

## 付属資料

- 1 ミニッツ
- 2 パラグアイ教育データ
- 3 終了時評価調査レポート（和訳）



**MINUTA DE LAS REUNIONES  
ENTRE  
LA MISIÓN JAPONESA DE EVALUACIÓN FINAL  
Y  
LAS AUTORIDADES DEL  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY  
SOBRE  
LA COOPERACIÓN TÉCNICA JAPONESA  
PARA  
EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

La Misión Japonesa de Evaluación Final (en adelante denominada como “La Misión”), organizada por La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada como “JICA”) dirigida por la Dra. Keiko Mizuno, visitó la República del Paraguay del 22 de Septiembre al 8 de Octubre de 2008, con el propósito de realizar la Evaluación Final del Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar (en adelante denominado como “el Proyecto”).

Durante la estadía en el Paraguay, La Misión entabló una serie de discusiones con las autoridades paraguayas correspondientes, quienes conjuntamente evaluaron los logros del Proyecto e intercambiaron opiniones para mejorar la implementación del proyecto.

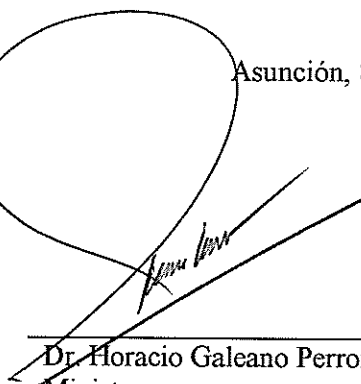
Como resultado de las discusiones, ambas partes acordaron los aspectos mencionados en los documentos adjuntos.

Asunción, 8 de Octubre del 2008

水野 敬子

---

Dra. Keiko Mizuno  
Líder  
Misión Japonesa de Evaluación Final  
Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón (JICA)  
Japón




---

Dr. Horacio Galeano Perrone  
Ministro  
Ministerio de Educación y Cultura  
República de Paraguay

## DOCUMENTO ADJUNTO

### Resumen de la Evaluación Final del Proyecto

Dentro del área de influencia del proyecto se puede decir que se estableció un modelo capaz de contribuir al mejoramiento de la gestión escolar produciéndose los resultados esperados mediante el empeño puesto por cada actor. Con respecto a la efectividad del modelo desarrollado así como la aplicabilidad hacia a otra zona, se pudo verificar que son altas. Además, en las escuelas focalizadas se ha generado varios impactos favorables. Los directores que han adquirido suficiente capacidad en cuanto a la metodología para utilizar las herramientas en los procesos de elaboración del PEI/POA, están logrando ejecutar desde diferentes ángulos las actividades que permiten mejorar la escuela/aulas compartiendo con las personas involucradas ya sea docentes, alumnos y los padres. Además, a través del presente proyecto se realizó la validación en cuanto a la efectividad de la capacitación mediante una combinación de curso de capacitación con el monitoreo/seguimiento, las cuales anteriormente eran actividades abordadas en forma separada, por lo tanto, es un impacto que merece ser destacado pudiéndose aprovechar también en la capacitación de otro tema.

En cuanto al resultado de la evaluación sobre los 5 criterios, se concluyó como se indica en el siguiente cuadro.

Criterios	Resumen del resultado
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desde el punto de vista de la concordancia con la necesidad del sector educativo del Paraguay así como con la política de “Asistencia Oficial para el Desarrollo del Japón, (ODA)” y de la justificación como medio de alcance del Proyecto, la pertinencia es alta.</li><li>• Con respecto a la concordancia con la política educativa del nuevo gobierno del Paraguay, aunque no se ha publicado aun hasta la fecha en forma de documento oficial, durante la entrevista se pudo confirmar una alta concordancia.</li><li>• Se observa una duplicación con el Programa de Escuela Viva Hekokatúva ejecutado con el préstamo del BID en cuanto a la elaboración del PEI. Aunque se ha dado inicio sin realizar una investigación profunda con respecto a la duplicación de las acciones, actualmente en la segunda fase del Programa Escuela Viva se está estudiando la posibilidad de aprovechar el modelo de capacitación y los materiales elaborados en el proyecto.</li></ul>
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede decir que el presente proyecto determinó un modelo de alta efectividad dentro del área del proyecto en dos aspectos; 1) un contenido de capacitación capaz de contribuir al mejoramiento de la gestión escolar a través de la elaboración del PEI/POA, y 2) un sistema de capacitación que garantiza con alta probabilidad en cada escuela la ejecución del contenido de las instrucciones recibidas mediante la capacitación acompañados de monitoreo y seguimiento.</li><li>• El mecanismo de expansión a nivel nacional del MEC no está definido, por lo tanto, la metodología de expansión no está incluida dentro del modelo en forma explícita.</li></ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las inversiones realizadas en el presente proyecto fueron aprovechadas satisfactoriamente, alcanzando como resultados de las actividades del proyecto cada</li></ul>

	<p>logro trazado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La asignación de las contrapartes del MEC satisfizo en cuanto a la calidad y cantidad.</li> <li>• Los atrasos presentados en el desembolso de los gastos del proyecto impidieron una inversión oportuna.</li> <li>• La flexibilidad del lado japonés de correr con los gastos del proyecto ante los retrasos de los desembolsos del lado paraguayo, contribuyó a lograr los resultados dentro del periodo del proyecto.</li> </ul>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya se ha iniciado la expansión del modelo de capacitación hacia las escuelas asociadas en ambos departamentos focalizados, y bajo el liderazgo de la Coordinación Departamental de la Supervisión, en ambos departamentos, están elaborando un programa de expansión hacia las escuelas asociadas en miras a implementar en el 2009, por lo tanto, la posibilidad de lograr la meta superior es alta habiendo posibilidades en cuanto a la realización.</li> <li>• Como en las escuelas focalizadas fueron verificados varios impactos positivos y también varios impactos favorables entre los agentes involucrados del proyecto, se puede decir que el impacto del presente proyecto es alto.</li> </ul>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel de los departamentos focalizados, se puede visualizar suficiente sostenibilidad en cuanto a organización, recursos humanos y técnica. Si se llegara a conseguir recursos de la Gobernación Departamental, se puede decir que la sostenibilidad será aun mayor. Sin embargo, es muy reciente el cambio de gobierno y si hubiere una gran reforma en el sistema educativo, hay posibilidad de que sea afectada, por lo tanto, en cuanto al sistema hay factores impredecibles.</li> <li>• A nivel central del MEC, el mejoramiento de la gestión escolar es uno de los ejes principales de la política educativa del nuevo gobierno, por lo tanto, desde el punto de vista de la política educativa se puede esperar que en el futuro cercano también será abordada de alguna manera, aunque hasta la fecha como el mecanismo de implementación no está definido en forma específica.</li> </ul>

## Recomendaciones

### 1. Actividades a ser abordadas hasta el final del proyecto.

#### 1) Ejecución del monitoreo ante de finalización del proyecto

Por lo menos, para las escuelas que no cumplieron con los criterios, realizar nuevamente el seguimiento bajo la responsabilidad de la UCD, a través de una mesa de trabajo.

#### 2) Presentación de los resultados de estudio del impacto al MEC

Se recomienda realizar, lo más ante posible, una presentación del resumen de los resultados del estudio del impacto a los ejecutivos del MEC y hacer ampliamente un llamado sobre la efectividad del modelo basando en los análisis cuantitativo y cualitativo. Además, es fundamental compartir dicho resumen con las escuelas centros focalizadas del proyecto así como con los agentes involucrados del proyecto, esto podría realizarse a través del seminario de evaluación final.

**3) Aseguramiento de espacios de deliberación entre Viceministros y los directores de las direcciones involucradas con el experto/UCD hacia la expansión del modelo de capacitación a nivel nacional**

Es fundamental que el equipo de expertos y UCD en forma conjunta elaboren estrategias articulando con el equipo del programa de Escuela Viva y con otras direcciones involucradas en el contexto de política educativa del MEC. Presentar dicha propuesta a los directores involucrados, llegar a acuerdos y luego presentar lo acordado a los Viceministros para concretar el plan de expansión del modelo de capacitación a nivel nacional en la reunión de CCC.

**2. Para la sostenibilidad del modelo de capacitación del director en los departamentos focalizados (para lograr la meta superior).**

**1) Apoyo para la elaboración y la ejecución del programa de expansión**

Se espera que el Ministerio de Educación, para poder lograr sin contratiempo la meta superior del proyecto, apoye a los departamentos focalizados del presente proyecto en la elaboración y la ejecución del programa de expansión. Es necesario que los agentes involucrados sean suficientemente consciente de que en el futuro, estos dos departamentos serán REFERENTES muy importantes para la expansión del modelo a nivel nacional.

**2) Aseguramiento del buen funcionamiento del Mecanismo para la articulación**

Se recomienda la sistematización de las articulaciones realizadas actualmente bajo el liderazgo de la Coordinación Departamental de Supervisión con la participación de las instituciones involucradas (IFD, Secretaría de la Gobernación) por su propia iniciativa, promocionando ya sea a través de un acuerdo o un convenio interinstitucional para facilitar la participación.

**3) Monitoreo del avance a la meta superior**

Es necesario que la Coordinación Departamental de Supervisión a través de la recopilación de los datos y análisis de los mismos pueda monitorear regularmente el avance del programa de expansión, con el apoyo técnico de los Referentes formados en este proyecto.

**3. Hacia la expansión del modelo de capacitación de los directores a nivel nacional**

**1) Especificación de la política y construcción de un sistema de articulación entre las direcciones involucradas**

Para asegurar una articulación minuciosa de las direcciones involucradas, se deberá contar con decisiones políticas, especialmente para la implementación del modelo en las zonas que están fuera del área del proyecto, siendo imprescindible la orientación política desde el nivel central a sus respectivas dependencias locales.

## **2) Aprovechamiento efectivo de los miembros de la UCD**

La Misión recomienda utilizar efectivamente a los miembros de la UCD en forma interinstitucional para la expansión del modelo a nivel nacional.

## **3) Construcción de un sistema de articulación de las instituciones involucradas a nivel departamental**

Es necesario que sea plenamente consciente de que será imprescindible la articulación sistemática de las instituciones involucradas a nivel departamental para la expansión del modelo asegurando cierta calidad.

## **4. Otros**

### **1) Seguimiento por parte de la JICA**

La Misión recomienda, de alguna manera, desde la JICA continuar apoyando la expansión del modelo a nivel nacional. Se podría pensar en la impresión de una cantidad necesaria de la guía basados en el programa de expansión. Además, apoyar a las direcciones involucradas a la realización de un evento como un Seminario de Socialización del modelo convocando a las instituciones involucradas de cada departamento y facilitando la articulación entre ellas.

### **2) Selección de los participantes al curso de Capacitación por Región de América Central y del Sur**

La próxima capacitación por Región de América Central y del Sur está prevista para enero del 2009, y se tiene prevista la participación de 4 personas desde el Paraguay, incluyendo las personas involucradas del departamento Central.

Como candidatos, La Misión solicita la participación del miembro de la Unidad de Capacitación de los Directores, la Lic. Elisa Rodas de Flor. Adicionalmente, basandose en los criterios establecidos por la UCD, un supervisor y un director de la escuela centro que hayan trabajado activamente en las actividades del Proyecto, siendo en total 3 personas.

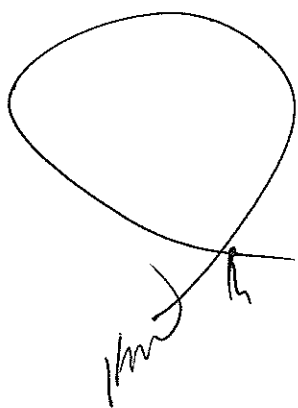
Adicionalmente, se propone invitar un Viceministro del Ministerio de Educación a la capacitación, que sea una persona encargada de la elaboración de las directrices de la política para impulsar la expansión del modelo a nivel nacional.

Ambas partes acordaron el resultado de la Evaluación Final del Proyecto y las recomendaciones.

Además de lo que se ha mencionado anteriormente, el lado paraguayo acordó la utilización adecuada del vehículo donado dejando bajo la dirección que tendrá a su cargo el mejoramiento de la gestión escolar a través de la expansión del modelo de capacitación de los directores.

**Anexo**

**Informe de Evaluación Final**

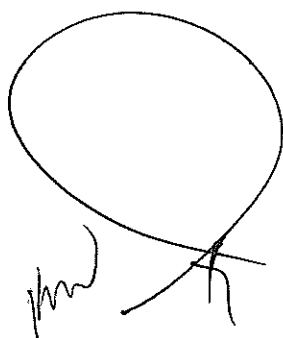
A handwritten signature in black ink, consisting of a large, loopy initial 'M' followed by a smaller, less distinct signature.



# ANEXO

## INFORME DE EVALUACIÓN FINAL PARA EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN PARAGUAY

8 de Octubre del 2008

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, loopy initial 'M' followed by a stylized 'A' and some smaller scribbles.

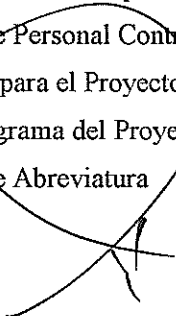
Misión de Evaluación Final

## CONTENIDO

1. Introducción
  - 1-1. Nombre del Proyecto
  - 1-2. Período de la Cooperación
  - 1-3. Lugar del Proyecto
  - 1-4. Grupo Beneficiario
  - 1-5. Agencia de Implementación
  - 1-6. Generalidades de Evaluación
  - 1-7. Proceso de Evaluación
  - 1-8. Resumen del Proyecto
  - 1-9. Objetivos de la Evaluación
  - 1-10. Evaluadores y Personas Relacionadas
  - 1-11. Agenda de Actividades de la Misión
2. Resultado de Evaluación
  - 2-1. Logros del Proyecto
  - 2-2. Proceso de Implementación del Proyecto
  - 2-3. Evaluación por Cinco Criterios
  - 2-4. Conclusión
3. Recomendaciones
4. Lecciones Aprendidas

## APÉNDICE

- Apéndice 1. PDM2
- Apéndice 2. Tabla de Evaluación
- Apéndice 3. Resultado del Estudio: Logros y Avances del Proyecto
- Apéndice 4. Resultado del Estudio: Proceso de Implementación del Proyecto
- Apéndice 5. Resultado del Estudio: Evaluación por Cinco Criterios
- Apéndice 6. Plan Inicial e Implementado
- Apéndice 7. Lista de Expertos Japoneses
- Apéndice 8. Lista de Capacitación de Contraparte en Japón
- Apéndice 9. Gastos para el Proyecto por Parte del Japón
- Apéndice 10. Equipos Donados por Parte del Japón
- Apéndice 11. Lista de Personal Contrapartes Paraguayos
- Apéndice 12. Gastos para el Proyecto por Parte del Paraguay
- Apéndice 13. Organigrama del Proyecto
- Apéndice 14. Lista de Abreviatura



## **1. Introducción**

### **1-1. Nombre del Proyecto**

Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar

### **1-2. Período de la Cooperación**

2 (dos) años y 6 (seis) meses, del 21 de julio del 2006 al 20 de enero del 2009

### **1-3. Lugar del Proyecto**

Republica del Paraguay

### **1-4. Grupo Beneficiario**

Directores y Vicedirectores de escuelas básicas de área (200 personas aproxima)

Supervisores de área (40 personas aproxima)

### **1-5. Agencia de Implementación**

Por Paraguay

Ministerio de Educación y Cultura (MEC)

Por Japón

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)

### **1-6. Generalidades de Evaluación**

El Proyecto inició en julio del 2006 y finalizará en enero del 2009. Considerando el tiempo restante para la finalización del Proyecto, unos 3 meses, la JICA envió la Misión al Paraguay del 22 de septiembre al 8 de octubre del 2008 con el propósito de evaluar los logros del Proyecto. La Evaluación final fue realizada por evaluadores de la Misión con el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay.

### **1-7. Proceso de Evaluación**

La Matriz de Diseño del Proyecto (que en adelante se le denominará "PDM") aprobada en el inicio del Proyecto, 24 de Marzo del 2006, fue revisado en 24 de Febrero del 2007 (PDM1) por la Misión y 5 de Noviembre del 2007 (PDM2) en la Evaluación Intermedia. En la Evaluación Final se verifican los logros y avance del Proyecto basándose en el PDM2, considerando los siguientes aspectos de evaluación.

## **(1) Logros y Proceso de Implementación**

### **1) Logro**

Se refiere a la confirmación del nivel de alcance respecto a aportes, resultados esperados, objetivos del Proyecto. Para mayor detalle ver el Apéndice 3.

### **2) Proceso de Implementación**

Se refiere a la confirmación de las actividades durante la ejecución del Proyecto. Los detalles, se pueden ver en el Apéndice 4.

## **(2) Cinco criterios**

### **1) Pertinencia**

La pertinencia del plan del Proyecto es evaluada por la validez del Objetivo Específico y del Objetivo General, en relación a la Política de Desarrollo del Gobierno de Paraguay, necesidades de los beneficiarios y además por su consistencia lógica en el Plan del Proyecto.

**2) Efectividad**

La efectividad se determina por el alcance que El Proyecto ha logrado de su objetivo y aclarando la relación entre objetivo y resultados esperados.

**3) Eficiencia**

La eficiencia de la implementación del Proyecto se analiza enfatizando la relación entre los resultados esperados y los aportes en términos de tiempo, calidad y cantidad.

**4) Impacto**

Los impactos del Proyecto se determinan por las influencias positivas y negativas causadas por el Proyecto.

**5) Sostenibilidad**

La Sostenibilidad del Proyecto se determina en aspectos organizacionales, financieros y técnicos, examinando el alcance al cual los logros del Proyecto, serán sostenidos y expandidos después de su finalización.

**1-8. Resumen del Proyecto**

**(1) Objetivo del Proyecto**

1) Meta Superior

Se mejora la Gestión Escolar en las escuelas de educación básica en las regiones focalizadas.

2) Objetivo del Proyecto

Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.

**(2) Resultados del Proyecto**

1) Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.

2) Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.

3) Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.

**(3) Actividades del Proyecto**

1-1. Dirigir la encuesta de línea de base (incluyendo el análisis de los materiales de capacitación existente).

1-2. Formular el Proyecto de Capacitación.

1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales).

1-4. Dirigir el entrenamiento a nivel de Departamento sobre una base piloto.

1-5. Realizar mesa de trabajos para la capacitación a nivel regional con Supervisores, liderado por los

miembros de la Unidad de Capacitación de Directores.

- 1-6. Dirigir la capacitación a nivel regional sobre una base piloto.
- 1-7. Desarrollar la guía de Capacitación de Directores.
- 1-8. Dirigir la encuesta del posible impacto.
- 2-1. Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamental.
- 2-2. Dirigir la Capacitación de los Capacitadores.
- 2-3. Dirigir la Capacitación de los Supervisores.
- 3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.
- 3-2. Monitorear y evaluar las actividades de la gestión escolar en forma piloto.
- 3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental para así poder compartir información sobre las actividades de gestión escolar y los resultados de monitoreo y evaluación, así como discutir temas que llaman la atención de los participantes.

### 1-9. Objetivos de la Evaluación

Los objetivos de la Evaluación Final son:

- (1) Revisar y evaluar las actividades ejecutadas por el Proyecto y los logros obtenidos
- (2) Minimizar cualquier problema identificado para lograr la implementación exitosa del Proyecto en el tiempo restante
- (3) Poder identificar fortalezas que apoyen la continuidad del Proyecto basándose en la revisión y evaluación del mismo y
- (4) Proponer actividades a desarrollarse en el período restante y después del período así como dejar las recomendaciones para la cooperación en la misma.

### 1-10. Evaluadores y Personas Relacionadas

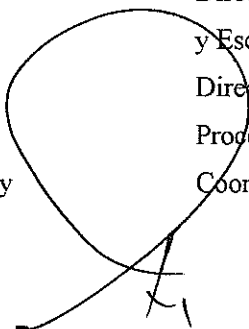
La Evaluación Final se desarrolló por la Misión de la Evaluación Final del Japón, con el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura, Paraguay.

#### (1) Misión de Evaluación Final

Keiko Mizuno	Líder
Norimi Osaka	Planificación Educativa
Yuki Ohashi	Análisis de la Evaluación

#### (2) Apoyo del MEC

Inés Perrota	Directora General, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica (Gerente del Proyecto)
Juan Esteban Duarte	Director General, Dirección General de Fortalecimiento de Proceso Educativo
Carlos Eduardo Garay	Coordinador Académico de Formación Docente



Lourdes Marín de Melgarejo

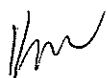
Coordinadora de Coordinación Departamental de Supervisores de Central

Pelagio Martínez

Coordinador de Coordinación Departamental de Supervisores de Cordillera

### 1-11. Agenda de Actividades de La Misión

Fecha	Día	Actividades
22/Sep	Lun.	Reunión y Entrevista con responsables del proyecto de la Oficina de JICA
23/Sep	Mar.	Entrevista con el líder de los expertos. Entrevista con la Gerente del Proyecto y Asesor de Ministro Entrevista con la funcionario de Dirección de Currículo
24/Sep	Miér.	Entrevista con supervisores de Central. Visita a dos escuelas centros y una escuela asociada de Central
25/Sep	Jue.	Entrevista con supervisores de Cordillera. Visita a dos escuelas centros y una escuela asociada de Cordillera
26/Sep	Vier.	Entrevista con los miembros de la UCD.
27/Sep	Sáb.	Preparación de Informe
28/Sep	Dom.	Preparación de Informe
29/Sep	Lun.	Entrevista con los Expertos.
30/Sep	Mar.	Saludo Oficina de JICA Visita de cortesía a Secretaría Técnica de Planificación Entrevista con la Coordinador académico de Formación Docente, Directora General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
1/Oct	Miér.	Visita a la Coordinación Departamental de Supervisores, IFD y una escuela centro del Central (Entrevista con la Coordinadora departamental , Formadores de IFD)
2/Oct	Jue.	Visita a la Coordinación Departamental de Supervisores, IFD y una escuela centro del Cordillera (Entrevista con la Coordinadora departamental ,Formadores de IFD)
3/Oct	Vier.	Reunión con la coordinadora de la UCD
4/Oct	Sáb.	Preparación de Informe, redacción del borrador de la minuta.
5/Oct	Dom.	Preparación de Informe, redacción del borrador de la minuta.
6/Oct	Lun.	Revisión del Informe de evaluación y el borrador de la minuta con la Gerente del Proyecto y la coordinadora de la UCD.
7/Oct	Mar.	Revisión del Informe de evaluación y borrador de minuta por parte del MEC. Corrección del Informe de evaluación y borrador de minuta.
8/Oct	Miér.	Firme de minuta, intercambio



## 2. Resultado de Evaluación

### 2-1. Logros del Proyecto

Se evaluó los logros del Proyecto basándose a los indicadores determinado en la PDM 2 del Proyecto (para mayor detalle de los resultados remítase al “Apéndice 3. Resultado de Investigación: Logros y Avances del Proyecto”.

#### 2-1-1 Resultados Esperados

Resultado Esperado 1: Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.

Indicadores:

1. Estado de etapa de formulación y la calidad del PEI en las escuelas centros focalizadas.
  - 1-1. El porcentaje de tenencia de PEI en las escuelas centros focalizadas será de 90% o más.
  - 1-2. El grado de satisfacción del PEI elaborado en las escuelas centros focalizadas según la grilla de evaluación es de 90% o más.
2. Estado de etapa de formulación y la calidad del POA en las escuelas centros focalizadas.
  - 2-1. El porcentaje de tenencia del POA en las escuelas centros focalizadas será de 90% o más.
  - 2-2. El grado de satisfacción del POA elaborado en las escuelas centros focalizadas según la grilla de evaluación es de 90% o más.
3. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas centros focalizadas.
4. Rendición de cuentas públicas a la comunidad educativa por parte de los directivos.
  - 4-1. Porcentaje de incorporación de “PEI/POA” en la agenda de reunión de padres de las escuelas centros focalizadas será de 80% o más.
  - 4-2. Porcentaje de cumplimiento de las reuniones planificadas en el POA será de 80% o más.
  - 4-3. Porcentaje de presentación de PEI/POA de las escuelas centros focalizadas a los Supervisores será de 90% o más.

(1) Indicador 1: PEI

El 93% (97 de 104 total) de las escuelas centros focalizadas tienen el PEI en forma satisfactorio<sup>1</sup>, según el resultado del monitoreo del Proyecto, mientras en el estudio de línea de base inicial, el porcentaje de las escuelas centros con el PEI (reconocido por el MEC) fue de 59% (61 de 104 total).

<sup>1</sup> El Proyecto considera que el PEI requiere 1) el objetivo general y la meta, 2) Los objetivos específicos y las metas, 3) los indicadores de los objetivos, 4) los medios de verificación de los indicadores, 5) las estrategias, 6) las actividades principales, 7) el plan de actividades plurianual (5 años)

**Cuadro: Tenencia del PEI en las escuelas centros focalizadas**

Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que cuenta con el PEI	Porcentaje de tenencia del PEI (%)
Central (50)	49	98%
Cordillera (54)	48	89%
<b>Total (104)</b>	<b>97</b>	<b>93%</b>

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

El 85% de las escuelas centros focalizadas cumplieron satisfactoriamente con los cuatro criterios principales del PEI como muestra en el cuadro siguiente. Después del chequeo de las hojas de monitoreo, los supervisores seguirán asesorando y haciendo seguimiento a las escuelas sobre lo que faltó o lo que no fue satisfactorio. Por lo tanto, posterior al último monitoreo, se puede esperar que el porcentaje de las escuelas que cumplen con los criterios sea más alto que las cifras indicadas en el cuadro siguiente.

**Cuadro: Grado de satisfacción del PEI**

Criterios para la análisis de PEI	Central (50 escuelas)		Cordillera (54 escuelas)		Total (104 escuelas)	
	No.	%	No.	%	No.	%
(1) El objetivo general y la meta	49	98%	51	94%	100	96%
(2) Los objetivos específicos y las metas	49	98%	47	87%	96	92%
(3) Los indicadores y medios de verificación	47	94%	47	87%	94	90%
(4) Las estrategias y actividades principales	46	92%	52	96%	98	94%
<b>Escuelas que cumplen todos los 4 criterios arriba mencionados</b>	<b>45</b>	<b>90%</b>	<b>43</b>	<b>80%</b>	<b>88</b>	<b>85%</b>

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

(2) Indicador 2: POA

El 91% (95 de 104 total) de las escuelas centros focalizadas tienen el POA satisfactoriamente<sup>2</sup>, según el resultado del quinto monitoreo del Proyecto, mientras en el estudio de línea de base inicial el porcentaje de las escuelas centros con el POA (reconocido por el MEC) fue de 35% (36 de 104 total).

**Cuadro: Tenencia del POA en las escuelas centros focalizadas**

Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que cuenta POA	Porcentaje de tenencia de POA (%)
Central (50)	47	94%
Cordillera (54)	48	89%
<b>Total (104)</b>	<b>95</b>	<b>91%</b>

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

<sup>2</sup> El Proyecto considera que el POA bien elaborado debe contar: 1) el objetivo específico, 2) las actividades principales, 3) las actividades concretas, 4) tiempo (calendarizadas) de las actividades concretas, 5) los recursos humanos y materiales, 6) la persona responsable, 7) los indicadores, 8) los medios de verificación



El 85% (88 de 104 total) de las escuelas centros focalizadas han demostrado que su POA cumple con los criterios requeridos en la grilla de evaluación<sup>3</sup>. Al igual que los indicadores de 1-2, considerando las orientaciones realizada posterior a la recolección de datos del cuadro abajo indicado, se puede decir que las cifras actuales son más altas.

**Cuadro: Grado de satisfacción del POA**

Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que cuenta POA satisfactorio	Porcentaje (%)
Central (50)	41	82%
Cordillera (54)	47	87%
<b>Total (104)</b>	<b>88</b>	<b>85%</b>

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

(3) Indicador 3: Cumplimiento de POA

El 80.8% (84 de 104 total) de las escuelas centros focalizadas cumplieron el 90% o más de las actividades planeadas en el POA.

**Cuadro: Cumplimiento del POA en las escuelas centros focalizadas**

% de cumplimiento	Central		Cordillera		Total	
	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%
Sin respuesta	8	16.0%	4	7.4%	12	11.5%
49% y menos	1	2.0%	4	7.4%	5	4.8%
50-59%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
60-69%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
70-79%	3	6.0%	0	0.0%	3	2.9%
80-89%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>90% y más</b>	<b>38</b>	<b>76.0%</b>	<b>46</b>	<b>85.2%</b>	<b>84</b>	<b>80.8%</b>
Total	50	—	54	—	104	—

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

(4) Indicador 4: Rendición de cuentas públicas a la comunidad educativa

El 89.4% (93 de 104 total) de las escuelas centros focalizadas ha incorporado (o incorporará) PEI/POA en la agenda de reunión de padres, mientras el mismo porcentaje en el estudio de línea base fue de 20%.

<sup>3</sup> Los criterios son los siguientes; 1) objetivos específicos con actividades principales, 2) actividades principales con actividades concretas, 3) indicadores de evaluación con actividades concretas, 4) indicadores de evaluación con medios de verificación, 5) las actividades del POA son viable en cuanto a : recursos humanos, recursos materiales, y tiempo (calendarizadas).

**Cuadro: Incorporación de PEI/POA en la agenda de reunión de padres de las escuelas centros focalizadas**

Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que incorporaron PEI/POA en la agenda de reunión de padres de familia	Porcentaje (%)
Central (50)	44	88.0%
Cordillera (54)	49	90.7%
<b>Total (104)</b>	<b>93</b>	<b>89.4%</b>

Fuente: Resultado del quinto monitoreo

El porcentaje de escuelas centros focalizadas que cumplió con 80% o más de las reuniones (reunión general de padres sobre PEI/POA) planificadas en el POA fue de 59.7%.

**Cuadro: Cumplimiento de las reuniones (reunión general de padres sobre PEI/POA) planificadas**

% de cumplimiento	Central		Cordillera		Total	
	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%
Sin respuesta	9	18.0%	9	16.7%	18	17.3%
49% y menos	2	4.0%	1	1.9%	3	2.9%
50-59%	6	12.0%	11	20.4%	17	16.3%
60-69%	2	4.0%	2	3.7%	4	3.8%
70-79%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>80-89%</b>	<b>1</b>	<b>2.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>1</b>	<b>1.0%</b>
<b>90% y más</b>	<b>30</b>	<b>60.0%</b>	<b>31</b>	<b>57.4%</b>	<b>61</b>	<b>58.7%</b>
Total	50	—	54	—	104	—

Fuente: Resultado del quinto monitoreo

Como se indicó en el indicador 3, el porcentaje de cumplimiento de POA es mayor a 80%. Por otra parte, el motivo que no permitió alcanzar el 80% en este indicador se debe a la pregunta incluida en la hoja de monitoreo. Mientras el indicador 4-2 es sobre el cumplimiento de las reuniones planificadas en el POA, en la hoja de monitoreo se pregunta sobre la realización de la reunión general de padres sobre PEI y POA, y las escuelas respondieron “Sin respuesta” cuando las mismas no tenían planificada la realización de la reunión general si no reuniones por cada grado, y las otras que tenían planificada la reunión general y terminaron teniendo las reuniones por grado respondieron que no fue realizada. Por lo tanto se puede presumir que la realización de las reuniones de padres es más alta que las cifras indicadas en el cuadro de arriba.

El porcentaje de las escuelas centros focalizadas que presentaron el PEI a los Supervisores es de 93%, y del POA es de 91%, mientras en el estudio de línea de base inicial, el porcentaje fue de 59.0% para PEI y 35.0% para POA.

Resultado Esperado 2: Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.
Indicadores:
2-1. Cantidad de Capacitadores calificado (5 personas o más).

- 2-2. Cantidad de Supervisores y Técnicos capacitado (40 personas o más en 2 departamentos).
- 2-3. El 80% de las escuelas focalizadas asistieron a las capacitaciones dirigidas por los Capacitadores, Supervisores y Técnicos 6 veces o más (de las 8 capacitaciones).
- 2-4. El grado de satisfacción de los participantes (directores y vice directores) en la capacitación proporcionada por Capacitadores y Supervisores.

(1) Indicador 2-1: Capacitadores

Los capacitadores que fueron formados (los miembros de UCD) son en total 8 técnicos, incluyendo los 2 técnicos de los departamentos focalizados.

Se puede evaluar que los capacitadores fueron preparados satisfactoriamente, considerando los siguientes puntos:

- En la encuesta dirigida a 182 directores y vice directores, un 90% o más contestaron que la función de los miembros de UCD fue excelente o bien en los 4 criterios de evaluación; 1) elaboración del cronograma de capacitación, 2) Coordinación de las actividades, 3) Claridad en la explicación dada durante la capacitación, y 4) Precisión del asesoramiento dado.
- En la entrevista realizada en el marco de la Evaluación Final a los Supervisores, ellos manifestaron que las actividades con los miembros de UCD fueron satisfactorios y que pudieron recibir la capacitación conforme a sus necesidades.
- En la entrevista a los miembros de UCD, se verificó que los mismos consideran que están preparados para dar suficientes y necesarias informaciones en las capacitaciones y asesorías.

(2) Indicador 2-2: Supervisores

Los supervisores formados son 45 en 2 departamentos, incluyendo los 18 técnicos del departamento Central y 8 técnicos del departamento de Cordillera.

Se puede verificar que los supervisores fueron formados considerando los siguientes puntos:

- En la encuesta dirigida a los directores y vice directores, un 85% y más contestaron que los supervisores desempeñaron excelente o bien en cuanto a 1) claridad en la explicación dada durante la capacitación, 2) metodología del monitoreo, y 3) orientación dada en el monitoreo acorde a los temas.
- En la entrevista a los miembros de UCD, ellos manifestaron que el grado de capacidad y participación de los supervisores varían dependiendo de su voluntad, en línea general ellos lograron adquirir suficiente conocimiento y capacidad en el tema del Proyecto, y los técnicos quienes participaron de las actividades del Proyecto complementaron el trabajo de los supervisores.
- En la entrevista a los supervisores, ellos auto-evaluaron que están preparados suficientemente para dar capacitación y asesoría a los directores de las escuelas.

(3) Indicador 2-3: Asistencia de las escuelas

El 99% (103 de 104 total) asistieron a las capacitaciones 6 veces o más de las 8 capacitaciones realizadas.

**Cuadro: Asistencia de las escuelas centros focalizadas en las capacitaciones**

No. de asistencia	Central		Cordillera		Total	
	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%
0 ves	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1 ves	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
4 veces	0	0.0%	1	1.9%	1	1.0%
5 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6 veces	6	12.0%	1	1.9%	7	6.7%
7 veces	18	36.0%	11	20.4%	29	27.9%
8 veces	26	52.0%	41	75.9%	67	64.4%
Total	50	—	54	—	104	—

Fuente: Registro de asistencia de las capacitaciones del Proyecto

(4) Indicador 2-4: Grado de satisfacción de los participantes en la capacitación

En la pregunta sobre el grado de satisfacción respecto a la capacitación departamental y regional, un 95% o más de los directores y vice directores (191 en total) contestaron muy satisfecho o satisfecho en los 6 criterios que muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro: Grado de satisfacción de los directores/vice directores sobre la capacitación del Proyecto**

Criterios	Central (44 escuelas, 93 directores/ vice directores)	Cordillera (51 escuelas, 98 directores/ vice directores)	Total (95 escuelas, 191 directores/ vice directores)
(1) Coincidencia de los temas de capacitación y las necesidades de las escuelas	96.7%	97.9%	97.3%
(2) Efectividad de la combinación con la capacitación y monitoreo	94.6%	95.9%	95.3%
(3) Claridad de los contenidos de la capacitación	93.5%	96.8%	95.2%
(4) Contenidos de los materiales de apoyo	96.8%	97.9%	97.4%
(5) Aclaración de los problemas de la escuela a través de la capacitación	96.8%	95.8%	96.3%
(6) Nivel de logro de la gestión escolar participativa	94.6%	96.9%	95.8%

Fuente: Pregunta realizada en la Sexta Capacitación Regional del Proyecto

En la encuesta realizada durante el encuentro de evaluación (marzo de 2008), un 95% y más de directores y vice directores auto-evaluaron y respondieron que su participación en las capacitaciones y cumplimiento de las tareas dadas en las capacitaciones fue excelente o buena.

**Cuadro: Auto-evaluación de los directores/vicedirectores sobre la participación y el cumplimiento**

	Excelente	Bueno	Normal	Mal
Participación activa a las capacitaciones	30.5%	65.5%	1.1%	0%
Cumplimiento de las tareas de las capacitaciones	22.0%	72.3%	4.0%	0%

Fuente: Pregunta realizada en el seminario del Proyecto (marzo de 2008)

Resultado Esperado 3: Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.

Indicadores:

3. Las hojas de Monitoreo y de Evaluación desarrolladas reflejan los contenidos de las capacitaciones (para el final del proyecto).

En la pregunta sobre el grado de satisfacción de los supervisores se identificó que el 92% de los supervisores consideran que las hojas de monitoreo fueron satisfactorio o muy satisfactorio.

**Cuadro: Grado de satisfacción de las hojas de monitoreo**

	Muy satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Grado de satisfacción de las hojas de monitoreo	36.0%	56.0%	8.0%	0%

Fuente: Resultado de la pregunta sobre el grado de satisfacción de los supervisores

Nota: Participaron 25 supervisores (18 de Central y 7 de Cordillera) en la pregunta

**2-1-2 Objetivo del Proyecto**

Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.

Indicadores:

1. Contar con el método de implementación y contenido de la capacitación de directores.
2. Contar con el método de gestión escolar posterior a las capacitaciones.
3. Contar con el mecanismo de implementación de capacitación de directores a otras regiones.
4. Contar con el suplemento kit de capacitación para el capacitador y participantes.
5. Contar con la aprobación del MEC (lado Paraguayo) la guía de capacitación elaborada por el Proyecto.

El Proyecto desarrolló un modelo de metodología de implementación y contenido de capacitación de directores, así mismo la metodología de gestión escolar posterior a las capacitaciones. La Guía de Capacitación de Directores (borrador) cuenta los detalles arriba mencionados, y según la persona responsable de validación y evaluación de la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación asegura que la metodología de implementación y el contenido de la capacitación están elaborados utilizando términos simples y entendibles a los usuarios de la guía.



En cuanto al mecanismo de expansión de capacitación de directores a otras regiones, la Guía cuenta con una breve descripción del mecanismo, pero no explica detalladamente, porque hasta el momento el nuevo gobierno no ha tomado ninguna decisión sobre el mecanismo de expansión a nivel nacional.

El kit de capacitación será un anexo de la Guía. El equipo que tiene a su cargo la elaboración de la guía, ha presentado a la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación para su dictamen.

La misma responsable de evaluar la Guía asignada por viceministro del gobierno anterior participó en la revisión de la Guía en el marco del Proyecto. Según la Directora de la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación, con ese proceso de revisión se considera que la Guía podría adoptar como un material de referencia del MEC. Se espera que la aprobación de la guía por parte de la Viceministros sea en el mes noviembre.

En cuanto a la metodología del modelo, los miembros de UCD, supervisores, y los directores y vice directores consideran que la metodología aplicada es muy útil y válida para mejorar la gestión de las escuelas. Cuentan con suficiente ejemplos de éxitos de las escuelas que aplicaron y que obtuvieron mejor gestión participativa y efectiva. A la hora de redactar la Guía recibió los consejos de ISE e IFD y también de la responsable del MEC. Además, después de la revisión de la guía también por parte de los involucrados en el Programa Escuela Viva Hekokatúva y Escuela Activa Mita Iru, dieron una percepción positiva sobre el contenido, manifestando la posibilidad de aprovechar en el futuro en cada programa. Se puede considerar que la metodología del Modelo es satisfactoria.

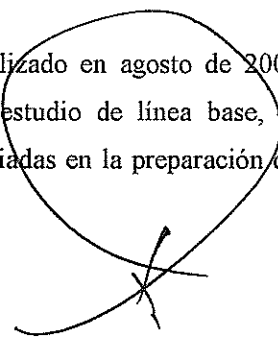
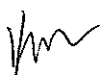
### 2-1-3 Meta Superior

Se mejora la Gestión Escolar en las escuelas de educación básica en las regiones focalizadas.

Indicadores:

1. Estado del proceso de formulación y la calidad del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.
2. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.

Según el resultado del estudio de impacto realizado en agosto de 2008 por el Proyecto a las mismas escuelas que participaron en la encuesta del estudio de línea base, un 65% de las escuelas centros focalizadas han trabajado con sus escuelas asociadas en la preparación de PEI/POA dentro del marco del Proyecto, como muestra en el siguiente cuadro.



**Cuadro: Escuelas centros que han trabajado con sus asociadas**

Departamentos (número de muestras de “escuelas centros”)	Número de escuelas centros que han trabajado con sus escuelas asociadas	Porcentaje
Central (10)	5	50.0 %
Cordillera (10)	8	80.0 %
Total (20)	13	65.0 %

Fuente: Estudio de impacto del Proyecto

Según la percepción de los supervisores, se observan diferentes niveles de capacidad y voluntad en los directores de las escuelas centros para cumplir con su responsabilidad en la expansión de la metodología a las escuelas asociadas, las cuales varían dependiendo las situaciones de cada escuela. No obstante, la mayoría de las escuelas centros ya han iniciado con la expansión de la elaboración de PEI/POA a las asociadas.

El mismo estudio identificó que un 25% de las 20 escuelas asociadas (muestras seleccionadas) tienen el PEI satisfactoriamente elaborado<sup>4</sup>, y un 20% de las mismas cuentan el POA en forma satisfactoria<sup>5</sup>, como muestra en el cuadro siguiente.

**Cuadro: Tenencia del PEI/POA de las escuelas asociadas**

Departamentos (número de muestras de “escuelas asociadas”)	Tenencia del PEI de las escuelas asociadas		Tenencia del POA de las escuelas asociadas	
	Número de escuelas	%	Número de escuelas	%
Central (10) <sup>6</sup>	3	30.0%	1	10.0%
Cordillera (10) <sup>7</sup>	2	20.0%	3	30.0%
Total (20)	5	25.0%	4	20.0%

Fuente: Estudio de impacto del Proyecto

En cuanto al grado de cumplimiento del POA en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados, en este momento no se pudo medir el grado de cumplimiento del POA ya que todavía se encuentra en la etapa de la formulación de PEI/POA en mayoría de las escuelas asociadas, y en otras todavía no han iniciado o han iniciado recientemente.

## 2-2. Proceso de Implementación del Proyecto

Se identificó los procesos de implementación del Proyecto como se indica en siguientes (para mayor detalle remítase al “Apéndice 4. Resultado de Investigación: Proceso de Implementación del Proyecto”).

### (1) Implementación de las actividades

<sup>4</sup> Que cuenta los siguientes; 1) plan plurianual, 2) Centrado en la dimensión Pedagógico-Curricular, 3) Descripción de las actividades de la dimensión Pedagógico-Curricular, 4) Objetivo General se centra en la dimensión Pedagógico-Curricular

<sup>5</sup> Que cuenta los siguientes; 1) las actividades y sus calendarios, 2) objetivos específicos, 3) las actividades para lograr los objetivos.

<sup>6</sup> El número total de las escuelas asociadas de las escuelas centros focalizadas del Departamento de Central es 386.

<sup>7</sup> El número total de las escuelas asociadas de las escuelas centros focalizadas del Departamento de Cordillera es 273.

Las actividades del Proyecto se han implementado de acuerdo a lo planificado por lo general. Los detalles de cada actividad se muestra en el “Apéndice 4. Tabla de Evaluación: Proceso de Implementación del Proyecto”.

#### (2) Sistema del manejo de proyecto

El Proyecto fue implementado teniendo a la Viceministra como Director del Proyecto, a la Directora de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica como Gerente del Proyecto con la participación de 2 direcciones; la Dirección de Formación Docente y la Dirección General de Supervisión Educativa. Después del cambio del gobierno en agosto de 2008, fueron cambiados el Ministro, Viceministro y los 3 directores de las direcciones arriba mencionadas.

En la estructura anterior las 3 direcciones involucradas estuvieron bajo la dirección de un viceministerio. Sin embargo, con el nuevo gobierno, el Viceministro de Educación para la Gestión Educativa tiene el control de la Dirección General de Educación Inicial y EEB y la Dirección de Instituciones Formadoras de Docentes, y el otro Viceministro de Educación para el Desarrollo Educativo tiene el control de la Dirección General de Supervisión Educativa (ahora Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo).

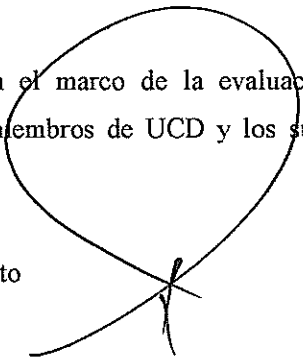
Como el contenido del presente proyecto involucra a las 3 direcciones mencionada arriba, por más que en R/D (Registro de Discusiones) los directores de las 3 direcciones figuraban solo como miembros de CCC (Comité de Coordinación Conjunta), se intentó tomar las decisiones del proyecto bajo la participación de los 3 directores realizando una reunión externa de la UCD que prácticamente cumplía la función del Comité de Implementación. Sin embargo, durante el gobierno anterior la oportunidad de reunirse los 3 directores se ha dado con poca frecuencia, generando atrasos en la toma de decisiones.

#### (3) Comunicación entre cada parte involucrada

Considerando la inconveniencia arriba mencionada, también ha dejado la sugerencia de mejorar la comunicación en el momento de la evaluación intermedia, no obstante, mantener una reunión entre las 3 direcciones fue tarea difícil.

De acuerdo a la entrevista realizada en el marco de la evaluación final, se ha confirmado que la comunicación entre los expertos y los miembros de UCD y los supervisores, los supervisores con los directores de las escuelas fue fluida.

#### (4) Sentido de apropiación sobre el Proyecto





Con respecto al MEC del gobierno anterior, considerando la inconveniencia surgida a nivel directivo así como atraso en el desembolso para el proyecto, se concluye que el liderazgo no ha sido suficiente.

Con respecto al MEC del actual gobierno, aún no se ha manifestado sobre el mecanismo de expansión a aplicar una vez finalizada el proyecto, estando en espera.

Los miembros de UCD participaron activamente en las actividades del proyecto contribuyendo al desarrollo del modelo, por lo tanto se concluye que ha demostrado un liderazgo excelente.

Con respecto a los supervisores, habrá diferencia entre los mismos, sin embargo, se pudo verificar una participación activa en línea general, esperando una actuación dinámica por parte de ellos para lograr la meta superior trazada.

Con respecto a los coordinadores departamentales, un departamento, con el nuevo gobierno, tuvo cambio de coordinador. Actualmente se encuentran formulando el plan de expansión por departamento, por lo que se espera un fuerte liderazgo de ellos, en adelante.

#### (5) Monitoreo del Proyecto

El control de avance de las actividades del proyecto fue realizado verificando el programa de actividades por cada parte, por los expertos y por los miembros de UCD, especificando las funciones de cada parte y ejerciendo el auto monitoreo, las cuales posibilitó la ejecución de las actividades planificada casi a cabalidad.

#### (6) Método de transferencia técnica

En el presente proyecto, para la transferencia técnica a los C/P, se aplicó el método de OJT (Aprender en la práctica) que fue principalmente a través de la ejecución de los trabajos en forma conjunta con los expertos, a parte de participar en el curso de capacitación en Japón. El resultado demuestra que la orientación fue flexible acorde a las necesidades de los C/P. Además como fue adoptado el método de OJT en la construcción del modelo, éste permitió realizar los trabajos en forma conjunta, los expertos y los C/P, y desarrollar un modelo acorde a la situación y al método del Paraguay, es decir un modelo aplicable.

Con respecto a la transferencia técnica a los supervisores también fue dada a través de los trabajos ejecutados en la mesa de trabajo en forma conjunta. Sobre este tipo de metodología, en la entrevista realizada en el marco de la evaluación final, los involucrados han manifestado que están conforme, por lo tanto se concluye que no hubo inconveniencias algunas.



### (7) Contrapartes asignadas

Los expertos han manifestado que la UCD fue conformada por persona con mucha capacidad y que contribuyeron enormemente a la ejecución del proyecto, por lo tanto, se asume que la asignación de los miembros de la UCD fue adecuada.

### (8) Participación y comprensión de los grupos metas y las organizaciones relacionadas

Como se indica en el ítem de Logros, fue alto el porcentaje de participación por parte de las escuelas focalizadas en la capacitación. Por otra parte, los supervisores fueron señalados la inconveniencia en la comprensión del contenido, ya que había escuela cuyos directores y vice directores no participaron en forma continua en la capacitación dada, enviando diferentes personas en cada encuentro.

De acuerdo a los supervisores, están mejorando la participación de los docentes, alumnos, y padres a través de la elaboración del PEI/POA participativa, sin embargo, la situación se difiere de acuerdo a la situación de cada escuela y el grado de avance de las actividades.

## 2-3. Evaluación por Cinco Criterios

Se evaluó la totalidad del Proyecto basándose a los 5 criterios de la evaluación. Para mayor información sobre los detalles de análisis de cada criterio, remítase al “Apéndice 5. Resultado de Investigación: 5 criterios”.

### 2-3-1 Pertinencia

La pertinencia del presente proyecto, desde el punto de vista de la concordancia con la necesidad del área educativa del Paraguay así como con la política de “Asistencia Oficial para el Desarrollo del Japón, (ODA)” y de la justificación del medio del Proyecto es alta. Con respecto a la concordancia con la política educativa del nuevo gobierno del Paraguay, aunque en forma del documento oficial no se ha publicado aun hasta la fecha, durante la entrevista se pudo confirmar una alta concordancia. Por otra parte, con respecto a la articulación/demarcación con otros donantes, se observa una duplicación con el Programa de la Escuela Viva Hekokatúva ejecutado con el préstamo del BID en cuanto a la elaboración del PEI. Aunque se ha dado inicio sin realizar una investigación profunda con respecto a la duplicación de las acciones, actualmente en la segunda fase del Programa Escuela Viva está estudiando la posibilidad de aprovechar el modelo de capacitación y los materiales elaborados en el proyecto.

### 2-3-2 Efectividad

Se puede decir que el presente proyecto determinó un modelo de alta efectividad dentro del área del proyecto en dos aspectos; 1) un contenido de capacitación capaz de contribuir al mejoramiento de la

gestión escolar a través de la elaboración del PEI/POA, y 2) un sistema de capacitación que garantiza con alta probabilidad la ejecución del contenido de las instrucciones recibidas mediante la capacitación acompañados de monitoreo y seguimiento en cada escuela. Considerando que hasta la fecha no se ha logrado la instalación de la técnica transferida en cualquier ámbito por carecer del punto 2), se puede decir que el presente proyecto fue significativo ya que logró establecer un mecanismo de capacitación en los departamentos focalizados, mencionado en el 2).

Por otra parte, aunque en el PDM del presente proyecto, especifica mediante los indicadores del Objetivo del Proyecto la inclusión de la metodología para la expansión a nivel nacional dentro del modelo, sin embargo, el mecanismo de expansión del MEC no está definido, por lo tanto, la metodología de expansión no está incluida dentro del modelo en forma explícita. Bajo esa circunstancia, no se pudo verificar cuán posible es llevar a cabo la expansión mencionada en el punto 2) a otros departamentos bajo la organización del Ministerio de Educación.

### 2-3-3 Eficiencia

Las inversiones realizadas en el presente proyecto fueron aprovechadas satisfactoriamente, alcanzando como resultados de las actividades del proyecto cada logro trazado. La asignación de las contrapartes del MEC satisfizo en cuanto a la calidad y cantidad, sin embargo, los atrasos presentados en el desembolso de los gastos del proyecto impidieron una inversión oportuna. La flexibilidad del lado japonés de correr con los gastos del proyecto ante los retrasos de los desembolsos del lado paraguayo contribuyó a lograr los resultados dentro del periodo del proyecto.

Comparando los datos de las escuelas centros focalizadas y del control (muestra de 12 escuelas centros del Departamento Central), en caso del control indica que tan solo el 16.7% tienen el PEI en forma adecuada y el 8.3% tienen el POA en forma adecuada, cuando más del 90% de las escuelas centros focalizadas del Proyecto tienen el PEI y el POA. Por consiguiente, se confirma que los resultados del Proyecto fueron generalizados a través de las actividades del Proyecto.

**Cuadro: Tenencia de PEI/POA por tipo de escuelas**

Tipos de escuelas	Porcentaje de tenencia del PEI	Porcentaje de tenencia del POA
Escuelas centros focalizadas (104)	93%	91%
Escuelas asociadas de las escuelas centros focalizadas (20 muestras)	25%	20%
Escuelas del control (12 muestras)	16.7%	8.3%

Fuente: Resultado del estudio de impacto

#### 2-3-4 Impacto

Con respecto al alcance de la meta superior, se puede decir que ya se ha iniciado la expansión del modelo de capacitación hacia las escuelas asociadas en ambos departamentos focalizadas, y bajo el liderazgo de la Coordinación Departamental de la Supervisión, en ambos departamentos, están elaborando un programa de expansión hacia las escuelas asociadas en miras a implementar en el 2009, por lo tanto, la posibilidad de lograr la meta superior es alta habiendo posibilidades en cuanto a la realización. Además, como en las escuelas focalizadas fueron verificados varios impactos positivos y también varios impactos favorables entre los agentes involucrados del proyecto, se puede decir que el impacto del presente proyecto es alto.

Los siguientes puntos son impactos positivos mencionado por los agentes involucrados:

- Se ha verificado un mejoramiento en el ambiente escolar permitiendo asegurar los días de clases.

**Cuadro: Porcentaje del cumplimiento de calendario**

Departamento (número de muestra)	Porcentaje del cumplimiento de calendario	
	Resultado del estudio de línea de base (datos del 2007)	Resultado del estudio del impacto (datos del primer semestre de 2008)
Central (10)	86.1%	96.1 %
Cordillera (10)	87.8%	95.0 %
Total (20)	86.9%	95.6 %

Fuente: Informe del estudio de línea de base (Julio de 2007) y resultado del estudio del impacto

- Según las escuelas se ha verificado los siguientes impactos:
  - A través del trabajo de elaboración del PEI/POA en forma participativa se mejoró la participación y la comunicación entre los docentes, alumnos, padres y la comunidad.
  - Se activó el apoyo de los padres.
  - Los alumnos así como los padres se involucra activamente en los problemas de las escuelas.
  - Se acostumbró a registrar y a archivar los documentos (cultura de documentación).
  - Se logró realizar la rendición de las cuentas públicas, dando apertura a las informaciones.
  - A través de una gestión transparente, se mejoró el trabajo en equipo de los involucrados.
  - Se acostumbró a clarificar los problemas, relacionar con las actividades, poner prioridades.
  - Se logró resolver los problemas formulando los proyectos propios de la escuela. Por ejemplo, basando al análisis del problema permitieron seleccionar el mejoramiento del rendimiento de la matemática, realizando actividades tales como grupo de estudio entre los alumnos así como mejorar la pedagogía de los docentes. Obteniendo como resultado mejor calificación.
  - Se realizó visita de clases así como intercambio entre escuelas.
  - Se presentan los problemas así como las temáticas a abordar desde el punto de vista de los niños así como de los padres. A consecuencia de esto, permitió identificar aspectos que hasta la fecha no se había notado en la escuela (directores así como los docentes).
  - Por compartir la meta general con los agentes involucrados de la escuela permitió adelantar las actividades de la escuela en forma eficiente apuntando a esa meta.

- Se familiarizaron a la elaboración del proyecto
  - Los alumnos se concientizaron sobre las asignaturas a ser dictada en el día y del día siguiente, permitiendo asistir a la escuela preparando solamente las asignaturas del día.
- Con respecto a los miembros de la UCD y a los supervisores/técnicos se puede decir que a través de la ejecución del presente proyecto adquirieron no solo una serie de procesos, empezando con la elaboración del proyecto, ejecución, evaluación si no que también se familiarizaron en registrar las actividades.
  - Fue instalada una serie de proceso desde la elaboración del plan plurianual hasta plan anual así como plan de actividad mensual y no llevando solamente a la práctica esos planes si no que la evaluación de esas actividades así como de los resultados.
  - Con respecto a la evaluación se puede decir que hasta el momento solo se limitaba a saber el resultado “bueno” o “malo”, sin embargo ahora están elaborando el proyecto revisando el contenido y buscando soluciones con respecto a “malo”.
  - No solamente realizar en forma intensiva las capacitaciones focalizando a la elaboración del proyecto si no que también establecieron el mecanismo de monitoreo posterior a la capacitación. Se ha verificado el efecto de monitoreo/seguimiento aclarando la importancia de la función de los supervisores.
  - Se puede decir que gracias a la cooperación del IFD (capacitación) y de los supervisores (monitoreo/seguimiento) que anteriormente trabajaba en forma separada sin abordar en forma conjunta un tema específico teniendo un objetivo común como “mejorar la calidad de educación”, logró un ejemplo exitoso dejando un impacto al área educativa conciente de la importancia de trabajar en forma conjunta estableciendo un trabajo en equipo.
  - En una zona del departamento de Cordillera ya se ha iniciado con la capacitación dirigida a las escuelas centros y a las asociadas de la zona con los instructores del IFD bajo la coordinación de los supervisores.
  - Dos colegio del departamento de Cordillera han solicitado la capacitación al escuchar los resultados exitosos, siendo realizada la capacitación sobre gestión escolar dirigida por el instructor del IFD participante del proyecto.

### 2-3-5 Sostenibilidad

A nivel de los departamentos focalizados, se puede visualizar suficiente sostenibilidad en cuanto a organización, recursos humanos y técnica. Si llegara a conseguir el recurso de la Gobernación, se puede decir que la sostenibilidad será aun mayor. Sin embargo, es muy reciente el cambio de gobierno y si hubiere una gran reforma en el sistema educativo, hay posibilidad de que sea afectada, por lo tanto, en cuanto al sistema hay factores impredecibles.

A nivel central del MEC, el mejoramiento de la gestión escolar es uno de los ejes principales de la política

educativa del nuevo gobierno, por lo tanto, desde el punto de vista de la política educativa se puede esperar que en el futuro cercano también será abordada de alguna manera, aunque hasta la fecha como el mecanismo de implementación no está definido en forma específica no fue posible realizar un análisis sobre la sostenibilidad a nivel nacional.

#### 2-4. Conclusión

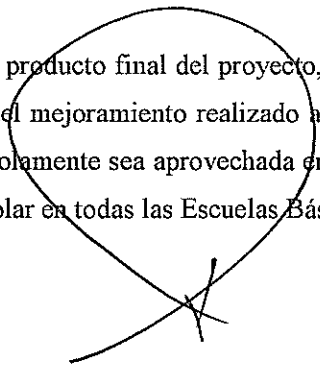
El modelo de capacitación de los directores desarrollados en el presente proyecto, fue definido a través de unas series de procesos de ejecución, desde la planificación del contenido de capacitación, ejecución, monitoreo y seguimiento, siendo la característica del modelo llevar a la práctica combinando los cursos de capacitación y el monitoreo/seguimiento en el lugar del trabajo para hacer funcionar el PEI y el POA como una herramienta práctica de la gestión escolar.

Los directores del área focalizada, en general, fueron constatados a partir de los resultados de cada ítem de la evaluación, que están incorporando con pasos seguros el mejoramiento de la gestión escolar, llevando a la práctica el contenido de la capacitación, recibiendo el monitoreo y el apoyo técnico por parte de los supervisores en sus respectivas escuelas, es decir, elaborando el PEI y el POA en forma conjunta con los docentes, alumnos y los padres hacia la dirección que garantiza una educación cada vez mejor, así como la importancia de ejecutar con pasos firmes lo planificado y aprendiendo de la capacitación de los directores sobre la metodología específica para ese fin.

Como conclusión, la participación de los docentes, padres y alumnos en la gestión escolar mediante unas series de procesos (análisis → establecer la meta/ planificar → ejecutar → monitoreo → seguimiento) es la base fundamental para mejorar la calidad de la educación, y este modelo de capacitación de los directores ha demostrado su efectividad en la formulación de esa base. Además, la instalación de formulación del PEI y su ejecución para una mejor educación en un periodo corto y sin ninguna ayuda financiera para la ejecución de los PEI de parte del proyecto, es un logro que merece ser destacado, aunque se observa diferencia en la preparación de los directores entre las escuelas focalizadas.

También, es evaluada altamente el fuerte liderazgo y esfuerzo de la UCD garantizando permanentemente su alto compromiso durante todo el periodo de ejecución del proyecto, y que el equipo de expertos adelantaron las actividades en forma de apoyo al equipo de la UCD obteniendo como resultados un firme avance hacia el logro de la meta del proyecto.

La guía de capacitación de los directores, la cual es el producto final del proyecto, está elaborada basando en los procesos de ensayos en el lugar del trabajo y del mejoramiento realizado a través del proyecto. Se espera que en el futuro, esta guía de capacitación, no solamente sea aprovechada en el área del proyecto, si no también en miras al mejoramiento de la gestión escolar en todas las Escuelas Básicas del Paraguay.



Además, para la expansión del modelo aprovechando la guía acompañada de calidad, es fundamental, una vez finalizada el proyecto, asegurar una buena articulación en forma interinstitucional dentro del MEC.

Basando en las informaciones conseguidas en el marco de ésta evaluación, se pudo verificar el interés de continuar aprovechando activamente los resultados del presente proyecto, sin embargo, no se pudo obtener una información concreta sobre el mecanismo a ser aplicada para la articulación en la implementación del programa de expansión del modelo a nivel nacional.

En este sentido, el Ministerio de Educación debe accionar un apoyo incondicional desde la política educativa/organización, estudiando conjuntamente con las direcciones involucradas una medida concreta hacia la expansión a nivel nacional facilitando la formación y el fortalecimiento de los recursos necesarios para la expansión en los departamentos fuera del área del proyecto.

### **3. Recomendaciones**

En base a los resultados de la evaluación, dejo las siguientes recomendaciones de las actividades a realizarse en el tiempo que resta del proyecto, la sostenibilidad del modelo de capacitación de los directores en los departamentos focalizados y la expansión a nivel nacional.

#### **3-1. Actividades a ser abordadas hasta el final del proyecto.**

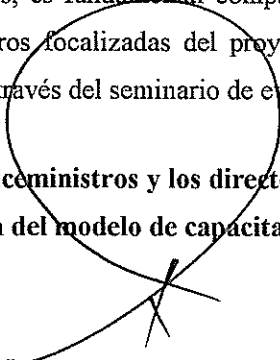
##### **1) Ejecución del monitoreo ante finalización del proyecto**

En el monitoreo ejecutado anteriormente se ha hecho la verificación del contenido del PEI dejando las instrucciones sobre los ítems que no cumplían con los criterios. Se espera como resumen final de las actividades del proyecto, por lo menos, para las escuelas que no cumplieron con los criterios, realizar nuevamente el seguimiento bajo la responsabilidad de la UCD, a través de una mesa de trabajo.

##### **2) Presentación de los resultados de estudio del impacto al MEC**

Antes de ésta evaluación se ha realizado un estudio del impacto entre agosto a septiembre del corriente, y los datos recopilados en ese estudio se ha utilizado para el análisis de ésta evaluación. El informe de los resultados de dicho estudio será presentado al MEC, sin embargo, es sumamente importante realizar, lo más ante posible, una presentación del resumen de los resultados del estudio a los ejecutivos con poder de decisiones políticas a nivel central, y hacer ampliamente un llamado sobre la efectividad del modelo basando en los análisis cuantitativo y cualitativo. Además, es fundamental compartir el resumen de los resultados del estudio, también con las escuelas de centros focalizadas del proyecto así como con los agentes involucrados del proyecto, ésto podría realizarse a través del seminario de evaluación final.

##### **3) Aseguramiento de espacios de deliberación entre Viceministros y los directores de las direcciones involucradas con el experto/UCD hacia la expansión del modelo de capacitación a nivel nacional**



En miras a la expansión del modelo acompañado de la calidad, es fundamental que el equipo de expertos y UCD en forma conjunta elaboren estrategias articulando con el equipo del programa de Escuela Viva y con otras direcciones involucradas en el contexto de la política educativa del MEC. Presentar dicha propuesta a los directores involucrados, llegar a acuerdos y luego presentar lo acordado a los Viceministros para concretar el plan de expansión del modelo de capacitación a nivel nacional en la reunión de CCC.

Cabe destacar, que para asegurar la expansión del modelo de capacitación a nivel nacional es fundamental contar con una buena articulación entre las direcciones involucradas a nivel central bajo el liderazgo de la dirección a cargo de la implementación.

### **3-2. Para la sostenibilidad del modelo de capacitación del director en los departamentos focalizados (para lograr la meta superior).**

#### **1) Apoyo para la elaboración y la ejecución del programa de expansión**

Con respecto al programa de expansión del modelo de capacitación en los 2 departamentos focalizados, se está llevando a cabo mediante la participación de las instituciones involucradas tales como IFD y Secretaría de Educación de la Gobernación, bajo el liderazgo de la Coordinación Departamental de Supervisión. Se espera que el Ministerio de Educación, para poder lograr sin contratiempo la meta superior del proyecto, apoye a los departamentos focalizados en la elaboración y la ejecución del dicho programa de expansión.

Es necesario que los agentes involucrados sean suficientemente consciente de que en el futuro, estos 2 departamentos, serán REFERENTES muy importante para la expansión del modelo a nivel nacional.

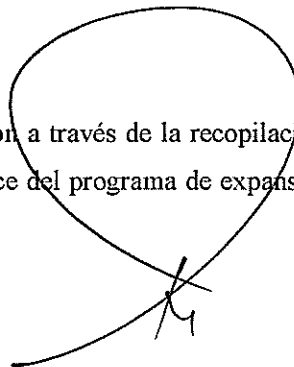
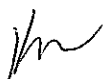
#### **2) Aseguramiento del buen funcionamiento del Mecanismo para la articulación**

Se recomienda la sistematización de las articulaciones realizadas actualmente bajo el liderazgo de la Coordinación Departamental de Supervisión con la participación de las instituciones involucradas, tales como IFD y Secretaría de Educación de la Gobernación por su propia iniciativa, promocionando ya sea a través de un acuerdo o un convenio interinstitucional para facilitar la participación.

Además, es fundamental contar con el apoyo de los capacitadores para llevar a cabo la capacitación programada, por lo tanto, se recomienda obtener un fuerte compromiso de los mismos al programa de expansión.

#### **3) Monitoreo del avance de la meta superior**

Es necesario que la Coordinación Departamental de Supervisión a través de la recopilación de los datos y análisis de los mismos pueda monitorear regularmente el avance del programa de expansión, con el apoyo técnico de los Referentes formados en este proyecto.





### 3-3. Hacia la expansión del modelo de capacitación de los directores a nivel nacional

#### 1) Especificación de la política y construcción de un mecanismo de articulación entre las direcciones involucradas

Dentro del marco del entrenamiento de los docentes en ejercicio, el nuevo gobierno continuará con las directrices trazadas, siendo el IFD o/u otras instituciones tales como Universidades, así como Institutos de Educación Superior, el ejecutor de la capacitación de los directores con respecto a la gestión escolar. Por otra parte, para seguir asegurando la parte fuerte del modelo de capacitación, “un sistema de capacitación que permite garantizar con alta probabilidad la elaboración del PEI y la ejecución del POA en cada escuela, mediante la combinación de los cursos de capacitación y el monitoreo/seguimiento”, es necesario que sea suficientemente consciente de que no será posible llevar a cabo la expansión del modelo de capacitación de los directores a nivel nacional actuando el IFD en forma independiente. Para el efecto, será imprescindible contar con un mecanismo de implementación mediante una articulación minuciosa de las direcciones involucradas.

Para dicha articulación se deberá contar con decisiones políticas, especialmente para la implementación del modelo en las zonas que están fuera del área del proyecto, siendo imprescindible la orientación política del nivel central a sus respectivas dependencias locales.

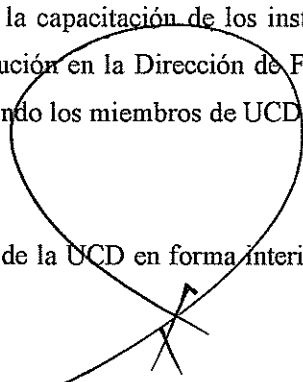
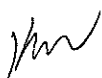
#### 2) Aprovechamiento efectivo de los miembros de la UCD

En los departamentos focalizados del proyecto cuentan con los capacitadores formados a través del proyecto y de cierta manera establecida el mecanismo de implementación, en cuanto a la comunicación así como la articulación, llevando a cabo las acciones para dar la continuidad a la elaboración del PEI y a la ejecución del POA y la expansión del modelo de capacitación de los directores a nivel departamental,

Sin embargo, con respecto a otros departamentos, para la implementación adecuada del modelo deberá formar y fortalecer los instructores del IFD para la capacitación de los directores y de los supervisores a nivel departamental.

Para el efecto, es fundamental contar con el aprovechamiento efectivo de los miembros de la UCD, quienes llevaron a cabo unas series de procesos, desde el desarrollo de la guía/manual, ejecución de los cursos de capacitación, monitoreo/seguimiento in situ. Sobre todo, en la capacitación de los instructores del IFD a nivel nacional que en este momento está estudiando su ejecución en la Dirección de Formación Docente, La Misión solicita llevar a cabo dicha capacitación aprovechando los miembros de UCD y ejecutando como Capacitación Inicial indicada en la guía.

También recomienda, utilizar efectivamente a los miembros de la UCD en forma interinstitucional para la expansión del modelo a nivel nacional.



### **3) Construcción de un sistema de articulación de las instituciones involucradas a nivel departamental**

Como ya se ha mencionado en varias oportunidades, para garantizar la ejecución de “capacitación y monitoreo/seguimiento”, altamente efectivo, será imprescindible la construcción de un mecanismo que permita articular minuciosamente entre IFD y los supervisores/Coordinación Departamental de Supervisión.

Con el modelo actual, antes de la planificación de los cursos de capacitación y después de la ejecución realizaban una mesa de trabajo entre los miembros de UCD, IFD y los supervisores, que servían para fortalecer las articulaciones entre los actores involucrados y fortalecer las capacidades de ejecución de cursos de capacitación y monitoreo/seguimiento. De la misma manera, es necesario que sea plenamente consciente de que será imprescindible la articulación sistemática de las instituciones involucradas a nivel departamental para la expansión del modelo asegurando cierta calidad.

#### **3-4. Otros**

Adicionalmente a los puntos mencionados arriba, en adelante será necesario un seguimiento adecuado por parte de los involucrados sobre los siguientes 2 puntos.

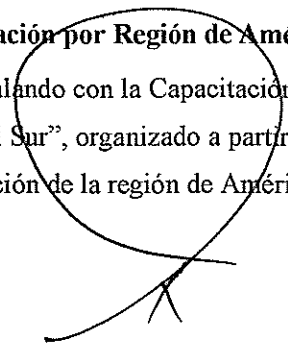
##### **1) Seguimientos por parte de la JICA**

El presente proyecto cuenta con una alta probabilidad de lograr la meta superior, y además de un fuerte interés de cada dirección involucrada hacia la expansión del modelo de capacitación a nivel nacional. Por consiguiente, La misión recomienda, de alguna manera, desde la JICA continuar apoyando la expansión del modelo a nivel nacional.

Concretamente, en primer lugar, se podría pensar en la impresión de una cantidad necesaria de la guía basados en el programa de expansión. Además, apoyar a las direcciones involucradas a la realización de un evento como un Seminario de Socialización del modelo de capacitación de los directores, convocando a los Coordinadores Departamentales de cada departamento, a los instructores del IFD, a los supervisores, a los Secretarios de la Secretaría de Educación de la Gobernación. Estas medidas serán efectivas facilitando la articulación entre diferentes instituciones para la implementación del modelo.

##### **2) Selección de los participantes al curso de Capacitación por Región de América Central y del Sur**

La Capacitación del presente proyecto es ejecutada articulando con la Capacitación de “Mejoramiento de la Gestión Escolar para los Países de América Central y del Sur”, organizado a partir de este año por la JICA, participando las personas involucradas del área de educación de la región de América Central y del Sur.



En esta capacitación, siendo parte de la capacitación de las contrapartes, fueron enviados 4 personas involucradas del departamento de Cordillera en el marzo del corriente, incluyendo un miembro de la UCD. La próxima capacitación está prevista para el enero del 2009, y se tiene prevista la participación de 4 personas desde el Paraguay, incluyendo las personas involucradas del departamento Central.

Para el efecto, se necesita enviar los recursos humanos adecuados que contribuya a la sostenibilidad del modelo de capacitación de los directores. Como candidatos del departamento Central La Misión solicita, una vez finalizada el proyecto, se espera una gran actuación como una de las personas propulsores de la expansión del modelo y que sea miembro de la Unidad de Capacitación de los Directores, proponiendo a Lic. Elisa Rodas de Flor. Adicionalmente, basandose en los criterios establecidos por la UCD, un supervisor que haya trabajado activamente en las actividades del Proyecto y que también contribuya a la expansión del modelo en el futuro y un director de la escuela centro, siendo en total 3 personas.

Adicionalmente a las personas involucradas del Departamento Central, La Misión se propone invitar a un Viceministro del Ministerio de Educación a la capacitación. Tal persona sea la encargada de la elaboración de las directrices de la política educativa y que sea referente del proyecto para impulsar la expansión del modelo a nivel nacional.

En caso de que la participación de un Viceministro sea difícil, será reemplazada por otra persona idónea siendo propulsor de la expansión del modelo a nivel nacional de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo. Dicha dirección tiene bajo su cargo a los supervisores, los cuales tienen una función importante de monitoreo/seguimiento de las escuelas a nivel nacional.

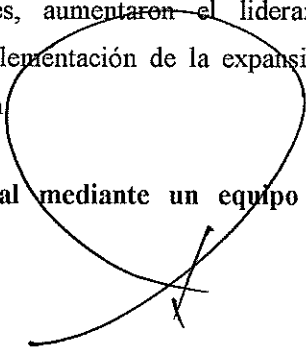
#### **4. Lecciones Aprendidas**

##### **1) Efectos por la asignación de contrapartes de alta capacidad y de tiempo completo**

El modelo de capacitación de los directores desarrollados en el presente proyecto fue altamente evaluado por los directores, supervisores e IFD, y entre otros agentes involucrados del área del proyecto, verificándose varios impactos positivos en la zona así como a nivel de las escuelas.

Como factores que contribuyeron a estos altos resultados se puede mencionar que fue gracias a la calidad y cantidad de las contrapartes que dedicaron exclusivamente al proyecto. Como las actividades del proyecto fueron desarrollados principalmente por las contrapartes, aumentaron el liderazgo, formando y fortaleciendo los recursos humanos necesarios para la implementación de la expansión del modelo de capacitación de los directores a nivel nacional y su instalación

##### **2) Construcción de un modelo de capacitación global mediante un equipo de contrapartes compuestos de varias direcciones**



El presente proyecto construyó un modelo de capacitación global de los directores combinando los cursos de capacitación con el monitoreo/seguimiento, para el efecto, se conformó un equipo de contrapartes con los funcionarios pertenecientes a varias direcciones involucradas en la capacitación de los directores y en la orientación a nivel local.

Con respecto a la ejecución del proyecto, como involucra a varias direcciones, no está ajena a grandes dificultades en cuanto a la coordinación de toma de decisiones de las directrices, sin embargo, se puede esperar que después de la finalización del proyecto, las contrapartes regresarán a sus respectivos puestos y contribuirán al desarrollo de las capacidades de cada institución requerida para la expansión del modelo de capacitación y a la vez sean propulsores, articulando eficientemente con las direcciones involucradas hacia la institucionalización del modelo.

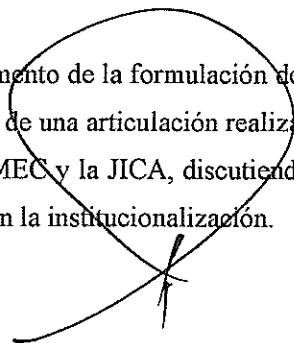
Para la construcción del modelo de capacitación global que abarcan los cursos de capacitación y el monitoreo/seguimiento, es efectiva la conformación de un equipo de contrapartes mediante los recursos humanos seleccionado de las direcciones involucradas, sin embargo, en estos casos, es fundamental contar con una comunicación minuciosa de las partes, ya sea a través de las reuniones periódicas de los directivos con poder de decisión en el contexto de la política educativa.

### **3) Estrategia para la expansión y para la institucionalización**

Este proyecto se ha iniciado sin compartir entre la JICA y el MEC una visión en cuanto al programa de expansión del modelo de capacitación de los directores en forma concreta una vez concluida el proyecto, así como informaciones sobre otros donantes. En efecto, por parte del proyecto ha puesto grandes esfuerzos en la institucionalización/ expansión del modelo de capacitación, sin embargo, frente a la dificultad de una coordinación con varias instituciones involucradas y frente a los cambios surgidos en los ejecutivos con poder de decisiones a causa del cambio del gobierno, no se ha llegado a formular un programa de expansión propiamente dicha.

Además, actualmente en la segunda fase del Programa Escuela Viva Hekokatúva está estudiando la posibilidad de aprovechar en algunos casos el modelo de capacitación y en otros los materiales del proyecto, sin embargo, en el momento de la formulación del proyecto por parte del Japón no se había percatado sobre la duplicación del contenido con el Programa Escuela Viva, por lo tanto, no se ha considerado la necesidad de una articulación entre los donantes.

Para garantizar la sostenibilidad es fundamental desde el momento de la formulación del proyecto, conocer los movimientos de otros donantes así como las posibilidades de una articulación realizando un intercambio de informaciones necesarias, y consensuar entre las partes, MEC y la JICA, discutiendo a cabalidad sobre la estrategia a aplicar en forma concisa en la actualización y en la institucionalización.



#### **4) Efectividad de la articulación con la Capacitación por Región de América Central y del Sur**

La articulación con la Capacitación de “Mejoramiento de la gestión escolar para los Países de América Central y del Sur”, contribuyó a la construcción de red de becarios y a compartir los conocimientos entre las personas involucradas en el área de educación de la región Central y Sur de América en cuanto a la gestión escolar, dejando grandes impactos hacia la sostenibilidad del proyecto. De esta manera, la articulación orgánica de esquema diferente dejó una constancia válida que permite contribuir a la generación de los efectos de cooperación en forma eficiente.

#### **5) Necesidad de envío de “GI (Información General)” sobre la Capacitación por Región de América Central y del Sur con suficiente anticipación**

Por el atraso del comunicado de GI sobre la Capacitación de “Mejoramiento de la gestión escolar para los Países de América Central y del Sur”, no se ha podido realizar en forma satisfactoria la explicación hacia las personas involucradas sobre los criterios de selección de los participantes a la capacitación. Ésta situación generó, por parte de los involucrados, una manifestación señalando la falta de transparencia en el proceso de selección.

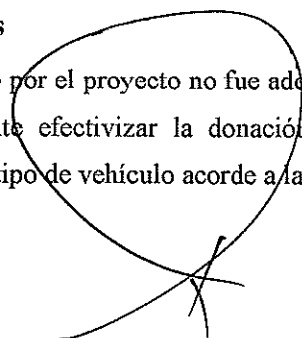
En el futuro, a la par de tramitar los comunicados de GI es importante tener en cuenta la realización del contacto con el lado paraguayo y coordinar de antemano con la persona encargada de seleccionar a los participantes, de modo que permita realizar la selección con suficiente anticipación.

#### **6) Inconveniencias en las actividades por retraso en los desembolsos**

Por el retraso en los pagos de gastos de capacitación como el traslado por parte del MEC, generó una inconveniencia en las actividades del proyecto haciendo posponer la capacitación. Para una ejecución eficiente del proyecto, es fundamental elaborar un plan de presupuesto y realizar los desembolsos según cronograma de ejecución.

#### **7) Selección adecuada de los equipos donados**

Se permite pensar que el tipo de vehículo donado por el proyecto no fue adecuado en cuanto a la capacidad de personas y en otros aspectos. Es importante efectivizar la donación estudiando los equipos más adecuados según las actividades y seleccionar el tipo de vehículo acorde a la situación.

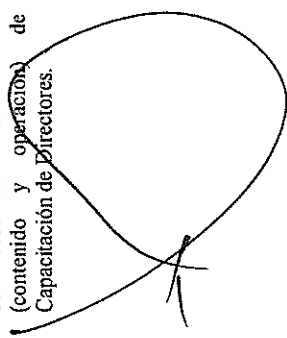


A small, handwritten signature or mark in black ink, located in the bottom left corner of the page.

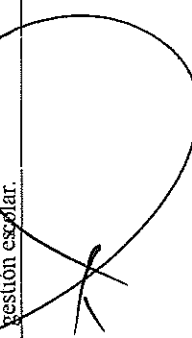
**Apéndice 1. Matriz de Diseño de Proyecto: PDM(2)**

Versión: 2  
Duración: Julio 2006 – Enero 2009  
Fecha: 5 de noviembre de 2007

Nombre del Proyecto: Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar  
Área del Proyecto: Departamento Central (5 Regiones) y todo el Departamento de Cordillera (3 Regiones)  
Centro Educativo Focalizado: Parte del Departamento Central (50 Escuelas Áreas) y todo el Departamento de Cordillera (104 Escuelas Áreas), (Total: 104 Escuelas Áreas)  
Beneficiarios Directos: Directores y Vicedirectores de escuelas básicas de centro de área (200 personas aproximada.) y Funcionarios del sector educativo (40 personas aproximada.)

Resumen del Proyecto	Indicadores	Medios para la verificación	Condiciones externas
<p>(Meta Superior) Se mejora la Gestión escolar en las escuelas de educación básica en las regiones focalizadas.</p> <p>(Objetivo del Proyecto) Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado del proceso de formulación y la calidad del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.</li> <li>2. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.</li> <li>1. Contar el método de implementación y contenido de la capacitación de directores.</li> <li>2. Contar el método de gestión escolar posteriores a las capacitaciones.</li> <li>3. Contar el mecanismo de implementación de capacitación de directores a otras regiones.</li> <li>4. Contar el suplemento kit de capacitación para el capacitador y participantes.</li> <li>5. Aprobar por el MEC (lado Paraguayo) la guía de capacitación elaborado por el Proyecto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Contenido del POA</li> <li>1-2. Informe del monitoreo de la gestión escolar</li> <li>2-1. Registros de actividades anuales en ejecución</li> <li>2-2. Informe del monitoreo de la gestión escolar</li> <li>1-4. Guía de capacitación elaborado.</li> <li>5. Minuta de Discusiones de Comité de Coordinación Conjunta (CCC)</li> </ol>	<p>El MEC mantiene la postura de dar prioridad a la capacitación de directores para el mejoramiento de la gestión escolar y extenderlo a otras regiones y departamentos.</p> <p>Las escuelas de centro educativo capacitan a sus escuelas asociadas sobre la gestión escolar a través de redes de escuelas.</p> <p>La economía paraguaya no se deteriora precipitadamente.</p>
<p>(Resultados) 1. Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado de proceso de formulación y la calidad de PEI en los centro educativos focalizados.</li> <li>1-1. El porcentaje de tenencia de PEI en los centros educativos focalizados será de 90% o más.</li> <li>1-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de PEI entre lo elaborado en los centro educativos focalizados es de 90% o más.</li> <li>2. Estado de proceso de formulación y la calidad de POA en los centro educativos focalizados.</li> <li>2-1. El porcentaje de tenencia de POA en los centros educativos focalizados será de 90% o más.</li> <li>2-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de POA entre lo elaborado en los centro educativos focalizados es de 90% o más.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. PEI</li> <li>1-2. Informe de Monitoreo.</li> <li>2-1. POA</li> <li>2-2. Informe de Monitoreo.</li> </ol>	<p>Los afectados en el MEC y las regiones objetivo siguen estando activamente involucrados en el Proyecto.</p>

<p>2. Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.</p>	<p>3. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (FOA) en los centro educativos focalizados.</p> <p>4. Rendición de cuentas públicas a la comunidad educativa por parte de los directivos.</p> <p>4-1. Porcentaje de incorporación de "PEI/POA" en la agenda de reunión de padres de los centro educativos focalizados será de 80% o más.</p> <p>4-2. Por lo menos 80% de los centros educativos focalizados realizan reuniones planificado en el POA como minimo 3 veces por año.</p> <p>4-3. Porcentaje de presentación de PEI/POA de los centros educativos focalizados a los Supervisores será de 90% o más.</p> <p>2-1. Cantidad de Capacitadores calificado (5 personas o más).</p> <p>2-2. Cantidad de Supervisores y Tecnicos capacitado (40 personas o más en 2 departamentos)</p> <p>2-3. El 80% de los centros educativos focalizados asistieron a las capacitaciones dirigidas por los Capacitadores, Supervisores y Tecnicos 6 veces o más (dentro de 8 capacitaciones).</p> <p>2-4. El grado de satisfacción de los participantes (directores y vice directores) con la capacitación proporcionada por Capacitadores y Supervisores.</p>	<p>3. Informe de Monitoreo.</p> <p>4-1. Registro de reuniones de padres.</p> <p>4-2. Informe de Monitoreo.</p> <p>4-3. Informe de Monitoreo.</p> <p>2-1. Registros de capacitación de Capacitadores.</p> <p>2-2. Registros de capacitación de Supervisores.</p> <p>2-3. Registros de las capacitaciones departamentales y regionales.</p> <p>2-4. Resultados de encuestas hechas a los participantes de la capacitación sobre el contenido de la capacitación.</p>	
<p>3. Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.</p>	<p>3. Las hojas concisas de Monitoreo y de Evaluación desarrolladas que reflejan en los contenidos de las capacitaciones (para el final del proyecto).</p>	<p>3. Hojas de Monitoreo.</p>	




Actividades	Inversiones	Condiciones externas
<p>1-1. Dirigir la encuesta de línea de base (incluyendo el análisis de los materiales de capacitación existente).</p> <p>1-2. Formular el Proyecto de Capacitación.</p> <p>1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales).</p> <p>1-4. Dirigir el entrenamiento a nivel de Departamento sobre una base piloto.</p> <p>1-5. Realizar mesa de trabajos para la capacitación a nivel regional con los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores y Supervisores.</p> <p>1-6. Dirigir la capacitación a nivel regional sobre una base piloto.</p> <p>1-7. Desarrollar la guía de la Capacitación de Directores.</p> <p>1-8. Dirigir la encuesta sobre el posible impacto.</p> <p>2-1. Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamentales.</p> <p>2-2. Dirigir la Capacitación de los Capacitadores.</p> <p>2-3. Dirigir la Capacitación de los Supervisores.</p> <p>3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.</p> <p>3-2. Monitorear y evaluar las actividades de la gestión escolar en forma piloto.</p> <p>3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental para así poder compartir información sobre las actividades de gestión escolar y los resultados de monitoreo y evaluación, así como discutir temas que llaman la atención de los participantes.</p>	<p>(Lado japonés)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expertos de la JICA: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe Asesor</li> <li>- Administración Educacional.</li> <li>- Gestión Escolar.</li> <li>- Supervisión Pedagógica.</li> <li>- Planificación y Evaluación Educacional.</li> <li>- Monitoreo y Evaluación Educacional.</li> </ul> </li> <li>2. Capacitación en Japón: Aproximadamente cinco personas por año.</li> <li>3. Equipamiento: Vehículos y otros equipamientos necesarios.</li> <li>4. Gastos para las actividades (para el año 2006 asumirá los importes correspondientes a viáticos para la asistencia a los cursos de capacitaciones y los costos de combustibles, mantenimiento y seguro del vehículo)</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal de la contraparte</li> <li>1. Personal de apoyo adecuado (secretaria, chofer, etc.)</li> <li>2. Gastos para las actividades</li> <li>3. Espacio para las oficinas de los Expertos de la JICA.</li> </ol>	<p>Los capacitadores, supervisores y directores que se han capacitado siguen estando en sus lugares de trabajo.</p> <p>La contraparte paraguaya continúa costeando las actividades de la Capacitación de directores, monitoreo y evaluación del proyecto.</p> <p>Condiciones Previas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El MEC tiene la intención de institucionalizar la capacitación de directores del nivel de educación escolar básica a nivel nacional en el futuro.</li> <li>- Se establece la Unidad de Capacitación de Directores en el MEC para poder llevar a cabo el Proyecto de la manera más eficiente y efectiva.</li> <li>- Los entes administrativos y gubernamentales en los departamentos del proyecto y escuelas de centro de área en las regiones del proyecto demuestran una actitud positiva hacia la capacitación de directores.</li> </ul>

Nota: \*) Los capacitadores: organizan y dirigen la capacitación departamental de directores y supervisores.

\*\*\*) Supervisores (incluye los Técnicos de la Supervisión): Funcionarios del sector educativo que corresponden a la Coordinación Departamental de Supervisión (CDS) y Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico (SATP). Realizan el monitoreo y fideicomiso la capacitación regional de directores.





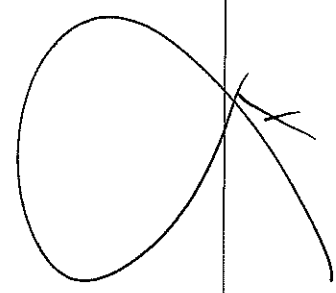
## Apéndice 2. Tabla de Evaluación

Items	Preguntas para Evaluación		Criterios y métodos de Evaluación	Datos Necesarios	Fuentes de Información
	Items	Sub items			
Realización de la Meta Superior (Perspectiva)	Se mejora la Gestión escolar en las escuelas de educación básica en las regiones focalizadas.	1. Estado del proceso de formulación y la calidad del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados. 2. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.	1-1. Contenido del POA 1-2. Informe del monitoreo de la gestión escolar 2-1. Registros de actividades anuales en ejecución 2-2. Informe del monitoreo de la gestión escolar	Estudio de impacto	
Realización del Objetivo del Proyecto (Perspectiva)	Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.	1. Contar el método de implementación y contenido de la capacitación de directores. 2. Contar el método de gestión escolar posteriores a las capacitaciones. 3. Contar el mecanismo de implementación de capacitación de directores a otras regiones. 4. Contar el suplemento kit de capacitación para el capacitador y participantes. 5. Aprobar por el MEC (lado Paraguayo) la guía de capacitación elaborada por el Proyecto. ¿Es satisfactorio el Modelo de capacitación para mejorar la gestión escolar?	Guía de capacitación elaborado. Encargado de la Dirección General de Desarrollo Educativo Guía de capacitación elaborado. Encargado de la Dirección General de Desarrollo Educativo Guía de capacitación elaborado. Encargado de la Dirección General de Desarrollo Educativo Minuta de Discusiones de Comité de Coordinación Conjunta (CCC) Encargado de la Dirección General de Desarrollo Educativo MEC, UCD, Supervisores, IFD, Coordinadores departamentales, Centros educativos focalizados y sus escuelas asociadas	Documentos Entrevistas Documentos Entrevistas Documentos Entrevistas Entrevistas	
Realización de los Resultados	1. Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.	1. Estado de proceso de formulación y la calidad de PEI en los centros educativos focalizados. 1-1. El porcentaje de tenencia de PEI en los centros educativos focalizados será de 90% o más. 1-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de PEI entre lo elaborado en los centros educativos focalizados es de 90% o más. 2. Estado de proceso de formulación y la calidad de POA en los centros educativos focalizados.	1-1. PEI Supervisores, Centros educativos focalizados 1-2. Informe de Monitoreo. Supervisores, Centros educativos focalizados	Estudio de impacto Entrevistas Estudio de impacto Entrevistas	

Avances del Proyecto

*[Handwritten signature]*


	<p>2-1. El porcentaje de tenencia de POA en los centros educativos focalizados será de 90% o más.</p> <p>2-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de POA entre lo elaborado en los centros educativos focalizados es de 90% o más.</p> <p>3. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en los centros educativos focalizados.</p> <p>4. Rendición de cuentas públicas a la comunidad educativa por parte de los directivos.</p> <p>4-1. Porcentaje de incorporación de "PEI/POA" en la agenda de reunión de padres de los centros educativos focalizados será de 80% o más.</p> <p>4-2. Por lo menos 80% de los centros educativos focalizados realizan reuniones planificadas en el POA como mínimo 3 veces por año.</p> <p>4-3. Porcentaje de presentación de PEI/POA de los centros educativos focalizados a los Supervisores será de 90% o más.</p>	<p>2-1. POA Supervisores, Centros educativos focalizados</p> <p>2-2. Informe de Monitoreo Supervisores, Centros educativos focalizados</p> <p>3. Informe de Monitoreo. Supervisores, Centros educativos focalizados</p>	<p>Estudio de impacto Entrevistas</p> <p>Estudio de impacto Entrevistas</p> <p>Estudio de impacto Entrevistas</p>
<p>2. Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.</p>	<p>2-1. Cantidad de Capacitadores calificado (5 personas o más).</p> <p>Capacidad desarrollada de los capacitadores</p> <p>2-2. Cantidad de Supervisores y Técnicos capacitado (40 personas o más en 2 departamentos)</p> <p>Capacidad desarrollada de los supervisores</p> <p>2-3. El 80% de los centros educativos focalizados asistieron a las capacitaciones dirigidas por los Capacitadores, Supervisores y Técnicos 6 veces o más (dentro de 8 capacitaciones).</p> <p>Resultado de las capacitaciones dirigidas a los directores</p> <p>2-4. El grado de satisfacción de los participantes (directores y vice directores) con la capacitación proporcionada por Capacitadores y Supervisores.</p>	<p>4-1. Registro de reuniones de padres. Supervisores, Centros educativos focalizados</p> <p>4-2. Informe de Monitoreo. Supervisores, Centros educativos focalizados</p> <p>4-3. Informe de Monitoreo. Supervisores, Centros educativos focalizados</p> <p>2-1. Registros de capacitación de Capacitadores. Encuesta del seminario de evaluación, Expertos, UCD</p> <p>2-2. Registros de capacitación de Supervisores. Encuesta del seminario de evaluación, Expertos, UCD, Supervisores</p> <p>2-3. Registros de las capacitaciones departamentales y regionales. Resultado de la evaluación de "Resultado 1"</p> <p>2-4. Resultados de encuestas hechas a los participantes de la capacitación sobre el contenido de la capacitación. Centros educativos focalizados</p>	<p>Estudio de impacto Entrevistas</p> <p>Estudio de impacto Entrevistas</p> <p>Estudio de impacto Entrevistas</p> <p>Documentos</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos</p> <p>Resultado de las encuestas</p> <p>Entrevistas</p>




	3. Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.	3. Las hojas condensas de Monitoreo y de Evaluación desarrolladas que reflejan en los contenidos de las capacitaciones (para el final del proyecto).	3. Hojas de Monitoreo UCD, Supervisores	Entrevistas
Resultados de las Inversiones	<b>Inversiones de lado paraguayo</b>			
	<MEC>			
	1. Personal de la contraparte	Plazo, hora compete o parcial, cargo, etc.	Expertos, UCD, Supervisores	Documentos y entrevistas
	2. Personal de apoyo adecuado (secretaría, chofer, etc.)	Plazo, hora compete o parcial, cargo, etc.	Expertos, UCD, Supervisores	Documentos y entrevistas
	3. Gastos para las actividades	Monto, tiempo, rublo, contenido de expensas, etc.	Expertos, UCD, Supervisores	Documentos y entrevistas
	4. Espacio para la oficina de los expertos de la JICA.	Espacio, disponibilidad, etc.	Expertos, UCD, Supervisores	Documentos y entrevistas
	<Oficina de Coordinación Departamental de Supervisión>			
	1. Personal de la contraparte	Plazo, hora compete o parcial, cargo, etc.	Expertos, UCD, Supervisores, Coordinador Departamental	Documentos y entrevistas
	1. Personal de apoyo adecuado (secretaría, chofer, etc.)	Plazo, hora compete o parcial, cargo, etc.	Expertos, UCD, Supervisores, Coordinador Departamental	Documentos y entrevistas
	2 Gastos para las actividades	Monto, tiempo, rublo, contenido de expensas, etc.	Expertos, UCD, Supervisores, Coordinador Departamental	Documentos y entrevistas
	3 Espacio para las oficinas de los Expertos de la JICA	Espacio, disponibilidad, etc.	Expertos, UCD, Supervisores, Coordinador Departamental	Documentos y entrevistas
	<b>Inversiones de lado japonés</b>			
	1. Expertos de la JICA (Jefe Asesor, Administración Educativa, Gestión Escolar, Supervisión Pedagógica, Planificación de Capacitación, Monitoreo y Evaluación Educativa)	Cargo, número, plazo/periodo, etc.	Reporte del Proyecto, Expertos	Documentos y entrevistas
	2. Capacitación en Japón: Aproximadamente cinco personas por año.	Número, periodo, contenido de capacitación	Reporte del Proyecto, Expertos	Documentos y entrevistas
	3. Equipamiento: Vehículos y otros equipamientos necesarios.	Tiempo, contenido, número, costo, situación de uso y manejo	Reporte del Proyecto, Expertos	Documentos y entrevistas
4. Gastos para las actividades	Monto, tiempo, rublo, contenido de expensas, etc.	Reporte del Proyecto, Expertos	Documentos y entrevistas	
1-1. Dirigir la encuesta de línea de base (incluyendo el análisis de los materiales de capacitación existente)	Tiempo de ejecución, resultado, situación actual, factores que contribuyen o impiden las actividades	PO, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinador Departamental, Reportes	Documentos y entrevistas	
1-2. Formular el Proyecto de Capacitación.				
1-3. Desarrollar los módulos de capacitación				

Proceso de Implementación

Avance de las actividades



	<p>(Incluyendo materiales).</p> <p>1-4. Dirigir el entrenamiento a nivel de Departamento sobre una base piloto.</p> <p>1-5. Realizar mesa de trabajos para la capacitación a nivel regional con los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores y Supervisores.</p> <p>1-6. Dirigir la capacitación a nivel regional sobre una base piloto.</p> <p>1-7. Desarrollar la guía de la Capacitación de Directores.</p> <p>1-8. Dirigir la encuesta sobre el posible impacto.</p> <p>2-1. Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamentales.</p> <p>2-2. Dirigir la Capacitación de los Capacitadores.</p> <p>2-3. Dirigir la Capacitación de los Supervisores.</p> <p>3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.</p> <p>3-2. Monitorear y evaluar las actividades de la gestión escolar en forma piloto.</p> <p>3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental para así poder compartir información sobre las actividades de gestión escolar y los resultados de monitoreo y evaluación, así como discutir temas que llaman la atención de los participantes.</p>		
<p>Sistema del manejo de proyecto</p>	<p>¿Ha sido adecuado el sistema de la gestión de proyecto?</p> <p>¿La comunicación ha sido fluida?</p> <p>¿La organización de ejecución y C/Ps han demostrado suficientemente el sentido de apropiación sobre el Proyecto?</p> <p>¿El mecanismo de monitoreo ha sido</p>	<p>Estructura de la gestión del Proyecto (si se han involucrado las partes necesarias, etc.)</p> <p>Registro de las reuniones relacionadas (CCC, etc.), opiniones de las personas involucradas</p> <p>Nivel de participación de la organización ejecutor y C/Ps, plan de ejecución después del Proyecto, opiniones de las personas involucradas</p> <p>Frecuencia, método y seguimiento de monitoreo</p>	<p>Organigrama del Proyecto</p> <p>MEC, Expertos, UCD</p> <p>Informes, MEC, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores de las oficinas departamentales, IFD, los Centros educativos focalizados</p> <p>Informes, MEC, Expertos, UCD, Supervisores, los Centros educativos focalizados</p> <p>Registro de monitoreo, Expertos,</p>
			<p>Documentos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y</p>

*km*

Método de transferencia de tecnología	¿Ha sido suficiente los resultados de la transferencia de tecnología? ¿Hay algún problema en el método de transferencia de tecnología?	Resultados de las actividades de transferencia de tecnología y monitoreo, opiniones de las personas involucradas	UCD, MEC	entrevistas
¿Se ha dispuesto los personales de C/P adecuadamente?	¿Ha sido adecuado los miembros de UCD colocados para el Proyecto? ¿Ha sido adecuado los supervisores colocados para el Proyecto?	Opiniones de las personas involucradas Opiniones de las personas involucradas	Informes, Expertos, MEC	Documentos y entrevistas
Participación y comprensión de los grupos metas y las organizaciones relacionadas	¿Han participados suficientemente los centros educativos focalizados, Oficina de Coordinación Departamental de Supervisión Educativa y otras partes involucradas (maestros, padres de familia, etc.) en las actividades del Proyecto?	Registro de la participación de cada actividad, opiniones de las personas involucradas	Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores de las oficinas departamentales, MEC, los Centros educativos focalizados	Documentos y entrevistas
Otros problemas en el proceso de implementación y factores que influyen los resultados del Proyecto	Seguimiento de las recomendaciones de la evaluación intermedia <Administración actual del Proyecto> 1. Aseguramiento del desembolso de los gastos a cargo de la parte paraguaya basados en un plan aprobado 2. Fomentar una comunicación periódica entre el equipo de expertos y las autoridades vinculadas del MEC 3. Fortalecimiento de la capacidad de monitoreo de los supervisores relacionados a la gestión escolar 4. Las medidas para la zona sin la designación de supervisor <Aseguramiento de la calidad del manejo: La viabilidad del modelo> Formación suficiente de los supervisores, revisión de la calidad y el contenido de las capacitaciones y de los monitoreos, estimación del presupuesto mínimo necesario y inclusión dentro de la guía como una referencia, etc. <Sostenibilidad de modelo> 1. Aprovechamiento efectivo de los recursos humanos formados y fortalecidos en el	Situación y resultado de seguimiento, estado actual, perspectivas	Informes, Expertos, UCD, Supervisores, MEC, Coordinadores de las oficinas departamentales, IFD	Documentos y entrevistas

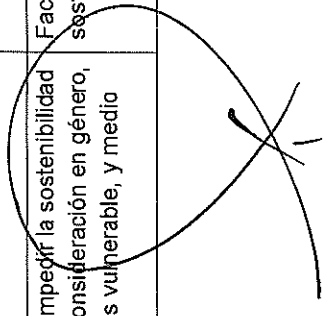
*im*

Proyecto					
2. Guía para capacitación de directores y el esquema de implementación detrás Proyecto		Documentos relacionados, Opiniones de las personas involucradas		MEC, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, IFD	
3. Clarificación del rol de IFD en la capacitación de directores y la incorporación al modelo		Consistencia con la política educativa del MEC		Política educativa, Plan de desarrollo del gobierno paraguayo, MEC	
4. Aseguramiento del presupuesto necesario para la difusión del modelo		Consistencia con la política de cooperación japonesa, y el plan de asistencia para Paraguay		Iniciativa de Educación Básica para el Crecimiento (Basic Education for Growth Initiative, BEGIN), el Plan de Implementación de la asistencia de JICA	
Consistencia con las necesidades de sociedad paraguaya y el grupo meta		Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas		Informes, Expertos, UCD, MEC	
Consistencia con el plan o la política educativa de Paraguay		Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas		Informes, Expertos, UCD, MEC	
Consistencia con la política de asistencia del gobierno del Japón y el plan de ejecución de JICA		Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas		Informes, Expertos, UCD, Supervisores, IFD, Coordinadores departamentales	
¿Ha sido adecuado el proyecto como un medio para contribuir al tema de desarrollo de Paraguay?		Documentos relacionados, Opiniones de las personas involucradas		MEC, Expertos	
¿Ha sido adecuada la selección del grupo objeto?		Cambios en la organización ejecutora del Proyecto, en la posición del Proyecto, en la relación con otros proyectos, en la situación económica, etc.		Informes, Expertos, UCD, MEC, Coordinadores departamentales, IFD	
¿Ha sido adecuado el diseño de los procesos para desarrollar el modelo de capacitación dirigida a los directores?		Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"		Resultado de "Avances del Proyecto"	
¿Se ha manifestada claramente la colaboración y demarcación con otros proyectos de JICA y otros donantes?		Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"		Resultado de "Avances del Proyecto"	
¿Hay algún cambio de la situación (política, económica, social etc.) en entorno al Proyecto después de la evaluación intermedia?		Los afectados en el MEC y las regiones objetivo		Informes, Expertos, UCD,	
¿Se cumple el Objetivo Específico?					
¿Los logros de resultados han sido suficientes para lograr el Objetivo Específico?					
¿Han sido adecuadas las hipótesis (o					
Realización del Objetivo del Proyecto					
Causalidad entre los Resultados Esperados y el Objetivo del Proyecto					

	supuestos) importantes para lograr el Objetivo del Proyecto? ¿Qué tipo de influencia de ellos se encuentra?	siguen estando activamente involucrados en el Proyecto?	Supervisores, Coordinadores departamentales, MEC, los Centros educativos focalizados	entrevistas
Eficiencia	<p>Factores que contribuyen y impiden la realización del Objetivo del Proyecto</p> <p>¿La generación del resultado es adecuado?</p> <p>¿Ha sido suficiente las actividades para generar los resultados?</p> <p>¿Han sido adecuadas las hipótesis (o supuestos) importantes para lograr los Resultados esperados? ¿Qué tipo de influencia de ellos se encuentra?</p>	<p>Factores externos (hipótesis importantes) nuevos</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto" y "Proceso de Implementación"</p> <p>¿Los capacitadores, supervisores y directores que se han capacitado siguen estando en sus lugares de trabajo?</p> <p>¿La contraparte paraguaya continúa costearo las actividades de la Capacitación de directores, monitoreo y evaluación del proyecto?</p> <p>Factores externos (hipótesis importantes) nuevos</p>	<p>Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, MEC, IFD, los Centros educativos focalizados</p> <p>Informes, Expertos, UCD, MEC</p> <p>Resultado de "Avances del Proyecto"</p> <p>Resultado de "Avances del Proyecto" y "Proceso de Implementación"</p> <p>Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, MEC</p> <p>Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, MEC</p> <p>Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, MEC</p> <p>Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, IFD, MEC</p>	<p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p>
	<p>¿Ha sido adecuado el tiempo, cantidad, y calidad de las inversiones para realizar las actividades?</p> <p>¿Sería la Meta Superior cumplido en el plazo de algunos años después de que el Proyecto se termine? ¿En que grado la Meta Superior ya ha sido realizado hasta ahora?</p> <p>¿El Objetivo General se distancia del Objetivo Especifico?</p> <p>¿Han sido adecuadas las hipótesis (o supuestos) importantes para lograr la Meta Superior? ¿Qué tipo de influencia de ellos se encuentra?</p>	<p>Resultado de la revisión de "Inversiones" y "Proceso de Implementación"</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"</p> <p>Factores que impiden el logro de la Meta Superior</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"</p> <p>¿Hay posibilidad de la influencia de "Las escuelas de centro educativo capacitan a sus escuelas asociadas sobre la gestión escolar a través de redes de escuelas"?</p> <p>¿Hay posibilidad de la influencia de "La economía paraguaya no se deteriora</p>	<p>Resultado de la revisión de "Inversiones" y "Proceso de Implementación"</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"</p> <p>Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, MEC, los Centros educativos focalizados</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"</p> <p>MEC, Expertos, Resultado del estudio de impacto</p> <p>Tendencia económica</p>	<p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Documentos y entrevistas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Documentos</p>

		precipitadamente"?		Factores externos (hipótesis importantes) nuevos		Documentos y entrevistas	
Sostenibilidad	Otros repercusiones	¿Hay algunos impactos positivos y negativos del Proyecto?	Influencias en el establecimiento de las políticas y la preparación de las legislaciones, institución, y normas Influencias en el aspecto cultural y social, como el género, derechos humanos, y pobreza Influencias en los grupos focalizados y otros	Resultado del estudio de impacto, Informes, Expertos, UCD, Supervisores, MEC, los Centros educativos focalizados, Coordinadores departamentales, IFD	Documentos y entrevistas		
	Base política e institucional	¿Se mantiene el soporte de la política después de terminar el Proyecto?	Política educativa del nuevo gobierno	MEC	Entrevistas		
		¿Está firme y estable la base política e institucional para difundir el modelo del Proyecto?	Situación de la preparación de las legislaciones y regulaciones	Expertos, UCD, MEC, Coordinadores departamentales, IFD	Entrevistas		
	Base organizacional y financiera	¿Está firme y estable la base organizacional para mantener y avanzar los resultados del Proyecto?	Establecimiento del método para difundir el modelo	Expertos, UCD, MEC	Entrevistas		
		¿MEC tiene suficiente sentido de apropiación sobre el Proyecto?	Situación de la colocación de los recursos humanos, el proceso de toma de decisión, la estructura de implementación, etc.	Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, MEC, los Centros educativos focalizados	Documentos y entrevistas		
	Base técnica	¿Está firme y estable la base presupuestaria para mantener y avanzar los resultados del Proyecto?	Lineamiento del nuevo gobierno sobre el Proyecto	MEC, Expertos, UCD	Entrevistas		
		¿Ha sido aceptada la capacitación dirigida a los directores de centros educativos?	Plan presupuestario en el futuro	MEC	Entrevistas		
		¿Está incluido el mecanismo de difusión en el Proyecto?	Problema y/o dificultad en el nivel de conocimiento, factores cultural y convencional, etc.	Directores de los Centros educativos focalizados, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, Expertos	Entrevistas		
	Base social, cultural, y medio ambiente	¿Hay posibilidad de impedir la sostenibilidad debido a la falta de consideración en género, pobreza, las personas vulnerable, y medio ambiente?	Situación de las relaciones públicas	Informes, Expertos, UCD, MEC	Documentos y entrevistas		
			Esfuerzos para la sistematización	Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores Departamentales, IFD, MEC	Documentos y entrevistas		
			Factores que contribuyen o impiden la sostenibilidad	Informes, Expertos, UCD, Supervisores, Coordinadores departamentales, IFD, MEC	Documentos y entrevistas		

*hu*





### Apéndice 3. Resultado del Estudio: Logros y Avances del Proyecto

Preguntas para Evaluación		Criterios y métodos de Evaluación	Resultado del estudio																																				
Items	Sub items																																						
Realización de la Meta Superior (Perspectiva)	Se mejora la Gestión escolar en las escuelas de educación básica de las regiones focalizadas.	1. Estado del proceso de formulación y la calidad del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.	<p>En el "Manual de Funciones del Educador" establece que una de las funciones del Director de escuelas centro es planificar, organizar, conducir, supervisar, y evaluar las actividades técnicas pedagógicas y administrativas de las escuelas asociadas. Por lo tanto, los directores de las escuelas centros tienen la responsabilidad de trabajar con las escuelas asociadas en la preparación de PEI/POA, con el apoyo de los supervisores. Según el resultado del estudio de impacto realizado en agosto de 2008 por el Proyecto a las mismas escuelas que participaron en la encuesta del estudio de línea base, un 65% de las escuelas centros focalizados han trabajado con sus escuelas asociadas en la preparación de PEI/POA dentro del marco del Proyecto, como muestra en el siguiente cuadro.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Cuadro: Escuelas centros que han trabajado con sus asociadas</caption> <thead> <tr> <th>Departamentos (número de muestras de "escuelas centros")</th> <th>Número de escuelas centros que han trabajado con sus escuelas asociadas</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Central (10)</td> <td>5</td> <td>50.0 %</td> </tr> <tr> <td>Cordillera (10)</td> <td>8</td> <td>80.0 %</td> </tr> <tr> <td>Total (20)</td> <td>13</td> <td>65.0 %</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: Estudio de impacto del Proyecto</p> <p>Según la percepción de los supervisores, se observan diferentes niveles de capacidad y voluntad en los directores de las escuelas centros para cumplir con su responsabilidad en la expansión de la metodología a las escuelas asociadas, las cuales varían dependiendo las situaciones de cada escuela. No obstante, la mayoría de las escuelas centros ya han iniciado con la expansión de la elaboración de PEI/POA a las asociadas.</p> <p>El mismo estudio identificó que un 25% de las 20 escuelas asociadas (muestras seleccionadas) tienen el PEI satisfactoriamente elaborado<sup>1</sup>, y un 20% de las mismas cuentan el POA en forma satisfactoria<sup>2</sup>, como muestra en el cuadro siguiente.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Cuadro: Tenencia del PEI/POA de las escuelas asociadas</caption> <thead> <tr> <th rowspan="2">Departamentos (número de muestras de "escuelas asociadas")</th> <th colspan="2">Tenencia del PEI de las escuelas asociadas</th> <th colspan="2">Tenencia del POA de las escuelas asociadas</th> </tr> <tr> <th>Número de escuelas</th> <th>%</th> <th>Número de escuelas</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Central (10)<sup>3</sup></td> <td>3</td> <td>30.0%</td> <td>1</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Cordillera (10)<sup>4</sup></td> <td>2</td> <td>20.0%</td> <td>3</td> <td>30.0%</td> </tr> <tr> <td>Total (20)</td> <td>5</td> <td>25.0%</td> <td>4</td> <td>20.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: Estudio de impacto del Proyecto</p>	Departamentos (número de muestras de "escuelas centros")	Número de escuelas centros que han trabajado con sus escuelas asociadas	Porcentaje	Central (10)	5	50.0 %	Cordillera (10)	8	80.0 %	Total (20)	13	65.0 %	Departamentos (número de muestras de "escuelas asociadas")	Tenencia del PEI de las escuelas asociadas		Tenencia del POA de las escuelas asociadas		Número de escuelas	%	Número de escuelas	%	Central (10) <sup>3</sup>	3	30.0%	1	10.0%	Cordillera (10) <sup>4</sup>	2	20.0%	3	30.0%	Total (20)	5	25.0%	4	20.0%
Departamentos (número de muestras de "escuelas centros")	Número de escuelas centros que han trabajado con sus escuelas asociadas	Porcentaje																																					
Central (10)	5	50.0 %																																					
Cordillera (10)	8	80.0 %																																					
Total (20)	13	65.0 %																																					
Departamentos (número de muestras de "escuelas asociadas")	Tenencia del PEI de las escuelas asociadas		Tenencia del POA de las escuelas asociadas																																				
	Número de escuelas	%	Número de escuelas	%																																			
Central (10) <sup>3</sup>	3	30.0%	1	10.0%																																			
Cordillera (10) <sup>4</sup>	2	20.0%	3	30.0%																																			
Total (20)	5	25.0%	4	20.0%																																			
		2. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.	<p>En este momento no se pudo medir el grado de cumplimiento del POA ya que todavía se encuentra en la etapa de la formulación de PEI/POA en mayoría de las escuelas asociadas, y en otras todavía no han iniciado o han iniciado recién.</p>																																				

<sup>1</sup> Que cuenta los siguientes: 1) plan plurianual, 2) Centrada en la dimensión Pedagógico-Curricular, 3) Descripción de las actividades de la dimensión Pedagógico-Curricular, 4) Objetivo General se centra en la dimensión Pedagógico-Curricular

<sup>2</sup> Que cuenta los siguientes: 1) las actividades y sus calendarios, 2) objetivos específicos, 3) las actividades para lograr los objetivos.

<sup>3</sup> El número total de las escuelas asociadas de las escuelas centros focalizados del Departamento de Central es 386.

<sup>4</sup> El número total de las escuelas asociadas de las escuelas centros focalizados del Departamento de Cordillera es 273.

Realización del Objetivo del Proyecto (Perspectiva)	Se instala en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de las escuelas centros (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.	<p>1. Contar con el método de implementación y contenido de la capacitación de directores.</p> <p>2. Contar con el método de gestión escolar posterior a las capacitaciones.</p> <p>3. Contar con el mecanismo de implementación de capacitación de directores a otras regiones.</p> <p>4. Contar con el suplemento kit de capacitación para el capacitador y participantes.</p> <p>5. Contar con la aprobación del MEC (lado Paraguay) la guía de capacitación elaborada por el Proyecto.</p> <p>¿Es satisfactorio el Modelo de capacitación para mejorar la gestión escolar?</p>	<p>El Proyecto desarrolló un modelo de metodología de implementación y contenido de capacitación de directores, así mismo la metodología de gestión escolar posterior a las capacitaciones. La Guía de Capacitación de Directores (borrador) cuenta los detalles arriba mencionados, y según la persona responsable de validación y evaluación de la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación asegura que la metodología de implementación y el contenido de la capacitación están elaborados utilizando términos simples y entendibles a los usuarios de la guía.</p> <p>En cuanto al mecanismo de expansión de capacitación de directores a otras regiones, la Guía cuenta con una breve descripción del mecanismo, pero no explica detalladamente, porque hasta el momento el nuevo gobierno no ha tomado ninguna decisión sobre el mecanismo de expansión a nivel nacional.</p> <p>El kit de capacitación será un anexo de la Guía. El equipo que tiene a su cargo la elaboración de la guía, ha presentado a la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación para su dictamen.</p> <p>La responsable de evaluar la Guía asignada por viceministro del gobierno anterior participó en la revisión de la Guía en el marco del Proyecto. Según la Directora de la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación, con ese proceso de revisión se considera que la Guía podría adoptar como un material de referencia del MEC. Se espera que la aprobación de la guía por parte de la Viceministros sea en el mes noviembre.</p> <p>En cuanto a la metodología del modelo, los miembros de UCD, supervisores, y los directores y vice directores consideran que la metodología aplicada es muy útil y válida para mejorar la gestión de las escuelas. Cuentan con suficiente ejemplos de éxitos de las escuelas que aplicaron y que obtuvieron mejor gestión participativa y efectiva. A la hora de redactar la Guía recibió los consejos de ISE e IFD y también de la responsable del MEC. Además, después de la revisión de la guía también por parte de los involucrados en el Programa Escuela Viva Hekokatúva y Escuela Activa Mita Iru, dieron una percepción positiva sobre el contenido, manifestando la posibilidad de aprovechar en el futuro en cada programa. Se puede considerar que la metodología del Modelo es satisfactoria.</p>												
Realización de los Resultados	1. Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.	<p>1. Estado de etapa de formulación de tenencia de PEI en las escuelas centros focalizados será de 90% o más.</p> <p>1-1. El porcentaje de tenencia de PEI en las escuelas centros focalizados será de 90% o más.</p> <p>1-2. El grado de satisfacción del PEI elaborado en las escuelas centros focalizados según la grilla de evaluación</p>	<p>1. Estado de etapa de formulación de tenencia de PEI en las escuelas centros focalizados</p> <p>El 93% (97 de 104 total) de las escuelas centros focalizadas tienen el PEI en forma satisfactorio<sup>5</sup>, según el resultado del monitoreo del Proyecto, mientras en el estudio de línea de base inicial, el porcentaje de las escuelas centros con el PEI (reconocido por el MEC) fue de 59% (61 de 104 total).</p> <p style="text-align: center;"><b>Cuadro: Tenencia del PEI en las escuelas centros focalizados</b></p> <table border="1" data-bbox="1034 481 1204 1176"> <thead> <tr> <th>Departamento (No. de escuelas)</th> <th>No. de escuelas que cuenta con el PEI</th> <th>Porcentaje de tenencia del PEI (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Central (50)</td> <td>49</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>Cordillera (54)</td> <td>48</td> <td>89%</td> </tr> <tr> <td>Total (104)</td> <td>97</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto</p> <p>El 85% de las escuelas centros focalizados cumplieron satisfactoriamente con los cuatro criterios principales del PEI como muestra en el cuadro siguiente. Después del chequeo de las hojas de monitoreo, los supervisores seguirán asesorando y haciendo seguimiento a las escuelas sobre lo que faltó o lo que no fue satisfactorio. Por lo tanto, posterior al último monitoreo, se puede esperar que el porcentaje de las escuelas que cumplen con los criterios sea más alto que las cifras indicadas en el cuadro siguiente.</p> <p style="text-align: center;"><b>Cuadro: Grado de satisfacción del PEI</b></p>	Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que cuenta con el PEI	Porcentaje de tenencia del PEI (%)	Central (50)	49	98%	Cordillera (54)	48	89%	Total (104)	97	93%
Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que cuenta con el PEI	Porcentaje de tenencia del PEI (%)													
Central (50)	49	98%													
Cordillera (54)	48	89%													
Total (104)	97	93%													

5 El Proyecto considera que el PEI requiere 1) el objetivo general y la meta, 2) Los objetivos específicos y las metas, 3) los indicadores de los objetivos, 4) los medios de verificación de los indicadores, 5) las estrategias, 6) las actividades principales, 7) el plan de actividades pluriannual (5 años)

*Vm*

Criterios para la análisis de PEI	Central (50 escuelas)		Cordillera (54 escuelas)		Total (104 escuelas)	
	No.	%	No.	%	No.	%
(1) El objetivo general y la meta	49	98%	51	94%	100	96%
(2) Los objetivos específicos y las metas	49	98%	47	87%	96	92%
(3) Los indicadores y medios de verificación	47	94%	47	87%	94	90%
(4) Las estrategias y actividades principales	46	92%	52	96%	98	94%
Escuelas que cumplen todos los 4 criterios arriba mencionados	45	90%	43	80%	88	85%

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

**2. Estado de etapa de formulación y la calidad del POA en las escuelas centros focalizados.**

2-1. El porcentaje de tenencia del POA en las escuelas centros focalizados tienen el POA satisfactoriamente<sup>6</sup>, según el resultado del quinto monitoreo del Proyecto, mientras en el estudio de línea de base inicial el porcentaje de las escuelas centros con el POA (reconocido por el MEC) fue de 35% (36 de 104 total).

**Cuadro: Tenencia del POA en las escuelas centros focalizados**

Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que cuenta POA	Porcentaje de tenencia de POA (%)
Central (50)	47	94%
Cordillera (54)	48	89%
Total (104)	95	91%

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

2-2. El grado de satisfacción del POA elaborado en las escuelas centros focalizados según la grilla de evaluación es de 90% o más.

**Cuadro: Grado de satisfacción del POA**

Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que cuenta POA satisfactorio	Porcentaje (%)
Central (50)	41	82%
Cordillera (54)	47	87%
Total (104)	88	85%

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

3. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas centros focalizados.

El 80.8% (84 de 104 total) de las escuelas centros focalizados cumplieron el 90% o más de las actividades planeadas en el POA.

**Cuadro: Cumplimiento del POA en las escuelas centros focalizados**

% de cumplimiento	Central		Cordillera		Total	
	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%

<sup>6</sup> El Proyecto considera que el POA bien elaborado debe contar: 1) el objetivo específico, 2) las actividades principales, 3) las actividades concretas, 4) tiempo (calendarizadas) de las actividades concretas, 5) los recursos humanos y materiales, 6) la persona responsable, 7) los indicadores, 8) los medios de verificación

<sup>7</sup> Los criterios son los siguientes: 1) objetivos específicos con actividades principales, 2) actividades principales con actividades concretas, 3) indicadores de evaluación con actividades concretas, 4) indicadores de evaluación con medios de verificación, 5) las actividades del POA son viable en cuanto a : recursos humanos, recursos materiales, y tiempo (calendarizadas).

NA	8	16.0%	4	7.4%	12	11.5%
49% y menos	1	2.0%	4	7.4%	5	4.8%
50-59%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
60-69%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
70-79%	3	6.0%	0	0.0%	3	2.9%
80-89%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
90% y más	38	76.0%	46	85.2%	84	80.8%
Total	50		54		104	

Fuente: Resultado del monitoreo del Proyecto

4. Rendición de cuentas públicas a la comunidad educativa por parte de los directivos.

4-1. Porcentaje de incorporación de "PEI/POA" en la agenda de reunión de padres de las escuelas centros focalizados será de 80% o más.

El 89.4% (93 de 104 total) de las escuelas centros focalizados ha incorporado (o incorporará) PEI/POA en la agenda de reunión de padres, mientras el mismo porcentaje en el estudio de línea base fue de 20%.

Cuadro: Incorporación de PEI/POA en la agenda de reunión de padres de las escuelas centros focalizados

Departamento (No. de escuelas)	No. de escuelas que incorporaron PEI/POA en la agenda de reunión de padres de familia	Porcentaje (%)
Central (50)	44	88.0%
Cordillera (54)	49	90.7%
Total (104)	93	89.4%

Fuente: Resultado del quinto monitoreo

4-2. Porcentaje de cumplimiento de las reuniones planificadas en el POA será de 80% o más.

El porcentaje de escuelas centros focalizados que cumplió con 80% o más de las reuniones planificadas en el POA fue de 59.7%.

Cuadro: Cumplimiento de las reuniones planificadas

% de cumplimiento	Central		Cordillera		Total	
	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%
Sin respuesta	9	18.0%	9	16.7%	18	17.3%
49% y menos	2	4.0%	1	1.9%	3	2.9%
50-59%	6	12.0%	11	20.4%	17	16.3%
60-69%	2	4.0%	2	3.7%	4	3.8%
70-79%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
80-89%	1	2.0%	0	0.0%	1	1.0%
90% y más	30	60.0%	31	57.4%	61	58.7%
Total	50		54		104	

Fuente: Resultado del quinto monitoreo

Como se indicó en el indicador 3, el porcentaje de cumplimiento de POA es mayor a 80%. Por otra parte, el motivo que no permitió alcanzar el 80% en este indicador se debe a la pregunta incluida en la hoja de monitoreo. Se pregunta sobre la realización de la reunión general de padres sobre PEI y POA, y las escuelas respondieron "Sin respuesta" cuando las mismas no tenían planificada la realización de la reunión general si no reuniones por cada grado, y las otras que tenían planificada la reunión general y terminaron teniendo las reuniones por grado respondieron que no fue realizada. Por lo tanto se puede presumir que la realización de las reuniones de padres es más alta que las cifras indicadas en el cuadro de arriba.

4-3. Porcentaje de presentación de PEI/POA de las escuelas centros focalizados a los

Como ha demostrado en el 1-1 y 2-1, el porcentaje de las escuelas centros focalizados que presentaron el PEI a los Supervisores es de 93%, y del POA es de 91%, mientras en el estudio de línea de base inicial, el porcentaje fue de 59.0% para PEI y 35.0% para POA.

<p>Supervisores será de 90% o más.</p>	<p>Los capacitadores que fueron formados (los miembros de UCD) son en total 8 técnicos, incluyendo los 2 técnicos de los departamentos focalizados. Los 8 miembros de la UCD fueron capacitados a través del desarrollo de las actividades del Proyecto en forma conjunta con los expertos japoneses y también de la capacitación recibida en el Japón. Ellos trabajaron en las capacitaciones a nivel departamental (2 veces), en la elaboración de la Guía, mesas de trabajos con supervisores, técnicos y Formadores de IFD (11 veces) en la preparación de los materiales para las capacitaciones y de la elaboración de los instrumentos para el monitoreo, en las capacitaciones a nivel regional (6 veces), en los monitores (5 veces) así como en los seminarios de evaluación.</p> <p>Se puede evaluar que los capacitadores fueron preparados satisfactoriamente, considerando los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros de la UCD sirvieron de capacitadores en las capacitaciones realizada a nivel Departamental, y también ocuparon el papel de asesores en las capacitaciones a nivel regional y en los monitores. En la encuesta dirigida a 182 directores y vice directores, un 90% o más contestaron que la función de los miembros de UCD fue excelente o bien en los 4 criterios de evaluación; 1) elaboración del cronograma de capacitación, 2) Coordinación de las actividades, 3) Claridad en la explicación dada durante la capacitación, y 4) Precisión del asesoramiento dado.</li> <li>En la entrevista realizada en el marco de la Evaluación Final a los Supervisores, ellos manifestaron que las actividades con los miembros de UCD fueron satisfactorios y que pudieron recibir la capacitación conforme a sus necesidades.</li> <li>En la entrevista a los miembros de UCD, se verificó que los mismos consideran que están preparados para dar suficientes y necesarias informaciones en las capacitaciones y asesorías.</li> </ul>																																																														
<p>2-1. Cantidad de Capacitadores calificado (5 personas o más).</p>	<p>Los supervisores formados son 45 en 2 departamentos, incluyendo los 18 técnicos del departamento Central y 8 técnicos del departamento de Cordillera. Los supervisores y técnicos fueron capacitados a través de la mesa de trabajo realizado antes de cada capacitación regional y monitoreo, de las capacitaciones a nivel departamental (2 veces), de la realización de las capacitaciones a nivel regional (6 veces) y de los monitores (5 veces).</p>																																																														
<p>Capacidad desarrollada de los capacitadores</p>	<p>Se puede verificar que los supervisores fueron formados considerando los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la encuesta dirigida a los directores y vice directores, un 85% y más contestaron que los supervisores desempeñaron excelente o bien en cuanto a 1) claridad en la explicación dada durante la capacitación, 2) metodología del monitoreo, y 3) orientación dada en el monitoreo acorde a los temas.</li> <li>En la entrevista a los miembros de UCD, ellos manifestaron que el grado de capacidad y participación de los supervisores varían dependiendo de su voluntad, en línea general ellos lograron adquirir suficiente conocimiento y capacidad en el tema del Proyecto, y los técnicos quienes participaron de las actividades del Proyecto complementaron el trabajo de los supervisores.</li> <li>En la entrevista a los supervisores, ellos auto-evaluaron que están preparados suficientemente para dar capacitación y asesoría a los directores de las escuelas.</li> </ul>																																																														
<p>2-2. Cantidad de Supervisores y Técnicos capacitado (40 personas o más en 2 departamentos)</p> <p>Capacidad desarrollada de los supervisores</p>	<p>El 99% (103 de 104 total) asistieron a las capacitaciones 6 veces o más de las 8 capacitaciones realizadas.</p>																																																														
<p>2-3. El 80% de las escuelas focalizadas asistieron a las capacitaciones dirigidas por los Capacitadores, Supervisores y Técnicos 6 veces o más (de las 8 capacitaciones).</p>	<p>Cuadro: Asistencia de las escuelas centros focalizados en las capacitaciones</p> <table border="1" data-bbox="1161 414 1476 1220"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. de asistencia</th> <th colspan="2">Central</th> <th colspan="2">Cordillera</th> <th colspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>No. de escuelas</th> <th>%</th> <th>No. de escuelas</th> <th>%</th> <th>No. de escuelas</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 ves</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>1 ves</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2 veces</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>3 veces</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>4 veces</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>1</td> <td>1.9%</td> <td>1</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>5 veces</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>6 veces</td> <td>6</td> <td>12.0%</td> <td>1</td> <td>1.9%</td> <td>7</td> <td>6.7%</td> </tr> </tbody> </table>	No. de asistencia	Central		Cordillera		Total		No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	0 ves	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1 ves	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4 veces	0	0.0%	1	1.9%	1	1.0%	5 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6 veces	6	12.0%	1	1.9%	7	6.7%
No. de asistencia	Central		Cordillera		Total																																																										
	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%	No. de escuelas	%																																																									
0 ves	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																									
1 ves	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																									
2 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																									
3 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																									
4 veces	0	0.0%	1	1.9%	1	1.0%																																																									
5 veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																									
6 veces	6	12.0%	1	1.9%	7	6.7%																																																									

7 veces	18	36.0%	11	20.4%	29	27.9%
8 veces	26	52.0%	41	75.9%	67	64.4%
Total	50	—	54	—	104	—

Fuente: Registro de asistencia de las capacitaciones del Proyecto

Como ha mostrado en los avances del Resultado 1, un 90% o más de los centros educativos prepararon el PEI y el POA según la orientación del Proyecto, y un 80% llevaron a cabo el 90% o más de las actividades planeadas en el POA.

En la pregunta sobre el grado de satisfacción respecto a la capacitación departamental y regional, un 95% o más de los directores y vice directores (191 en total) contestaron muy satisfecho o satisfecho en los 6 criterios que muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro: Grado de satisfacción de los directores/vice directores sobre la capacitación del Proyecto**

Criterios	Central (44 escuelas, 93 directores/ vice directores)	Cordillera (51 escuelas, 98 directores/ vice directores)	Total (95 escuelas, 191 directores/ vice directores)
(1) Coincidencia de los temas de capacitación y las necesidades de las escuelas	96.7%	97.9%	97.3%
(2) Efectividad de la combinación con la capacitación y monitoreo	94.6%	95.9%	95.3%
(3) Claridad de los contenidos de la capacitación	93.5%	96.8%	95.2%
(4) Contenidos de los materiales de apoyo	96.8%	97.9%	97.4%
(5) Aclaración de los problemas de la escuela a través de la capacitación	96.8%	95.8%	96.3%
(6) Nivel de logro de la gestión escolar participativa	94.6%	96.9%	95.8%

Fuente: Pregunta realizada en la Sexta Capacitación Regional del Proyecto

En la encuesta realizada durante el encuentro de evaluación (marzo de 2008), un 95% y más de directores y vice directores auto-evaluaron y respondieron que su participación en las capacitaciones y cumplimiento de las tareas dadas en las capacitaciones fue excelente o bueno.

**Cuadro: Auto-evaluación de los directores/vice directores sobre la participación y el cumplimiento**

	Excelente	Bueno	Normal	Mal
Participación activa a las capacitaciones	30.5%	65.5%	1.1%	0%
Cumplimiento de las tareas de las capacitaciones	22.0%	72.3%	4.0%	0%

Fuente: Pregunta realizada en el seminario del Proyecto (marzo de 2008)

Las hojas de monitoreo fueron desarrolladas ajustando y corrigiendo en la medida que fueron ejecutando la actividad del Proyecto. En la mesa de trabajo la UCD propuso las hojas y ajustaron junto con los supervisores incorporando sus opiniones. En la pregunta sobre el grado de satisfacción de los supervisores se identificó que el 92% de los supervisores consideran que las hojas de monitoreo fueron satisfactorio o muy satisfactorio.

**Cuadro: Grado de satisfacción de las hojas de monitoreo**

	Muy satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Grado de satisfacción de las hojas de monitoreo	36.0%	56.0%	8.0%	0%

3. Las hojas de Monitoreo y de Evaluación desarrolladas reflejan los contenidos de las capacitaciones (para el final del proyecto).

3. Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.

*Handwritten mark*

	<p>Fuente: Resultado de la pregunta sobre el grado de satisfacción de los supervisores</p> <p>Nota: Participaron 25 supervisores (18 de Central y 7 de Cordillera) en la pregunta</p> <p>La entrevista realizada en el marco de la Evaluación Final a los supervisores (participaron 13 de Central y 8 de Cordillera) mayoría de ellos expresaron que pudieron desarrollar las hojas de monitoreo en forma satisfactoria. Mientras, hubo comentarios de parte de ellos que algunos criterios de monitoreo no consideraron el término "intermedio", teniendo que elegir solamente si o no. Aunque este tipo de criterios son inevitables para recolectar datos cuantitativos, hay supervisores y directores que no están acostumbrados y/o se sienten incómodos frente a la calificación de esta naturaleza.</p>	
<p>Resultados de las Inversiones</p>	<p><b>Inversiones de lado paraguayo</b></p> <p>&lt;MEC&gt;</p> <p>1. Personal de la contraparte</p> <p>Plazo, hora completa o parcial, cargo, etc.</p> <p>Fue asignado los contrapartes por parte de MEC como muestra en el "Apéndice 11. Lista de Personal Contrapartes Paraguayos". Debido al cambio de gobierno en agosto de 2008, fue promovido el Director y Gerente del Proyecto, así mismo los directores de otras 2 direcciones involucradas al Proyecto.</p> <p>En cuanto a los miembros de UCD se considera que cumplió satisfactoriamente con la asignación de los recursos humanos teniendo en cuenta la calidad, cantidad y disponibilidad. Sin embargo, en cuanto al nivel ejecutivo, el Proyecto tuvo la dificultad de reunirse con los directores de las 3 direcciones en el gobierno anterior, por falta del tiempo de los 3 directores para discutir sobre el asunto del Proyecto, y como resultado de esa situación se atrasó en la toma de decisión necesaria para el Proyecto.</p> <p>El MEC dispuso una secretaria y un chofer para las actividades del Proyecto.</p>	
<p>2. Personal de apoyo adecuado</p> <p>Plazo, hora completa o parcial, cargo, etc.</p>	<p>Como se mencionó en la evaluación intermedia, en varias ocasiones tropezaron en la gestión del desembolso del MEC y esto ocasionó atraso en las actividades de monitoreo. Después de la evaluación continuó con esta inconveniencia. Debido a la posesión del nuevo gobierno en agosto de 2008, desde el Junio del comente hasta la fecha la expectativa de conseguir el desembolso de parte del MEC para realizar las actividades del Proyecto fue tan poca por lo que fue cubierto por el recurso de la JICA para poder continuar con las actividades sin interrupción.</p> <p>Por otra parte, hubo gastos que no estaban previstos en el Proyecto, por ejemplo, el viático de los 2 referentes de los departamentos que participaron semanalmente en las reuniones de la UCD.</p>	
<p>3. Gastos para las actividades</p> <p>Monto, tiempo, rublo, contenido de expensas, etc.</p>	<p>El MEC proporcionó una oficina a los expertos japoneses y otra para la UCD. Con las oficinas proveídas el Proyecto pudo realizar las actividades, sin embargo, hubo un comentario de parte de los miembros de la UCD que el espacio no fue suficiente ya que dificultaron las discusiones técnicas por compartir el espacio con la parte administrativa.</p>	
<p>4. Espacio para la oficina de los expertos</p> <p>Espacio, disponibilidad, etc.</p>	<p>El MEC proporcionó una oficina a los expertos japoneses y otra para la UCD. Con las oficinas proveídas el Proyecto pudo realizar las actividades, sin embargo, hubo un comentario de parte de los miembros de la UCD que el espacio no fue suficiente ya que dificultaron las discusiones técnicas por compartir el espacio con la parte administrativa.</p>	
<p>&lt;Oficina de Coordinación Departamental de Supervisión&gt;</p>	<p>Se asignaron 2 referentes de los departamentos en la UCD, como muestra en el "Apéndice 11. Lista de Personal Contrapartes Paraguayos". La presencia de los 2 referentes contribuyó a mantener una comunicación fluida colaborando con la UCD y sirviendo de nexo con los departamentos.</p>	
<p>1. Personal de la contraparte</p> <p>Plazo, hora completa o parcial, cargo, etc.</p>	<p>Los recursos que utilizaron específicamente para el Proyecto (para las capacitaciones departamentales y regionales etc.) fueron proporcionados por el MEC y JICA, y para los monitores se tuvo que recurrir al apoyo de la Gobernación del Departamento de Cordillera, así como en algunos distritos, del mismo departamento, apoyaron las Intendencias; porque los recursos del MEC fue insuficiente (para mayor detalle remitase al "Apéndice 12. Gastos para el Proyecto por Parte del Paraguay").</p> <p>No hubo necesidad de una oficina para los expertos japoneses en los departamentos.</p>	
<p>2 Gastos para las actividades</p> <p>Monto, tiempo, rublo, contenido de expensas, etc.</p>	<p>Se ha en viado los siguientes expertos japoneses (para mayor detalle remitase al "Apéndice 7. Lista de Expertos Japoneses").</p> <p>1) Soichi TAKAI (Jefe Asesor / Administración Educacional)</p>	
<p>3 Espacio para las oficinas de los Expertos</p> <p>Espacio, disponibilidad, etc.</p>	<p>Se ha en viado los siguientes expertos japoneses (para mayor detalle remitase al "Apéndice 7. Lista de Expertos Japoneses").</p> <p>1) Soichi TAKAI (Jefe Asesor / Administración Educacional)</p>	
<p><b>Inversiones de lado japonés</b></p>	<p>1. Expertos de la JICA</p> <p>Cargo, número, plazo/periodo, etc.</p>	

2. Capacitación en Japón: Aproximadamente cinco personas por año.	Número, periodo, contenido de capacitación	<p>2) Jun ko FUNAKI (Gestión Escolar)</p> <p>3) Masayo OTANI (KOJIMA) (Supervisión Pedagógica)</p> <p>4) Kyoko KOJIMA (Monitoreo y Evaluación Educacional)</p> <p>5) Takeshi SEKIYA (Planificación de Capacitación)</p> <p>6) Takayuki KOJIMA (Gestión Escolar 2)</p> <p>7) Takaaki HIRAKAWA (Estudio de Impacto)</p> <p>Desde noviembre a diciembre de 2006 se realizó las capacitaciones en el Japón a los 2 directores y 1 representante de las 3 direcciones del MEC y a Directora de Pre-grado del ISE, y en octubre de 2007 a los 6 miembros de UCD (para mayor detalle remitase al "Apéndice 8. Lista de Capacitación de Contraparte en Japón"). Los participantes de las 3 direcciones del MEC fueron cambiados debido al cambio del gobierno.</p> <p>A parte de las capacitaciones realizadas en el Japón en el marco del Proyecto, el Coordinador de Coordinación Departamental de Supervisión Educativa de Cordillera, la referente de la UCD de Cordillera, una supervisora de Cordillera y una directora de escuela centro de Cordillera participaron de la capacitación en el Japón programada por la JICA en febrero de 2008. Luego el coordinador fue cambiado debido al cambio del gobierno.</p> <p>Con respecto al envío de los participantes al curso de capacitación del departamento de Cordillera, sobre la selección de los participantes el proyecto ha dado la explicación de criterios de selección así como los motivos. Sin embargo, de parte de los supervisores hubo comentarios de que no comprendieron el criterio de selección y que además por parte del jefe inmediato no se le dieron a los participantes la oportunidad de informar sobre el resultado de la capacitación recibida en el Japón, éstos generaron a los supervisores un malestar manifestando su disconformidad por no dar la oportunidad de compartir las experiencias adquiridas por sus pares.</p>
3. Equipamiento	Tiempo, contenido, número, costo, situación de uso y manejo	<p>Se ha proporcionado los equipos necesarios para las actividades del Proyecto, incluyendo un vehículo, las computadoras, fotocopiadora, cámara digital, etc. (para mayor detalle remitase al "Apéndice 10. Equipos Donados por Parte del Japón").</p> <p>Con respecto al vehículo donado, el seguro así como la provisión del combustible estuvo a cargo del MEC, sin embargo, hubo inconveniencia de no poder utilizar por el atraso del desembolso. Por otra parte, hubo comentarios de que el vehículo donado no era adecuado, porque consume mucho el combustible y tiene un alto costo de reparación.</p>
4. Gastos para las actividades	Monto, tiempo, rublo, contenido de expensas, etc.	<p>Los gastos necesarios para la ejecución del Proyecto han sido proporcionado por parte del Japón como muestra en "Apéndice 9. Gastos para el Proyecto por Parte del Japón". Desde el Junio de 2008, debido a los atrasos de desembolso de la parte paraguaya, la JICA se encargó de los gastos de las actividades para evitar posible atraso del Proyecto. El gasto acumulado hasta el agosto de 2008 fue de 16,778,000 yenes (equivalente a aproximadamente 645,600,000 guaraníes al tipo de cambio del 27 de septiembre de 2008).</p>



**Apéndice 4. Resultado del Estudio: Proceso de Implementación del Proyecto**

Preguntas para Evaluación		Criterios y métodos de Evaluación	Resultado del estudio																				
Items	Sub items																						
Avance de las actividades	1-1. Dirigir la encuesta de línea de base (incluyendo el análisis de los materiales existente de capacitación).	Tiempo de ejecución, resultado, situación actual, factores que contribuyen o impiden las actividades	Se llevó a cabo una encuesta de línea base desde Agosto a Octubre de 2006. Sin embargo, presentó la necesidad de investigar acerca del problema principal realizando un estudio adicional sobre la situación en cuanto al porcentaje de tenencia del PEI/POA y sobre el contenido de los mismos, de la colaboración de los padres, y de la gestión escolar de los directores de las escuelas centros, desde el Mayo a Junio de 2007. El informe fue presentado a JICA en Julio de 2007. Con respecto al análisis de los materiales existentes fue realizado al principio de inicio del proyecto.																				
	1-2. Formular el Programa de Capacitación.		Inicialmente el Proyecto había formulado un programa de capacitación desde el octubre de 2006 al enero de 2007. Sin embargo los temas del programa elaborado abarcaban varios aspectos haciendo sentir la necesidad de focalizar el contenido acorde a la temática principal, corrigiendo el contenido dando enfoque al PEI/POA. Durante la construcción del Modelo, realizaron las modificaciones necesarias ejecutando a la par las capacitaciones. Para la incorporación en la Guía se revisó nuevamente.																				
	1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales).		Los módulos y materiales fueron desarrollados en la etapa de formulación y modificación del programa de capacitación.																				
	1-4. Dirigir el entrenamiento a nivel Departamental teniendo en cuenta como piloto.		Las capacitaciones a nivel departamental fueron realizadas 2 veces como muestra el cuadro siguiente.																				
			<p style="text-align: center;"><b>Cuadro: Capacitación a nivel departamental</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Central</th> <th colspan="2">Cordillera</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>No. de participantes</th> <th>Fecha</th> <th>No. de participantes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primera Capacitación</td> <td>15-16 y 19-20 de febrero de 2007 (4 días)</td> <td>119 directores/ vice directores</td> <td>13-14 y 19-20 de febrero de 2007 (4 días)</td> <td>110 directores/ vice directores</td> </tr> <tr> <td>Segunda Capacitación</td> <td>12-14 de marzo de 2008 (3 días)</td> <td>92 directores/ vice directores</td> <td>5-7 de marzo de 2008 (3 días)</td> <td>112 directores/ vice directores</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: Informe del Proyecto</p>			Central		Cordillera		Fecha	No. de participantes	Fecha	No. de participantes	Primera Capacitación	15-16 y 19-20 de febrero de 2007 (4 días)	119 directores/ vice directores	13-14 y 19-20 de febrero de 2007 (4 días)	110 directores/ vice directores	Segunda Capacitación	12-14 de marzo de 2008 (3 días)	92 directores/ vice directores	5-7 de marzo de 2008 (3 días)	112 directores/ vice directores
	Central		Cordillera																				
	Fecha	No. de participantes	Fecha	No. de participantes																			
Primera Capacitación	15-16 y 19-20 de febrero de 2007 (4 días)	119 directores/ vice directores	13-14 y 19-20 de febrero de 2007 (4 días)	110 directores/ vice directores																			
Segunda Capacitación	12-14 de marzo de 2008 (3 días)	92 directores/ vice directores	5-7 de marzo de 2008 (3 días)	112 directores/ vice directores																			
	1-5. Realizar mesa de trabajos para la capacitación a nivel regional con Supervisores, liderado por los miembros de unidad de capacitación de directores.		Se realizó la mesa de trabajo antes de cada capacitación a nivel regional y del monitoreo con la participación de los miembros de la UCD y de los supervisores/técnicos. En cuanto a la mesa de trabajo para las capacitaciones, obtuvieron la participación de los formadores de IFD una vez que fue aclarado el rol de los mismos en el Proyecto, en el CCC realizado en agosto de 2007.																				
	1-6. Dirigir la capacitación a nivel regional sobre una base piloto.		Se realizó 6 capacitaciones a nivel regional como muestra en el cuadro siguiente.																				
			<p style="text-align: center;"><b>Cuadro: Capacitación a nivel regional</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Central</th> <th colspan="2">Cordillera</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>Participantes</th> <th>Fecha</th> <th>Participantes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primero</td> <td>13 y 18 de Abril de 2007</td> <td>95 directores y vicedirectores</td> <td>11, 13, 17 de abril de 2007</td> <td>97 directores y vicedirectores</td> </tr> <tr> <td>Segundo</td> <td>20-26 de Junio de 2007</td> <td>8 supervisores y 12 técnicos de las 16 regiones 35 directores y 27 vicedirectores de 50 escuelas centros</td> <td>13-15 de Junio de 2007</td> <td>5 supervisores 11 técnicos 51 directores y todos los vicedirectores de 54 escuelas</td> </tr> </tbody> </table>			Central		Cordillera		Fecha	Participantes	Fecha	Participantes	Primero	13 y 18 de Abril de 2007	95 directores y vicedirectores	11, 13, 17 de abril de 2007	97 directores y vicedirectores	Segundo	20-26 de Junio de 2007	8 supervisores y 12 técnicos de las 16 regiones 35 directores y 27 vicedirectores de 50 escuelas centros	13-15 de Junio de 2007	5 supervisores 11 técnicos 51 directores y todos los vicedirectores de 54 escuelas
	Central		Cordillera																				
	Fecha	Participantes	Fecha	Participantes																			
Primero	13 y 18 de Abril de 2007	95 directores y vicedirectores	11, 13, 17 de abril de 2007	97 directores y vicedirectores																			
Segundo	20-26 de Junio de 2007	8 supervisores y 12 técnicos de las 16 regiones 35 directores y 27 vicedirectores de 50 escuelas centros	13-15 de Junio de 2007	5 supervisores 11 técnicos 51 directores y todos los vicedirectores de 54 escuelas																			

Tercero	17, 21, 24 y 28 de septiembre de 2007	2 formadores de IFD participaron en las 3 regiones 6 supervisores 14 técnicos 82 directores/vicedirectores 3 formadores de IFD 6 miembros de UCD 16 otros 43 escuelas centros (de 50 total) Número total de participantes: 110	17, 18, 19 y 20 de septiembre de 2007	El formador de IFD participó en 1 región 6 supervisores 6 técnicos 103 directores/ vicedirectores 3 formadores de IFD 6 miembros de UCD 5 otros 52 escuelas centros (de 54 total) Número total de participantes: 116
Cuarto	19, 20 y 22 de septiembre de 2007	10 supervisores 13 técnicos 82 directores/vicedirectores 3 formadores de IFD 7 miembros de UCD 8 otros 43 escuelas centros (de 50 total) Número total de participantes: 123	22 y 23 de noviembre de 2007	5 supervisores 13 técnicos 89 directores/vicedirectores 3 formadores de IFD 6 miembros de UCD 1 otro 49 escuelas centros (de 54 total) Número total de participantes: 117
Quinto	10 y 13 de junio de 2008	8 supervisores 14 técnicos 94 directores/vicedirectores y otros 3 formadores de IFD 6 miembros de UCD 47 escuelas centros (de 50 total) Número total de participantes: 125	17, 18 y 20 de junio de 2008	6 supervisores 11 técnicos 108 directores/vicedirectores 3 formadores de IFD 6 miembros de UCD 52 escuelas centros (de 54 total) Número total de participantes: 134
Sexto	3 y 4 de septiembre de 2008	7 supervisores 13 técnicos 102 directores/ vicedirectores y otros 3 formadores de IFD 7 miembros de UCD 47 escuelas centros (de 50 total)	9, 10, y 11 de septiembre de 2008	6 supervisores 12 técnicos 99 directores/ vicedirectores y otros 3 formadores de IFD 7 miembros de UCD 52 escuelas centros (de 54 total)

Fuente: Informe del Proyecto

El borrador de la guía fue presentado en enero de 2008 realizando la presentación a las 3 direcciones involucradas del MEC. Dos documentos del kit de la guía, el borrador de "Programa de capacitación para los organizadores de curso de capacitación" y "Materiales para los participantes" fueron finalizados al final del mes de mayo del corriente. Recibiendo las sugerencias del ISE y de la Dirección de Formación Docente, fue corregido y la nueva versión del borrador estuvo a mediado de agosto. Posteriormente fue presentada la última versión del borrador a la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación que es la instancia del MEC encargada de dictaminar los materiales, una vez examinada se informará a los viceministros sobre el resultado posiblemente al final del octubre.

La encuesta del posible impacto fue ejecutada por un experto desde el agosto al septiembre de 2008. El informe del resultado de la encuesta está en elaboración.

Los miembros de la UCD fueron asignados como muestra en el "Apéndice 8. Lista de Capacitación de Contraparte en Japón".

1-7. Desarrollar la guía de la Capacitación de Directores.

1-8. Dirigir la encuesta del posible impacto.

2-1. Designar los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central

y departam en el. 2-2. Dirigir la Capacitación de los Capacitadores.	Los expertos japoneses realizaron una vez la capacitación a los capacitadores (miembros de UCD) antes de la primera capacitación a nivel departamental. Posteriormente la transferencia técnica hacia los miembros de la UCD fue a través de la realización de cada actividad del Proyecto. Esto permitió la transferencia técnica de manera flexible conforme a la necesidad de los miembros de UCD, y formular un modelo útil acorde a la situación del paraguay trabajando en forma conjunta los expertos y los miembros de la UCD para la construcción del modelo. Los supervisores fueron capacitados a través de las capacitaciones para los supervisores (2 veces) y de la mesa de trabajo organizado para la preparación de las capacitaciones de los directores a nivel regional y de los monitores. Las hojas de monitoreo fueron desarrolladas por los miembros de la UCD y expertos en forma conjunta, anterior a la mesa de trabajo con los supervisores/técnicos. En la mesa de trabajo fueron incorporando las opiniones de los supervisores/técnicos según la necesidad. También fue ajustado teniendo en cuenta los contenidos de la guía. Fueron realizados 5 monitoreo de las actividades de la gestión escolar con todas las 104 escuelas centros focalizados como muestra en el cuadro siguiente.
2-3. Dirigir la Capacitación de los Supervisores. 3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación. 3-2. Monitorear y evaluar las actividades de la gestión escolar en forma piloto.	Fueron realizados 5 monitoreo de las actividades de la gestión escolar con todas las 104 escuelas centros focalizados como muestra en el cuadro siguiente.

**Cuadro: Monitoreo de las actividades de la gestión escolar a los centros educativos focalizados**

Periodo	Temas principales de monitoreo
Primero 22 de mayo - 13 de junio de 2007	1. La elaboración del diagnóstico institucional 2. La ejecución del Plan de Acción
Segundo 14 de agosto - 7 de septiembre de 2007	1. La elaboración del "diagnóstico institucional" y "visión y misión institucional" 2. La ejecución de Plan de Acción (desde mayo hasta agosto) 3. La orientación para detectar el "Problema Principal" y las causas del mismo como la preparación para la tercera capacitación
Tercero 29 de octubre - 15 de noviembre de 2007	1. La elaboración del "diagnóstico institucional", "visión y misión institucional" y "análisis de la situación actual" 2. La elaboración del "objetivo general", "objetivos específicos" y "estrategias".
Cuarto 22 de abril - 27 de mayo de 2008	1. La elaboración del "Plan Plurianual". 2. La elaboración del POA y plan presupuestario
Quinto 22 de julio - 14 de agosto de 2008	1. La elaboración y ejecución de POA, plan presupuestario, rendición de cuentas públicas, y las herramientas de la gestión escolar 2. La orientación sobre el trabajo con la escuelas asociadas

Fuente: Informe del Proyecto

El seminario de monitoreo y evaluación fueron realizados en julio/agosto de 2007 y otro encuentro de evaluación en marzo de 2008 aprovechando la jornada de capacitación a nivel departamental. El seminario contó con la participación de las partes involucradas del Proyecto incluyendo los directores o representantes de las 3 direcciones del MEC y el representante de ISE entre otros; fue presentado los resultados del monitoreo y las actividades del Proyecto, realizando las encuestas para conocer las opiniones de los directores/vice directores sobre el Proyecto. Está programado otro seminario en octubre de 2008 para presentar el resultado del Proyecto en los 2 años de implementación teniendo en cuenta todas las actividades realizadas y el plan de expansión de las actividades elaboradas por cada departamento.

- El Proyecto fue implementado teniendo a la Viceministra de Educación como Director del Proyecto, a la Directora de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica como Gerente del Proyecto con la participación de 2 direcciones; la Dirección de Formación Docente y la Dirección General de Supervisión Educativa. Después del cambio del gobierno en agosto de 2008, fueron cambiados el Ministro, Viceministro y los 3 directores de las direcciones arriba mencionadas.

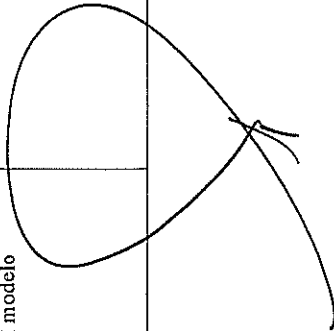
3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental	El seminario de monitoreo y evaluación fueron realizados en julio/agosto de 2007 y otro encuentro de evaluación en marzo de 2008 aprovechando la jornada de capacitación a nivel departamental. El seminario contó con la participación de las partes involucradas del Proyecto incluyendo los directores o representantes de las 3 direcciones del MEC y el representante de ISE entre otros; fue presentado los resultados del monitoreo y las actividades del Proyecto, realizando las encuestas para conocer las opiniones de los directores/vice directores sobre el Proyecto. Está programado otro seminario en octubre de 2008 para presentar el resultado del Proyecto en los 2 años de implementación teniendo en cuenta todas las actividades realizadas y el plan de expansión de las actividades elaboradas por cada departamento.
Sistema del manejo de proyecto	Estructura de la gestión del Proyecto (si se han involucrado las partes necesarias, etc.)
¿Ha sido adecuado el sistema de la gestión de proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Proyecto fue implementado teniendo a la Viceministra de Educación como Director del Proyecto, a la Directora de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica como Gerente del Proyecto con la participación de 2 direcciones; la Dirección de Formación Docente y la Dirección General de Supervisión Educativa. Después del cambio del gobierno en agosto de 2008, fueron cambiados el Ministro, Viceministro y los 3 directores de las direcciones arriba mencionadas.</li> </ul>

*[Handwritten signature]*

	<p>• En la estructura anterior las 3 direcciones involucradas estuvieron bajo la dirección de un viceministerio. Sin embargo, con el nuevo gobierno, el Viceministro de Educación para la Gestión Educativa tiene el control de la Dirección General de Educación Inicial y EEB y la Dirección de Instituciones Formadoras de Docentes, y el otro Viceministro de Educación para el Desarrollo Educativo tiene el control de la Dirección General de Supervisión Educativa (ahora Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo).</p> <p>• Como el contenido del presente proyecto involucra a las 3 direcciones mencionada arriba, por más que en R/D (Registro de Discusiones) los directores de las 3 direcciones figuraban solo como miembros de CCC, se intentó tomar las decisiones del proyecto bajo la participación de los 3 directores realizando una reunión externa de la UCD que prácticamente cumplía la función del Comité de Implementación. Sin embargo, durante el gobierno anterior la oportunidad de reunirse los 3 directores se ha dado con poca frecuencia, generando atrasos en la toma de decisiones.</p> <p>• Considerando la inconveniencia arriba mencionada, también ha dejado la sugerencia de mejorar la comunicación en el momento de la evaluación intermedia, no obstante, mantener una reunión entre las 3 direcciones fue tarea difícil.</p> <p>• El CCC se ha realizado en 3 oportunidades desde el inicio del Proyecto hasta la fecha.</p> <p>• De acuerdo a la entrevista realizada en el marco de la evaluación final, se ha confirmado que la comunicación entre los expertos y los miembros de UCD y los supervisores, los supervisores con los directores de las escuelas fue fluida.</p> <p>• Con respecto al MEC del gobierno anterior, considerando la inconveniencia surgida a nivel directivo así como atraso en el desembolso para el proyecto, se concluye que el liderazgo no ha sido suficiente.</p> <p>• Con respecto al MEC del actual gobierno, aún no se ha manifestado sobre el mecanismo de expansión a aplicar una vez finalizada el proyecto, están en espera.</p> <p>• Los miembros de UCD participaron activamente en las actividades del proyecto contribuyendo al desarrollo del modelo, por lo tanto se concluye que ha demostrado un liderazgo excelente.</p> <p>• Con respecto a los supervisores, habrá diferencia entre los mismos, sin embargo, se pudo verificar una participación activa en línea general, esperando una actuación dinámica por parte de ellos para lograr la meta superior trazada.</p> <p>• Con respecto a los coordinadores departamentales, un departamento, con el nuevo gobierno, tuvo cambio de coordinador. Actualmente se encuentran formulando el plan de expansión por departamento, por lo que se espera un fuerte liderazgo de ellos, en adelante.</p>	<p>• El control de avance de las actividades del proyecto fue realizado verificando el programa de actividades por cada parte, por los expertos y por los miembros de UCD, especificando las funciones de cada parte y ejerciendo el auto monitoreo, las cuales posibilitó la ejecución de las actividades planificadas casi a cabalidad.</p> <p>• En el presente proyecto, para la transferencia técnica a los C/P, se aplicó el método de OJT (Aprender en la práctica) que fue principalmente a través de la ejecución de los trabajos en forma conjunta con los expertos, a parte de participar en el curso de capacitación en Japón. El resultado demuestra que la orientación fue flexible acorde a las necesidades de los C/P. Además como fue adoptado el método de OJT en la construcción del modelo, éste permitió realizar los trabajos en forma conjunta, los expertos y los C/P, y desarrollar un modelo acorde a la situación y al método del Paraguay, es decir un modelo aplicable.</p> <p>• Con respecto a la transferencia técnica a los supervisores también fue dada a través de los trabajos ejecutados en la mesa de trabajo en forma conjunta. Sobre este tipo de metodología, en la entrevista realizada en el marco de la evaluación final, los involucrados han manifestado que están conforme, por lo tanto se concluye que no hubo inconveniencias algunas.</p> <p>• Los expertos han manifestado que la UCD fue conformado por persona con mucha capacidad y que contribuyeron enormemente a la ejecución del proyecto, por lo tanto, se asume que la asignación de los miembros de la UCD fue adecuada.</p>	<p>• En el presente proyecto, para la transferencia técnica a los C/P, se aplicó el método de OJT (Aprender en la práctica) que fue principalmente a través de la ejecución de los trabajos en forma conjunta con los expertos, a parte de participar en el curso de capacitación en Japón. El resultado demuestra que la orientación fue flexible acorde a las necesidades de los C/P. Además como fue adoptado el método de OJT en la construcción del modelo, éste permitió realizar los trabajos en forma conjunta, los expertos y los C/P, y desarrollar un modelo acorde a la situación y al método del Paraguay, es decir un modelo aplicable.</p> <p>• Con respecto a la transferencia técnica a los supervisores también fue dada a través de los trabajos ejecutados en la mesa de trabajo en forma conjunta. Sobre este tipo de metodología, en la entrevista realizada en el marco de la evaluación final, los involucrados han manifestado que están conforme, por lo tanto se concluye que no hubo inconveniencias algunas.</p> <p>• Los expertos han manifestado que la UCD fue conformado por persona con mucha capacidad y que contribuyeron enormemente a la ejecución del proyecto, por lo tanto, se asume que la asignación de los miembros de la UCD fue adecuada.</p>
<p>¿La comunicación ha sido fluida?</p>	<p>Registro de las reuniones relacionadas (CCC, etc.), opiniones de las personas involucradas</p> <p>Nivel de participación del organismo ejecutor y C/Ps (Contraparte Paraguaya), plan de ejecución después del Proyecto, opiniones de las personas involucradas</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>
<p>¿La organización de ejecución y C/Ps han demostrado suficientemente el sentido de apropiación sobre el Proyecto?</p>	<p>Frecuencia, método y seguimiento de monitoreo</p> <p>Resultados de las actividades de transferencia de técnica y del monitoreo, opiniones de las personas involucradas</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>
<p>¿El mecanismo de monitoreo ha sido adecuado?</p>	<p>¿Ha sido suficiente los resultados de la transferencia de tecnología?</p> <p>¿Hay alguna inconveniencia en el método de transferencia de tecnología?</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>
<p>Método de transferencia técnica</p>	<p>¿Se ha asignado los personales de C/P</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>	<p>Opiniones de las personas involucradas</p>

adecuadamente?	¿Han participado suficientemente los centros educativos focalizados y otras partes involucradas (maestros, padres de familia, etc.) en las actividades del Proyecto?	Registro de la participación de cada actividad, opiniones de las personas involucradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se indica en el ítem de Logros, fue alto el porcentaje de participación por parte de las escuelas focalizadas en la capacitación. Por otra parte, los supervisores fueron señalado la inconveniencia en la comprensión del contenido, ya que había escuela cuyos directores y vice directores no participaron en forma continua en la capacitación dada, en viando diferentes personas en cada encuentro.</li> <li>• De acuerdo a los supervisores, están mejorando la participación de los docentes, alumnos, padres a través de la elaboración del PEI/POA participativa, sin embargo, la situación se difiere de acuerdo a la situación de cada escuela y el grado de avance de las actividades.</li> </ul>
Otras inconveniencias en la etapa de implementación y factores que afectan los resultados del Proyecto	Seguimiento de las recomendaciones de la evaluación intermedia <Administración actual del Proyecto> 1. Aseguramiento del desembolso de los gastos a cargo de la parte paraguaya basados en un plan aprobado 2. Fomentar una comunicación periódica entre el equipo de expertos y las autoridades vinculadas del MEC 3. Fortalecimiento de la capacidad de monitoreo de los supervisores relacionados a la gestión escolar 4. Las medidas a tomar para aquella zona sin supervisor	Situación y resultado de seguimiento, estado actual, perspectivas	<p>Como se mencionó en el ítem de resultado de la inversión, el desembolso de los gastos del proyecto por parte del MEC después de la evaluación intermedia también no fue oportuno, a pesar del esfuerzo. A partir de junio de 2008 frente a la poca esperanza de desembolso en forma planificada por la influencia del cambio de gobierno, los gastos de las actividades fueron cubiertos por el lado japonés.</p> <p>Como se menciona, el proyecto intentó realizar reuniones periódicas con las 3 direcciones del gobierno anterior, sin embargo no se ha dado.</p> <p>Se ha dado la continuidad en el fortalecimiento de la capacidad respecto al monitoreo realizado por los supervisores a través de la Mesa de trabajo.</p> <p>En la zona don de había vacancia del supervisor fue cubierto por supervisor de la zona más cercana, realizado muchas veces el monitoreo por técnico. Actualmente no existe zona que no cuenta con supervisor.</p>
	<Aseguramiento de la calidad del modelo> Formación suficiente de los supervisores, revisión de la calidad y el contenido de las capacitaciones y de los monitoreos, estimación del presupuesto mínimo necesario e inclusión dentro de la guía como una referencia, etc.	Situación y resultado de seguimiento, estado actual, perspectivas	<Aseguramiento de la calidad del modelo> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación de los supervisores, la calidad de la capacitación y del monitoreo y la revisión del contenido fueron realizado a través de las actividades de mesa de trabajo, capacitación y monitoreo. Además en el momento de la elaboración de la guía ha realizado otra revisión del contenido del modelo y se ajustado teniendo en cuenta los aprendizajes logrados durante del marcha del Proyecto.</li> <li>• Con respecto a la estimación del presupuesto mínimo necesario fue elaborado pero como no se ha definido sobre el mecanismo de expansión a ser aplicado por parte del nuevo gobierno del MEC, aun no se ha incluido dentro de la guía.</li> </ul>
	<Sostenibilidad del Modelo> 1. Aprovechamiento efectivo de los recursos humanos formados y fortalecidos con	Situación y resultado de seguimiento, estado actual	El nuevo gobierno manifiesta que dará un aprovechamiento efectivo de los recursos humanos formados, sin embargo, no está definida en forma concreta sobre como y bajo que estructura aprovechar los recursos.

el Proyecto	perspectivas
<p>2. Guía para capacitación de directores y el esquema de implementación posterior al Proyecto</p> <p>3. Clarificación del rol de IFD en la capacitación de directores y la incorporación al modelo</p>	<p>La guía ya cuenta con el dictamen por parte de la encargada de la validación del MEC, confirmando la aprobación como un material de referencia sobre gestión escolar. El mecanismo de expansión a adoptar una vez finalizada el proyecto está en espera de la decisión del MEC del nuevo gobierno.</p> <p>Inicialmente en el proyecto fueron ejecutados una serie de capacitaciones y monitoreos considerando como actores principales a los supervisores. Luego el MEC manifestó su decisión de aprovechar como instructor de la capacitación de los directores al IFD, por consiguiente, el proyecto estableció claramente la función de los formadores del IFD como instructor de la capacitación ejecutando la capacitación de los directores bajo la cooperación de los supervisores. La guía también está contemplada esta decisión en su organización ejecutiva. Con respecto a la expansión, el MEC manifiesta la necesidad de una capacitación a ambas partes, a los instructores de IFD y a los supervisores, sin embargo no se ha tomado decisiones concretas con respecto a la institucionalización de la misma.</p>
<p>4. Aseguramiento del presupuesto necesario para la expansión del modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a la expansión hacia las escuelas asociadas de la zona focalizada del proyecto, cada departamento están elaborando el programa de difusión solicitando a la gobernación la consideración dentro del presupuesto.</li> <li>• Con respecto a la expansión del modelo a nivel nacional, hasta la fecha el nuevo gobierno no ha tomado decisión concreta sobre la metodología a aplicar, por lo tanto, con respecto al presupuesto también está incierta. Sin embargo, la situación real es que con el propio recurso del MEC alcanzaría pagar solamente los salarios de los funcionarios, por lo que en este momento están considerando la ejecución de las actividades relacionada a la elaboración del PE/POA dentro de la Escuela Viva II (posiblemente haya cambio de nombre) en ejecución con el préstamo del BID.</li> </ul>



*[Handwritten mark]*

## Apéndice 5. Resultado del Estudio: 5 criterios

### 1. Pertinencia

Preguntas para Evaluación		Criterios y métodos de Evaluación	Resultado del estudio
Items	Sub-items		
Necesidad	Consistencia con las necesidades de la sociedad paraguaya y del grupo meta	Documentos relacionados, Opiniones de las personas involucradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la entrevista realizada dentro del marco de la Evaluación final, los agentes involucrados manifestaron que el presente proyecto coincide con la necesidad de las escuelas del Paraguay. A través de la ejecución del proyecto que tuvo como temática principal la elaboración del PEI/POA obtuvieron una mejora en la cantidad de día de clase, incluso algunas escuelas a través del análisis de problema detectaron la necesidad de mejorar el rendimiento de ciertas asignaturas, por lo tanto tomaron como un proyecto de la escuela obteniendo buenos resultados en el rendimiento, por consiguiente, se puede decir que hay consistencia con la necesidad del sistema educativo del Paraguay.</li> </ul>
Prioridad	Consistencia con el plan o la política educativa de Paraguay	Consistencia con la política educativa del MEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>El actual gobierno está elaborando la política educativa "Paraguay 2024" en base a "Paraguay 2020" del gobiernos anteriores. La publicación como documento oficial sería para dentro de un mes, como eje principal tendrá, 1) Ampliar la cobertura de la educación, 2) mejorar la calidad educativa (mejorar la calidad de docentes/directores/alumnos, incluyendo la gestión escolar), 3) mejorar la infraestructura de las escuelas, 4) mejorar la participación ciudadana (mejorar el ambiente educativo de los niños, incluyendo la promoción de la participación activa de los padres), 5) mejorar la gestión (una gestión transparente). El presente proyecto contribuye directamente a mejorar la calidad educativa y la gestión, por consiguiente, se confirma la consistencia con la política educativa del nuevo gobierno.</li> </ul>
	Consistencia con la política de asistencia del gobierno del Japón y el plan de ejecución de JICA	Consistencia con la política de cooperación japonesa, y el plan de asistencia para Paraguay	<p>El Proyecto es relevante con la política de asistencia oficial para desarrollo del Japón:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Gobierno del Japón publicó en el año 2002 "Iniciativa de Educación Básica para el Crecimiento (Basic Education for Growth Initiative, BEGIN)" señalando su prioridad al mejoramiento de la "calidad" en los países en desarrollo mencionando los 3 puntos siguientes; 1) Asistencia a la enseñanza de matemática y de ciencia, 2) Asistencia a la formación de docentes y a la capacitación, 3) Asistencia al mejoramiento de la capacidad de gestión escolar.</li> <li>En el Plan de implementación de la asistencia de JICA revisado en Marzo del 2007, menciona que uno de los sectores prioritarios es "Reforzar los servicios sociales y mejorar los ingresos para los grupos pobres", y dentro del sector educativo en cuanto a la implementación de los proyectos de la JICA menciona que "por el momento se impulsará el mejoramiento de la calidad educativa a través de la asistencia en el mejoramiento de la gestión escolar".</li> </ul>
Justificación del medio del Proyecto	¿Ha sido adecuado el proyecto como un medio para contribuir al desarrollo del Paraguay?	Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas	<p>Se puede decir que contribuye a la temática formulada en el momento de la elaboración del proyecto sobre gestión escolar basando en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto abordó el mejoramiento de la gestión escolar a través de la capacitación sobre la elaboración del PEI/POA, y como se indica en el punto de Logros, se logró la meta trazada con respecto a la tenencia del PEI/POA y a la ejecución, y como resultado de éstos se puede observar una mejoría en el cumplimiento del calendario escolar como se indica en el siguiente cuadro.</li> </ul>

Cuadro: Porcentaje del cumplimiento de calendario

Departamento (numero de muestra)	Porcentaje del cumplimiento de calendario	
	Resultado del estudio de línea de base (datos del 2007)	Resultado del estudio del impacto (datos del primer semestre de 2008)
Central (10)	86.1%	96.1%
Cordillera (10)	87.8%	95.0%
Total (20)	86.9%	95.6%

Fuente: Informe del estudio de línea de base (Julio de 2007) y resultado del estudio del impacto

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Además, según testimonio de los supervisores, se ha verificado una mejoría en la participación de los padres en varias escuelas focalizadas por implementar una gestión escolar participativa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Además, según testimonio de los supervisores, se ha verificado una mejoría en la participación de los padres en varias escuelas focalizadas por implementar una gestión escolar participativa.</li> </ul>
<p>¿Ha sido adecuada la selección del grupo meta?</p>	<p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de la entrevista a los agentes involucrados y considerando la metodología de ejecución y la inversión del proyecto, se puede deducir que fue adecuada la cantidad de la escuela seleccionada. Además, seleccionar dos departamentos asimétricos en donde la supervisión se encuentra dispersa en varias zonas (departamento Central) y concentrada en un solo lugar (departamento de Cordillera), esta situación para la validación del modelo fue muy efectiva, por lo tanto, fue adecuada la selección del grupo meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de la entrevista a los agentes involucrados y considerando la metodología de ejecución y la inversión del proyecto, se puede deducir que fue adecuada la cantidad de la escuela seleccionada. Además, seleccionar dos departamentos asimétricos en donde la supervisión se encuentra dispersa en varias zonas (departamento Central) y concentrada en un solo lugar (departamento de Cordillera), esta situación para la validación del modelo fue muy efectiva, por lo tanto, fue adecuada la selección del grupo meta.</li> </ul>
<p>¿Ha sido adecuado el diseño de los procesos para desarrollar el modelo de capacitación dirigida a los directores?</p>	<p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La construcción del modelo así como el contenido de la capacitación se ha desarrollado entre los expertos y los técnicos de UCD en forma conjunta, y además se realizó ajuste considerando las sugerencias de los supervisores, manifestadas en la mesa de trabajo. Cada agente involucrado manifestó que la construcción del modelo a través de dicha metodología fue adecuada. Ésta permitió abordar dentro del modelo una metodología propia del Paraguay sin omitir la situación real.</li> <li>Por otra parte, al inicio generó confusión por falta de claridad en la responsabilidad del IFD, sin embargo, ésta fue aclarada en la Segunda reunión de JCC (Comité de Coordinación Conjunta) mejorando la participación de ellos. En el acta de la reunión de JCC se menciona como la responsabilidad de ellos "La responsabilidad de los Formadores de IFDs en este Proyecto es la de trabajar en forma coordinada y articulada en la Reunión de Trabajo con la Unidad de Capacitación de Directores, Mesa de Trabajo con los Supervisores, y acompañar a los mismos en la Capacitación Regional de Directores". Por otra parte, la participación de los instructores del IFD está reglamentada que será de hasta 30 horas por mes, aun siendo limitada, la ejecución de la capacitación en forma conjunta con los supervisores permitió incorporar las sugerencias de ambas partes realizando una capacitación efectiva. Además, se puede decir que gracia a la cooperación del IFD (capacitación) y de los supervisores (monitoreo/seguimiento) que anteriormente trabajaba en forma separada, sin abordar en forma conjunta un tema específico teniendo un objetivo común como "mejorar la calidad de educación", logró un ejemplo exitoso dejando un impacto al área educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La construcción del modelo así como el contenido de la capacitación se ha desarrollado entre los expertos y los técnicos de UCD en forma conjunta, y además se realizó ajuste considerando las sugerencias de los supervisores, manifestadas en la mesa de trabajo. Cada agente involucrado manifestó que la construcción del modelo a través de dicha metodología fue adecuada. Ésta permitió abordar dentro del modelo una metodología propia del Paraguay sin omitir la situación real.</li> <li>Por otra parte, al inicio generó confusión por falta de claridad en la responsabilidad del IFD, sin embargo, ésta fue aclarada en la Segunda reunión de JCC (Comité de Coordinación Conjunta) mejorando la participación de ellos. En el acta de la reunión de JCC se menciona como la responsabilidad de ellos "La responsabilidad de los Formadores de IFDs en este Proyecto es la de trabajar en forma coordinada y articulada en la Reunión de Trabajo con la Unidad de Capacitación de Directores, Mesa de Trabajo con los Supervisores, y acompañar a los mismos en la Capacitación Regional de Directores". Por otra parte, la participación de los instructores del IFD está reglamentada que será de hasta 30 horas por mes, aun siendo limitada, la ejecución de la capacitación en forma conjunta con los supervisores permitió incorporar las sugerencias de ambas partes realizando una capacitación efectiva. Además, se puede decir que gracia a la cooperación del IFD (capacitación) y de los supervisores (monitoreo/seguimiento) que anteriormente trabajaba en forma separada, sin abordar en forma conjunta un tema específico teniendo un objetivo común como "mejorar la calidad de educación", logró un ejemplo exitoso dejando un impacto al área educativa.</li> </ul>
<p>Otros</p> <p>¿Se ha manifestada claramente la colaboración y demarcación con otros proyectos de JICA y otros donantes?</p>	<p>Documentos relacionados, Opiniones de las personas involucradas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como proyecto de elaboración del PEI, existe el Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa Escuela Viva Hekokativa, ejecutado con el préstamo del BID y el Programa Escuela Activa Mita Iru del Plan Paraguay. La Escuela Viva tiene varios componentes y la selección de las escuelas se realizó a nivel nacional involucrando a las diferentes escuelas: escuelas urbanas, rurales e indígenas, y dentro de sus componentes están incluida la capacitación sobre el PEI. Sin embargo, en el momento de la formulación del proyecto no se tuvo en cuenta la duplicación del contenido con el Programa Escuela Viva. Por coincidir en algunos aspectos con el Programa mencionado, se ha realizado intercambio de informaciones (3 veces en el segundo año), para conocer las líneas de acción. En ese sentido, el contenido de actividades de la segunda fase del Programa, no se pudo compartir porque se encontraba en etapa de estudio.</li> <li>Después de dos mesas de trabajo, en este año, con los diferentes equipos de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, ellos manifestaron su interés de aprovechar el modelo de capacitación y los materiales elaborados en la intervención de los diferentes departamentos de dicha Dirección.</li> <li>Por otra parte, dentro del área de influencia de este proyecto había escuelas que trabajaban con Escuela Viva generando una situación en la que una misma escuela contaban un PEI elaborado con la Escuela Viva y otro con el Proyecto de la JICA, en el primer año. En esas circunstancias, la medida tomada en el proyecto fue respetar la decisión de la escuela promocionando que adopten el método que le parezca mejor sin presionar el uso del PEI elaborado por el proyecto. Resultando, según los supervisores, que no existió una diferencia enorme en la orientación sobre la elaboración del PEI entre la Escuela Viva y el presente proyecto, más bien aquellas escuelas que participaron en la Escuela Viva aprovecharon los conocimientos adquiridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como proyecto de elaboración del PEI, existe el Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa Escuela Viva Hekokativa, ejecutado con el préstamo del BID y el Programa Escuela Activa Mita Iru del Plan Paraguay. La Escuela Viva tiene varios componentes y la selección de las escuelas se realizó a nivel nacional involucrando a las diferentes escuelas: escuelas urbanas, rurales e indígenas, y dentro de sus componentes están incluida la capacitación sobre el PEI. Sin embargo, en el momento de la formulación del proyecto no se tuvo en cuenta la duplicación del contenido con el Programa Escuela Viva. Por coincidir en algunos aspectos con el Programa mencionado, se ha realizado intercambio de informaciones (3 veces en el segundo año), para conocer las líneas de acción. En ese sentido, el contenido de actividades de la segunda fase del Programa, no se pudo compartir porque se encontraba en etapa de estudio.</li> <li>Después de dos mesas de trabajo, en este año, con los diferentes equipos de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, ellos manifestaron su interés de aprovechar el modelo de capacitación y los materiales elaborados en la intervención de los diferentes departamentos de dicha Dirección.</li> <li>Por otra parte, dentro del área de influencia de este proyecto había escuelas que trabajaban con Escuela Viva generando una situación en la que una misma escuela contaban un PEI elaborado con la Escuela Viva y otro con el Proyecto de la JICA, en el primer año. En esas circunstancias, la medida tomada en el proyecto fue respetar la decisión de la escuela promocionando que adopten el método que le parezca mejor sin presionar el uso del PEI elaborado por el proyecto. Resultando, según los supervisores, que no existió una diferencia enorme en la orientación sobre la elaboración del PEI entre la Escuela Viva y el presente proyecto, más bien aquellas escuelas que participaron en la Escuela Viva aprovecharon los conocimientos adquiridos</li> </ul>

*[Handwritten signature]*



<p>con la misma ayudando a comprender mejor el contenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el nuevo gobierno, el MEC está estudiando el mecanismo para la expansión del modelo de capacitación aprovechando el recurso del Programa Escuela Viva. Dicho Programa esta compuesta no solo de la gestión escolar si no de varios componentes como educación bilingüe, múltiple cultura, etc., sin embargo, teniendo en cuenta la experiencia del presente proyecto respecto al componente de la gestión escolar a través de la elaboración del PEI, se espera la adopción del modelo construido en el marco del proyecto considerando el resultado exitoso del mismo.</li> <li>• Como resultado de articulación con otros proyectos de la JICA, recibieron la capacitación en el Japón los 4 actores del departamento de Cordillera aprovechando el cupo de la capacitación en el Japón por región. La capacitación en el Japón por región programada para el enero de 2009 se prevé la participación del departamento Central.</li> <li>• Además, existe escuela dentro del área de influencia del proyecto que cuenta con la presencia del voluntario. No hay una consistencia entre la actividad del voluntario con el contenido del proyecto, sin embargo, se ha visto la articulación a través de intercambio de opiniones realizada en el marco de la capacitación.</li> <li>• Se presentó el cambio de gobierno en el agosto de 2008. Frente al cambio del gobierno, hubo proyectos dentro del Ministerio de Educación que suspendieron las actividades, sin embargo, el presente proyecto gracias a los esfuerzos de cada actores pudo continuar con la actividad logrando el avance como había planificado. Cabe destacar que, el lado japonés cubrió los gastos de actividades comprometidos por parte del MEC logrando la continuidad de las actividades a nivel local.</li> </ul>	<p>Cambios en la organización ejecutora del Proyecto, en la posición del Proyecto, en relación con otros proyectos, en la situación económica, etc.</p>
<p>¿Hay algún cambio de la situación (política, económica, social etc.) en entorno al Proyecto después de la evaluación intermedia?</p>	

## 2. Efectividad

Preguntas para Evaluación	Sub items	Criterios y métodos de Evaluación	Resultado del estudio
	¿Se cumple el Objetivo Especifico?		
Realización del Objetivo del Proyecto		<p>En los departamentos focalizados se puede decir que fue instalado el modelo de capacitación de los directores capaz de contribuir al mejoramiento de la gestión escolar. Sin embargo, dentro de la meta del proyecto están incluido los indicadores considerando la expansión del modelo a nivel nacional, aunque el mecanismo de dicha expansión por parte del MEC del actual gobierno aun no fue dado, por lo tanto la expansión del modelo a nivel nacional no está trazada. A continuación se menciona sobre los detalles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se indicó en el ítem de la validación de los logros, el modelo de capacitación de directores en el área del proyecto tiene una evaluación satisfactoria de cada agente involucrado como válida, aplicable, y a la vez posible de utilizar en otras regiones.</li> <li>• La guía que es el producto del proyecto habla claramente sobre la "Metodología de ejecución, contenido de la capacitación de los directores" así como "Metodología de la gestión escolar posterior a la capacitación", cumpliendo con los indicadores 1, 2. Además, el "Material para los participantes de la capacitación y para los ejecutores de la capacitación" también está previsto anexar en la guía, por lo que cumple con el indicador 4.</li> <li>• Con respecto a la descripción del indicador 3 "Metodología para expandir a nivel nacional la capacitación de los directores", como no se ha definido el mecanismo a aplicar en la expansión del modelo a nivel nacional por parte del MEC no se menciona sobre la metodología de la expansión en forma detallada.</li> <li>• Con respecto al indicador 5 "la guía elaborada debe contar con el consenso del MEC", se puede decir que la guía fue revisada y</li> </ul>	<p>Resultado del estudio</p>

Causalidad entre los Resultados Esperados y el Objetivo del Proyecto	¿Los logros de resultados han sido suficientes para lograr el Objetivo Específico?	Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"	<p>validada por la persona asignada por parte del MEC y como esa etapa ya se ha culminado, no hay duda de que la guía será aprobada como un material de referencia del MEC. Sin embargo, aún no está definida de que forma será aprovechada esa guía en el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con respecto al contenido de la guía tiene una evaluación favorable no solo de los agentes involucrados del proyecto, si no también de los encargados del Programa Escuela Viva así como de la Escuela Activa.</li> </ul> <p>Se puede decir que ha logrado suficientes resultados para alcanzar la meta del proyecto a partir de los logros de cada resultado como indica a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con respecto al resultado 1, como se indicó en el ítem de validación de los logros, se ha cumplido con el primer indicador de criterios de cada indicador, pero el segundo indicador no fue suficiente para alcanzar la meta trazada. Sin embargo, el segundo indicador se refiere a la calidad de las actividades y se puede pensar que el motivo fue por establecer una meta alta al igual que el primer indicador aun siendo difícil de lograr. Había escuela que fue promovido el director, los miembros de ACEs y aun bajo esas circunstancias obtuvieron un grado de cumplimiento elevado en cualquiera de los indicadores, esto permite deducir que la metodología de implementación de la capacitación de los directores desarrollados ha mostrado resultados satisfactorios.</li> <li>Con respecto al resultado 2, como se indicó en el ítem de validación de los logros, los instructores (los miembros de UCD) así como los supervisores lograron adquirir suficiente capacidad para la ejecución de la capacitación a los directores.</li> <li>También con respecto al resultado 3, como se indicó en el ítem de validación de los logros, es alto el grado de satisfacción de los supervisores que utilizan la hoja de evaluación, por lo tanto, se deduce que fue desarrollado la metodología de monitoreo/evaluación.</li> </ul>
¿Han sido adecuadas las hipótesis (o supuestos) fundamentales para lograr el Objetivo del Proyecto? ¿Qué tipo de influencia se observa?	¿Los afectados en el MEC y las regiones meta siguen estando activamente involucrados en el Proyecto?	¿Los afectados en el MEC y las regiones meta siguen estando activamente involucrados en el Proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A consecuencia del cambio del gobierno, fue cambiado hasta la fecha el vice ministro, los directores de las 3 direcciones y un coordinador departamental (del departamento de Cordillera).</li> <li>Está confirmado la continuidad de los miembros de la UCD con el actual gobierno comprometiéndose no transferir hasta la culminación del proyecto.</li> <li>Con respecto a los supervisores, dos técnicos del departamento Central se retiró del sistema por jubilación pero los otros funcionarios continúan ejerciendo en su puesto.</li> <li>La transferencia así como la jubilación de los directores y vice directores son frecuentes, ocurriendo con varios de las 104 escuelas focalizadas. Se escuchó decir por parte de los supervisores que la salida de los directores capacitados dificulta las actividades.</li> </ul>
Factores que contribuyen e impiden la realización del Objetivo del Proyecto	Factores externos nuevos	Factores que impulsaron la revisión de "Avances del Proyecto", Opiniones de las personas involucradas	<p>No se la encontrado.</p> <p>Factores que impulsaron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por la eficiente capacidad de los miembros de la UCD y por la enorme contribución en el desarrollo del modelo participando activamente en las actividades del proyecto.</li> <li>Por parte de los supervisores, por más que haya diferencia según la capacidad de cada uno, se obtuvo en línea general una participación activa logrando suficiente resultados en el área del proyecto.</li> </ul> <p>Factores que impidieron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A causa del atraso en el desembolso de los gastos de actividades por parte del MEC generó inconveniencia presentando atrasos en las actividades.</li> <li>A causa de las transferencias y las jubilaciones surgidas con frecuencias a los directores y a vice directores, los funcionarios capacitados en la capacitación se alejan de la escuela generando un espacio y la necesidad de capacitar al nuevo integrante, presentando casos de atrasos en la elaboración del PEI y por consiguiente en los logros.</li> </ul>

- De acuerdo al grado de comprensión hacia el mejoramiento de la gestión escolar de parte de los ACEs, hubo casos en donde los ACEs tomaron como una imposición la participación a las actividades escolares generando una reacción negativa en la aceptación del presupuesto del POA o en costear las actividades escolares.

### 3. Eficiencia

Preguntas para Evaluación	Criterios y métodos de Evaluación	Resultado del estudio	
		Items	Sub items
<p>¿La generación del resultado es adecuado?</p> <p>¿Ha sido suficiente las actividades para generar los resultados?</p> <p>¿Los resultados convienen a las aportaciones?</p>	<p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"</p> <p>Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto" y "Proceso de Implementación"</p>	<p>Se ha logrado suficiente resultados como se indicó en el ítem de validación de los logros y en el ítem de efectividad.</p> <p>Como se indicó en el ítem de validación del proceso de ejecución, cada actividad fue ejecutado prácticamente como se había planificado.</p> <p>Comparando los datos de las escuelas centros focalizados y del control (muestra de 12 escuelas centros del Departamento Central), en caso del control indica que tan solo el 16.7% tienen el PEI en forma adecuado y el 8.3% tienen el POA en forma adecuado, cuando más del 90% de las escuelas centros focalizados del Proyecto tienen el PEI y el POA. Por consiguiente, se confirma que los resultados del Proyecto fueron generalizados a través de las actividades del Proyecto.</p>	<p>Escuelas centros focalizados (104)</p> <p>Escuelas asociadas de las escuelas centros focalizados (20 muestras)</p> <p>Escuelas del control (12 muestras)</p>
<p>¿Han sido adecuadas las hipótesis (o supuestos) fundamentales para lograr los Resultados esperados? ¿Qué tipo de influencia se observa?</p>	<p>¿Los capacitadores, supervisores y directores que fueron capacitados siguen estando en su lugar de trabajo?</p> <p>¿La contraparte paraguaya continúa costear las actividades de la Capacitación de directores, monitoreo y evaluación del proyecto?</p>	<p>Como también se mencionó en el ítem de la efectividad, los instructores continúan trabajando en sus puestos pero en cuanto a los supervisores, 2 de ellos salieron por jubilación. Con respecto a los directores y a vice directores se produce con frecuencia el traslado así como la jubilación.</p> <p>Como se mencionó, aun después de la evaluación intermedia el atraso en el desembolso de los gastos del proyecto por el lado del MEC se continuó, y por no tener esperanza del desembolso, a partir de junio de 2008 para ejecutar las actividades del proyecto planificado fue cubierto los gastos por el lado japonés.</p>	<p>Porcentaje de tenencia del POA</p> <p>93%</p> <p>25%</p> <p>16.7%</p> <p>91%</p> <p>20%</p> <p>8.3%</p>

		Factores externos (hipótesis fundamentales) nuevos	No se ha encontrado.
Tiempo, calidad y cantidad de las inversiones	¿Ha sido adecuado el tiempo, cantidad, y calidad de las inversiones para realizar las actividades?	Resultado de la revisión de "Inversiones" y "Proceso de Implementación"	Como indicó en el ítem de validación de los logros, el atraso por parte del MEC en el desembolso de los gastos del proyecto afectó a la ejecución de las actividades del proyecto en forma planificada. Además, también fue observado que no fueron suficiente los gastos de actividades ya que no fue pagado los gastos de traslados a los miembros de UCD enviado por los departamentos. Por otra parte, los miembros de la UCD que fue parte de la inversión como C/P se puede decir que la inversión de recursos humanos fue satisfactoria en cuanto a la calidad y cantidad ya que la capacidad de los mismos fue alta, además participaron de jornada completa en la oficina del proyecto durante todo el período. Con respecto a otras inversiones del lado paraguayo así como del lado japonés se ha efectuado suficiente inversión como había planificado.

#### 4. Impacto

Preguntas para Evaluación		Criterios y métodos de Evaluación	Resultado del estudio
Items	Sub items		
Perspectivas de la realización de la Meta Superior	¿Sería la Meta Superior cumplido en el plazo de algunos años después de que el Proyecto se culmine? ¿En que grado la Meta Superior ya ha sido realizada hasta ahora?	Resultado de la revisión de "Avances del Proyecto"	Como se indicó en el ítem de validación de logros, en la encuesta por muestreo ha detectado que el 65% de las escuelas centros ya han iniciado su orientación hacia las escuelas asociadas. Actualmente, cada departamento está elaborando un programa para la expansión del modelo a las escuelas asociadas solicitando el apoyo a la gobernación, y con la aprobación permitirá costear una parte de las actividades de expansión con el presupuesto de la Gobernación. Según la percepción de la Coordinación departamental de cada departamento la posibilidad de contar con el apoyo de la Gobernación es alta. Además, por más que el programa de expansión de los departamentos se diferencian en algunos puntos, ambos departamentos la Coordinación Departamental de la Supervisión trabajarán en la ejecución de las actividades en cooperación con el IFD, posibilitando la continuidad de un mecanismo efectivo, por lo tanto, se puede decir que la probabilidad de lograr la meta superior es alta.
		Factores que impiden el logro de la Meta Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las orientaciones por parte de las escuelas centros hacia las escuelas asociadas están reglamentadas en el "Manual de Funciones del Educador", sin embargo, dependerá de la voluntad y del desempeño de los directores de las escuelas centros. En el presente proyecto estuvo a cargo de los supervisores los trabajos de los monitores así como los seguimientos y que sin duda alguna ayudaron a mejorar el grado de cumplimiento. Por lo tanto, para la expansión hacia las escuelas asociadas será fundamental el rol que desempeñarán los supervisores, aunque para ampliar las actividades hacia las escuelas asociadas es necesario prever los gastos de traslados así como los gastos de materiales. En el caso de no poder costear dichos gastos satisfactoriamente será difícil lograr la meta superior trazada.</li> <li>En el caso que se presente una reorganización de la supervisión bajo el nuevo gobierno, será fundamental seguir contando con los supervisores y con los técnicos formados en ambos departamentos, Central y Cordillera.</li> <li>Por parte de los supervisores manifestaron que hace falta monitorear a los supervisores. Aun después de la finalización del proyecto es necesario seguir con el trabajo del monitoreo que permita monitorear el grado de cumplimiento en forma general.</li> <li>En el programa de expansión de ambos departamentos solicita la participación de los instructores del IFD como instructor de curso de capacitación y para la efectivización es necesario contar con la aprobación de la Dirección de Institutos de Formación Docente para garantizar suficiente participación de los instructores del IFD.</li> </ul>
Causalidad entre el	¿El Objetivo General se distancia del	Resultado de la revisión de "Avances	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como menciona arriba, ya han iniciado con las orientaciones desde las escuelas centros hacia las escuelas asociadas, y considerando que cada departamento está elaborando un programa de expansión aprovechando el modelo desarrollado en el</li> </ul>

Objetivo General y el Objetivo Especifico	Objetivo Especifico? ¿Han sido adecuadas las hipótesis (o supuestos) fundamentales para lograr la Meta Superior? ¿Qué tipo de influencia se observa?	del Proyecto" ¿Hay posibilidad de la influencia de "Las escuelas centro capaciten a sus escuelas asociadas sobre la gestión escolar a través de redes de escuelas"? ¿Hay posibilidad de la influencia de "La economía paraguaya no se deteriore precipitadamente"?	proyecto, éstos permite pensar que se llevará a cabo la expansión hacia las escuelas centros, por lo tanto, cabe mencionar que no se difiere entre el objetivo con la meta superior del proyecto, pero no cabe la duda de que afectará enormemente el grado de cumplimiento si no consigue costear en forma suficiente los gastos de actividades.
Idem.			
Objetivo Especifico?			<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente la macro economía indica el buen desenvolvimiento, el porcentaje de crecimiento económico del 2007 fue de 6,8% comparando con el año anterior. Por 5 años consecutivos logró un crecimiento económico positivo, recuperando el PIB hasta 1.928 dólares por persona. Además, logró obtener saldo positivo (en el 2007 fue de 125 millones de dólares) por 4 años consecutivos en el fisco durante 2004 al 2007, saliendo del déficit fiscal crónico. Por otra parte, el porcentaje de inflación del 2007 fue de 6%, sobrepasando la expectativa de 5% pronosticada al principio (de la página web de la Embajada del Paraguay en el Japón).</li> </ul>
Otros repercusiones	¿Hay algunos impactos positivos o negativos del Proyecto?	Factores externos nuevos Influencias en el establecimiento de las políticas y la preparación de las legislaciones, institución, y normas Influencias en el aspecto cultural y social, como el género, derechos humanos, y pobreza Influencias en los grupos focalizados y otros	<p>No se ha encontrado.</p> <p>A través de la entrevista a los agentes involucrados, se puede mencionar como impactos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como se mencionó en el ítem de pertinencia, se ha verificado un mejoramiento en el ambiente escolar permitiendo asegurar los días de clases en la encuesta del impacto.</li> <li>Según las escuelas se ha verificado los siguientes impactos: <ul style="list-style-type: none"> <li>A través del trabajo de elaboración del PEI en forma participativa se mejoró la participación y la comunicación entre los docentes, alumnos, padres y la comunidad.</li> <li>Se activó el apoyo de los padres.</li> <li>Los alumnos así como los padres se involucra activamente en los problemas de las escuelas.</li> <li>Se acostumbró a registrar y a archivar los documentos (Cultura de documentación).</li> <li>Se logró realizar la rendición de las cuentas públicas, dando apertura a las informaciones.</li> <li>A través de una gestión transparente, se mejoró el trabajo en equipo de los involucrados.</li> <li>Se acostumbró a clarificar los problemas, relacionar con las actividades, poner prioridades.</li> <li>Se logró resolver los problemas formulando los proyectos propios de la escuela.</li> <li>Se realizó visita de clases así como intercambio entre escuelas.</li> <li>Se presentan los problemas así como las temáticas a abordar desde el punto de vista de los niños así como de los padres. A consecuencia de esto, permitió identificar aspectos que hasta la fecha no se había notado en la escuela (directores así como los docentes).</li> <li>Por compartir la meta general con los agentes involucrados de la escuela permitió adelantar las actividades de la escuela en forma eficiente apuntando a esa meta.</li> <li>Se familiarizaron a la elaboración del proyecto</li> <li>Los alumnos se concientizaron sobre las asignaturas a ser dictada en el día y del día siguiente, permitiendo asistir a la escuela preparando solamente las asignaturas del día.</li> </ul> </li> </ul>

*hm*

<p>Basando al análisis del problema permitieron seleccionar el mejoramiento del rendimiento de la matemática, realizando actividades tales como grupo de estudio entre los alumnos así como mejorar la pedagogía de los docentes. Obteniendo como resultado mejor calificación.</p>	<p>Basando al análisis del problema permitieron seleccionar el mejoramiento del rendimiento de la matemática, realizando actividades tales como grupo de estudio entre los alumnos así como mejorar la pedagogía de los docentes. Obteniendo como resultado mejor calificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con respecto a los miembros de la UCD y a los supervisores/técnicos se puede decir que a través de la ejecución del presente proyecto adquirieron no solo una serie de procesos, empezando con la elaboración del proyecto, ejecución, evaluación si no que también se familiarizaron en registrar las actividades. Además, no solamente realizar en forma intensiva las capacitaciones focalizando a la elaboración del proyecto si no que también establecieron el mecanismo de monitoreo posterior a la capacitación.</li> <li>Fue instalada una serie de proceso desde la elaboración del plan plurianual hasta plan anual así como plan de actividad mensual y no llevando solamente a la práctica esos planes si no que la evaluación de esas actividades así como de los resultados.</li> <li>Con respecto a la evaluación se puede decir que hasta el momento solo se limitaba a saber el resultado "bueno" o "malo", sin embargo ahora están elaborando el proyecto revisando el contenido y buscando soluciones con respecto a "malo".</li> <li>Se ha verificado el efecto de monitoreo/seguimiento aclarando la importancia de la función de los supervisores.</li> <li>Se puede decir que gracias a la cooperación del IFD (capacitación) y de los supervisores (monitoreo/seguimiento) que anteriormente trabajaba en forma separada sin abordar en forma conjunta un tema específico teniendo un objetivo común como "mejorar la calidad de educación", logró un ejemplo exitoso dejando un impacto al área educativa conciente de la importancia de trabajar en forma conjunta estableciendo un trabajo en equipo.</li> <li>En una zona del departamento de Cordillera ya se ha iniciado con la capacitación dirigida a las escuelas centros y a las asociadas de la zona con los instructores del IFD bajo la coordinación de los supervisores.</li> <li>Dos colegio del departamento de Cordillera han solicitado la capacitación al escuchar los resultados exitosos, siendo realizada la capacitación sobre gestión escolar dirigida por el instructor del IFD participante del proyecto.</li> </ul>
---	--

### 5. Sostenibilidad

Preguntas para Evaluación	Criterios y métodos de Evaluación	Resultado del estudio
	Items	Sub items
<p>Base política e institucional</p> <p>¿Se mantiene la política después de terminar el Proyecto?</p>	<p>Política educativa del nuevo gobierno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel central del MEC, como se indicó en el ítem de la pertinencia, dentro de la política educativa del MEC del nuevo gobierno el mejoramiento de la gestión escolar es también el eje principal, confirmando que continuará abordando sobre este punto. Sin embargo, sobre la metodología aun no está concreta.</li> <li>En el departamento Central, la Coordinación Departamental de la Supervisión está elaborando el programa de expansión conjuntamente con los agentes involucrados (IFD, Gobernación, Supervisores) con miras a aplicar desde el año que viene, podría esperar un apoyo desde la gobernación.</li> <li>También el departamento de Cordillera está elaborando el programa de expansión que podría contar con el apoyo de la Gobernación de la misma manera.</li> </ul>
<p>¿Está firme y estable la base política e institucional para difundir el modelo del Proyecto?</p>	<p>Situación de la preparación de las legislaciones y regulaciones</p> <p>Establecimiento del método para difundir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel central del MEC con respecto al abordaje del nuevo gobierno no está claramente especificada los detalles.</li> <li>Para el programa de expansión de ambos departamentos es necesario coordinar con el nivel central sobre las legislaciones que regula el tiempo de participación de los instructores del IFD para que cada actor mencionado arriba puedan participar en el programa de expansión sin ningún tipo de impedimento.</li> <li>El nuevo gobierno tiene la intención de abordar algunas estrategias con respecto a la expansión del modelo de capacitación, sin embargo, el contenido no está aclarada en forma concreta.</li> </ul>

*lh*

Base organizacional y financiera	¿Está firme y estable la base organizacional para mantener y avanzar los resultados del Proyecto?	Situación de la colocación de los recursos humanos, el proceso de toma de decisión, la estructura de implementación, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel departamental, como se mencionó están elaborando su propio programa de ejecución.</li> <li>• Los miembros de la Unidad regresarán a sus respectivos puestos de trabajo una vez finalizada la implementación del Proyecto. El nuevo gobierno manifestó su intención de aprovechar efectivamente los recursos humanos formados a través del presente proyecto aunque no está definida en forma concreta sobre la metodología.</li> <li>• Con respecto a los supervisores/técnicos se espera que continuarán con sus actividades bajo la misma modalidad.</li> <li>• En cada departamento están estudiando la expansión del proyecto utilizando el presupuesto de la gobernación, en ese caso, la Coordinación Departamental de la Supervisión planea tomar la misma metodología de ejecución aplicada en el proyecto.</li> </ul>
¿MEC tiene suficiente sentido de apropiación sobre el Proyecto?	Lineamiento del nuevo gobierno sobre el Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se indicó en el ítem de la pertinencia, también dentro de la política del nuevo gobierno del MEC el mejoramiento de la gestión escolar es el eje principal y está confirmada que continuará también con este gobierno. Sin embargo, sobre la metodología aun no está concretada.</li> <li>• Por parte de la Coordinación Departamental de la Supervisión se pudo constatar suficiente liderazgo a partir de la elaboración del programa de capacitación.</li> </ul>	
¿Está firme y estable la base presupuestaria para mantener y avanzar los resultados del Proyecto?	Plan presupuestario en el futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a la expansión dentro del área de influencia del proyecto, cada departamento están elaborando programa de expansión utilizando el presupuesto de la Gobernación.</li> <li>• Con respecto a la expansión a nivel nacional a través del MEC, considerando la situación presupuestaria en donde la mayor parte del presupuesto propio del MEC está destinado al salario de los funcionarios, hay alta probabilidad de utilizar el presupuesto de la Escuela Viva (préstamo del BID) en la expansión del modelo de capacitación. Como se mencionó no está definida aun bajo que mecanismo será realizada la expansión del modelo a nivel nacional.</li> </ul>	
Base técnica	¿Ha sido aceptada la capacitación dirigida a los directores de escuelas centro?	Problema y/o dificultad en el nivel de conocimiento, factores cultural y convencional, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contenido de la capacitación tiene una amplia aceptación dentro de las escuelas meta y en aquellas escuelas donde se da un aprovechamiento adecuado se aprecia el efecto mencionado en el ítem del impacto. Según los supervisores, a nivel de las escuelas se observa también en partes la dificultad como por ejemplo en la elaboración del presupuesto, superando en gran parte en el seguimiento.</li> </ul>
¿Está incluido el mecanismo de difusión en el Proyecto?	Situación de las relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el inicio se contó con una página web en español y está ligada a la página del MEC. A partir del tercer año en la página oficial de la JICA fue instalada y actualizando las noticias 11 veces, en japonés. La publicación de un folleto informativo "Un nuevo caminar de la gestión Escolar" se ha hecho en 2 oportunidades hasta la fecha, está prevista la tercera en el mes de octubre.</li> </ul>	
Base social, cultural, y medio ambiente	¿Hay posibilidad de impedir la sostenibilidad debido a la falta de consideración de género, pobreza, las personas vulnerables, y medio ambiente?	Esfuerzos para la sistematización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del cambio del gobierno, tiene planes de realizar la presentación del proyecto al MEC del actual gobierno para coordinar el aprovechamiento del modelo en adelante.</li> <li>• No se ha verificado en el marco de la evaluación final del proyecto alguna inconveniencia que afecte la sostenibilidad debido a los factores sociales, culturales y ambientales.</li> </ul>

Apéndice 6. Plan Inicial e Implementado

Año	2008												2009												
	Mes	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1					
		Año lectivo												Año lectivo											
Trabajo y Adhisis																									
[Estudio principal] Estudio de las líneas de base(BS), Estudio del Impacto del Proyecto(S)																									
[Estudio práctico] Estudio de las líneas de base(BS), Estudio del Impacto del Proyecto(S)																									
[Estudio principal] Comisión de Coordinación Conjunta (CCC/CCC) Comisión de Gestión del Proyecto (CG)																									
[Estudio práctico] Comisión de Coordinación Conjunta (CCC/CCC), Reunión de UED (RU)																									
[Informe de estudio, líneas de base] Informe del estudio de las líneas de base, II mes de base de la Capacitación de Directores), Informe del Estudio de Impacto del Proyecto																									
[Informe de estudio, líneas de base] Informe del estudio de las líneas de base, II mes de base de la Capacitación de Directores, Informe del Estudio de Impacto del Proyecto																									
[Presentación del informe periódico] Informe Inicial, Informe del avance (IA), Informe final (IF)																									
[Presentación del informe periódico] Informe inicial, Informe del avance (IA), Informe final (IF)																									
[Capacitación de los contraparte en Japón] Se envía 4 contrapartes anuales por 3 veces																									
[Capacitación de los contraparte en Japón] Primer zita 4 contrapartes segundo zita 6 contrapartes																									
1-1. Ejecutar el Estudio de las líneas de base																									
1-1 Ejecutar el Estudio de las líneas de base																									
1-2. Elaborar el programa de Capacitación de directores																									
1-2 Elaborar el programa de Capacitación de directores																									
1-3. Elaborar el módulo de capacitación (incluye los materiales didácticos)																									
1-3 Elaborar el módulo de capacitación (incluye los materiales didácticos) (Elaboración y preparación del list de																									
1-4. Realizar una prueba de Capacitación de directores a nivel departamental (Capacitación sobre 1) Diseño del Plan de Educación, escolar, 2) Gestión y Administración escolar) (por parte de los instructores)																									
1-4 Realizar una prueba de Capacitación de directores a nivel departamental (Capacitación sobre 1) Diseño del Plan de Educación escolar, 2) Gestión y Administración escolar) (por parte de los capacitadores)																									
1-5. Realizar una prueba de Capacitación de directores a nivel regional con los miembros de la Unidad de Capacitación de directores y Supervisores.																									
1-5 Realizar una prueba de Capacitación de directores a nivel regional con los miembros de la Unidad de Capacitación de directores y Supervisores																									
1-6. Realizar una prueba de Capacitación de directores a nivel regional (por parte de los capacitadores)																									
1-6 Realizar una prueba de Capacitación de directores a nivel regional (por parte de los capacitadores)																									
1-7. Elaborar una guía relacionada a la Capacitación de directores																									
1-7 Elaborar una guía relacionada a la Capacitación de directores																									



Año	2008												2009																							
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1					
1-7	Elaborar una guía relacionada a la Capacitación de directores																																			
1-8	Realizar el Estado del Proyecto (verificación de metas, análisis comparativo y de avance basados en los contenidos de estado de los niveles de base)																																			
1-9	Elaborar el Plan de Trabajo de los directores de los equipos de trabajo																																			
1-10	Elaborar el Plan de Trabajo de los directores de los equipos de trabajo																																			
2-1	Designar a los miembros de ejecución de la capacitación en el nivel central y departamental (incluye la formación de la Unidad de Capacitación de directores)																																			
2-1	Designar a los miembros de ejecución de la capacitación en el nivel central y departamental (incluye la formación de la Unidad de Capacitación de directores)																																			
2-2	Realizar la capacitación de los capacitadores (por parte de los expertos japoneses, en caso necesario, expertos de la institución)																																			
2-3	Realizar la capacitación de los supervisores (por parte de los expertos japoneses, en caso necesario, expertos de la institución)																																			
2-3	Realizar la capacitación de los supervisores (por parte de los expertos japoneses, en caso necesario, expertos de la institución)																																			
3-1	Desarrollar los elementos de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar																																			
3-1	Desarrollar los elementos de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar																																			
3-2	Realizar una prueba de actividades de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar (incluye las visitas a las escuelas focalizadas)																																			
3-2	Realizar una prueba de actividades de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar (incluye las visitas a las escuelas focalizadas)																																			
3-3	Organizar una reunión de evaluación dirigida a las personas vinculadas a nivel departamental, escuelas, equipos y materiales																																			
3-3	Organizar una reunión de evaluación dirigida a las personas vinculadas a nivel departamental, escuelas, equipos y materiales																																			
Otras actividades complementarias a ser descritas: actividades de difusión de información, provisión de los equipos y materiales	Provisión e instalación de los equipos y materiales																																			
Otras actividades complementarias a ser descritas: actividades de difusión de información, provisión de los equipos y materiales	Provisión e instalación de los equipos y materiales																																			

Handwritten signature or initials.

Apéndice 7. Lista de Expertos Japoneses

	Nombre	Cargo	Duración		
			desde	hasta	días
1	Soichi TAKAI	Jefe Asesor / Administración Educativa	9/08/06	23/08/06	15
			5/10/06	28/10/06	24
			7/02/07	8/03/07	30
			31/05/07	11/07/07	42
			8/08/07	9/09/07	33
			24/10/07	28/11/07	36
			6/2/08	7/3/08	36
			21/5/08	16/7/08	57
			3/9/08	22/10/08	50
2	Junko FUNAKI	Gestión Escolar	16/08/06	2/10/06	48
			25/01/07	11/02/07	18
			16/05/07	30/09/07	138
			20/1/08	1/3/08	45
			23/4/08	23/8/08	123
			25/9/08	8/11/08	45
3	Masayo OTANI (KOJIMA)	Supervisión Pedagógica	9/08/06	7/10/06	60
			4/02/07	21/02/07	18
			24/05/07	18/08/07	87
			17/10/07	9/12/07	54
			23/1/08	1/3/08	42
			4/5/08	13/8/08	102
			25/9/08	26/11/08	63
4	Kyoko KOJIMA	Monitorco y Evaluación Educativa	4/10/06	26/11/06	54
			31/01/07	7/03/07	36
5	Takeshi SEKIYA	Planificación de Capacitación	12/11/06	11/12/06	30
6	Takayuki KOJIMA	Gestión Escolar 2	1/07/07	22/09/07	84
			24/10/07	16/12/07	60
			20/1/08	1/3/08	45
			1/6/08	10/9/08	102
			2/10/08	3/12/08	63
7	Takaaki HIRAKAWA	Estudio de Impacto	13/8/08	20/9/08	39

Apéndice 8. Lista de Capacitación de contraparte en Japón

*M*

I. Capacitación en Japón (Aportación del Proyecto)

año		Nombre	Cargo/Organización	Duración de capacitación	
				desde	hasta
2006	1	Lic. Norma López	Directora General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	20 Nov.06	1 Dic.06
	2	Lic. Graciela Romero	Directora General de la Dirección General Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura		
	3	Lic. Carmen Aguilera	Jefa del Departamento de Capacitación Docente, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura		
	4	Lic. Ilse Ramirez	Sub-Directora de Instituto Superior de Educación(ISE)		
2007	1	Lic. Modesta Montiel	Coordinadora de la Unidad de Capacitación, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	1 Oct.07	12 Oct.07
	2	Lic. Nilsa Fretes	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura		
	3	Lic. Patricia Ovelar	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura		
	4	Lic. Mabel Cañete	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección General Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura		
	5	Lic.Elizabeth Venialgo	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura		
	6	Lic. Juan Bordon	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura		

2. Capacitación regional en Japón (a parte de la aportación del Proyecto)

2008	1	Lic.Aguero de Bobadilla María Victoria	Miembro de la Unidad de Capacitación, Coordinación Departamental de Supervisión, Cordillera	17 Feb.08	8 Mar. 08
	2	Lic.Avalos de Colman Editha Cornelia	Cordinador de Cordinación Departamental de Supervisiones Educativas		
	3	Lic.Ozuna de Sanabaria Francisca Rosa	Supervisora de Cordinación Departamental de Supervisiones Educativas		
	4	Lic.Sosa de Romero Mirta Concepcion	Directora de Escuela Centro		

**Apéndice 9: Gastos para el Proyecto por Parte del Japón**

Unidad: Yen

Rubros	AFJ 2006	AFJ 2007	AFJ 2008 (Abril ~ Agosto)	Total (~ Agosto 2008)
Materiales	132,838	2,158,067	808,830	3,099,735
Capacitación local y monitoreo	1,922,377	1,959,207	1,315,873	5,197,457
Artículo de consumo	527,074	694,489	236,872	1,458,435
Mantenimiento de los equipos	116,276	318,690	76,207	511,173
Telefono e Internet	206,359	229,561	77,486	513,406
Personal de Apoyo	1,022,547	2,573,110	936,269	4,531,926
Otros	121,858	60,000	0	181,858
Consultor local	993,000	0	0	993,000
Total	5,042,329	7,993,124	3,451,537	16,486,990

AFJ = Año Fiscal de Japón

Apéndice 10. Equipos Donados por Parte del Japón

No.	JFY	Fecha	Artículos	Especificación	Cantidad	Costo de Unidad	Costo Total	Moneda	Condición de Utilización	Condición de Mantenimiento
1		2006-08-07	Puntero láser	TLP-78	1	2,096	2,096	JPY	bien	bien
2		2006-08-07	Grabadora	VOICE-TREK V-20	1	14,096	14,096	JPY	bien	bien
3		2006-08-10	Celular*	NOKIA6010 NPM-106010	1	328,200	328,200	PYG	bien	bien
4		2006-08-31	Celular*	NOKIA1110 010765006683206	1	300,000	300,000	PYG	bien	bien
5		2006-08-31	Celular*	NOKIA1110 010765001227095	1	300,000	300,000	PYG	bien	bien
6		2006-09-19	Computadora	DELL GX 620 HZX7P91	1	1,826.35	1,826	USD	bien	bien
7		2006-09-19	Computadora	DELL GX 620 2ZX7P91	1	1,826.35	1,826	USD	bien	bien
8	2006	2006-10-03	Fotocopiadora	XEROX YEM314661	1	2,959.00	2,959	USD	bien	bien
9		2006-10-10	Camara digital	SONY, DSC-W50/SC	1	323.00	323	USD	bien	bien
10		2006-10-10	Videocámara digital	SONY,DCR-SR40	1	700.00	700	USD	bien	bien
11		2006-10-10	Proyector de Video	EPSON J3VG652001F	1	860.00	860	USD	bien	bien
12		2006-10-25	Tarjeta	210mmx75mm (rosa, azul, verde, amarillo)	1	11,200	11,200	JPY	bien	bien
13		2006-11-14	Vehiculo 4WD	Mitsubishi Tipo Montero (año 2007)	1	3,993,368	3,993,368	JPY	bien	bien
14		2007-01-29	Plumas	Plumas de cuatro colores	1	2,570	2,570	JPY	bien	bien
15		2007-01-31	Tarjeta	210mmx75mm (rosa, azul, verde, amarillo)	1	22,400	22,400	JPY	bien	bien
16		2007-07-02	Impresora	HP 9800, MY6941ZOMJ	1	370.00	370	USD	bien	bien
17		2007-06-28	Computadora	DELL INSPIRON 1501	1	1,330.00	1,330	USD	bien	bien
18	2007	2007-06-28	Computadora	DELL INSPIRON 1501	1	1,330.00	1,330	USD	bien	bien
19		2007-06-29	Proyector	EPSON J3VF6X2440L	1	760.00	760	USD	bien	bien
20		2007-06-01	Tarjeta	210mmx75mm (rosa, azul, verde, amarillo)	144	1,118	161,000	JPY	bien	bien

\* Celular usado exclusivo de los expertos

Apéndice 11. Lista de personal Contrapartes paraguayos

	Nombre	Posición	Cargo/Organización	desde	hasta
1	Lic. Marta Lafuente	Directora del Proyecto	Vice Ministro de Educación, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	Agosto.2008
2	Dr.Phil. Luis Alberto Riart	Director del Proyecto	Vice Ministro de Educación para la Gestión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2008	presente
3	Lic. Luis Cáceres Brum	Director del Proyecto	Vice Ministro de Educación para el Desarrollo Educativo, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2008	presente
4	Lic. Norma López	Gerente del Proyecto	Directora General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	Agosto.2008
5	Lic. Inés Perrota	Gerente del Proyecto	Directora General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2008	presente
6	Lic. Graciela Romero		Directora General de la Dirección General de Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	Agosto.2008
7	Lic. Juan Esteban Duarte		Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo	Agosto. 2008	presente
8	Lic. Norma Marecos		Directora de la Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	Agosto.2008
9	Lic. Carlos Eduardo Garay		Coordinador académico de la Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto.2008	presente
10	Lic. Carmen Aguilera		Jefa del Departamento de Capacitación Docente, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	Agosto.2008
11	Lic. Ilse Ramirez		Sub-Directora de Instituto Superior de Educación(ISE)	Agosto. 2006	presente
12	Lic. Modesta Montiel	Coordinadora de la Unidad de Capacitación	Coordinadora de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
13	Lic. Nilsa Fretes	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
14	Lic. Patricia Ovelar	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
15	Lic. Mabel Cañete	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
16	Lic.Elizabeth Venialgo	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
17	Lic. Juan Bordon	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
18	Lic. Elisa Rodas de Flor	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Coordinación Departamental de Supervisión, Central	Agosto. 2006	presente
19	Lic. Victoria Aguero	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Coordinación Departamental de Supervisión, Cordillera	Agosto. 2006	presente
20	Juan Zalaya	Ayudante de la Unidad de Capacitación	Ayudante de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	Julio. 2008
21	Alberto Pinto	Ayudante de la Unidad de Capacitación	Ayudante de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Julio. 2008	presente
22	Lic. Evelin Romina Ruiz Pinanez	Ayudante de la Unidad de Capacitación	Ayudante de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente

### Apéndice 12. Gastos para el Proyecto por Parte del Paraguay

unidad: Gs

#### Inversión lado Paraguayo año 2007

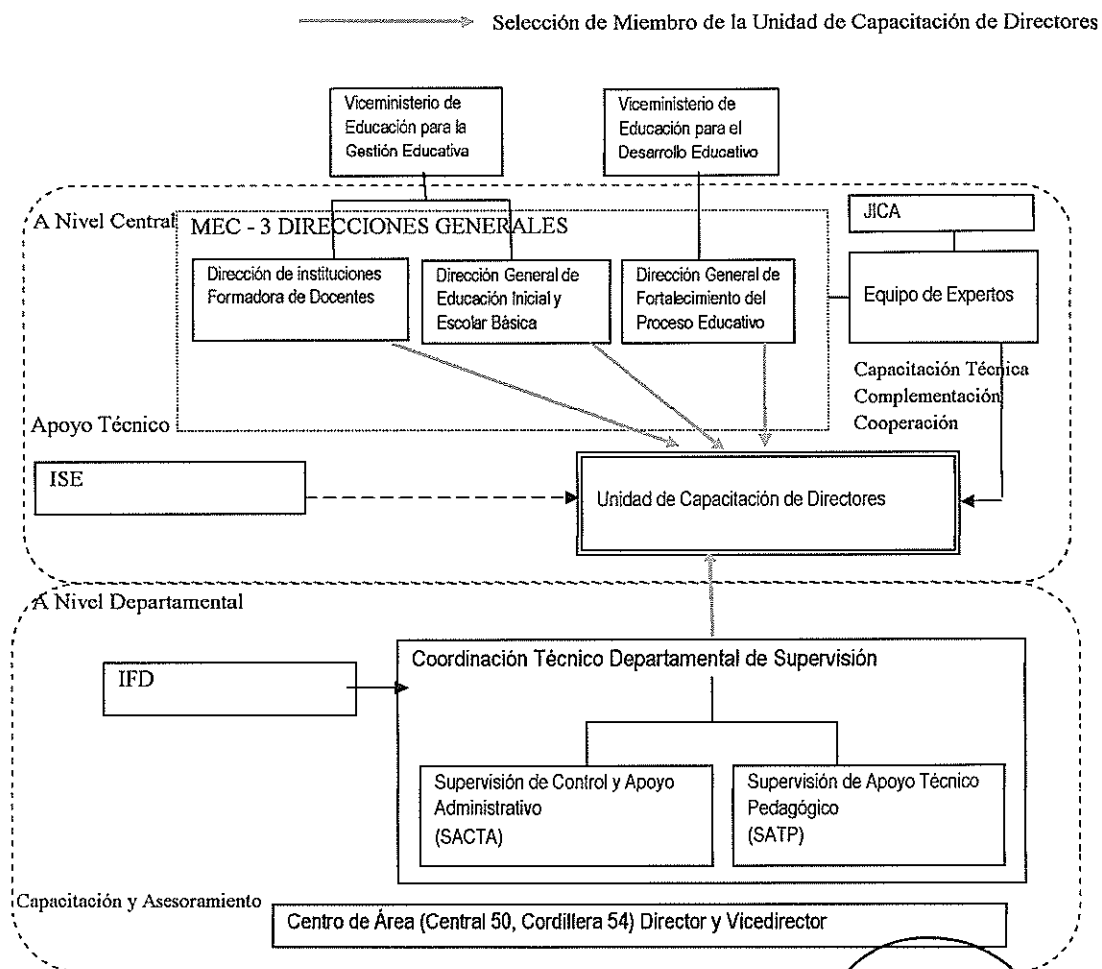
Actividades	Cantidad de las actividades	Viáticos para técnicos del Nivel Central	Combustible para el vehículo del Proyecto	Combustible para movilidad de los Supervisores	Devolución de pasajes para los participantes de los talleres.	Total
Capacitación Departamental.	1	3,420,000	600,000	-----	-----	4,020,000
Mesas de Trabajo con IFD y Supervisores.	6	7,560,000	2,160,000	-----	-----	9,720,000
Capacitación Regional.	4	1,440,000	1,800,000	-----	20,000,000	23,240,000
Monitoreos a las Instituciones.	3	10,300,000	2,760,000	5,040,000	-----	18,100,000
Seminario de evaluación	1	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>22,720,000</b>	<b>7,320,000</b>	<b>5,040,000</b>	<b>20,000,000</b>	<b>55,080,000</b>

#### Inversión lado Paraguayo año 2008

unidad: Gs

Actividades	Cantidad de las actividades	Viáticos para técnicos del Nivel Central	Combustible para el vehículo del Proyecto	Combustible para movilidad de los Supervisores	Devolución de pasajes para los participantes de los talleres.	Total
Capacitación Departamental.	1	2,500,000	700,000	-----	8,132,000	11,332,000
Mesas de Trabajo con IFD y Supervisores.	4	1,260,000	480,000	-----	-----	1,740,000
Capacitación Regional.	2	1,620,000	-----	-----	-----	1,620,000
Monitoreos a las Instituciones.	2	9,360,000	300,000	1,500,000	-----	11,160,000
Seminario de evaluación	1	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>14,740,000</b>	<b>1,480,000</b>	<b>1,500,000</b>	<b>8,132,000</b>	<b>25,852,000</b>

## Apéndice 13. Organigrama del Proyecto





## Apéndice 14. Lista de Abreviatura

ACE	Asociación de Cooperadora Escolar
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIGIN	Iniciativa de Educación Básica para el crecimiento
C/P	Counterpart
Gs.	Guaranés
IFD	Instituto de Formación Docente
ISE	Instituto Superior de Educación
CCC	Comité de Coordinación Conjunto
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
JOCV	Voluntario de Cooperación Japonesa
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
M/M	Minuta de las Reuniones
ODA	Asistencia Oficial para el Desarrollo
OJT	Aprender practicando
PDM	Matriz de Diseño de Project
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PO	Plan de Operación
POA	Plan Operativo Anual
R/D	Registro de Discusiones
UCD	Unidad de Capacitación Directores

*mm*

