



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## EVALUACIÓN FINAL

---

### **PROYECTO AACID C102/2010**

Mejorada la formación de los recursos humanos en el ámbito agrícola de las zonas rurales de los departamentos de Misiones y Alto Paraná.



## ÍNDICE

Acrónimos.....	3
Figuras .....	3
1. Descripción resumida de la intervención.....	4
2. Metodología empleada en la evaluación.....	5
2.1. Marco de evaluación y técnicas empleadas.....	5
2.2. Fases de la evaluación.....	7
2.3. Equipo de evaluación.....	7
3. Evaluabilidad.....	9
4. Análisis de la información recopilada.....	11
4.1 Pertinencia.....	11
4.2. Eficacia.....	14
4.3. Eficiencia.....	17
4.4. Impacto.....	19
4.5. Viabilidad.....	21
4.6. Apropiación.....	22
4.7. Coherencia.....	23
5. Conclusiones .....	24
6. Recomendaciones.....	25
ANEXOS.....	27
I. Matriz de Planificación.....	28
II. Plan de Trabajo.....	31
III. Bibliografía y documentación consultada.....	33

## Acrónimos

<b>AACID</b>	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>BTA</b>	Bachillerato Técnico Agropecuario
<b>BTCA</b>	Bachillerato Técnico en Ciencias Ambientales
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>DEA</b>	Dirección de Educación Agraria
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FIADELSO</b>	Fundación Internacional de Apoyo al Desarrollo Local y Social
<b>IPA</b>	Iniciación Profesional Agropecuaria
<b>MAG</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<b>MEC</b>	Ministerio de Educación y Cultura
<b>MERCOSUR</b>	Mercado Común del Sur
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>PACODE</b>	Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo
<b>UNASUR</b>	Unión de Naciones Suramericanas

## Figuras

<b>Figura 1.</b> Contexto de cambios de gobierno en Paraguay. ....	9
<b>Figura 2.</b> Principales rubros de exportación, período 2009-2012. ....	11
<b>Figura 3.</b> Ejecución presupuestaria. Desviación por partidas. ....	17
<b>Figura 4.</b> Ejecución presupuestaria. Agrupación por conceptos de gasto. ....	18

## 1. Descripción resumida de la intervención

El proyecto “*Mejorada la formación de los recursos humanos en el ámbito agrícola de las zonas rurales de los departamentos de Misiones y Alto Paraná*” tenía, inicialmente, una duración planificada de 15 meses, y un presupuesto de 361.970 €, de los cuales 255.717 € son contribución de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

La contraparte de FIADELSON en este proyecto es la Dirección de Educación Agraria (DEA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). La DEA cuenta con una red de catorce Escuelas Agrícolas, nueve de ellas gestionadas directamente por la propia DEA y otras cinco gestionadas por distintas gobernaciones departamentales. Las Escuelas Agrícolas funcionan en régimen de internado, y ofrecen estudios de Bachillerato Técnico Agropecuario, Bachillerato Técnico en Ciencias Ambientales y/o Bachillerato Técnico en Agromecánica.

En el año 2009, FIADELSON y la DEA identificaron de forma conjunta una propuesta para la mejora de las capacidades formativas en las escuelas que forman parte de la red de la DEA. Tras una primera experiencia (proyecto “*Mejorar las condiciones educativas de los alumnos/as de las escuelas agrícolas de los departamentos de Concepción y San Pedro a través de la dotación de equipos de producción agroindustrial y la capacitación a docentes y alumnos/as*”, cofinanciado por la AECID), el proyecto ahora evaluado pretendía ampliar la experiencia a otras dos escuelas de la red (Escuela Agrícola Minga Guazú<sup>1</sup>, en el Departamento de Alto Paraná, y Escuela Agrícola San Juan Bautista<sup>2</sup>, en el Departamento de Misiones).

La intervención tiene como objetivo general “*Mejorar la formación y capacitación de los recursos humanos de las comunidades rurales como agentes de desarrollo y de lucha contra la pobreza*” y como objetivo específico “*Mejorar la formación de los recursos humanos en el ámbito agrícola de las zonas rurales de los departamentos de Misiones y Alto Paraná*”, y para ello contemplaba tres componentes:

- Dotación (infraestructura y equipamiento) en las dos Escuelas Agrícolas de cuatro plantas de producción agroindustrial (hortofrutícola, panificados, cárnicos y lácteos) y de una planta procesadora de caña de azúcar en la Escuela de Minga Guazú.
- Capacitación a l@s docentes de las dos Escuelas en el abordaje transversal de cuestiones relativas al medio ambiente, desarrollo humano, educación cívica y género.
- Promoción de la incorporación de mujeres jóvenes como estudiantes a las Escuelas Agrícolas.

---

<sup>1</sup> Estudios de Bachillerato Técnico Agropecuario y Bachillerato Técnico en Ciencias Ambientales.

<sup>2</sup> Estudios de Bachillerato Técnico Agropecuario.

## 2. Metodología empleada en la evaluación

### 2.1. Marco de evaluación y técnicas empleadas

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

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

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

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

- Pertinencia: Grado de adecuación de la intervención al contexto en el que se inserta. En este rubro se considerarán conjuntamente tanto las correspondencias con las políticas públicas existentes como las necesidades actuales de la población co-partícipe del proyecto.
- Eficacia: Grado de consecución de objetivos previstos. Se valora tanto el alcance de resultados en términos de gestión de la intervención como su consecución al objetivo identificado como “específico” en la planificación del proyecto
- Eficiencia: Grado de adecuación de los recursos empleados a las actividades realizadas. En este rubro, dadas las condiciones de la evaluación, se hará una valoración cualitativa de dicha adecuación, dejando a las actividades de auditoría contable el análisis exhaustivo de la correspondencia en detalle de cada uno de los gastos planificados con los ejecutados.

- Impacto: Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.
- Viabilidad: Probabilidad de extender en el tiempo los efectos positivos generados por el proyecto. En este criterio se otorgará menor importancia al efecto de retirada de la ayuda externa, priorizando la valoración de mecanismos existentes o planificados para extender los servicios del proyecto así como para acompañar, si procede, la continuidad de los procesos generados durante la ejecución del mismo o que éste ha venido a complementar.
- Apropiación: Grado en el que los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo
- Coherencia: A nivel interno, valora el grado de articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. A nivel externo, analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.

Por otra parte los métodos empleados para la extracción de información han sido de tipo cualitativo. En este estudio se ha realizado una planificación, recolección y análisis de información "blanda" sobre las opiniones, percepciones, creencias y actitudes de los actores implicados en los procesos de evaluación por su vinculación directa e indirecta al proyecto. Por ello, se ha tratado de comprender los procesos, comportamientos y condiciones como las perciben los individuos o grupos estudiados. Dicha metodología cualitativa -en este caso con fines evaluativos- ha generado datos descriptivos que no tienen representatividad estadística en sus resultados.

Las técnicas cualitativas que se han empleado para la evaluación son<sup>3</sup>:

- Análisis documental: Documentos de proyecto, informes de seguimiento y otros documentos complementarios<sup>4</sup>.
- Entrevistas en profundidad: Las entrevistas cualitativas en profundidad o semi-estructuradas han seguido un modelo de una conversación entre iguales. De esta manera se dispuso de antemano de un guion de focos de información hacia los que ha orientado a la persona entrevistada a lo largo de la misma. Todas las entrevistas fueron individuales, salvo con el equipo de la Dirección de Educación Agraria que se realizó de manera grupal.

---

<sup>3</sup> Para el detalle de los instrumentos, ver Anexo II.

<sup>4</sup> Ver Anexo II. Bibliografía y documentación consultada.



- Observación directa: Para la verificación de las infraestructuras y equipamientos dotados con el proyecto, se realizaron visitas a las instalaciones.

## 2.2. Fases de la evaluación

A continuación se detallan las fases de la evaluación:

### Planificación

El equipo evaluador elaboró un plan de evaluación que fue aprobado por las organizaciones promotoras. Dicho plan de evaluación se basó en la información secundaria facilitada por las organizaciones promotoras que se corresponde con los documentos de formulación del proyecto, informes de seguimiento y otros documentos de interés.

### Trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 10 y el 17 de octubre de 2013. Comprendió actividades en la sede de la Dirección de Educación Agraria en Asunción, y en las Escuelas Agrarias de Minga Guazú (Departamento de Alto Paraná) y San Juan Bautista (Departamento de Misiones).

El trabajo de campo finalizó con una devolución preliminar de los resultados con el Director de Educación Agraria.

### Presentación del informe

Un borrador del informe de evaluación fue remitido a las organizaciones promotoras de las que se recibieron aportaciones que enriquecieron el informe.

## 2.3. Equipo de evaluación

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



Completaba el equipo de evaluación un Consultor Senior, que asumió el trabajo de campo:

**Javier Ibañez.** Quince años de experiencia en Cooperación al Desarrollo, tanto desde el ámbito de las ONGD como desde la consultoría de servicios especializados para el sector. Desde 2005 ha centrado su trabajo en Evaluación, habiendo participado en el equipo evaluador de 70 evaluaciones (13 de proyectos de educación para el desarrollo y 57 de proyectos de desarrollo).

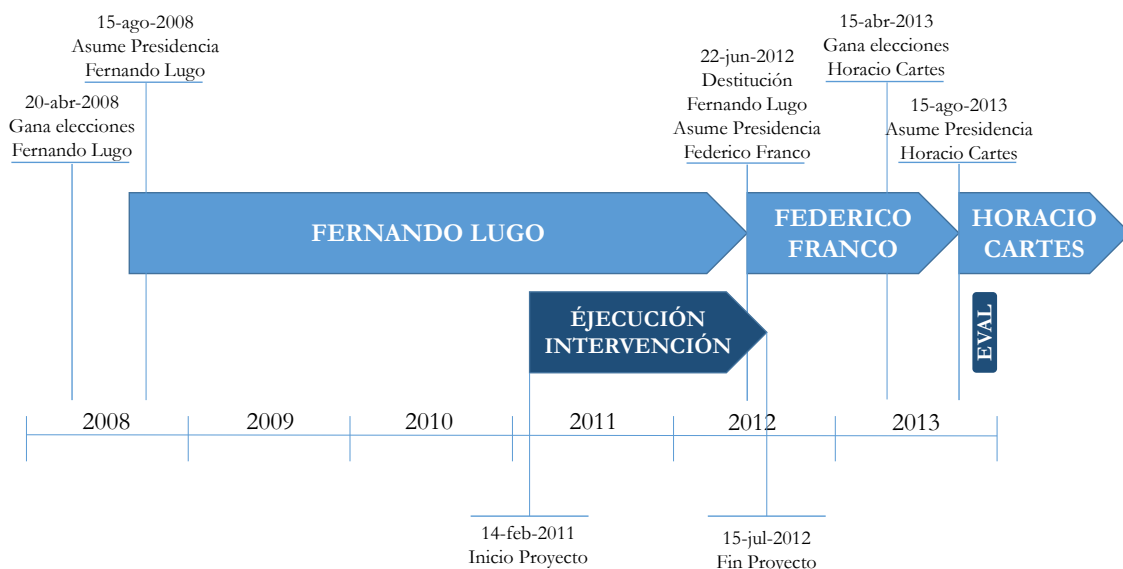


### 3. Evaluabilidad

Desde el momento del inicio de la ejecución de la intervención hasta su evaluación se han producido dos cambios de gobierno en Paraguay (Ver Figura 1). El 20 de abril de 2008, después de sesenta y dos años interrumpidos de gobierno del conservador Partido Colorado, gana las elecciones Fernando Lugo al frente de una amplia coalición de partidos, la Alianza Patriótica para el Cambio, asumiendo la presidencia el 15 de agosto de 2008.

El 22 de junio de 2012, tras un juicio político en la Cámara de Diputados, Fernando Lugo fue destituido de su cargo<sup>5</sup>, asumiendo la presidencia Federico Franco, del Partido Liberal Radical Auténtico, uno de los que integraban la Alianza Patriótica para el Cambio, y hasta ese momento Vicepresidente del país.

El 15 de abril de 2013 gana las elecciones presidenciales Horacio Cartes, al frente del Partido Colorado, quien asumiría la presidencia el 15 de agosto de 2013.



*Figura 1. Contexto de cambios de gobierno en Paraguay.*

Más allá de los condicionantes que estos dos cambios de gobierno han supuesto para la ejecución de la intervención, a la hora de evaluar la misma, nos hemos encontrado con una dificultad específica.

<sup>5</sup> La mayoría de los gobiernos latinoamericanos y una buena parte de la comunidad internacional consideran esta destitución como un golpe de estado; A raíz de estos hechos, Paraguay ha sido suspendido como socio del Mercosur y la Unasur por los países miembros.



Buena parte del equipo humano al frente de la Dirección de Educación Agraria en el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación (incluidos el Director General y el Administrador) habían asumido sus puestos semanas antes. Lo mismo había sucedido con los Directores y Administradores de las Escuelas Agrícolas involucradas en el proyecto. En el caso de la Escuela de San Juan Bautista, aunque el Director había sido nombrado hacía menos de un mes, pertenecía al equipo de la Escuela desde 2007. En el caso de la Escuela de Minga Guazú, hacía apenas dos semanas que se le había nombrado y se incorporaba por primera vez a esa Escuela.

Esta situación ha generado la imposibilidad de poder entrevistas a determinados actores clave (personas que ocupaban cargos de responsabilidad tanto en la DEA como en las Escuelas durante el diseño y la ejecución de la intervención), lo cual ha supuesto una evidente limitación del proceso evaluativo.

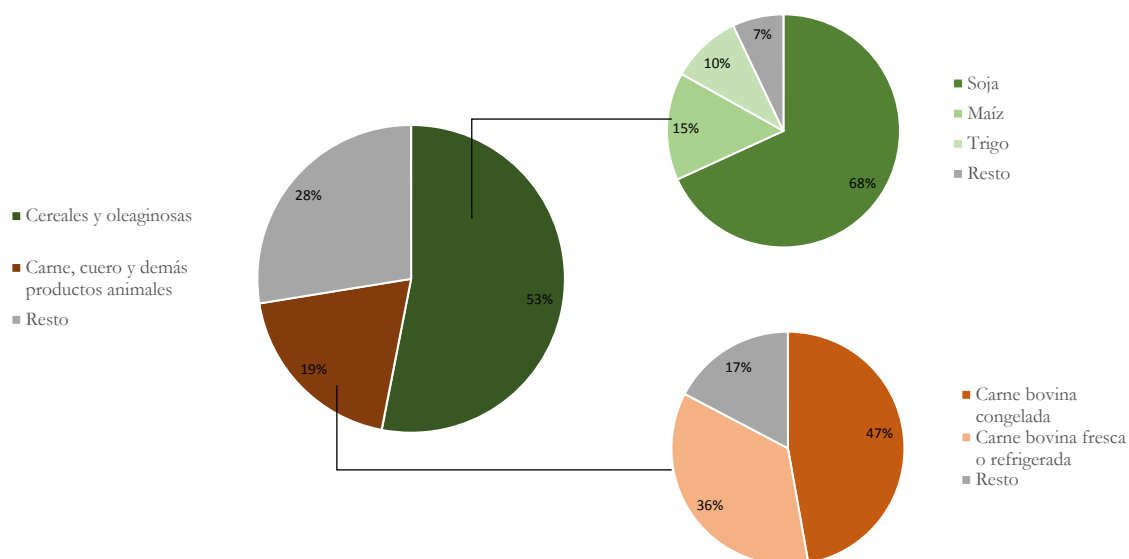
No obstante, cabe destacar que esta limitación se ha visto parcialmente superada por la posibilidad de entrevistar a otros actores en las Escuelas que sí han estado vinculados a las mismas durante el período de ejecución de la intervención, y por la favorable disposición del equipo actual de la DEA para facilitar toda la información disponible.

## 4. Análisis de la información recopilada

### 4.1 Pertinencia

Paraguay es un país de base económica fundamentalmente agropecuaria. Según estadísticas de la FAO<sup>6</sup> un 52,6% de la superficie del país está dedicada a la agricultura (el promedio en América Latina y el Caribe es del 35,7%; entre los países de la región de superficie importante, sólo Argentina con el 51,3% y México con el 52,9% presentan datos comparables), y un 26,5% de la población está empleada en la agricultura (tasas sólo superadas en la región por Bolivia con un 36,1% y algunos países centroamericanos).

Sin embargo, un crecimiento sostenido de las cifras macroeconómicas en los últimos años, soportado fundamentalmente por la exportación de soja y carne de vacuno (Ver Figura 2) convive en el país con un incremento de la tasa de personas que padecen hambre. Así, según la FAO<sup>7</sup>, mientras se batían records de producción de cereales y cabezas de ganado bovino en la última década, la prevalencia de la subnutrición ha ascendido de un 19,7% al 25,5%.



*Figura 2. Principales rubros de exportación, período 2009-2012<sup>8</sup>.*

<sup>6</sup> FAO. *FAO Statistical YearBook 2013. World Food and Agriculture*. 2013.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Elaboración propia. Datos obtenidos de: Ministerio de Industria y Comercio. Estadísticas de Comercio Exterior (<http://www.vue.org.py/estadisticas/estadisticas.html>). Consultado el 22-oct-2013.

Según datos de la CEPAL, este panorama se profundiza en el año 2013: “Únicamente seis países [de América Latina y el Caribe] registraron tasas de crecimiento en el valor de sus exportaciones de bienes en el primer semestre [...] De este grupo destacan Bolivia y el Paraguay. [...] las exportaciones agrícolas del Paraguay, especialmente las de semillas de soja, experimentaron un crecimiento superior al 60%.”<sup>9</sup>, en un país, Paraguay, que además está diversificando sus destinos de exportación: “[Durante el primer semestre de 2013] Se destaca la notable expansión de las exportaciones del Paraguay y el Uruguay a China (además de soja) de carne congelada, producto cuyas exportaciones crecieron exponencialmente”<sup>10</sup>.

Este contexto de un sector agropecuario que batía records de producción con un sector campesino excluido de esta expansión y sus beneficios, y la relación entre ambos aspectos, era reconocido por el gobierno en el poder<sup>11</sup> en el momento de diseñar la intervención ahora evaluada: “El sector campesino y la agricultura familiar son los colectivos de la producción que más sufren la exclusión de los beneficios de la expansión de la economía y la falta de acceso a la tierra para trabajar y afincarse a sus familias en el medio rural. Una estrategia de Crecimiento Económico con Inclusión Social debe priorizar a estos sectores y asegurar su participación en los frutos del crecimiento. La especialización productiva de la economía paraguaya juega un papel importante para explicar la exclusión de la población vinculada a la agricultura familiar. Paraguay tiene una elevada proporción de su base agropecuaria orientada a la producción de granos y carne. Estas actividades están concentradas en segmentos fuertemente capitalizados de productores. En contraposición, los sectores mayoritarios de pequeños agricultores presentan serias dificultades para insertarse en los mercados”<sup>12</sup>.

En su Plan Estratégico Económico y Social 2008-2013<sup>13</sup>, el Gobierno de la República del Paraguay proponía ocho objetivos estratégicos, uno de los cuales era “Realizar una reforma agraria integral con reactivación de la agricultura familiar”. Entre las 25 medidas propuestas en este objetivo, señalamos dos:

6. Capacitar técnicos y productores de la Agricultura Familiar en agronegocios.
8. Desarrollar cadenas de valor orientadas a los mercados interno y externo.

La Dirección de Educación Agraria tiene como objetivo, precisamente, la formación técnica y humana de los jóvenes de las familias campesinas, a través de su red de Escuelas Agrícolas. Mejorar las capacidades de estas Escuelas se alineaba por tanto con las políticas públicas definidas en el momento de diseñar la intervención de capacitar técnicos y productores de la agricultura familiar. Pero además, como parte de la estrategia de intervención, se contemplaba el equipamiento y puesta en marcha de plantas agroindustriales en Escuela, con lo que se apuntaba (entre otros objetivos) a incorporar en el currículum de las Escuelas elementos

---

<sup>9</sup> CEPAL. *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe. Lenta poscrisis, meganegociaciones comerciales y cadenas de valor: el espacio de acción regional*. 2013.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Nos referimos al gobierno encabezado por Fernando Lugo, ver punto 3 de este informe.

<sup>12</sup> Equipo Económico Nacional. *Plan Estratégico Económico y Social - 2008 / 2013. Propuestas para un crecimiento económico con inclusión social en Paraguay*. Gobierno de la República del Paraguay. 2008.

<sup>13</sup> Ibid.

formativos relacionados con el desarrollo de cadenas de valor para la producción agropecuaria.

Los distintos actores entrevistados durante la evaluación también coinciden al afirmar que los tres ejes en los que descansaba la estrategia de intervención (equipamiento de plantas agroindustriales, capacitación a docentes y promoción de la incorporación de alumnas a las escuelas) responden a las necesidades, no sólo de las Escuelas Agrícolas, sino del sector campesino del país.

El equipamiento de las plantas agroindustriales en las Escuelas podría coadyuvar al logro de tres objetivos. En primer lugar que las Escuelas puedan producir parte de los insumos que necesitan para la alimentación del alumnado que, como ya se ha mencionado, se encuentra en régimen de internado. Una parte de los insumos primarios (hortalizas, frutas) que se requieren para la alimentación ya se producen en las propias Escuelas. Las plantas agroindustriales permitirían transformar una parte de esa producción (panificados, lácteos, cárnicos, hortofrutícolas), contribuyendo así a diversificar la dieta y a la sostenibilidad económica de las Escuelas (reduciendo las necesidades de insumos externos, y conservando excedentes de producción para las épocas del ciclo productivo en las que no hay producción).

En segundo lugar incorporando nuevos elementos formativos a la currícula del alumnado, que a los conocimientos en producción agropecuaria, pueden añadir los conocimientos en elaboración y agregación de valor a esa producción.

En tercer lugar, se plantea la posibilidad de que las Escuelas puedan comercializar parte de los excedentes de producción, lo que de nuevo contribuiría a un doble objetivo. Por un lado, la generación de ingresos propios podría contribuir a la sostenibilidad económica de las escuelas. Por otro lado, la participación del alumnado en experiencias de comercialización permitiría incluir nuevos elementos formativos en la currícula del alumnado, cerrando así el ciclo producción-agregación de valor-comercialización.

Por lo que respecta a la capacitación docente, de nuevo todos los actores coinciden en afirmar que las oportunidades de actualización que tiene el cuerpo docente de las Escuelas Agrícolas son limitadas. La mayoría reside en las propias escuelas, siendo por tanto compleja la posibilidad de participar en actividades formativas que se realicen fuera de ese entorno. Y coinciden en afirmar que, siendo el objetivo de las escuelas la formación técnica y humana, los ejes temáticos seleccionados para las capacitaciones (género, medio ambiente, desarrollo humano, educación cívica) son pertinentes para fortalecer las capacidades de los docentes en relación a la formación humana, reconociendo éstos sus propias limitaciones en las temáticas abordadas.

Por último, la apuesta por la promoción de la incorporación de las mujeres a las Escuelas Agrícolas es valorada positivamente por todos los actores entrevistados, incluso por aquellos que plantean que esta incorporación genera nuevos retos para las escuelas que todavía no se

han conseguido solucionar en todos los casos. En este sentido, la elección del eje "género" en las capacitaciones a docentes se considera un acierto, en la medida que ha brindado herramientas para mejorar las capacidades del personal de las escuelas para afrontar esos retos que supone el paso de Escuelas para varones a Escuelas mixtas.

Por lo que respecta al alineamiento con los intereses de la cooperación andaluza, la intervención se desarrolla en un país definido como prioritario, se enmarca en uno de los sectores prioritarios (Educación básica), y se adecua a las cuatro prioridades horizontales (equidad de género, medioambiente, diversidad cultural y fortalecimiento institucional) definidas en el PACODE 2008-2011<sup>14</sup>.

Como se ha mencionado, la contraparte en la intervención evaluada es la Dirección de Educación Agraria, una instancia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y la intervención apunta a su fortalecimiento institucional, mejorando sus capacidades para cumplir con su objetivo de formación técnica y humana de los jóvenes de las familias campesinas.

En relación a la equidad de género, la intervención se diseña en un momento en el que las Escuelas Agrícolas están haciendo la transición de ser centros únicamente para alumnos a abrirse a las alumnas. En este contexto, la intervención apuesta por acondicionar las instalaciones de las dos Escuelas –mediante la construcción de infraestructuras para el alojamiento de las alumnas–, por lanzar una campaña de promoción de la incorporación de la mujer a las Escuelas, y por último, por incorporar el género entre las temáticas de las acciones formativas dirigidas a los docentes.

Del mismo modo, se incorporó entre las temáticas de las acciones formativas dirigidas a los docentes la protección del medio ambiente y su gestión sostenible.

Por último, en relación a la prioridad relacionada con la diversidad cultural, cabe señalar que los materiales elaborados en el marco de la intervención, y específicamente los relacionados con la campaña de promoción del acceso de las mujeres a las Escuelas Agrícolas, han sido producidos en lengua guaraní.

## 4.2. Eficacia

Durante el proceso de evaluación se visitaron las Escuelas Agrícolas de Minga Guazú y San Juan Bautista, y se pudo verificar que se habían llevado a cabo las obras de reforma y acondicionamiento previstas (**RI**) para la puesta en marcha de las plantas agroindustriales (construcción y/o acondicionamiento de módulos constructivos, instalaciones eléctrica y de

---

<sup>14</sup> Junta de Andalucía. *Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo 2008-2011*. 2007.

suministro de agua y desagüe, pintura). El personal de ambos centros valoró de forma positiva la calidad de las construcciones, de los materiales empleados y los acabados, lo que pudo ser corroborado por el evaluador.

Del mismo modo se pudo constatar que en ambos centros se habían equipado (**R2**) las cuatro plantas de producción agroindustrial previstas (panificados, chacinados, lácteos y hortofrutícolas), y que en la Escuela de Minga Guazú se había equipado una adicional para el procesamiento de caña de azúcar. Aunque no se tuvo ocasión de visitar las Escuelas de Caazapá y de Caacupé, se recogieron evidencias documentales de que en ambas se equipó una planta de panificados. Las plantas agroindustriales se visitaron con los docentes responsables de cada una de ellas, los cuales valoraron la calidad de los equipamientos.

Las Escuelas disponen, por tanto, en la actualidad de unos activos –las plantas agronidustriales– que en el momento de la evaluación presentan niveles de utilización desigual, una situación en la que influyen distintos factores.

Las plantas de procesamiento de harinas (panificados) presentan un buen nivel de utilización. Bien a través de los recursos facilitados por la DEA, bien a través de recursos conseguidos directamente frente a terceros, las Escuelas disponen con regularidad de los insumos para estas plantas y en ellas se producen diariamente los panificados para la alimentación del alumnado y el personal.

Algo parecido sucede con las plantas de procesamiento de productos hortofrutícolas. Los insumos necesarios (frutas y hortalizas) se producen en las propias Escuelas y las plantas de procesamiento se utilizan para la elaboración de productos para el autoconsumo. De forma especial en este caso, parte de la producción (dulces, mermeladas, salsas, “pickles”, etc.) se realiza en momentos de alta producción hortofrutícola y se conservan para las épocas en las que, por los propios ciclos productivos, la producción de fruta y verdura es escasa.

En el caso de las plantas de lácteos y chacinados, su utilización ha sido desigual en el tiempo. Aunque en todos los casos han llegado a estar en funcionamiento, la falta de los insumos necesarios (leche y animales) ha supuesto que en determinados momentos estén prácticamente paradas. Distintos actores entrevistados durante la evaluación sitúan el inicio de estos períodos de restricción en los suministros a las Escuelas Agrícolas, incluidos aquellos necesarios para la alimentación del alumnado, en el período de gobierno de Federico Franco<sup>15</sup>, manteniéndose hasta la actualidad.

Durante las visitas a las escuelas se han podido identificar igualmente algunos equipos (en concreto dos cámaras frigoríficas) en desuso por averías en las mismas. En este caso, se ha podido verificar que estos equipos están todavía en periodo de garantía, pero hasta el momento no se ha concretado su reparación. Los sucesivos cambios de personal tanto en el

---

<sup>15</sup> Ver punto 3 de este informe.

equipo directivo de la DEA como en la dirección de las Escuelas Agrícolas, y la consecuente falta de apropiación<sup>16</sup>, han condicionado esta situación.

En definitiva, las escuelas disponen de las instalaciones y los equipamientos previstos. En algunos casos están funcionando con normalidad, contribuyendo de manera efectiva tanto a la producción de insumos para la alimentación en las escuelas y, consecuentemente, a su sostenibilidad económica, como a la capacitación de los alumnos y alumnas en el uso de estos equipamientos; en otros casos, la limitación de recursos económicos disponibles por las escuelas, para el mantenimiento de los equipos y para la compra de insumos, están generando bajos niveles de utilización de estos equipamientos.

Conviene señalar que en el momento de diseñar y planificar la intervención se tuvo en cuenta la necesaria disposición por parte de la DEA de recursos económicos para el funcionamiento de las plantas agroindustriales y para el mantenimiento de los equipamientos. No se trata, por tanto, de un problema de diseño, o de no haber tenido en cuenta estos factores, sino de problemas sobrevenidos por un factor externo como el cambio traumático de gobierno<sup>17</sup> que ha implicado una profunda restricción en los recursos económicos disponibles por la DEA<sup>18</sup>.

En relación a las actividades dirigidas a la formación del personal docente (**R3**), se tuvo la oportunidad de conversar con docentes participantes en ambas Escuelas. Estos valoran de forma positiva la oportunidad que se les ha brindado. Como se mencionó al analizar la pertinencia<sup>19</sup>, la mayoría del personal docente reside en las propias Escuelas y tiene escasas posibilidades de participar en actividades formativas que se realicen fuera de ese entorno. Los propios docentes reconocen sus limitaciones en las temáticas abordadas en las capacitaciones (género, medio ambiente, desarrollo humano, educación cívica) y valoran la elección de éstas de forma muy positiva. Específicamente destacan la temática de género y afirman que les ha resultado de mucha utilidad en un contexto de apertura de las Escuelas a la incorporación de alumnas. Por último, hacen una valoración positiva de la metodología empleada en las capacitaciones, tanto por las dinámicas utilizadas en los talleres, como por la calendarización de los mismos, que permitía poner en práctica en el aula con el alumnado lo trabajado durante los talleres, y por el acompañamiento recibido.

En relación a los dos resultados específicos de género, durante la evaluación pudieron visitarse los módulos (dormitorios, baños y otras estancias) construidos para el alojamiento de alumnas en las escuelas de Minga Guazú y San Juan (**RG2**). La disponibilidad de alojamiento diferenciado para las alumnas, junto a la campaña realizada de promoción realizada (**RG1**) que incluyó materiales publicitarios distribuidos en todo el país, cuñas radiofónicas en emisoras de los Departamentos de Alto Paraná y Misiones y charlas dirigidas

---

<sup>16</sup> Ver punto 4.6 de este informe.

<sup>17</sup> Ver punto 3 de este informe.

<sup>18</sup> Conviene señalar igualmente que este factor externo fue considerado como hipótesis en la matriz de planificación: “*Las políticas nacionales con respecto a la educación agropecuaria se mantienen estables o mejoran*”.

<sup>19</sup> Ver punto 4.1 de este informe.



a familias de las dos Escuelas, fueron determinantes para que se incrementara el número de alumnas matriculadas. Según los registros facilitados por los directores, en la Escuela de Minga Guazú se encuentran estudiando 50 alumnas de un total de 215 estudiantes (23,26%) curando tanto el BTA como el BTCA; en el caso de la Escuela de San Juan Bautista, son 34 las alumnas matriculadas de un total de 156 estudiantes (21,79%); en este caso sólo se ofertan estudios de BTA.

### 4.3. Eficiencia

En relación a la ejecución temporal de las actividades planificadas, la intervención sufrió demoras en su inicio debido a la escasez de materiales de construcción (y específicamente de cemento) que sufrió Paraguay en las fechas de arranque de ejecución. Estas demoras afectaron a la construcción de las instalaciones en las que se iban a instalar las plantas agroindustriales, y consecuentemente se retrasaron la compra e instalación de los equipamientos.

Por lo que respecta a la ejecución presupuestaria, no se han advertido desviaciones sustanciales respecto a los presupuestos validados por el financiador (ver Figura 3). Por lo que respecta a la cofinanciación de la AACID, la única desviación importante en términos relativos es la de la partida de Auditoría (-14%), y se produce sobre una partida de bajo presupuesto.

	AACID		FIADELSO		MAG-DEA		TOTAL	
	Planif.	Desv.	Planif.	Desv.	Planif.	Desv.	Planif.	Desv.
<b>Costes directos</b>								
A.I.2. Evaluación			7.000	0%			7.000	0%
A.I.3. Auditorías externas	300	-14%					300	-14%
A.I.4. Otros servicios técnicos	44.137	0%					44.137	0%
A.I. 6. Materiales y suministros	124.307	-1%					124.307	-1%
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas	7.778	4%	1.118	-100%			8.896	-9%
A.I.8. Personal	19.920		10.500		56.276		86.696	3%
A.I.8.1. Personal Local					56.276	3%	56.276	3%
A.I.8.2. Personal expatriado	19.920	11%	10.500	-11%			30.420	3%
A.II.2. Construcción y/o reforma de inmuebles	34.296	-3%			31.358	0%	65.654	-2%
A.II.4. Equipos y materiales inventariables	4.978	3%					4.978	
B.I. Costes indirectos	20.000	0%					20.000	0%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>255.716</b>	<b>0%</b>	<b>18.618</b>	<b>-12%</b>	<b>87.634</b>	<b>2%</b>	<b>361.968</b>	<b>0%</b>

*Figura 3. Ejecución presupuestaria. Desviación por partidas.*

En relación a la transformación de los recursos en resultados, el análisis de la ejecución presupuestaria, más la información obtenida en terreno, evidencian que los costes manejados por el equipo gestor son razonables, adecuándose a los precios de mercado. Esta gestión adecuada, unida a una evolución favorable en los tipos de cambio, permitió generar economías que posibilitaron aumentar las inversiones consiguiendo equipar dos plantas de panificados en dos Escuelas, inicialmente no previstas.

Se considera por tanto que la transformación de los recursos en resultados ha sido eficiente. Por otro lado (Ver Figura 4) analizada la ejecución presupuestaria se observa que un 65% del presupuesto total del proyecto se ha destinado a la inversión en infraestructura, equipamientos, acciones de capacitación a docentes y la campaña de promoción para la incorporación de alumnas, porcentaje que asciende a casi el 80% si nos centramos únicamente en los aportes de la AACID.

Para la ejecución de la intervención se conformó un Grupo de Gestión, integrado por la expatriada de FIADELISO en Paraguay, y por personal de la DEA (Director y Vicedirector, Administradora y Asistente administrativo). Por los cambios de personal en la DEA a raíz de los cambios de gobierno<sup>20</sup>, no se pudo entrevistar a los integrantes locales del Grupo de Gestión, pudiéndose recabar información sobre su funcionamiento únicamente de la expatriada de FIADELISO.

	AACID	FIADELISO	MAG-DEA	TOTAL
Construcciones Plantas Agroindustriales	12,95%			9,16%
Construcciones Módulos alumnas			35,09%	8,67%
Equipamientos Plantas Agroindustriales	46,12%			31,20%
Capacitación Docentes	16,95%			12,00%
Campaña promoción alumnas	1,80%			1,27%
Vehículo	2,01%			1,42%
Personal local			64,91%	16,04%
Personal expatriado	8,63%	57,06%		8,68%
Viajes, alojamientos, dietas	3,20%			2,26%
Otros materiales y suministros	0,44%			0,31%
Evaluación		42,94%		1,94%
Auditoría	0,10%			0,07%
Costes indirectos	7,81%			5,53%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

*Figura 4. Ejecución presupuestaria. Agrupación por conceptos de gasto.*

Según esta información, debido a la sobrecarga de trabajo de los miembros de la DEA que conformaban el Grupo de Gestión, se delegó en buena medida la ejecución de la intervención en la expatriada de FIADELISO, contando con el apoyo y el visto bueno de la DEA, y manteniéndose reuniones periódicas para valorar avances y tomar decisiones. Por

<sup>20</sup> Ver punto 3 de este informe.

restricciones legislativas que limitan la transferencia de fondos del extranjero a cuentas del gobierno, la ejecución financiera de la intervención fue una tarea exclusiva de FIADELISO.

Según la misma fuente, los niveles de comunicación y coordinación fueron adecuados, identificándose únicamente problemas en el período final de ejecución de la intervención, a raíz del cambio de gobierno tras la destitución de Fernando Lugo<sup>21</sup> como presidente de la República. El cambio de gobierno supuso un cambio en el personal de la DEA que conformaba el Grupo de Gestión, lo que generó dificultades en ese tramo final. Para esa fecha, las actividades del proyecto estaban prácticamente concluidas y únicamente dejaron de llevarse a cabo los actos formales de inauguración de las plantas agroindustriales en las Escuelas.

#### 4.4. Impacto

Siguiendo la lógica vertical de la intervención, el impacto esperado estaría relacionado con la mejora en las condiciones educativas del alumnado de las Escuelas Agrarias. En este sentido hay un primer impacto evidente en relación a la incorporación de la mujer a las Escuelas. La construcción de módulos específicos para su alojamiento ha posibilitado su incorporación y la campaña de promoción ha contribuido a que tomen y puedan tomar la decisión de aprovechar esta oportunidad. Estos dos elementos de la intervención, sumados probablemente a algunas otras variables, han permitido que en apenas 3-4 años las Escuelas hayan pasado de no tener alumnas a tenerlas en porcentajes superiores al 20%. En estos momentos, el principal obstáculo para la incorporación de un mayor porcentaje de alumnas radica en las infraestructuras de alojamiento.

Resulta más complejo hacer una valoración concluyente acerca de otros impactos relacionados con las condiciones educativas del alumnado. Sin duda la intervención ha generado un escenario que puede contribuir a mejorar estas condiciones educativas, aunque no podamos llegar a valoraciones definitivas. Por un lado, con la construcción y equipamiento de las plantas agroindustriales se han generado condiciones para diversificar los contenidos curriculares, incorporando a las temáticas relacionadas con la producción agropecuaria otras relacionadas con la transformación y agregación de valor a esta producción. Y hay evidencias de que, aunque con limitaciones en los meses anteriores a la evaluación<sup>22</sup>, estos contenidos se han incorporado en el proceso educativo y el alumnado expresa haber recibido formación en este sentido. Por otro lado, las capacitaciones en

---

<sup>21</sup> Ver punto 3 de este informe.

<sup>22</sup> Ver punto 4.2 de este informe.

temáticas transversales ha contribuido a que los docentes incorporen estas temáticas en el aula, y así lo expresa también el alumnado.

Durante la evaluación se han podido recoger evidencias de otros efectos positivos no explicitados en la matriz de planificación.

Por un lado, en relación a la alimentación del alumnado y el personal de las Escuelas. Como ya se ha mencionado<sup>23</sup>, la producción de las plantas agroindustriales (y especialmente de las de panificado y hortofrutícola) se destinan fundamentalmente al autoconsumo. Esta estrategia de producción para el autoconsumo ya está teniendo un efecto sobre la dieta del alumnado, que está viendo diversificado su menú diario. Adicionalmente está generando un ahorro para las Escuelas ya que se produce una sustitución parcial de compras por producción propia, algo especialmente relevante en los últimos meses en los que, como se ha mencionado<sup>24</sup>, las Escuelas están sufriendo restricciones en la disponibilidad de recursos.

Por otro lado, en ambas Escuelas se informa de que la puesta en marcha de las plantas agroindustriales ha posibilitado la organización de actividades formativas dirigidas a productores/as de la zona. También ha permitido organizar actividades formativas dirigidas al tanto a personal docente como a alumnado de Iniciación Profesional Agropecuaria<sup>25</sup>. Así, aun no estando inicialmente contemplado en el diseño de la intervención, ésta está generando efectos positivos no sólo en la comunidad educativa de las propias Escuelas Agrícolas, sino también en otros actores de la comunidad en la que la Escuela está ubicada.

Por último, la progresiva incorporación de alumnas en las Escuelas está teniendo otros efectos no esperados. Por un lado, distintos actores entrevistados sitúan como uno de los efectos más apreciables de la incorporación de alumnas a las Escuelas la mejora en las condiciones de aseo e higiene de los alumnos varones. Por otro lado, la conversión de las Escuelas en centros mixtos ha generado un nuevo escenario no exento de conflictos y dificultades que están siendo abordados por el personal de las Escuelas. La aparición de estos conflictos tiene, por un lado una vertiente negativa, pero también está permitiendo abordar algunos de estos conflictos (los docentes reconocen que las capacitaciones recibidas en materia de género han sido de gran utilidad en este sentido) y utilizarlos como un sentido pedagógico. Así, algunos de los alumnos entrevistados expresan que el abordaje de estos conflictos les ha permitido variar sus concepciones “machistas<sup>26</sup>”.

---

<sup>23</sup> Ver punto 4.2 de este informe.

<sup>24</sup> Ver punto 4.2 de este informe.

<sup>25</sup> La IPA es una modalidad para el Tercer Ciclo de la Educación Escolar Básica, fruto del trabajo coordinado de la DEA y el MEC.

<sup>26</sup> Expresión utilizada por los propios alumnos.

#### 4.5. Viabilidad

Conviene señalar en primer lugar que la intervención ahora evaluada es una segunda fase de un proyecto anterior en el que se trabajó una propuesta similar en otras dos Escuelas de la DEA<sup>27</sup>. Según se refiere en el informe de evaluación externa<sup>28</sup> de esta primera fase, en la entrevista con el entonces Director de la DEA se explicitó que el proyecto se enmarcaba en una estrategia orientada a mejorar las condiciones educativas en las Escuelas Agrícolas y a contribuir a su sostenibilidad económica.

Así, uno de los objetivos de esta estrategia era *“Contribuir a la sostenibilidad económica de las Escuelas Agrícolas mediante la creación de cooperativas vinculadas a las Escuelas, con la participación del alumnado y sus familias, para la comercialización de productos elaborados en las propias Escuelas”*.

Este enfoque de sostenibilidad económica no se ha visibilizado explícitamente en las entrevistas mantenidas con el equipo directivo actual de la DEA. Y sin embargo es una de las principales demandas explicitadas por los directores y administradores de las Escuelas Agrícolas.

Así, en un contexto de restricción económica<sup>29</sup> que condiciona no sólo la sostenibilidad de los efectos de la intervención (mantenimiento de los equipos de las plantas agroindustriales, insumos para su funcionamiento, etc.), sino que afecta al normal funcionamiento de las mismas, la principal exigencia de los responsables de las Escuelas (por encima incluso de la dotación económica desde la DEA) es de autonomía.

Según la información recabada durante la evaluación, la regulación legal paraguaya es fuertemente centralizadora y condiciona negativamente la posibilidad de que las Escuelas puedan generar ingresos propios vía, por ejemplo, la comercialización de los excedentes de producción. De ahí que la estrategia del equipo directivo anterior de la DEA planteara la creación de cooperativas vinculadas a las Escuelas para que fueran estas entidades las que asumieran la comercialización.

En cualquier caso, sea vía dotación económica desde la DEA, o vía la generación de recursos propios desde las Escuelas, la actual limitación económica de éstas es un fuerte condicionante negativo para la sostenibilidad de los efectos de la intervención, y específicamente del componente relacionado con las plantas agroindustriales.

Uno de los efectos de la puesta en marcha de las plantas agroindustriales ha sido, como ya se ha mencionado<sup>30</sup>, la incorporación al proceso educativo de contenidos relacionados con la

---

<sup>27</sup> Proyecto *“Mejorar las condiciones educativas de los alumnos/as de las escuelas agrícolas de los departamentos de Concepción y San Pedro a través de la dotación de equipos de producción agroindustrial y la capacitación a docentes y alumnos/as”*.

<sup>28</sup> Trellat Consultora Social. Informe de evaluación externa del proyecto *“Mejorar las condiciones educativas de los alumnos/as de las escuelas agrícolas de los departamentos de Concepción y San Pedro a través de la dotación de equipos de producción agroindustrial y la capacitación a docentes y alumnos/as”*. Mayo 2011.

<sup>29</sup> Ver punto 4.2 de este informe.

<sup>30</sup> Ver punto 4.4 de este informe.

transformación y agregación de valor a la producción agropecuaria. Sin embargo, analizados los planes de estudio de las titulaciones de bachillerato técnico impartidas en las Escuelas, estos contenidos temáticos no están incluidos en los mismos. Sería conveniente, para garantizar la sostenibilidad de la incorporación de estos contenidos temáticos en el proceso educativo, hacer una revisión curricular de estos planes de estudio.

En relación al componente de capacitación de docentes aunque, tal y como se ha mencionado<sup>31</sup>, los docentes han incorporado las temáticas sobre las que se les ha capacitado en el aula, resultaría aventurado afirmar que esta situación se sostendrá en el tiempo si no se mantienen estímulos internos. Sería, por tanto, conveniente realizar un monitoreo del mantenimiento de las temáticas trabajadas en el aula para, en su caso, dar el acompañamiento necesario a los docentes.

Por último, en relación a la incorporación de alumnas a las Escuelas, la información recabada durante la evaluación hace pensar que se ha roto una barrera cultural importante y que, en la actualidad, la principal limitación para incorporar a un mayor número de mujeres a las Escuelas tiene que ver con las limitaciones de infraestructura para el alojamiento. En cualquier caso se considera que también en este caso sería deseable realizar un monitoreo del número de mujeres que se inscriben en próximos años, para llegado el caso, retomar estrategias para la promoción de su incorporación y permanencia.

#### 4.6. Apropiación

Como se ha señalado en el punto anterior<sup>32</sup>, la intervención evaluada es una segunda fase de un proyecto anterior en el que se trabajó una propuesta similar en otras dos Escuelas de la DEA. En el informe de evaluación externa de esta primera fase se afirmaba que *“la intervención surge de una petición de la Dirección de Educación Agraria a FLADELSO, y se enmarca en una estrategia de la propia DEA orientada a mejorar las condiciones educativas en las Escuelas Agrícolas y a contribuir a su sostenibilidad económica”*.

La fase ahora evaluada mantiene los ejes de trabajo de la propuesta anterior y los traslada a otras dos Escuelas, incorporando algunas variaciones (específicamente en lo relativo al componente de capacitación de docentes, y a la incorporación de la cuestión de género), fruto de los aprendizajes de la primera fase.

Si bien el informe de evaluación de la primera fase afirmaba que *“la gestión del proyecto ha sido liderada por la DEA con el acompañamiento permanente de FLADELSO”*, aunque *“en algunos de los*

---

<sup>31</sup> Ver punto 4.4 de este informe.

<sup>32</sup> Ver punto 4.5 de este informe.

*aspectos de la gestión del proyecto ha habido un mayor protagonismo de FLADELSO pero desde la DEA se valora este protagonismo como un aspecto concertado que no han percibido como una intromisión, sino un apoyo en aspectos en los que ambos actores han acordado*”, la información recabada apunta a que en la fase ahora evaluada los términos se han invertido y, tal y como se ha mencionado al analizar la eficiencia<sup>33</sup>, se delegó en buena medida la ejecución de la intervención en la expatriada de FLADELSO, contando con el apoyo y el visto bueno de la DEA, y manteniéndose reuniones periódicas para valorar avances y tomar decisiones.

No obstante, los cambios de personal derivados del cambio de gobierno y que afectan tanto al equipo directivo de la DEA como a la dirección de las Escuelas Agrícolas, suponen un elemento negativo para la apropiación de los resultados de la intervención.

#### 4.7. Coherencia

En relación a la coherencia interna, la lógica vertical es sencilla. Sin entrar a analizar en detalles determinados aspectos mejorables de la formulación, como las relaciones directas “medios-fines” que plantea<sup>34</sup>, podríamos resumir esta lógica de la siguiente manera: “Se pretende mejorar las condiciones educativas del alumnado, mediante mejoras en las infraestructuras de las Escuelas y en las capacidades del cuerpo docente”.

El aspecto más cuestionable del diseño de la intervención, no es sin embargo la lógica explícita en su formulación, sino el hecho de obviar en esta lógica aspectos básicos de la estrategia que se pretende impulsar con el proyecto.

No se visibiliza, por ejemplo, en la matriz de planificación la apuesta por completar un itinerario formativo en el que a los contenidos curriculares relativos a la producción agropecuaria, se incorporan contenidos vinculados a la agregación de valor a esta producción.

En cualquier caso, no se considera que exista un problema en el diseño de la intervención, sino en su formulación. La lógica vertical “correcta” estaba en la cabeza de los actores involucrados, pero no se trasladó de forma completa al formulario correspondiente.

En relación a la coherencia externa, no se identificaron durante la evaluación otras intervenciones en la zona susceptibles de ser articuladas con la intervención evaluada.

---

<sup>33</sup> Ver punto 4.3 de este informe.

<sup>34</sup> Por ejemplo: ¿Reformar los módulos para la instalación de los equipos agroindustriales (R1) contribuye directamente a mejorar la formación de los recursos humanos (OE)”

## 5. Conclusiones

El **diseño de la intervención** se asienta en el acumulado de experiencias de la fase anterior a la ahora evaluada. En líneas generales se valora como **pertinente** este diseño, tanto por su adecuación a las necesidades de la población destinataria, como por su **alineamiento** con las políticas públicas del país<sup>35</sup>, y con las prioridades de la cooperación andaluza.

La intervención ha contribuido al logro de los resultados previstos, mostrando un importante nivel de **eficacia**. Se han equipado las plantas agroindustriales previstas en las dos Escuelas (incluso se han equipado dos de panificados no previstas en otras dos Escuelas), se ha capacitado a los docentes de las dos Escuelas en género, medio ambiente, desarrollo humano y educación cívica, y se ha promovido la incorporación de mujeres a las Escuelas.

Se han ejecutado las actividades planificadas, incluso en algunos casos (equipamiento de plantas agroindustriales) superando lo inicialmente planificado. Estos niveles de sobre-ejecución unidos a evidencias de que los costes manejados han sido razonables permiten valorar de forma positiva la **eficiencia** de la intervención.

Se ha logrado un evidente **efecto positivo** con la incorporación de mujeres a las Escuelas Agrícolas. Resulta más complejo hacer valoraciones concluyentes sobre otros impactos relacionados con las condiciones educativas del alumnado. La intervención ha generado un escenario que puede contribuir a mejorar estas condiciones educativas, y aunque se evidencian algunos efectos positivos (incorporación de temáticas transversales, incorporación de contenidos curriculares relacionados con la agrotransformación), resulta complejo en este momento llegar a valoraciones definitivas. Se han identificado otros efectos positivos no explicitados en la matriz de planificación, relacionados específicamente con la alimentación del alumnado y con la formación de otros actores de la comunidad.

Por lo que respecta a la **viabilidad** de los efectos de la intervención, la limitación presupuestaria de las Escuelas Agrícolas es un fuerte condicionante negativo para la sostenibilidad de estos efectos, y específicamente del componente relacionado con las plantas agroindustriales. En relación a los componentes de capacitación docente y de promoción de la incorporación de la mujer a las Escuelas, aunque han efectos positivos sería recomendable monitorear la evolución en el tiempo de los mismos.

Por último, señalar que los cambios de personal derivados de los cambios de gobierno y que afectan tanto al equipo directivo de la DEA como a la dirección de las Escuelas Agrícolas, suponen un elemento negativo para la **apropiación** de los resultados de la intervención.

---

<sup>35</sup> Al menos, con las vigentes en el momento de diseñar la intervención.



## 6. Recomendaciones

A continuación se listan una serie de recomendaciones directamente relacionadas con los hallazgos de la evaluación:

### **R1. Impulsar cambios normativos y/u operativos para dotar de mayor autonomía a las Escuelas Agrícolas.**

De cara a fortalecer la sostenibilidad económica de las Escuelas Agrícolas, se recomienda retomar la estrategia del equipo directivo anterior de la DEA de promocionar la comercialización de los excedentes de producción.

Para lograrlo, se propone como alternativa deseable el impulso de cambios normativos que doten de mayor autonomía a las Escuelas, entendiendo que esta mayor autonomía no sólo podría permitir el impulso de esta estrategia de comercialización sino que podría conllevar otros efectos positivos.

Conscientes de la dificultad de esta posibilidad, se plantea como segunda alternativa retomar la posibilidad de conformar cooperativas de comercialización vinculadas a las Escuelas Agrícolas, con la participación del alumnado y sus familias.

Con cualquiera de las dos alternativas, se considera que impulsar una estrategia de comercialización desde las Escuelas permitiría, además de contribuir a la sostenibilidad económica de las Escuelas, incorporar a los planes de estudio contenidos prácticos sobre comercialización.

### **R2. Definir e impulsar estrategias para garantizar la estabilidad del personal directivo de las Escuelas Agrícolas.**

La rotación del personal directivo de las Escuelas Agrícolas asociada a los cambios de gobierno, más allá de otros posibles perjuicios para el funcionamiento de las Escuelas, supone un elemento negativo para la apropiación de los resultados de ésta, y otras posibles acciones de cooperación. En este sentido, se recomienda diseñar e implementar estrategias para garantizar la estabilidad del personal directivo de las Escuelas Agrícolas.

### **R3. En caso de apostar a una estrategia que incorpore la comercialización desde las Escuelas Agrícolas, definir e impulsar estrategias para fortalecer las capacidades de comercialización.**

Si se optara por una estrategia que incorpore la comercialización desde las Escuelas Agrícolas, se corre el riesgo de suponer que lo único necesario es superar las trabas normativas que en la actualidad impiden poner en marcha esta estrategia.

Una apuesta por impulsar la comercialización desde las Escuelas Agrícolas como estrategia de sostenibilidad económica de las mismas (con otros efectos positivos, como la posibilidad

de incorporar la comercialización entre las competencias del proceso educativo) pasaría por fortalecer las capacidades de comercialización de las Escuelas (formación, asesoramiento, acompañamiento).

**R4. Rediseñar los planes de estudio de las titulaciones de bachillerato técnico impartidas en las Escuelas Agrícolas para incorporar competencias relacionadas con la transformación de la producción, y en su caso, la comercialización.**

La puesta en marcha de las plantas agroindustriales en las Escuelas Agrícolas ha permitido incorporar competencias relacionadas con la transformación de la producción en el proceso educativo. Incorporar estas competencias en los planes de estudio de las titulaciones que se imparten en las Escuelas Agrícolas (específicamente en el Bachillerato Técnico Agropecuario), contribuiría a garantizar la sostenibilidad de este efecto positivo de la intervención.

Si, tal y como se plantea en la R3, se apostara por una estrategia que incorporara la comercialización desde las Escuelas Agrícolas, se abriría la posibilidad de incorporar competencias relacionadas con la comercialización en el proceso educativo; en tal caso, se recomendaría incorporar también estas competencias en los planes de estudio.

**R5. Monitorear la sostenibilidad de la incorporación de las temáticas abordadas en las capacitaciones a docentes en el aula y, en su caso, definir estrategias de acompañamiento docente.**

Hay evidencias de que las acciones de formación a docentes han logrado que éstos incorporen las temáticas y las metodologías trabajadas al aula. Sin embargo, sería recomendable realizar un monitoreo periódico para, en su caso, reforzar las capacitaciones o dar el acompañamiento necesario a los docentes.

**R6. Monitorear la ratio de mujeres matriculadas en las Escuelas Agrícolas y, en su caso, impulsar estrategias para la promoción de su incorporación y permanencia.**

Se recomienda realizar un monitoreo permanente del número de mujeres matriculadas en las Escuelas Agrícolas (incluyendo posibles abandonos), para en caso de que fuera necesario definir e impulsar estrategias para la promoción de su incorporación y permanencia.



# ANEXOS



# I. Matriz de Planificación

	RESUMEN DESCRIPTIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Mejorada la formación y capacitación de los recursos humanos de las comunidades rurales como agentes de desarrollo y de lucha contra la pobreza.			
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Mejorada la formación de los recursos humanos en el ámbito agrícola de las zonas rurales de los departamentos de Misiones y Alto Paraná.	225 alumnos y alumnas disponen de unas condiciones adecuadas para formarse en el sector agropecuario al fin del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe del coordinador del proyecto describiendo los objetivos logrados.</li> <li>- Memoria gráfica de la situación de partida y la situación final.</li> </ul>	Las políticas nacionales con respecto a la educación agropecuaria se mantienen estables o mejoran.
		43 profesores/as ha mejorado sus prácticas pedagógicas al fin del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe del coordinador describiendo las mejoras en las prácticas pedagógicas al fin del proyecto.</li> <li>- Copia del programa de formación seguido.</li> <li>- Copia de los materiales utilizados.</li> </ul>	Las políticas nacionales con respecto a la educación agropecuaria se mantienen estables o mejoran. Los profesores/as siguen motivados para la mejora de sus prácticas pedagógicas.
		Aumentado al menos hasta 12 el número de mujeres inscritas al curso de Bachillerato Técnico Agropecuario en las escuelas de San Juan y Minga Guazú.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de mujeres inscritas en las Escuelas Agrarias de San Juan y Minga Guazú.</li> </ul>	La Dirección de Educación Agraria sigue teniendo como prioridad el aumento alumnas en las Escuelas Agrícolas.
<b>RESULTADOS</b>	<b>R1.</b> En 8º mes se habrán reformado 6 módulos (4 en la Escuela de San Juan y 2 en la de Minga Guasú) para la posterior instalación de equipos agroindustriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 módulos con paredes y piso reformados.</li> <li>6 módulos con instalación eléctrica adecuada.</li> <li>6 módulos con redes de agua y desagüe instaladas.</li> <li>6 módulos pintados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memoria descriptiva de las obras.</li> <li>- Informe y certificación final.</li> <li>- Dossier fotográfico.</li> </ul>	No hay catástrofes naturales que impidan el normal desarrollo del proyecto. No se produce una variación imprevista en el tipo de cambio.
	<b>R2.</b> Transcurridos 12 meses se habrá dotado a cada una de las escuelas de 4 plantas de producción agro –industrial (hortofrutícola, panificados, cárnicos y lácteos) y de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos aulas de panificados equipadas.</li> <li>Dos aulas dotadas con equipos para procesar frutas y hortalizas.</li> <li>Dos aulas dotadas con equipamiento para la producción de productos cárnicos.</li> <li>Dos aulas equipadas para la elaboración de lácteos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificado de recepción de equipos de las Instituciones Educativas.</li> <li>- Registros gráficos.</li> </ul>	El tipo de cambio no sufre una variación inesperada. El mercado local dispone de los equipos necesarios.

	<p>una planta procesadora de caña de azúcar a la escuela de Minga Guasú</p>	<p>Un aula equipada para procesar la caña de azúcar.</p>		
	<p><b>R3.</b> En el mes 15 se habrá formado a 42 docentes en el abordaje transversal de cuestiones relativas al medio ambiente, desarrollo humano, educación cívica y género.</p>	<p>42 docentes formados en medio ambiente mediante 4 talleres por un total de 36 hs. 42 docentes formados en desarrollo humano mediante 4 talleres por un total de 36 hs. 42 docentes formados en educación cívica mediante 4 talleres por un total de 36 hs. 42 docentes formados en cuestiones de género mediante 4 talleres por un total de 36 hs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de contenidos.</li> <li>- Copia de los materiales didácticos de las capacitaciones.</li> <li>- Registros de participación docente.</li> <li>- Registros gráficos.</li> </ul>	<p>Los docentes asimilan y ponen en práctica los conocimientos adquiridos. El país continua con una estabilidad política y social</p>
	<p><b>RG1.</b> En 15 meses incrementado el número de alumnas de las escuelas agrícolas de San Juan y Minga Guasú.</p>	<p>Cuña radiofónica emitida al menos en 5 radios comunitarias. 2.500 carteles instalados en los 31 distritos de los departamentos de Alto Paraná y Minga Guasú. 10 Charlas desarrolladas en los distritos de los Departamentos de Alto Paraná y Minga Guasú.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuñas publicitarias utilizadas.</li> <li>- Relación de medios comunitarios en los que se ha transmitido.</li> <li>- Muestra del cartel diseñado</li> <li>- Informe del coordinador de las charlas.</li> <li>- Listado de asistentes a las charlas.</li> <li>- Dossier fotográfico</li> </ul>	<p>Los padres – madres entienden la importancia de escolarizar a las niñas.</p>
	<p><b>RG2.</b> En el mes 10, se habrán ampliado las instalaciones educativas de internado para alumnas de las Escuelas agrícolas de San Juan y Minga Guasú</p>	<p>Dos bloques (uno en cada escuela) de 120 m2 construidos. Dos baños, cocina estar, galería y dormitorios con capacidad para 12 alumnas construidos en cada uno de los bloques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memoria descriptiva de las obras.</li> <li>- Informe y certificación final.</li> <li>- Dossier fotográfico</li> </ul>	<p>El Ministerio de Educación continúa considerando importante la Formación Agraria No hay catástrofes naturales que impidan el normal desarrollo del proyecto. No se produce una variación imprevista en el tipo de cambio.</p>

## II. Plan de Trabajo

Fecha		Actividad	Participantes
10-oct-13	Dirección de Educación Agraria	Entrevista	Director de Educación Agraria – Edgar Olmedo
10-oct-13		Entrevista grupal	Subdirector DEA – Adolfo Céspedes Coordinador intra e interinstitucional DEA - Ángel Oviedo Jefe Supervisión DEA – Norberto Oliveira Jefa Capacitación DEA – Gladys Leguizamón Técnica Capacitación DEA – Raimunda Navarro
14-oct-13	Escuela Agrícola Minga Guazú (Departamento Alto Paraná)	Entrevista	Director – Álvaro González
		Entrevista	Responsable Agroindustria – Cintia Cabañas
		Entrevista	Administrador – Juan Melciades
		Entrevista	Docente – María Camila Delgado
		Entrevista	Docente – Francisca Caballero
		Entrevista	Alumno 3º BTCA – Eduardo Virgilio
		Entrevista	Alumno 3º BTCA – Elías Arce
		Entrevista	Alumno 3º BTA – Nilsa Cabañas
		Observación	Plantas Agroindustria
		Observación	Bloques adaptados vivienda alumnas
15-oct-13	Escuela Agrícola San Juan Bautista (Departamento Misiones)	Entrevista	Director – Ernesto Enciso
		Entrevista	Coordinadora Docente – Blanca Vanni
		Entrevista	Miembro Comisión Padres – Ernesto Almada
		Entrevista	Presidente Comisión Padres – Alfredo Ríos Martínez
		Entrevista	Jefe de Producción – Víctor Raúl Rivas
		Entrevista	Administrador – Víctor Salazar
		Entrevista	Alumno 2º BTA – Fernando Ríos
		Entrevista	Alumno 3º BTA – Edén Benítez
		Observación	Plantas Agroindustria
		Observación	Bloques adaptados vivienda alumnas
17-oct-13		Devolución preliminar	Director de Educación Agraria – Edgar Olmedo





### III. Bibliografía y documentación consultada



FIDELSO. *Documentos de formulación del proyecto.*

FIADELSO. *Informe final de ejecución del proyecto.*

CEPAL. *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe. Lenta poscrisis, meganegociaciones comerciales y cadenas de valor: el espacio de acción regional.* 2013.

Equipo Económico Nacional. *Plan Estratégico Económico y Social - 2008 / 2013. Propuestas para un crecimiento económico con inclusión social en Paraguay.* Gobierno de la República del Paraguay. 2008.

FAO. *FAO Statistical YearBook 2013. World Food and Agriculture.* 2013.

Junta de Andalucía. *Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo 2008-2011.* 2007.

MAG. *Programa IPA. Iniciación Profesional Agropecuaria* (documento explicativo del programa). Abril 2008.

MAG-MEC. *Estructura curricular IPA (Iniciación Profesional Agropecuaria).* 2011.

MAG-MEC. *Plan de Estudios del Bachillerato Técnico Agropecuario.*

MAG-MEC. *Plan de Estudios del Bachillerato Técnico en Agromecánica.*

MAG-MEC. *Plan de Estudios del Bachillerato Técnico en Ciencias Ambientales.*

Ministerio de Industria y Comercio. *Estadísticas de Comercio Exterior* (<http://www.vue.org.py/estadisticas/estadisticas.html>). Consultado el 22-oct-2013.

TRELLAT Consultora Social. *Informe de evaluación externa del proyecto “Mejorar las condiciones educativas de los alumnos/as de las escuelas agrícolas de los departamentos de Concepción y San Pedro a través de la dotación de equipos de producción agroindustrial y la capacitación a docentes y alumnos/as”.* Mayo 2011.