

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.