo, que están dirigidos a reducir la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE y los CE que planifican proyectos y programas en sus planes de trabajo dirigidos a la exclusión educativa, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de las DRE y los CE priorizados que planifican proyectos y programas en sus planes de trabajo.

Ficha del indicador N° 23 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Categoría 3: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de generar propuestas plasmadas en los PAT, POA para la reducción de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE coordinan proyectos y programas de forma articulada, con sus herramientas de planificación.
Definición conceptual	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE y los CE que coordinan proyectos y programas, de manera articulada, en sus herramientas de planificación. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> . <u>Coordinar (articulan):</u> Combinar medios técnicos y personas, y dirigir sus trabajos para llevar a cabo acciones, estrategias, proyectos y programas dirigidos a la reducción de la exclusión educativa.
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de los CE coordinan proyectos y programas}) / \sum (\text{EPP de las DRE y los CE priorizados})] * 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP los CE y los CE. Componente 2: Proyectos y programas. Componente 3: Herramientas de planificación.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE y los CE que coordinan proyectos y programas, y son capaces de articularlas con las herramientas de planificación institucional.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es semestral.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE y los CE que coordinan acciones, estrategias, proyectos y programas de forma articulada, con sus herramientas de planificación, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de las DRE y los CE priorizados que coordinan proyectos y programas, de manera articulada, con sus herramientas de planificación.

Ficha del indicador N° 24 (efecto)

Efecto 1: EPP de las DRE y los CE fortaleciendo la gestión intra-interinstitucional y multisectorial en favor de la disminución de la exclusión educativa.

Categoría 3: Los EPP de las DRE y los CE son capaces de generar propuestas plasmadas en los PAT, POA para la reducción de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de los EPP de las DRE y los CE ejecutan proyectos y programas de forma articulada, con sus herramientas de planificación.
Definición conceptual	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE y los CE que ejecutan proyectos y programas, de manera articulada, en sus herramientas de planificación. <i>Equipos para la permanencia (EPP):</i> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo.</i>
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE y los CE ejecutan proyectos y programas}) / \sum (\text{EPP de las DRE y los CE priorizados})] * 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP los CE y los CE. Componente 2: proyectos y programas. Componente 3: Herramientas de planificación.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que coordinan proyectos y programas, y son capaces de articularlas con las herramientas de planificación institucional
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: EPP.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE y los CE que ejecutan proyectos y programas de forma articulada, con sus herramientas de planificación, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de las DRE y los CE priorizados que ejecutan proyectos y programas, de manera articulada, con sus herramientas de planificación.

Ficha del indicador N° 25 (efecto)

Efecto 2: Comunidad educativa contextualiza y aplica experiencias de buenas prácticas para apoyar la gestión institucional en cuanto a la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de los EPP de las DRE y los CE que implementan buenas prácticas para la reducción de la exclusión educativa.
Definición conceptual	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE y los CE que implementan buenas prácticas para la reducción de la exclusión educativa. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> . <u>Buenas prácticas:</u> “son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño” (Armijo, citado en Rodríguez, 2008, p.31).
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\sum (\text{EPP de las DRE y los CE que implementan buenas prácticas para la reducción de la exclusión educativa})}{\sum (\text{EPP de las DRE y los CE constituidos})} \right] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP los CE y los CE. Componente 2: Buenas prácticas.
Unidad de medida	Porcentaje de EPP.
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE y los CE que implementan buenas prácticas para la reducción de la exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE y los CE que coordinan acciones, estrategias, proyectos y programas de forma articulada, con sus herramientas de planificación, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE.
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP que implementan buenas prácticas para la reducción de la exclusión educativa.

Ficha del indicador N° 26 (efecto)

Efecto 2: Comunidad educativa contextualiza y aplica experiencias de buenas prácticas para apoyar la gestión institucional en cuanto a la disminución de la exclusión educativa.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de EPP de las DRE y los CE que toman decisiones en cuanto a la exclusión educativa, basadas en los resultados obtenidos de la aplicación de buenas prácticas.
Definición conceptual	Porcentaje de equipos para la permanencia (EPP) de las DRE y los CE que toman decisiones en cuanto a la exclusión educativa, basada en las buenas prácticas. <u>Equipos para la permanencia (EPP):</u> Conformados según <i>Lineamientos para equipos para la permanencia regional y de centro educativo</i> . <u>Buenas prácticas:</u> “son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño” (Armijo, citado en Rodríguez, 2008, p. 31).
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{EPP de las DRE implementan POA pertinente con su entorno}) / \sum (\text{EPP de las DRE constituidos})] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: EPP de las DRE Componente 2: POA
Unidad de medida	Porcentaje de EPP
Interpretación	Número relativo de EPP de las DRE que implementan POA pertinentes con su entorno.
Desagregación	Geográfica: Nivel regional Temática: EPP
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 40% de los EPP de las DRE que implementan POA pertinentes con su entorno, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la UPRE
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros administrativos de la UPRE
Comentarios generales	La UPRE debe registrar el número de EPP de las DRE que implementan POA pertinentes con su entorno.

Ficha del indicador N° 27 (impacto)

Impacto: Disminución de la exclusión educativa en la oferta de tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de disminución de la exclusión educativa.
Definición conceptual	Número relativo de exclusión educativa en II ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional. <u>CE priorizados:</u> CE que han sido priorizados por la Estrategia. <u>Exclusión educativa:</u> Según los TdR de esta contratación (2019), la exclusión educativa se “concibe como un fenómeno multicausal y multifactorial, que involucra variables de tipo socioeconómico, políticas, culturales, psicológicas, institucionales, individuales que dan como resultado la limitación en el acceso a la educación, o el impedimento al ejercicio pleno e integral de este derecho de toda persona” (p.38).
Fórmula de cálculo	$[\sum (\text{matrícula inicial CE}_i - \text{matrícula final CE}_i) / \sum (\text{matrícula inicial CE}_i)] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Matrícula inicial CEi. Componente 2: Matrícula final CEi. Componente 3: CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional.
Unidad de medida	Porcentaje de exclusión.
Interpretación	Número relativo de personal excluidas por cada 100 personas que permanecen en el CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional Temática: Exclusión educativa.
Línea base	7,2%
Meta	Para el 2022: 5,2%.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la DPI.
Clasificación	Impacto
Tipo de operación estadística	Registros estadísticos de la DPI.
Comentarios generales	La UPRE debe coordinar con la DPI para registrar los porcentajes de exclusión de los CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional.

Ficha del indicador N° 28 (impacto)

Impacto: Disminución de la exclusión educativa en la oferta de tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de permanencia estudiantil.
Definición conceptual	Número relativo de exclusión educativa en III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional que permanecen en el sistema educativo. <u>CE priorizados</u> : CE que han sido priorizados por la Estrategia. <u>Permanencia educativa</u> : Número de estudiantes que permanecen en el sistema educativo.
Fórmula de cálculo	$[\sum (1 - \text{Porcentaje de exclusión educativa de los CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional})]$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Permanencia. Componente 2: CE priorizados.
Unidad de medida	Porcentaje de permanencia estudiantil.
Interpretación	Número relativo de estudiantes del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional que permanecen en el sistema educativo. Se calcula restándole 1 al porcentaje de exclusión educativa.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Exclusión educativa.
Línea base	$(1 - 7,2\%) = 92,8\%$
Meta	Para el 2022: 94,8%
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de la DPI.
Clasificación	Impacto
Tipo de operación estadística	Registros estadísticos de la DPI.
Comentarios generales	La UPRE debe coordinar con la DPI para registrar los porcentajes de estudiantes con permanencia en el sistema educativo de los CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional.

Ficha del indicador N° 29 (impacto)

Impacto: Disminución de la exclusión educativa en la oferta de III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de reincorporación estudiantil.
Definición conceptual	Número relativo de estudiantes de CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional que se reincorporan en el sistema educativo. <u>Reincorporación:</u> Estudiantes que, luego de ser excluidos del sistema educativo, se reincorporan para seguir estudiando.
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\sum (\text{estudiantes de CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional que se reincorporan})}{\sum (\text{estudiantes de los 161 CE priorizados})} \right] \times 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Componente 1: Reincorporación. Componente 2: CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional.
Unidad de medida	Porcentaje de reincorporación estudiantil.
Interpretación	Número relativo de personas estudiantes de los CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional que se reincorporan en el sistema educativo luego de ser excluidas.
Desagregación	Geográfica: Nivel nacional. Temática: Exclusión educativa.
Línea base	La primera medición constituirá la línea base. El dato no es acumulativo. La medición es anual.
Meta	No se puede determinar; no se cuenta con la línea base. Al menos 5% de los CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional reincorporados al sistema educativo, el primer año.
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Fuente: Registros de DPI.
Clasificación	Efecto
Tipo de operación estadística	Registros estadísticos de la DPI.
Comentarios generales	La UPRE debe coordinar con la DPI para registrar los porcentajes de reincorporación de estudiantes en los CE del III ciclo y educación diversificada de la oferta tradicional.

Anexo 6: Fichas de procedimientos

Producto 1: EPP de las DRE y los CE conformados

En el siguiente apartado encontrará la información sobre el objetivo, alcance y responsable de este y tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

Tabla 10. Información general asociada con el producto 1

Nombre del proceso	EPP de las DRE y los CE conformados
Objetivo específico de la Estrategia al que se encuentra asociado	Consolidar acciones, estrategias, proyectos y programas inter-institucionales (MEP) y multisectoriales dirigidos a la disminución de la exclusión educativa.
Alcance	EPP de las DRE y los CE.
Responsable del proceso	Grupo de planificación de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 11. Caracterización asociada con el producto 1

Nº	Actividad	Ejecutor de la actividad	Observaciones
1	Elaborar el documento de lineamientos de conformación de los EPP.	UPRE	
2	Validar el documento lineamientos de conformación de los EPP con las autoridades del MEP.	CTM, Viceministerios del MEP, Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	
	¿Se valida este documento de lineamientos de conformación de los EPP propuestos por la UPRE?	UPRE	Si no se valida, se envía por propia cuenta de la UPRE, aspecto que originaría que esta no cuente con apoyo político para la conformación de los equipos.
3	Emitir el comunicado de acciones a las DRE.	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	Esta emisión se realiza vía electrónica dirigida hacia todas las DRE.
4	Establecer el enlace de coordinación con los CE y consolidar los EPP.	Direcciones Regionales	Esta consolidación es de los EPP de las DRE y los CE.
5	Enviar las listas de conformación de los EPP de las DRE y los CE a la UPRE.	Direcciones Regionales	
6	Recibir y compilar la información de los EPP de las DRE y los CE.	UPRE	
7	Verificar la información de los EPP conformados.	UPRE	Esta actividad podrá realizarse por medio de una visita, comunicado o llamada sobre la verificación de la evidencia.

N°	Actividad	Ejecutor de la actividad	Observaciones
8	Definir las jornadas de trabajo, las cuales contendrán como objetivo el apoyo a proporcionar a las 27 DRE.	UPRE	La sesión inicial de estas jornadas de trabajo será primero en conjunto con todos los miembros del EPP. Además, estas sesiones serán con las DRE y los CE. Esta podrá ser definida como sesión de trabajo presencial o virtual.
9	Registrar la información generada del seguimiento a jornadas de trabajo con las 27 DRE. Fin.	UPRE	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Producto 2: EPP de las DRE y los CE, asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa

En el siguiente apartado encontrará la información sobre el objetivo, alcance y responsable de este y tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

Tabla 12. Información general asociada con el producto 2

Nombre del proceso	EPP de las DRE y los CE, asesorados en diferentes temáticas vinculadas con la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
Objetivo específico de la Estrategia	Brindar asesoría técnica al trabajo que realizan los EPP regionales y de los CE en cuanto a gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
Alcance	EPP de las DRE y los CE.
Responsable del proceso	Grupo de trabajo de asesoría técnica de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 13. Caracterización asociada con el producto 2

Nº	Actividad	Ejecutor de la actividad	Observaciones
1	Determinar las prioridades de acompañamiento técnico, de acuerdo con los diagnósticos por CE realizados y los hallazgos recopilados por las DRE.	UPRE	Esta actividad deberá considerar los resultados obtenidos en el proceso de <i>“Acciones, estrategias, proyectos y programas inter e intrainstitucionales (MEP) y multisectoriales consolidados dirigidos a la exclusión educativa”</i> .
2	Coordinar las visitas o jornadas de trabajo con las DRE y CE en cuanto a gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.	UPRE, EPP de las DRE	Estas visitas se coordinarán con los EPP, las DRE y los supervisores.
3	Ejecutar las visitas para brindar el acompañamiento técnico en la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa a las DRE y los CE.	UPRE, EPP de las DRE	Estas visitas requerirán la aplicación de instrumentos de seguimiento y registro.
4	Desarrollar las visitas para brindar el acompañamiento técnico en la gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa a las DRE y los CE.	EPP de las DRE y las CE	
5	Promover con los EPP de las DRE y los CE el uso de distintas herramientas de planificación para dar seguimiento a la exclusión educativa.	UPRE	Estas herramientas serán de uso exclusivo de los CE, en coordinación con las DRE (para el seguimiento y control de la información), las cuales podrán ser: Sistema de Alerta Temprana, protocolos en distintos temas (violencia, drogas, <i>bullying</i>), matrices de seguimiento y registro de jornadas de trabajo, entre otros. Esta actividad tendrá como apoyo la asesoría de la UPRE. Sin embargo, el responsable de realizar los ajustes son los EPP de las DRE y los CE.
6	Elaborar los reportes como evidencias de trabajo de campo.	UPRE	Estos reportes deberán contener las listas de conteo y participación y además cumplir con la metodología de sistematización y seguimiento que la Estrategia defina necesaria.
7	Analizar la información obtenida e identificar las acciones de coordinación que se requieren con los enlaces intra e interinstitucional y multisectorial.	UPRE	Estas acciones de coordinación son a partir de las necesidades identificadas en los planes de trabajo de las DRE y los CE, con el objetivo de acceder a los servicios que a nivel inter e intrainstitucional o multisectorial estén a disposición en su oferta.

Nº	Actividad	Ejecutor de la actividad	Observaciones
8	Generar la coordinación con los enlaces de las instancias de nivel central o externas al MEP, a través de la coordinación de la UPRE.	UPRE	Este modelo debe ser replicado en los EPP de CE.
9	Implementar las acciones con los beneficiarios indirectos en la planificación planteada por las DRE y los CE para la disminución de la exclusión educativa.	EPP de los CE, UPRE	
10	Dar seguimiento a los acuerdos gestados desde el CTM.	UPRE	
11	Activar las Redes de Aprendizaje, coordinación y equipos colaborativos.	UPRE	Estas redes conformarán su trabajo en función del modelo propuesto por la Estrategia.
12.	Ejecutar las acciones para la disminución de la exclusión educativa coordinadas a nivel inter, intrainstitucional y multisectorial gestionadas.	Direcciones del MEP, UPRE, EPP de las DRE y los CE	Esta actividad incluye las acciones coordinadas a nivel interno del MEP y sus diferentes dependencias, otras instituciones públicas, ONG, gobierno local y sector privado, lo cual implica una acción en coordinación con EPP de las DRE y los CE, respondiendo a las acciones, estrategias, proyectos y programas identificados en su planificación.
13	Dar acompañamiento y seguimiento a las acciones planteadas en el PAT o el POA.	UPRE	
14	Reforzar el acompañamiento si las acciones planteadas en el PAT o POA no se cumplen.	UPRE	
15	Dar seguimiento desde el CTM a las acciones ejecutadas de la Estrategia.	CTM, UPRE	Este debe ser una actividad permanente y de seguimiento a las acciones que se gesten en acuerdos desde el CTM. La UPRE deberá darle el apoyo respectivo a esta actividad y la cual deberá realizarse de forma mensual.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Producto 3: Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuvan a la disminución de la exclusión educativa, generados

En el siguiente apartado encontrará la información sobre el objetivo, alcance y responsable de este y tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

Tabla 14. Información general asociada con el producto 3

Nombre del proceso	Acciones, estrategias, proyectos o programas que coadyuven a la disminución de la exclusión educativa, generados.
Objetivo específico de la Estrategia	Brindar asesoría técnica al trabajo que realizan los EPP regionales y de los CE en cuanto a gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
Alcance	EPP de las DRE y los CE.
Responsable del proceso	Grupo de trabajo de asesoría técnica de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 15. Caracterización asociada con el producto 3

Nº	Actividad	Ejecutor de la actividad	Observaciones
1	Definir las jornadas de trabajo, las cuales contendrán como objetivo el apoyo que se brindará a las 27 DRE.	UPRE	La sesión inicial de estas jornadas de trabajo será primero en conjunto con todos los miembros del EPP. Además, estas sesiones serán con las DRE y los CE. Esta podrá ser definida como sesión de trabajo presencial o virtual.
2	Definir la estructura y contenidos del diagnóstico de las DRE y los CE, a fin de garantizar que se incluyan aspectos que incidan en la exclusión educativa.	UPRE	Estas visitas se coordinarán con los EPP, las DRE y los supervisores.
3	Realizar los diagnósticos institucionales de los CE.	EPP de los CE	
4	Registrar los principales hallazgos de necesidades insatisfechas en los diagnósticos.	EPP de las DRE y las CE	Esta actividad será parte de una compilación de información para la elaboración de un diagnóstico por DRE. Tendrán como base los protocolos que la UPRE tenga establecidos para la gestión de acciones.
5	Priorizar las necesidades identificadas por cada DRE.	UPRE	
6	Verificar que los POA o PAT contienen acciones, estrategias, proyectos o programas generados.	UPRE	
	¿El POA o PAT contiene líneas de trabajo sobre exclusión educativa? Fin.	UPRE	Si se cumple esta condición, finaliza el proceso. Si no, se devuelve a la actividad 4 para reforzar los contenidos faltantes.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Producto 4: Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados

En el siguiente apartado encontrará la información sobre el objetivo, alcance y responsable de este y tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

Tabla 16. Información general asociada con el producto 4

Nombre del proceso	Acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia, formalizados.
Objetivo específico de la Estrategia	Brindar asesoría técnica al trabajo que realizan los EPP regionales y los CE en cuanto a gestión y planificación institucional para la atención de la exclusión educativa.
Alcance	EPP de las DRE y los CE.
Responsable del proceso	Grupo de trabajo de asesoría técnica de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 17. Caracterización asociada con el producto 4

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
1	Realizar un mapeo de instancias intra, interinstitucionales y multisectoriales que poseen alguna oferta de servicios que coadyuve a la disminución de la exclusión educativa.	UPRE	
2	Identificar las instancias intra, interinstitucionales y multisectoriales potenciales que poseen alguna oferta de servicios que coadyuve a la disminución de la exclusión educativa.	UPRE	
3	Gestionar los acuerdos bilaterales que permitan la coordinación y gestión de acciones destinadas a la disminución de la exclusión educativa.	CTM, UPRE, DRE	Esta actividad podrá gestarse desde el CTM y otros acuerdos podrán hacerlo desde la iniciativa propia del EPP del CE, con el apoyo técnico de la UPRE, a fin de determinar los acuerdos entre autoridades y direcciones sobre los servicios de apoyo que se requieran. Además, esta generación deberá partir de los diagnósticos realizados por la UPRE con las DRE y los CE, los cuales deberán reflejarse en la planificación ordinaria de ambos niveles de gestión del MEP.

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
4	Formalizar los acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia.	UPRE	
5	Realizar el seguimiento a las acciones coordinadas y ejecutadas, así como a los resultados de los acuerdos intra, interinstitucionales y multisectoriales generados.	EPP de las DRE y los CE, UPRE	
6	Realizar el(los) informe(s) que evidencie(n) el seguimiento a los acuerdos.	EPP de las DRE y los CE, UPRE	Una parte importante de esta actividad se desarrolla por medio de la planificación ejecutada por IDP.
7	Registrar el acompañamiento y la trazabilidad de las acciones ejecutadas y que responden a los acuerdos gestados para la reducción de la exclusión educativa. Fin.	UPRE	Esta actividad deberá ser verificada mediante soluciones concretas.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Producto 5: EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa

En el siguiente apartado encontrará la información sobre el objetivo, alcance y responsable de este y tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

Tabla 18. Información general asociada con el producto 5

Nombre del proceso	EPP de las DRE y los CE capacitados en temas de exclusión educativa.
Objetivo específico de la Estrategia	Capacitar a los equipos para la permanencia regionales, EPP de los CE, equipos técnicos o enlaces interinstitucionales y multisectoriales en temas vinculados con la exclusión educativa.
Alcance	EPP de las DRE y los CE.
Responsable del proceso	Grupo de trabajo de capacitación y formación de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 19. Caracterización asociada con el producto 5

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
1	Realizar un mapeo de instancias intra, interinstitucionales y multisectoriales que poseen alguna oferta de servicios que coadyuve a la disminución de la exclusión educativa.	UPRE	
2	Identificar las instancias intra, interinstitucionales y multisectoriales potenciales que poseen alguna oferta de servicios que coadyuve a la disminución de la exclusión educativa.	UPRE	
3	Gestionar los acuerdos bilaterales que permitan la coordinación y gestión de acciones destinadas a la disminución de la exclusión educativa.	CTM, UPRE, DRE	Esta actividad podrá gestarse desde el CTM y otros acuerdos podrán hacerlo desde la iniciativa propia del EPP del CE, con el apoyo técnico de la UPRE, a fin de determinar los acuerdos entre autoridades y direcciones sobre los servicios de apoyo que se equieran. Además, esta generación deberá partir de los diagnósticos realizados por la UPRE con las DRE y los CE, los cuales reflejarse en la planificación ordinaria de ambos niveles de gestión del MEP.
4	Formalizar los acuerdos intra-interinstitucionales y multisectoriales para la generación de apoyos concretos en acciones, estrategias, proyectos o programas vinculados con la disminución de la exclusión educativa, según las capacidades de cada instancia.	UPRE	
5	Realizar el seguimiento a las acciones coordinadas y ejecutadas, así como a los resultados de los acuerdos intra, interinstitucionales y multisectoriales generados.	EPP de las DRE y los CE, UPRE	
6	Realizar el(los) informe(s) que evidencie(n) el seguimiento a los acuerdos.	EPP de las DRE y los CE, UPRE	Una parte importante de esta actividad se desarrolla por medio de la planificación ejecutada por IDP.
7	Registrar el acompañamiento y la trazabilidad de las acciones ejecutadas y que responden a los acuerdos gestados para la reducción de la exclusión educativa. Fin.	UPRE	Esta actividad deberá ser verificada mediante soluciones concretas.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Producto 6: EPP de las DRE y los CE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal

En el siguiente apartado encontrará la información sobre el objetivo, alcance y responsable de este y tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

Tabla 20. Información general asociada con el producto 6

Nombre del proceso	EPP de las DRE y los CE cuentan con planes de trabajo (POA y PAT) que incluyen contenido formativo de las capacitaciones recibidas por el personal.
Objetivo específico de la Estrategia	Capacitar a los equipos para la permanencia regionales, EPP de los CE, equipos técnicos o enlaces interinstitucionales y multisectoriales en temas vinculados con la exclusión educativa.
Alcance	EPP de las DRE y de los CE.
Responsable del proceso	Grupo de trabajo de capacitación formación de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 21. Caracterización asociada con el producto 6

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
1	Identificar los EPP de las DRE y los CE que han sido parte de los procesos de capacitación y formación en temas de exclusión educativa.	UPRE	Los insumos para identificar las brechas de trabajo serán los resultados de los procedimientos de “Capacitaciones para los EPP de las DRE y los CE en temas de exclusión educativa realizadas”.
2	Recopilar las herramientas de planificación de las DRE y los CE que recibieron capacitaciones y formación en temas de exclusión educativa.	UPRE	
3	Identificar los temas de exclusión educativa en los que fueron capacitados los EPP de las DRE y los CE.	UPRE	
4	Desarrollar la estrategia de verificación de contenidos formativos en los PAT y POA de las DRE y los CE.	UPRE	La UPRE deberá establecer las evidencias que verifiquen la inclusión de estos contenidos.
5	Identificar las evidencias que respalden la inclusión de los contenidos en los PAT y POA de las DRE y los CE.	UPRE	En caso de que no se hayan incluido todos los contenidos, deberán realizarse los ajustes necesarios para no afectar el cumplimiento de las capacitaciones y procesos formativos.
6	Generar los informes de verificación para la generación de recomendaciones a las DRE y los CE.	UPRE	Esta actividad deberá ser continua y en función de aumentar la efectividad de este producto que se ofrece en la Estrategia.

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
7	Recomendar los ajustes pertinentes a la realización de las capacitaciones, a fin de optimizar los resultados de estas.	UPRE	En caso de que no se hayan incluido todos los contenidos, deberán realizarse los ajustes necesarios para no afectar el cumplimiento de las capacitaciones y procesos formativos.
8	Dar seguimiento a los ajustes y recomendaciones realizadas. Fin.	UPRE	Esta actividad deberá ser acompañada de informes de la Estrategia, los cuales forman parte de la rendición de cuentas de la Estrategia y se recomienda que este sea semestral.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Producto 7: Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa

En el siguiente apartado encontrará la información sobre el objetivo, alcance y responsable de este y tabla de caracterización con la secuencia de actividades, responsable y observaciones asociadas con la actividad en ejecución.

Tabla 22. Información general asociada con el producto 7

Nombre del proceso	Campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa.
Objetivo específico de la Estrategia	Realizar campaña nacional de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión estudiantil dirigida al MEP y la comunidad educativa.
Alcance	MEP y la comunidad educativa.
Responsable del proceso	Grupo de trabajo de comunicación y divulgación de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 23. Caracterización asociada con el producto 7

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
1	Definir las necesidades de comunicación a lo interno y externo de la Estrategia.	UPRE	
2	Seleccionar los temas de comunicación y divulgación de buenas prácticas de gestión prioritarios sobre la exclusión escolar, según las poblaciones de las distintas comunidades educativas.	UPRE	
3	Formular la campaña de divulgación y buenas prácticas de gestión acerca de la disminución de la exclusión educativa.	UPRE, Dirección de Prensa	
4	Determinar los mecanismos de comunicación y divulgación sobre el tema de exclusión educativa que la Estrategia requiere y su impacto.	UPRE, Dirección de Prensa	

Nº	Actividad	Responsable	Observaciones
5	Planificar las acciones de comunicación y sensibilización sobre el tema de exclusión educativa.	UPRE, Dirección de Prensa	
6	Determinar el medio de ejecución de la Estrategia.	UPRE, Dirección de Prensa	Este medio de ejecución determinará si esta se realiza por los medios institucionales o a través de una adquisición de servicios externos al MEP.
7	Ejecutar las acciones de comunicación y sensibilización sobre el tema de exclusión educativa.	UPRE	
8	Generar los espacios de intercambios de buenas prácticas de gestión en temas de la exclusión escolar con la comunidad educativa.	UPRE	Estos espacios podrán ser: convivios y jornadas de trabajo, entre otros.
9	Sistematizar las buenas prácticas para disminuir la exclusión escolar disponible para consulta de los actores de la comunidad educativa.	UPRE	Esta sistematización requerirá que al finalizar el periodo de ejecución de la Estrategia se publiquen las buenas prácticas desarrolladas en función de la disminución de la exclusión educativa y disponibles en los sitios web del MEP.
10	Generar el informe que contenga la sistematización de las buenas prácticas para disminuir la exclusión escolar disponible para consulta de los actores de la comunidad educativa.	UPRE	Para realizar esta actividad deberán identificarse los medios de publicación disponibles en el MEP o externos a la institución.
11	Evaluar las acciones realizadas a través de la campaña de divulgación y buenas prácticas para la disminución de la exclusión educativa. Fin.	UPRE	

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 7: Listas de asistencia

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA		Universidad de Costa Rica Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública Taller árbol de objetivos Facilitadoras: Patricia Corderas, Diana Arce, Catalina Esquivel Fecha: 24 de octubre de 2019				CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública		
Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma	Firma Consentimiento Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (No. 8952) (anexar a base de datos)
1 Patricia Méndez		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	UPRE		patricia.mendez.arroyo@mep.go.cr		
2 Irvin Fernández		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		irvin.fernandez.rojas@mep.go.cr		
3 José Villalobos Salas		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		jose.villalobos.salas@mep.go.cr		
4 Marga Solís Alvarado Natalia Alvarado Jiménez		Ministerio de Educación Pública	Asesora	Planificación Institucional		marga.solis.alvarado@mep.go.cr natalia.alvarado.jimenez@mep.go.cr		
5 Marco Vindas Solano		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional		marco.vindas.solano@mep.go.cr		
6 Alexander Castro		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Departamento de Supervisión Educativa		alexander.castro.mena@mep.go.cr		
7 Maria Alexandra Ulate		Ministerio de Educación Pública	Directora	Dirección de Desarrollo Curricular		maria.ulate.espinoza@mep.go.cr		
8 Gilbert Morales Zumbado		Ministerio de Educación Pública	Director			gilbert.morales.zumbado@mep.go.cr		
9 Maria Fernanda Viquez Ortiz	20635110	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Departamento de Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Edu. de Personas Jóvenes y Adultos	2259-5161	maria.viquez.ortiz@mep.go.cr		
10 Rigoberto Corrales Zuñiga		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultos		rigoberto.corrales.zuniga@mep.go.cr		

ORGANIZACIÓN CERTIFICADA ISO 9001:2015
006 2511-3748 | 056 2511-3747 | @cicap@ucr.ac.cr | www.cicap.ucr.ac.cr
REC-25, Lista de asistencia
Página 1 de 1

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA		Universidad de Costa Rica Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública Taller árbol de objetivos Facilitadoras: Patricia Corderas, Diana Arce, Catalina Esquivel Fecha: 24 de octubre de 2019				CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública		
Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma	Firma Consentimiento Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (No. 8952) (anexar a base de datos)
10 Rigoberto Corrales Zuñiga	DE SA 105490081	Ministerio de Educación Pública	Jefatura	Departamento de III ciclo y educación diversificada	8997-2682	rigoberto.corrales.zuniga@mep.go.cr		
11 Merlyn Marín Valenciano	7-0112-0490	Ministerio de Educación Pública	Trabajadora Social, ETIR	DRE Guápiles	2710-3341	merlyn.marin.valenciano@mep.go.cr		
12 Beileida Álvarez Cordero	502320565	Ministerio de Educación Pública	Jefa Asesoría Pedagógica	DRE Santa Cruz		beileida.alvarez.cordero@mep.go.cr		
13 Ruth Arce Hernández		Ministerio de Educación Pública	Asesora de orientación	DRE Desamparados	2218-1752 ext 110	ruth.arce.hernandez@mep.go.cr		
14 Antonio Granados Monge		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Desamparados	2218-1874 ext 307	antonio.granados.monge@mep.go.cr		
15 Gabriela Brenes Brenes		Ministerio de Educación Pública	Asistente de Dirección	Liceo de Cot	2536-6509	gabriela.brenes.brenes@mep.go.cr		
16 Christian Roberto Córdoba Monge		Ministerio de Educación Pública	Director	Liceo Curridabat		christian.cordoba.monge@mep.go.cr		
17 Isaias Jiménez Baltodano		Ministerio de Educación Pública	Supervisor de centros educativos	DRE Puntarenas		isaias.jimenez.baltodano@mep.go.cr		
18 José Ramón Salas Murillo	1-0593-0727	Ministerio de Educación Pública	Docente	Colegio México	2257-0235	ramon.salas.murillo@mep.go.cr		
19 Roger Francis		Ministerio de Educación Pública	Director	Colegio Nocturno Pocora *		roger.francis.alvarado@mep.go.cr		

ORGANIZACIÓN CERTIFICADA ISO 9001:2015
006 2511-3748 | 056 2511-3747 | @cicap@ucr.ac.cr | www.cicap.ucr.ac.cr
REC-25, Lista de asistencia
Página 1 de 1

Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma	Firma Consentimiento Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (No. 8935) (repetir a base de datos)
Merlyn Marín Valenciano		Ministerio de Educación Pública	Trabajadora Social, ETIR	Departamento de III ciclo y educación diversificada DRE Ampio		merlyn.marin.valenciano@mep.go.cr		
Beleida Álvarez Cordero		Ministerio de Educación Pública	Jefa Asesoría Pedagógica	DRE Guapiles DRE Santa Cruz		beleida.alvarez.cordero@mep.go.cr		
Ruth Arce Hernández		Ministerio de Educación Pública	Asesora de orientación	DRE Santa Cruz		ruth.arce.hernandez@mep.go.cr		
Antonio Granados Monge		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Desamparados		antonio.granados.monge@mep.go.cr		
Gabriela Brenes		Ministerio de Educación Pública	Asistente de Dirección	DRE Desamparados		gabriela.brenes.brenes@mep.go.cr		
Christian Roberto Córdoba Monge		Ministerio de Educación Pública	Director	Liceo de Cot		christian.cordoba.monge@mep.go.cr		
Isaias Jiménez Baltodano		Ministerio de Educación Pública	Supervisor de centros educativos	Liceo Curridabat		isaias.jimenez.baltodano@mep.go.cr		
Jose Ramon Salas		Ministerio de Educación Pública	Docente	DRE Puntarenas		ramon.salas.murillo@mep.go.cr		
Roger Francis	701820079	Ministerio de Educación Pública	Director	Colegio México		roger.francis.alvarado@mep.go.cr		
Fanny Navarro Solano		Ministerio de Educación Pública	Orientadora	Colegio Nocturno Pocos Liceo Profr. Santiago		fanny.navarro.solano@mep.go.cr		
Katerine Ramírez González		Ministerio de Educación Pública	Supervisora de centros educativos	Liceo Académico de Santiago		katerine.ramirez.gonzalez@mep.go.cr		
Johanni Soto Solórzano		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Occidente		johanni.soto.solorzano@mep.go.cr		
Gidget Adriana Mora		Ministerio de Educación Pública	Investigadora Educativa	Dirección Programas de Equidad	2233-1027 ext. 4028	gidget.mora@mep.go.cr		
Mercades Alvarado Gutiérrez	106390416	MEP - Dirección de Programas de Equidad	Investigadora Social	Departamento de Planificación y Evaluación	223360 ext. 202	mercades.alvarado.gutierrez@mep.go.cr		
Jenny Rivera Espinoza	10441068	MEP	Prof. de Serv. Civil 2	Tercer ciclo y Educ. Diversificada	2223 1810	jenny.rivera.espinoza@mep.go.cr		

SISTEMA DE GESTIÓN CIGAP
 01/08/2018 V.01

Organización Certificada ISO 9001:2015
 (006) 2511-3748 | (006) 2511-3747 | ciga@qcr.ac.cr | www.cigap.ucr.ac.cr
 REC-25, Lista de asistencia
 Página 1 de 1

Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
Patricia Méndez		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	UPRE		patricia.mendez.aroyo@mep.go.cr	
Irvin Fernández		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		irvin.fernandez.rojas@mep.go.cr	
José Villalobos Salas		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		jose.villalobos.salas@mep.go.cr	
Magda Solís Alpizar	1-0585-0552	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Planificación Institucional	2256-8508	magda.solis.alpizar@mep.go.cr	
Marco Vindas Solano	11582-0431	Ministerio de Educación Pública	Asesor	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	2256-1449	marco.vindas.solano@mep.go.cr	
Alexander Castro		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Departamento de Supervisión Educativa		alexander.castro.mena@mep.go.cr	
María Alexandra Ulate		Ministerio de Educación Pública	Directora	Dirección de Desarrollo Curricular		maria.ulate.espinoza@mep.go.cr	
Gilbert Morales Zumbado		Ministerio de Educación Pública	Director			gilbert.morales.zumbado@mep.go.cr	
María Fernanda Viquez Ortiz	206030410	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas	22573969	maria.viquez.ortiz@mep.go.cr	
Rigoberto Corrales Zuñiga	10549081	Ministerio de Educación Pública	Jefatura	Departamento de III ciclo y educación diversificada	8997 2682	rigoberto.corrales.zuniga@mep.go.cr	

SISTEMA DE GESTIÓN CIGAP
 01/08/2018 V.01

Organización Certificada ISO 9001:2015
 (006) 2511-3748 | (006) 2511-3747 | ciga@qcr.ac.cr | www.cigap.ucr.ac.cr
 REC-25, Lista de asistencia
 Página 1 de 1

	IDE	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
Merlyn Marin Valenciano	CA 7-112 490	Ministerio de Educación Pública	Trabajadora Social, ETIR	DRE Guápiles	27103341	merlyn.marin.valenciano@mep.go.cr	
12 Beileida Álvarez Cordero	50232 0563	Ministerio de Educación Pública	Jefa Asesoría Pedagógica	DRE Santa Cruz		beileida.alvarez.cordero@mep.go.cr	
13 Ruth Arce Hernández		Ministerio de Educación Pública	Asesora de orientación	DRE Desamparados	22181874 Ext 110	ruth.arce.hernandez@mep.go.cr	
14 Antonio Granados Monge		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Desamparados	2218-1952 Ext 307	antonio.granados.monge@mep.go.cr	
15 Gabriela Brenes Brenes		Ministerio de Educación Pública	Asistente de Dirección	Liceo de Cot	2536-6509	gabriela.brenes.brenes@mep.go.cr	
16 Christian Roberto Córdoba Monge		Ministerio de Educación Pública	Director	Liceo Curridabat		christian.cordoba.monge@mep.go.cr	
17 Isaias Jiménez Baltodano		Ministerio de Educación Pública	Supervisor de centros educativos	DRE Puntarenas		isaias.jimenez.baltodano@mep.go.cr	
18 José Ramón Salas Murillo	1-0593- 0727	Ministerio de Educación Pública	Docente	Colegio México	22570235	ramon.salas.murillo@mep.go.cr	
19 Roger Francis		Ministerio de Educación Pública	Director	Colegio Nocturno Pocora *		roger.francis.alvarado@mep.go.cr	
20 Fanny Navarro Solano	1-133034	Ministerio de Educación Pública	Orientadora	Liceo Académico de Santiago **	848 01515 24531403	fanny.navarro.solano@mep.go.cr	
21 Katherine Ramirez González		Ministerio de Educación Pública	Supervisora de centros educativos	DRE Occidente	6055 9608	katherine.ramirez.gonzalez@mep.go.cr	

	IDE	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
Johanny Soto Solórzano	CA	Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Pérez Zeledón		johanny.soto.solorzano@mep.go.cr geovannyssi@gmail.com	
23 Gidget Adriana Monge Mora		Ministerio de Educación Pública	Investigadora Educativa	Dirección Programas de Equidad	2233-6027 ext 4028	gidget.monge.mora@mep.go.cr	
24 Mercedes Mayela Alvarado Gutiérrez	106590416	Ministerio de Educación Pública	Investigadora Social	Departamento de Planificación y Evaluación		mercedes.alvarado.gutierrez@mep.go.cr	
25 Jenny Rivera Espinoza	10941068	Ministerio de Educación Pública	Prof. de Serv Civil 2	Tercer ciclo y Educ. Diversificada	22231810 83640564	jenny.rivera.espinoza@mep.go.cr	
Isaias Jiménez Baltodano	6169477	MEP	Supervisor	DRE-Puntarenas	87450577	isaias.jimenez.baltodano	

Universidad de Costa Rica Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública Taller de objetivos e indicadores Facilitadoras: Patricia Cárdenas, Diana Arce, Catalina Esquivel Fecha: 11 de noviembre de 2019							
Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
1 Patricia Méndez		Ministerio de Educación Pública	Jefatura	UPRE		patricia.mendez.arroyo@mep.go.cr	
2 Irvin Fernández		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		irvin.fernandez.rojas@mep.go.cr	
3 José Villalobos Salas		Ministerio de Educación Pública	Asesor	UPRE		jose.villalobos.salas@mep.go.cr	
4 Magda Solís Alpizar	1-0585-0552	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Planificación Institucional	2256-8508	magda.solis.alpizar@mep.go.cr	
5 Marco Vindas Solano	1-1582-0431	Ministerio de Educación Pública	Asesor	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	2256-1449	marco.vindas.solano@mep.go.cr	
6 Alexander Castro		Ministerio de Educación Pública	Asesor	Departamento de Supervisión Educativa		alexander.castro.mena@mep.go.cr	
7 María Alexandra Ulate		Ministerio de Educación Pública	Directora	Dirección de Desarrollo Curricular		maria.ulate.espinoza@mep.go.cr	
8 Gilbert Morales Zumbado		Ministerio de Educación Pública	Director				gilbert.morales.zumbado@mep.go.cr
9 María Fernanda Viquez Ortiz	206030410	Ministerio de Educación Pública	Asesora	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas	2257-3964	maria.viquez.ortiz@mep.go.cr	

Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Lugar de trabajo	Tel oficina	E-mail	Firma
Jenny Navarro Solano	DE CA 1-1180342	Ministerio de Educación Pública	Orientadora	Licbo Académico de Santiago **	2534-7402	jenny.navarro.solano@mep.go.cr	
21 Katerine Ramírez González		Ministerio de Educación Pública	Supervisora de centros educativos	DRE Occidente	2453-1403	katerine.ramirez.gonzalez@mep.go.cr	
22 Geovanny Soto Solórzano		Ministerio de Educación Pública	Director Regional	DRE Pérez Zeledón		johanny.soto.solorzano@mep.go.cr geovannyss1@gmail.com	
23 Gidget Adriana Monge Mora		Ministerio de Educación Pública	Investigadora Educativa	Dirección Programas de Equidad	2233-6027 ext 4028	gidget.monge.mora@mep.go.cr	
24 Mercedes Mayela Alvarado Gutiérrez	106590416	Ministerio de Educación Pública	Investigadora Social	Departamento de Planificación y Evaluación		mercedes.alvarado.gutierrez@mep.go.cr	
25 Jenny Rivera Espinoza	10941068	Ministerio de Educación Pública	Prof de Serv Civil 2	Tercer ciclo y Educ. Diversificada		jenny.rivera.espinoza@mep.go.cr	



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Universidad de Costa Rica
Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Sesión de trabajo UPRE
Fecha 14 de noviembre

CICAP
Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública

	Nombre	# Cédula	Institución	Puesto	Tel Oficina	Celular	E-mail	Firma
1	Patricia Méndez Araya	8-405-897	UPRE	Defensor		8398260	patricia.mendez.araya@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
2	Sofía Bolaños A.	109810339	UPRE	Tecno. Social		87293543	sobalanos.clara@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
3	EUGENIA ROTERO MAIA	303960292	UPRE	TRAB.SOCIAL		88877144	@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
4	Andrea Chaves Calderón	1099958	UPRE	Trobo y Social		85229191	andrea.chaves.calderon@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
5	Luz Fernanda Rojas	1955850	UPRE	Asesor UPRE		8861456	luz.fernanda.rojas@mep.go.cr	<i>[Firma]</i>
6								
7								
8								
9								
10								
11								

SISTEMA DE GESTIÓN CICAP
R: 01/08/2018 V:01

Organización Certificada ISO 9001:2015
(506) 2511-3748 | (506) 2511-3747 | cicap@ucr.ac.cr | www.cicap.ucr.ac.cr
REC-26, Lista de asistencia
Página 1 de 1



Reunión: Trabajo conjunto CICAP-UCR-UPRE

Fecha: 23-01-2020

Lugar: UPRE

Nombre	Firma	Institución/Dependencia	Correo electrónico
Patricia Méndez Araya	<i>[Firma]</i>	UPRE	patricia.mendez.araya@mep.go.cr
José Vallabón Bola	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
Andrea Chaves Calderón	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
Patricia Cadenas V.	<i>[Firma]</i>	UCR-CICAP	patricia.cadenasv@gmail.com
Sofía Bolaños Alvarado	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
Diana Arce Flores	<i>[Firma]</i>	CICAP-UCR	dafarce@yahoo.com
Catalina Esquivel Rodríguez	<i>[Firma]</i>	CICAP-UCR	catalina.esquivel-r@ucr.ac.cr
Luz Fernanda Rojas	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr
EUGENIA ROTERO MAIA	<i>[Firma]</i>	UPRE	@mep.go.cr



MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio de Planificación
Institucional y Coordinación Regional

LISTA DE FUNCIONARIOS CONVOCADOS

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	PUESTO
1. Patricia Méndez Arroyo	UPRE	Jefatura
2. Irvin Fernández Rojas	UPRE	Asesor
3. Jose Villalobos Salas	UPRE	Asesor
4. Karol Bastos González	Dirección de Planificación Institucional	Asesora
5. Natalia Alvarado Jiménez	Dirección de Planificación Institucional	Asesora
6. Dennia Rodríguez Vallejos	Dirección de Programas de Equidad	Subdirectora
7. Marco Vindas Solano	Despacho Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	Asesor
8. Alexander Castro Mena	Departamento de Supervisión Educativa	Asesor
9. María Alexandra Ulate	Dirección de Desarrollo Curricular	Directora
10. Gilbert Morales Zumbado	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	Director
11. María Fernanda Víquez Ortíz	Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas	Asesora
12. Rigoberto Corrales Zúñiga	Departamento de III ciclo y educación diversificada	Jefatura
13. Merlyn Marín Valenciano	DRE Guápiles	Trabajadora Social, ETIR
14. Beileida Álvarez Cordero	DRE Santa Cruz	Jefa Asesoría Pedagógica
15. Ruth Arce Hernández	DRE Desamparados.	Asesora de orientación
16. Marcela Soto Bastos	DRE Los Santos	Psicóloga ETIR
17. Antonio Granados Monge	DRE Desamparados	Director Regional
18. Gabriela Brenes Brenes	Liceo de Cot	Asistente de Dirección



MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio de Planificación
Institucional y Coordinación Regional

19. Christian Roberto Córdoba Monge	Liceo Curridabat	Director
20. Isaías Jiménez Baltodano	DRE Puntarenas	Supervisor de centros educativos
21. Juan Ramón Salas	Colegio México	Docente
22. Roger Francis	Colegio Nocturno Pocora	Director
23. Fanny Navarro Solano	Liceo Académico de Santiago	Orientadora
24. Katerine Ramírez González	DRE Occidente	Supervisora de centros educativos
25. Johanny Soto Solórzano	DRE Pérez Zeledón	Director Regional

Anexo 8: Lista de personas entrevistadas

Nombre entrevistado	Unidad o dependencia del MEP	Fecha realización entrevista	Temas abordados
Patricia Méndez Arroyo	Coordinación UPRE - MEP	22 agosto 2019	Información básica e introductoria de la Estrategia, forma de trabajo de la UPRE y otros aspectos que permiten articular las acciones hacia la disminución de la exclusión educativa.
Irvin Fernández Rojas	Asesoría UPRE - MEP	16 setiembre 2019	
Eugenia Romero Mata	Área Técnica UPRE-MEP	23 octubre 2019	Información básica sobre la Estrategia, su articulación y operación en la UPRE, acciones de coordinación con otras unidades del MEP, DRE y CE, retos y oportunidades de mejora.
Alessandra Molina Alfaro	Área Técnica UPRE-MEP	23 octubre 2019	
Paula Villalta Olivares	Viceministerio de Planificación Institucional MEP	6 noviembre 2019	Información básica sobre la Estrategia, forma de articulación de esta con el quehacer de los viceministerios, articulación, coordinación con otras dependencias del MEP, retos y oportunidades de mejora.
Melania Brenes Monge	Viceministerio Académico MEP	12 noviembre 2019	
Guiselle Cruz Maduro	Ministra del MEP	20 noviembre 2019	Información básica sobre la Estrategia, forma de articulación de esta con el quehacer del Ministerio, articulación, coordinación con otras dependencias del MEP, retos y oportunidades de mejora.
María Alexandra Ulate Espinoza	Dirección de Desarrollo Curricular - MEP	9 enero 2020	Información sobre la exclusión educativa, acciones de la UPRE orientadas a la exclusión educativa, acciones conjuntas con la UPRE para disminuir la exclusión educativa, cambios y resultados que se originan del trabajo conjunto con la UPRE y otras dependencias asociadas con la planificación institucional para reducir la exclusión educativa, entre otras.
Ginette Corazzari Aguilar	Contraloría de Derechos Estudiantiles - MEP	14 enero 2020	
Leonardo Sánchez Hernández	Dirección de Programas de Equidad	14 enero 2020	
Gilberth Morales Zumbado	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	15 enero 2020	
Karla Thomas Powell	Dirección Ejecutiva Instituto Desarrollo Profesional - MEP	16 enero 2020	
Reynaldo Ruiz Brenes	Dirección de Planificación Institucional	17 enero 2020	
Pablo Mena Castillo	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad - MEP	22 enero 2020	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Anexo 9: lista de documentos revisados

- Arce, D., Cárdenas, P. y Esquivel, C. (2019). *Evaluación de la Estrategia: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”*. Informe final. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). *Código de la Niñez y la Adolescencia N° 7739*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (Agosto de 2006). El derecho a la educación. Una tarea pendiente para América Latina y el Caribe. *Boletín Desafíos*. ISSN 1816-7527
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *El enfoque de brechas estructurales. Análisis de caso de Costa Rica*. Santiago, Chile.
- Consejo Superior de Educación. (2011). *El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense*. San José, Costa Rica: Litografía e Imprenta Universal S.A.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. (DGDR). (7 de marzo de 2019). *Oficio DGDR-0318-03-2019*. San José, Costa Rica.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. (DGDR). (5 de diciembre de 2018). *Oficio DGDR-1289-12-2018*.
- Jiménez, W. y Gaete, M. (Enero-abril, 2013). Estudio de la exclusión educativa y abandono de la enseñanza secundaria en algunas instituciones públicas de Costa Rica. *Revista Electrónica Educar*, 17(1), 105-128. doi. ISSN: 1409-42-58.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX). (s.f.). *Proceso de ingreso a la OCDE*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/ocde/>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2015-2018). *Orientaciones Estratégicas Institucionales*. San José, Costa Rica.
- Consejo Superior de Educación. (2016). *Política Educativa de Costa Rica. La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- Ministerio de Educación Pública. (6 de abril de 2018). *Decreto Ejecutivo N° 41007. Reforma al Decreto Ejecutivo N° 38170 – Ministerio de Educación Pública y sus reformas, Artículo 37-bis*. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Misión y Visión del MEP*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/mision-y-vision-del-mep>

- Ministerio de Educación Pública (MEP). (s.f.). *Modelo de intervención integral y multisectorial para disminuir la exclusión escolar: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”*. Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Objetivos específicos del MEP*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/objetivos-especificos>
- Ministerio de Educación Pública (s.f.). *Objetivos generales del MEP*. Recuperado de https://www.mep.go.cr/atc21s/objetivos_generales
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (s.f.). *Orientaciones y lineamientos para los equipos de permanencia*. San José, Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (mayo, 2017). *Propuesta de Reestructuración Parcial del MEP. Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Exclusión Educativa en el Sistema Público Costarricense (Análisis de cinco dimensiones)*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2016). *Sistematización de la implementación de la estrategia Yo Me Apunto del Ministerio de Educación Pública (Producto Final)*. San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica
- Ministerio de Educación Pública (MEP) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2018). *Segunda parte de la sistematización y evaluación de la implementación de la estrategia Yo Me Apunto del Ministerio de Educación Pública*. (Versión revisada luego de la presentación oral del informe el 20 de enero de 2018). San José, Costa Rica: Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública (MEP) - Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE). (2020). *Plan Anual Operativo (PAO)*.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2016*. Gobierno de Costa Rica. Recuperado de http://ods.cr/sites/default/files/documentos/3-inventario-politicas-publicas_3.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Política Nacional de Evaluación 2018-2030*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2019). *Términos de referencia de contratación de servicios profesionales para la evaluación de la estrategia: “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”*. Gobierno de Costa Rica.

- Programa Estado de la Nación. (2019). *Informe del Estado de la Educación* (7ª publicación). Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/septimo-informe-estado-de-la-educacion-contemplara-novedoso-estudio-de-observacion-en-las-aulas-de-matematicas-de-decimo-ano/>
- Organización de las Naciones Unidad para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2018). *Evaluación de experiencias innovadoras de inclusión de adolescentes y jóvenes en la educación secundaria básica CECC-SICA. El caso de Costa Rica: Estrategia Institucional Yo Me Apunto*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE-UNESCO).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *Educación en Costa Rica. Aspectos destacados*.



mideplan
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

mep
Ministerio de Educación Pública