



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

**Nombre del Proyecto:** Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica – Fase I

**País:** República Dominicana

**Sector/Subsector:** Educación/Educación Básica

**Equipo de Proyecto Original:** Carola Álvarez (RE2/SO2), Jefe de Equipo; Marcelo Cabrol (RE2/SO2); Ferdinando Regalia (RE2/SO2); María Deni Sánchez (RE2/SO2); Richard Pelczar (COF/CDR); Dana Martin (LEG); Darlyn Meza, Denise Vaillant, Alejandra Torres, Miguel Rozas, Luis Secco y Heriberto Castro (consultores).

**Número de Proyecto:** DR0125

**Número de Préstamo:** 1429/OC-DR

**Fecha del QRR:** 02/07/2013

**Fecha de Aprobación Final del PCR:** 08/12/2013

**PCR Equipo: Autor Principal y Miembros:** Horacio Alvarez (EDU/CDR), Jefe de Equipo; Armando Godínez (EDU/CGU); Claudia Cox (SCL/EDU); y Alejandro Moliné (consultor).

## Índice

<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>EL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
A.	CONTEXTO DEL PROYECTO .....	1
B.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
i.	Objetivos del desarrollo .....	2
ii.	Componentes .....	3
C.	REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO .....	3
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>4</b>
A.	EFFECTOS DIRECTOS.....	4
B.	EXTERNALIDADES .....	5
C.	PRODUCTOS .....	5
D.	COSTOS DEL PROYECTO.....	10
<b>IV.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>11</b>
A.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	11
B.	DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	11
C.	DESEMPEÑO DEL BANCO .....	12
<b>V.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>12</b>
A.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....	12
B.	RIESGOS POTENCIALES.....	12
C.	CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	12
<b>VI.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>13</b>
A.	INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	13
B.	SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	13
<b>VII.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>13</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>14</b>

## Abreviaturas y Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEREMA	Centros de Recursos Múltiples para el Aprendizaje
DGEB	Dirección General de Educación Básica
EMI	Escuelas Multigrado Integrada
ENS	Escuelas Normales Superiores
INTEC	Instituto Tecnológico de Santo Domingo
ISFD	Instituto Superior de Formación Docente
MINERD	Ministerio de Educación de la República Dominicana
MP-CACM	Modelo Pedagógico con Convergencia de Medios
OCI	Oficina de Cooperación Internacional
ONG	Organismos no Gubernamentales
PACE	Programa de Apoyo a la Calidad Educativa
PDE	Plan de Desarrollo Educativo
PER	Proyectos Educativos de Red
PMEEB	Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica
SEE	Secretaría de Estado de Educación
SEESCYT	Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
SIGED	Sistema de Gestión Educativa Distribuida

## I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
<b>NO. PROYECTO:</b> DR0125	<b>TÍTULO:</b> Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica – Fase I
<b>Prestatario:</b> Banco Interamericano de Desarrollo	<b>Fecha aprobación Directorio:</b> 6-de noviembre de 2002
<b>Agencia Ejecutora (AE):</b> Secretaría de Estado de Educación (SEE)	<b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 30 de enero de 2004
<b>Préstamo:</b> 1429/OC-DR	<b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> Mayo de 2004
<b>Sector:</b> Educación/Educación básica	<b>Meses en ejecución</b>
	* <b>desde aprobación:</b> 104 meses
	* <b>desde efectividad del contrato:</b> 90 meses
<b>Instrumento de préstamo:</b> Inversión/Fases Múltiples	<b>Períodos de desembolso</b>
	<b>Fecha original desembolso final:</b> 30 de julio de 2008
	<b>Fecha actual desembolso final:</b> 30 de junio de 2011
	<b>Extensión acumulativa (meses):</b> 24 meses
	<b>Extensión especial (meses):</b> 11 meses
	<b>Monto préstamo(s)</b>
	* <b>Monto original:</b> US\$80 millones
	* <b>Monto actual:</b> US\$80 millones
	* <b>Pari Passu (si aplica):</b> 87,51
	<b>Desembolsos</b>
	<b>Monto a la fecha:</b> 31 de marzo de 2011; US\$79.848.032,73 (99,81%)
	<b>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</b> US\$89 millones
	<b>Redireccionamiento</b>
	<b>Este proyecto:</b>
	- <b>Recibió fondos de otro proyecto?</b> <input type="checkbox"/>
	- <b>Envió fondos a otro proyecto?</b> <input type="checkbox"/>
	- <b>N/A</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b> Sí	<b>En estado de "Alerta"</b>
<b>Equidad Social (SEQ):</b> Sí	<b>Está el proyecto "en alerta" por PAIS:</b> No
<b>Clasificación ambiental:</b> B	

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## II. El Proyecto

### a. Contexto del proyecto<sup>1</sup>

Al inicio de los años noventa el sector educación se encontraba en franco deterioro. El gasto público en educación había descendido de 2,8% en 1970 a sólo 0,97% del PIB en 1991. Esa contracción del gasto se manifestó en la reducción del salario real de los maestros; el salario promedio del maestro por tanda era equivalente en 1990 a

<sup>1</sup> Extracto del marco de referencia de la Propuesta de Préstamo del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica (DR0125). Nov. 2002. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36312666>.

sólo US\$50 mensuales. La reducción salarial se tradujo en un aumento de la tasa de deserción magisterial; se estima que entre 1989 y 1990, 3.853 maestros abandonaron la docencia, elevándose la tasa de deserción magisterial a un 7% del total de maestros. Además, al comienzo de la década cerca del 17,3% de la totalidad de maestros no estaban titulados.

Para recuperar el deterioro del sistema, a raíz de la crisis económica de principios de los noventa, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoyó el Gobierno Dominicano en el desarrollo del nivel básico con dos operaciones: el Programa de Mejoramiento de la Educación Básica I (Préstamo 859/SF-DR, aprobado en 1991) y el segundo Programa para el Mejoramiento de la Educación Básica II (Préstamo 879/OC-DR, aprobado en 1996), financiado conjuntamente con el Banco Mundial. Con estas operaciones el Banco apoyó al sector educativo dominicano en el establecimiento de equilibrios mínimos de cobertura y calidad docente y, más tarde, en la modernización y en la reforma del currículo del sector.

A pesar de los avances alcanzados con la inversión realizada mediante las citadas operaciones, el sistema no logró que una proporción substancial de sus alumnos completara el ciclo básico. La gran cantidad de alumnos con sobre edad, especialmente al comienzo de los ciclos básico y medio, reduce sus probabilidades de completar el ciclo. Asimismo, las mejoras en la promoción de alumnos son altamente diferenciadas, concentrándose en el sector urbano. El sector rural no logra graduar del ciclo de educación básica a la mayoría de los niños, los cuales conforman el 34% de la matrícula total de básica. Esta falta de éxito en el sector rural se da principalmente a través de la deserción de aproximadamente 20% de las cohortes en cada año escolar. Existen restricciones importantes por el lado de la oferta, ya que sólo el 44% de las escuelas rurales ofrecen más allá del primer ciclo (cuarto grado).

El Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica se conceptualizó en el marco del Plan de Desarrollo Educativo 2002-2012 (PDE) como una iniciativa de continuidad, pero también de cambio de énfasis, para disminuir las profundas inequidades internas del sistema educativo dominicano.

## **b. Descripción del proyecto**

### **i. Objetivos del desarrollo**

El objetivo general es mejorar la equidad de la educación básica, fortaleciendo la capacidad de gestión e implementación de programas focalizados de la SEE.

Los objetivos específicos son:

- a) Mejorar el logro educativo de los estudiantes del sector rural y del sector urbano marginal.
- b) Mejorar la gestión educativa de los centros.
- c) Fomentar iniciativas a desarrollarse dentro del PDE.

El programa se diseñó como una operación para apoyar al sector de educación básica en dos fases. La primera, por un monto de US\$89 millones y una duración de cuatro años, dirigida a impulsar políticas e inversiones para aumentar el logro educativo de las poblaciones más desfavorecidas y disminuir la brecha educativa. La segunda fase no llegó a concretarse en los términos originalmente planteados.

En su lugar se estructuró el CCLIP: Apoyo al Plan Decenal de Educación (DR-X1004), con dos proyectos: i) Apoyo al Plan Decenal de Educación (DR-L1032); y ii) Préstamo Individual para el Apoyo al Plan Decenal de Educación (DR-L1056) por un monto total de US\$125 millones y una duración de seis años.

## **ii. Componentes**

### **Componente 1. Educación rural multigrado**

Este componente se definió con el objetivo de mejorar el logro educativo en el sector rural, aumentando el acceso, la progresión y el desarrollo de las competencias básicas. Con este componente se buscó: i) reducir la tasa de deserción del primer ciclo; ii) aumentar la tasa de graduación del cuarto grado; iii) aumentar el nivel de aprendizaje en lectoescritura y matemática de tercer y cuarto grado; y iv) mejorar el efecto del primer ciclo del sector rural sobre la demanda por el segundo ciclo de educación, y que ésta aumente año tras año en las escuelas del programa.

### **Componente 2. Aumento de la equidad educativa en áreas urbano-marginales**

El objetivo de este componente fue reducir las disparidades educativas entre las escuelas urbanas de sectores de ingresos medios y las escuelas de sectores urbano-marginales. Para ello se buscó mejorar la calidad de los aprendizajes, especialmente en lengua y matemática, reforzando el desarrollo cognitivo de los niños de preescolar a octavo grado.

### **Componente 3. Fortalecimiento de la gestión educativa para la equidad**

Este componente se orientó a fortalecer el sistema informatizado para la gestión educativa extendiéndolo a las redes rurales y a las escuelas urbano-marginales, aumentando la conectividad de los distintos niveles administrativos-pedagógicos de la SEE, y mejorando la calidad de los datos del sistema escolar y de los indicadores que de allí se generan.

### **Componente 4. Fondos concursables para innovaciones educativas**

Este componente se definió con el objetivo de crear un fondo para financiar, en el marco del PDE, iniciativas puntuales que surjan tanto dentro del ámbito del sector público, como de los Organismos no Gubernamentales (ONG) que trabajan en el sector educativo y/o grupos privados, para impulsar políticas y programas normados por la SEE, a fin de aumentar la calidad y eficiencia de la educación básica.

## **c. Revisión de la calidad del diseño**

La calidad del diseño, tal y como se expresa en su marco lógico, es buena. La lógica de intervención es coherente para los fines que se persiguen. El fin, el objetivo de impacto, los resultados y productos son alcanzables a partir de las actividades definidas y los recursos previstos del programa. Esas partes integrantes del diseño, expresan los distintos componentes del proyecto, tienen correspondencia lógica entre sí y una estructura que progresivamente permitiría el logro de los resultados. Los indicadores seleccionados corresponden a los

objetivos y resultados del diseño, están bien formulados, son medibles y en términos generales cumplen con las características de un buen indicador. El diseño del programa fue revisado formalmente durante la ejecución, a raíz de los diversos cambios en la SEE/Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), pero no se modificó su marco lógico. En el año 2006, se eliminó el Subcomponente 2.2 "Talleres de aprendizaje" y en su lugar, se integró el subcomponente "Fortalecimiento de la lectura, escritura y matemática en los primeros grados". Por otra parte, el subcomponente "Piloto de informática educativa", correspondiente al Componente 3, no se ejecutó. En el año 2009 se realizó una reingeniería financiera para destinar recursos a los Componentes 1 y 2, fue aprobado por el Banco en el año 2010.

#### Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS)    ☒ Plenamente Satisfactorio (PS)    ☐ Menos que Satisfactorio (MS)    ☐ Insatisfactorio (I)

### III. Resultados

#### a. Efectos directos

#### LOGRO DEL(OS) OBJETIVO(S) DE DESARROLLO (OD)

##### Objetivo(s) de Desarrollo (OD) (Propósito)

Mejorar la equidad de la educación básica, fortaleciendo la capacidad de gestión e implementación de programas focalizados de la SEE, mediante el mejoramiento del logro educativo de los estudiantes del sector rural y del sector urbano marginal; el mejoramiento de la gestión educativa de los centros y el fomento de iniciativas a desarrollarse dentro del PDE.

##### Indicadores Clave de Efectos Directos

##### Efectos Directos Planeados<sup>2</sup>

Línea de Base	Intermedia	Término
(2007/2008)	(2009)	(2009)

1. Aumento del 5% nivel de aprendizaje en lengua y matemática del tercer y cuarto grado rural multigrado con respecto al grupo control.

	5,00	5,00
--	------	------

2. Aumento de la tasa de graduación del primer ciclo de la educación básica rural de 60% al 74% en multigrados participantes.

60,00	74,00	74,00
-------	-------	-------

3. Aumento del 10% nivel de aprendizaje en lengua y matemática del cuarto grado urbano-marginal con respecto al comienzo del programa.

	10,00	10,00
--	-------	-------

4. Aumento de la tasa de graduación del segundo ciclo de básica en el sector urbano-marginal de 35% al 49% en escuelas participantes.

35,00	49,00	49,00
-------	-------	-------

##### Efectos Directos Logrados

- La línea de base que se levantó para el programa no permitió medir el nivel de aprendizaje en lengua y matemática de los alumnos en las Escuelas Multigrado Integrada (EMI) y Programa de Apoyo a la Calidad Educativa (PACE) antes del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica (PMEEB), que permitiera medir posteriormente el cumplimiento de los objetivos y el impacto del programa en base al cálculo del porcentaje del incremento del aprendizaje de los alumnos.
- Tampoco se generaron datos al inicio del programa sobre la tasa de graduación del primer ciclo de la educación básica en las EMI del sector rural y del segundo ciclo de básica en las escuelas del PACE del sector urbano-marginal, que permitieran medir el cumplimiento de los objetivos y el impacto del programa en base al cálculo del incremento de la tasa de graduación.
- Estos datos corresponden al informe Evaluación del Proceso del Avance del Programa por parte del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), realizado por su Centro de Estudios Educativos, julio 2011. La evaluación "reconstruyó" la línea de base. Aunque constituye una evaluación poco robusta metodológicamente por ser del tipo antes después, permite un mínimo nivel de información sobre el programa. La evaluación intermedia constituye a su vez la evaluación final.

<sup>2</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Informe de Seguimiento de Progreso (ISDP). Período con cierre al 31 de marzo de 2011. Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. Validado por el Jefe de División: Abril 15, 2011. Validado por Representante de País: Abril 26, 2011. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36312666>.

<b>Reformulación:</b> N/A																		
<b>Reajuste ISDP:</b> N/A																		
<b>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</b>																		
<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)															
<p><b>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</b></p> <p>El avance general del programa es satisfactorio, alcanzando el 85,09%. Los Componentes 1 (Educación rural multigrado) y Componente 2 (Aumento de la equidad educativa en áreas urbano-marginales), lograron un nivel satisfactorio de progreso en la implementación, con 89,63% y 84,92% respectivamente de logro acumulado de las metas planificadas. El Componente 3 (Fortalecimiento de la gestión educativa para la equidad) alcanzó sólo el 75% de las metas y un nivel poco satisfactorio en la implementación. Pero por otra parte, el Componente 4 (Fondo concursable para innovaciones educativas) alcanzó un nivel satisfactorio de 74,5% de logro de las metas planificadas. A pesar de las limitaciones observadas, los distintos actores consultados coinciden en señalar que estos programas han impactado positivamente las prácticas de los/as docentes y los aprendizajes y que han mejorado los índices de repitencia, deserción, promoción y sobre edad. Treinta escuelas (9 PACE y 21 EMI) constituyeron la muestra de este estudio, lo que permitió comparar las escuelas entre sí de acuerdo a su rendimiento. La mayoría de las EMI y PACE (53,33%) calificó en la categoría "Mediano"; el 26,67% de las escuelas calificó en la categoría "Alto"; y el 20% en la categoría "Bajo".</p> <table border="1" data-bbox="461 787 1157 947"> <caption><b>CATEGORIZACION ESCUELAS MUESTRA PACE Y EMI (2011)</b></caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>8</td> <td>26,67%</td> </tr> <tr> <td>Mediano</td> <td>16</td> <td>53,33%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>6</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>30</b></td> <td><b>100,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Cantidad	%	Alto	8	26,67%	Mediano	16	53,33%	Bajo	6	20,00%	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>
Categoría	Cantidad	%																
Alto	8	26,67%																
Mediano	16	53,33%																
Bajo	6	20,00%																
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>																
<p><b>Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.</b></p> <p>Los modelos rural-multigrado y el urbano-marginal han tenido un efecto positivo en la continuidad de las prioridades de equidad educativa del Banco en el país. A la fecha han participado en estos programas 1.904 EMI y 133 del PACE. Los modelos pedagógicos y de gestión implementados en las escuelas del PACE y EMI, que promueven la participación y vinculación de todos los actores, el acompañamiento cooperativo entre docentes y la participación estudiantil mediante los consejos estudiantiles y los gobiernos escolares, se constituyen en innovaciones de potencial aporte para mejorar la calidad del sistema educativo dominicano.</p>																		

## b. Externalidades

Durante la ejecución del programa no se identificaron consecuencias involuntarias significativas positivas o negativas que ameriten ser comentada en esta sección.

## c. Productos

Al cierre del año 2010, el avance general del programa fue de un 85,09% relativo al logro del total de las metas físicas planeadas. El componente que alcanzó el logro más alto fue el Componente 4, Fondo concursable para innovaciones educativas, con un 90,83% de los productos logrado. Le siguen el Componente 1, Educación rural multigrado, con un 89,63%; y el Componente 2, Aumento de la equidad educativa en áreas urbano-marginales, a través del PACE, con el 84,92%. El Componente 3, Fortalecimiento de la gestión educativa para la equidad, a través del Sistema Informatizado de Gestión Educativa (SIGED), presenta el desempeño más bajo con el 75% de las metas logrado.

Componente	% del logro de las Metas Físicas
Componente 1. Educación rural multigrado	89,63 %
Componente 2. Aumento de la equidad educativa en áreas urbano-marginales	84,92 %
Componente 3. Fortalecimiento de la gestión educativa para la equidad	75,00 %
Componente 4. Fondo concursable para innovaciones educativas	90,83 %
<b>Avance general del programa</b>	<b>85,09 %</b>

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)				
Componente 1	Indicadores de Producto			
	Productos Planeados	Meta propuesta	Logro total acumulado	% logro acumulado
<b>Educación rural multigrado</b>				<b>89,63</b>
Costo total Componente 1: <b>US\$36.418.337,11</b>	1.1. Guías didácticas, bibliotecas de aula y materiales didácticos			<b>91,49</b>
Contrapartida: <b>US\$4.600.000,00</b>	- 750.000 guías para alumnos distribuidas	433.432	541.373	100,00
BID: <b>US\$31.818.337,11</b>	- 22.000 guías docentes distribuidas	9.000	15.000	100,00
Desembolso BID: <b>95,47%</b>	- 6.600 paquetes de materiales didácticos disponibles en aulas multigrado	3.900	3.994	100,00
	- 6.600 aulas dotadas de bibliotecas de aula (100 libros cada una)	4.194	2.766	65,95
	1.2 Redes rurales de gestión educativa			<b>70,33</b>
	- 100 redes rurales multigrado constituidas	100	132	100,00
	- 100 transferencias por año para la compra de materiales educativos gastables (canastas básicas)	100	151	100,00
	- 100 Proyectos Educativos de Red (PER) elaborados y financiados	100	11	11,00
	1.3 Capacitación a técnicos y docentes de las redes rurales			<b>100,00</b>
	- 5.500 docentes multigrado capacitados anualmente en tres talleres	5.500	6.221	100,00
	- 190 técnicos de los distritos capacitados anualmente en dos jornadas de capacitación	200	953	100,00
	- Manuales de capacitación docente	12.000	12.000	100,00
	- 100 microcentros se reúnen mensualmente en jornadas de acompañamiento	100	360	100,00
	1.4 Infraestructura y mobiliario			<b>65,60</b>
	- 700 escuelas multigrado rehabilitadas y con servicio sanitario disponible	436	204	46,79
	- Aulas rehabilitadas	150	75	50,00
	- 2.100 aulas cuentan con mesas octogonales y sillas adecuadas al modelo	2.300	2.448	100,00
	1.5 Apoyo a la implantación del modelo			<b>100,00</b>
	- Unidad central constituida y funcionando	1	1	100,00
	- 60 técnicos en los distritos supervisan mensualmente los centros multigrados	127	128	100,00
	1.6 Evaluación del modelo			<b>100,00</b>
	- Línea de base y medición final (a dos años) levantadas y datos analizados	1	1	100,00
	1.7 Formación inicial del nivel básico			<b>100,00</b>
	- Propuesta curricular adaptada	1	1	100,00
	- Nueva normativa aprobada y adoptada	1	1	100,00
	- 2 Escuelas Normales Superiores (ENS) rehabilitada su infraestructura	2	2	100,00
	- 4 ENS dotadas de bibliotecas y sistemas informáticos de gestión educativa	2	2	100,00

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).**

Las diferencias más notables entre los productos planeados y actuales de este componente son:

- **Guías y materiales didácticos.** Los informes de ejecución señalan un logro del 100% de la meta referida a la elaboración y distribución de guías y materiales didácticos. Las cantidades fueron cambiadas y en relación a las originales fue de: 72% de las guías para alumnos; 68% de las guías para docentes y 60% de los paquetes de materiales didácticos.
- **Dotación de bibliotecas de aula** (65,95%). Las bibliotecas de aulas no se adquirieron en su totalidad y su distribución fue limitada. La cantidad original fue cambiada y en relación a ella: 42%.
- **Elaboración y financiamiento de los PER** (11%). Esta acción quedó rezagada en el desarrollo del programa.
- **La rehabilitación de aulas** (48%). La meta original era rehabilitar 700 escuelas, el logro de 204 aulas rehabilitadas y 75 aulas nuevas construidas se sitúan por debajo del indicador. La baja ejecución en los primeros años fue por la lentitud en la construcción de las obras, reactivándose en el 2008 y alcanzando en el 2010 un nivel de ejecución de un 50% aproximadamente, debido a la estrategia de descentralizar la rehabilitación y construcción de infraestructura a través de las Juntas de Centro.
- **ENS dotadas de bibliotecas y sistemas informáticos de gestión educativa** (50%). Al cierre del 2010, se había logrado la construcción de dos Centros de Recursos Múltiples para el Aprendizaje (CEREMA) y se estaban equipando. La meta planeada era de cuatro.

Para algunos productos de este componente se alcanzó un nivel de logro por encima de la meta propuesta, estos son: Redes multigrado constituidas (132%), transferencias para canastas básicas (150%), docentes multigrado capacitados (113%), técnicos de los distritos capacitados (502%), microcentros que se reúnen en jornadas de acompañamiento (360%), y escuelas con mobiliario adecuado (117%). Con relación a la dotación del mobiliario, se informa que los procedimientos burocráticos de los procesos de licitación retrasaron la meta de que todas las escuelas contaran con el mismo, aunque en el 2010 se logró el 100% de ejecución en dicho componente. En general, hubo falta de articulación entre las necesidades de los centros y la dotación recibida, lo que ocasionaba que en algunos centros se amontonara en alguna esquina mobiliario sobrante de mesas y sillas. La última evaluación realizada indica que la mayoría de las EMI (65,5%) cuenta con mobiliario en condiciones apropiadas y técnicos que supervisan el modelo (213%).

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

Se amplió la competencia de las Juntas de Centros, introduciendo el componente de infraestructura. Gracias a esta estrategia se logró un mayor impacto en cuanto a las aulas a rehabilitar y construir. Los centros contemplados para la intervención se ubicaban en lugares distantes de los diferentes núcleos urbanos, además de que sus vías de acceso eran muy difíciles, lo que le restaba atractivo para atraer profesionales de infraestructura. La integración de la mano de obra local redujo considerablemente los costos de las obras en aproximadamente un 30% y el tiempo de ejecución en casi cuatro meses.

Con respecto al Subcomponente 1.7, Formación inicial del nivel básico, se previó la asistencia técnica para: desarrollar las pruebas de ingreso al Instituto Superior de Formación Docente (ISFD). Se modificó esta línea de acción con la aprobación de la rectora del ISFD, se descartó la contratación de un consultor para diseñar el programa de selección de los candidatos, y se acordó usar el que la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT) disponía para estos fines. Se decidió utilizar los fondos de esta línea en una nueva imagen corporativa de la institución que contemplaba un logo, papelería, etc.

**Resumen del Progreso en la Implementación:**

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)				
Indicadores de Producto				
Componente 2	Productos Planeados	Meta propuesta <sup>3</sup>	Logro total acumulado	% logro acumulado
<b>Aumento de la equidad educativa en áreas urbano-marginales</b>				<b>84,92</b>
Costo total Componente 2: <b>US\$30.492.068,35</b>  Contrapartida: <b>US\$2.100.000,00</b>	2.1 Talleres para capacitación			<b>91,05</b>
	- 5.160 docentes capacitados	4.677	5.177	100,00
	- 190 directores y subdirectores de centros educativos capacitados	220	920	100,00
	- 42 técnicos distritales capacitados y 8 técnicos regionales capacitados en gestión	74	157	100,00

<sup>3</sup> También para este componente se observan algunas variaciones entre los productos planeados originalmente en el marco lógico de la operación y las metas propuestas sobre las cuales se reportaron avances y logros en los informes semestrales de ejecución.

<b>BID: US\$28.392.068,35</b> <b>Desembolso BID: 99,96%</b>	- Diseño y validación de 7 manuales para la formación docente	8	7	87,50
	- 15.000 guías docentes distribuidas	17.000	10.000	58,82
	- ONG realizan visitas bimensuales a los docentes capacitados	20	83	100,00
	<b>2.2 Talleres de aprendizaje<sup>4</sup></b>			<b>100,00</b>
	<b>2.2. Fortalecimiento de la lectura, escritura y matemática en los primeros grados</b>			
	- Evaluación de procesos del Programa Nacional de Lectura, Escritura y Matemática realizada	1	1	100,00
	- Fascículo-guías de lectura, escritura y matemática para docentes de primer y segundo grado diseñados, impresos y distribuidos	3	3	100,00
	- Propuesta de contenidos básicos identificados en primer ciclo de básica para desarrollar los aprendizajes esperados	1	1	100,00
	<b>2.3 Gestión educativa</b>			<b>100,00</b>
	- 129 proyectos educativos de centro, elaborados y financiados	133	136	100,00
	- 50% de la planta docente trabaja ambas tandas en la misma escuela	1	1	100,00
	- 129 SIGED implementados (Componente 3)	133	133	100,00
	<b>2.4 Recursos de aprendizaje</b>			<b>77,57</b>
	- 2.580 bibliotecas de aula distribuidas	2.580	844	32,71
	- 129 bibliotecas de centro distribuidas	133	133	100,00
	- 500.000 libros de texto distribuidos	500.000	4.163.938	100,00
	- 129 paquetes de materiales educativos	133	180	100,00
	<b>2.5 Infraestructura y mobiliario</b>			<b>60,74</b>
	- 258 espacios multiuso construidos	40	23	57,50
	- 129 centros con sanitarios rehabilitados	709	575	81,10
	- 129 aulas rehabilitadas y mobiliario disponible	133	58	43,61
	<b>2.6 Atención a la sobre-edad</b>			<b>100,00</b>
	- Estrategia elaborada <sup>5</sup>	1	1	100,00
	<b>2.7 Apoyo a la implementación del modelo</b>			<b>100,00</b>
	- Unidad central constituida y funcionando	1	1	100,00
	- 80 técnicos en los distritos supervisan los centros	66	153	100,00
	<b>2.8 Evaluación</b>			<b>50,00</b>
	- 10 grupos focales con familias realizados	10	0	0,00
	- 10 grupos focales con tutores y docentes participantes realizados	10	10	100,00
	- Línea de base levantada e información administrativa recolectada y analizada	1	1	100,00
	- Medición final (a dos años) levantada e información administrativa recolectada y analizada	1	0	0,00

<sup>4</sup> En el año 2006, el equipo técnico del programa decidió sustituir el subcomponente Talleres de Aprendizaje "debido al alto costo financiero de la asignación de espacios físicos especiales, la capacitación y pago de monitores que carecen de la formación requerida para atender esta delicada tarea y la falta de condiciones institucionales para la sostenibilidad de los talleres". En su lugar, se integró el subcomponente "Fortalecimiento de la lectura, escritura y matemática en los primeros grados".

<sup>5</sup> Para el Subcomponente 2.6, Atención a la sobre edad, el producto planeado en el marco lógico era "Estudiantes mayores de 15 años del primer ciclo de básica transferidos a educación de adultos". A partir del 2007, este producto aparece en los informes de la SEE como "Estrategia elaborada".

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).**

Las diferencias más notables entre los productos planeados y actuales de este componente son:

- **Infraestructura y mobiliario.** En el 2007, el análisis de costos realizado por la coordinación del subcomponente, a raíz del aumento de los insumos y mano de obra de construcción. Se acordó rehabilitar sólo 43 escuelas, 5 salones multiusos y 10 bibliotecas de centros. Se adjudicaron 28 planteles para rehabilitar 459 aulas y la readecuación y construcción de 12 multiusos y 18 bibliotecas. Este subcomponente cerró con un nivel de logro total del 60,74%: con 23 salones multiusos rehabilitados o construidos, se logró sólo el 57,5% de la meta propuesta (40); con 575 sanitarios rehabilitados, se logró sólo el 81,10% de la meta propuesta (709); y con 58 aulas rehabilitadas con mobiliario disponible, se logró sólo el 43,61% de la meta propuesta (133).
- **Guías docentes distribuidas (talleres de capacitación).** La meta original de 15.000 guías docentes distribuidas fue aumentada a 17.000. En total se distribuyeron 10.000 guías, logrando al final del 2010 el 58,8% de la meta propuesta.
- **Bibliotecas de aula distribuidas.** En el 2007 había 844 bibliotecas de aula distribuidas, el 32,71% de la meta original (2.580). Este bajo nivel de logro se mantuvo igual hasta el cierre del año 2010.

Para varios de los productos de este componente se alcanzó un nivel de logro por encima de la meta propuesta, estos son: **Directores y subdirectores de centros educativos capacitados.** Al cierre del 2010, 920 directivos con respecto a la meta original de 190 (484%). **Técnicos distritales y regionales capacitados en gestión.** Al cierre del 2010, 157 de 42 (373,8%), **Visitas de acompañamiento a los docentes capacitados.** Se alcanzó un nivel de logro por encima de la meta propuesta (415%). **Libros de texto distribuidos.** Con la adquisición y distribución de 4.163.938 en el año 2006 de una meta original 500.000 (832,79%). **Paquetes de materiales educativos.** Al cierre del 2010 distribuidos 180 de 133 previstos (135%) y **Técnicos que supervisan los centros.** Al final del año 2010 se tenían 153 técnicos supervisando de 80 (191,25%).

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

En el año 2006, el equipo técnico del programa decidió sustituir el subcomponente Talleres de Aprendizaje "debido al alto costo financiero de la asignación de espacios físicos especiales, la capacitación y pago de monitores que carecen de la formación requerida para atender esta delicada tarea y la falta de condiciones institucionales para la sostenibilidad de los talleres"<sup>6</sup>. En su lugar, se integró el subcomponente "Fortalecimiento de la lectura, escritura y matemática en los primeros grados", ya que era de suma importancia para la gestión y se estaba integrando a las estrategias del Plan Decenal de Educación 2008–2018. El programa sirvió de inicio a esta política, con la cual se desarrolla la estrategia, los textos, materiales didácticos, módulos de capacitación, entre otros.

Para el Subcomponente 2.6, Atención a la sobre edad, el producto planeado en el marco lógico era "Estudiantes mayores de 15 años del primer ciclo de básica transferidos a educación de adultos". A partir del 2007, este producto aparece en los informes de la SEE como "Estrategia elaborada".

**Resumen del Progreso en la Implementación:**

[ ] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [ ] Poco Satisfactorio (PS) [ ] Muy Insatisfactorio (MI)

Indicadores de Producto				
Componente 3	Productos Planeados	Meta propuesta	Logro total acumulado	% logro acumulado
<b>Fortalecimiento de la gestión educativa para la equidad</b>				<b>75,00</b>
<b>Costo total Componente 3:</b> <b>US\$8.586.449,17</b> <b>Contrapartida:</b> <b>US\$1.100.000,00</b> <b>BID: US\$7.486.449,17</b> <b>Desembolso BID: 94,18%</b>	3.1 Extensión del SIGED a centros educativos			<b>100,00</b>
	- 700 centros conectados para el uso del SIGED	700	5,000	100,00
	- Mesa de ayuda funcionando	1	1	100,00
	3.2 Fortalecimiento del <i>Datawarehouse</i>			<b>100,00</b>
	- 3 servidores funcionando	3	5	100,00
	- Cableado para red de área instalado	1	1	100,00
	- Software para el almacenamiento y uso de la información instalado	1	1	100,00
	- Unidad de inteligencia educativa (mantenimiento del sistema) funcionando	1	1	100,00
	3.3 Capacitación de usuarios			<b>100,00</b>
	- 10.000 funcionarios educativos (docentes, directores,	22.000	22.000	100,00

<sup>6</sup> Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica, Fase 1. Ayuda Memoria, Misión de Administración del 13 al 17 de marzo del 2006. Pág. 5.

	administrativos de escuelas, de los distritos y de la sede central de la SEE)			
	3.4 Piloto de informática educativa			<b>0,00</b>
	- 100 redes rurales con propuestas elaboradas y laboratorios funcionando	100	0	0,00

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).**

En el informe de cierre del programa a diciembre de 2010 se reporta un logro del 75% de las metas propuestas de este componente. Sobre la extensión del SIGED a 700 centros educativos, hasta el 2010 no se había logrado nada aún. En diciembre de 2010, se reportaron 5.000 centros conectados para el uso de SIGED. El fortalecimiento del datawarehouse fue una estrategia que no pudo ser completada en su totalidad, aunque se adquirieron los equipos (2 servidores adicionales a la meta de 3). Se capacitó un total de 22.000 personas de 10.000 originalmente contempladas.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

El Componente 3 incluía en sus líneas de acción la organización de laboratorios de informática en las redes de escuelas multigrado, un proyecto denominado "Piloto de informática educativa". No se ejecutó del 2005 al 2008 debido a las limitaciones de acceso a energía eléctrica en el área rural. En el 2009 la SEE presentó una propuesta de reingeniería financiera para utilizar los recursos disponibles en esta línea de acción para consolidar los Componentes 1 y 2. Con recursos propios, la Secretaría adquirió computadoras para todos los directores escolares del país. A partir de entonces, en forma masiva y generalizada, se puso en marcha el SIGED, con el objeto de mantener al día la información sobre la gestión de centros, la matrícula educativa y los principales indicadores de eficiencia por escuela, a cargo de la Dirección de Planificación.

**Resumen del Progreso en la Implementación:**

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☒ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Indicadores de Producto				
Componente 4	Productos Planeados	Meta propuesta	Logro total acumulado	% logro acumulado
<b>Fondo concursable para innovaciones educativas</b>				<b>74,5</b>
Costo total Componente 4: <b>US\$4,107,668.77</b> Contrapartida: <b>US\$100,000.00</b> BID: <b>US\$4,007,668.77</b> Desembolso BID: <b>100%</b>	4.1 Financiar en forma competitiva propuestas innovadoras para aumentar la calidad y eficiencia de la educación básica pública			<b>74,5</b>
	- Criterios para la competencia aplicados a las propuestas presentadas al fondo	1	1	100,00
	- 100 proyectos financiados y ejecutados	100	49	49,00

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).**

Según el informe de ejecución semestral de la SEE de julio-diciembre de 2008, la variación de la cantidad de proyectos a financiar por el fondo se debe a que se asumieron las nuevas metas discutidas con el Banco a partir del Encuentro de Rendición de Cuentas y Reflexiones en torno al desarrollo del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica (en agosto de 2008). Sin embargo, no se encontró evidencia para la justificación del cambio.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [ N/A ]**

**Resumen del Progreso en la Implementación:**

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

**d. Costos del proyecto**

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$)	Costo Total del Proyecto - Actual (US\$)	% Diferencia
<b>Total:</b> US\$89.000.000,00	<b>Total:</b> US\$92.348.825,29	<b>Total:</b> 103,76%
<b>Contrapartida:</b> US\$9.000.000,00	<b>Contrapartida:</b> US\$12.500.792,53	<b>Contrapartida:</b> 138,90%
<b>BID:</b> US\$80.000.000,00	<b>BID:</b> US\$79.848.032,73	<b>BID:</b> 99,81%

**Explique brevemente diferencias**

Los fondos BID se ejecutaron casi en su totalidad, con una variación mínima de 0,19%. Sin embargo, los fondos de contrapartidas fueron sobrepasados en la ejecución por un 38,9%, lo que incidió para que la ejecución total del programa fuese de un 103,76%,

US\$92.348.825,29 en lugar de los US\$89.000.000,00 inicialmente presupuestados. Las razones más importante para lo anterior, fueron: i) mayores gasto por la extensión del tiempo de ejecución del proyecto y las mejoras y adquisiciones de la unidad ejecutora; ii) la línea de acción infraestructura y mobiliaria, del Componente 1, no fue bien estimada y presupuestada inicialmente, por lo que hubo que utilizar más recursos en la implementación de la misma; y iii) con respecto al Componente 2: Aumento de la equidad educativa en áreas urbanas-marginales. Esto está relacionado con los cambios curriculares y de gestión impulsados por el MINERD a partir de 2008 y que se expresaron en el Modelo Pedagógico con Convergencia de Medios. El cambio del modelo pedagógico tuvo un impacto lesivo en la etapa de finalización de este componente.

**Costo y ejecución financiera del programa (en millones US\$)**

Categorías	Diseño original			Ejecutado			
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	%
1. Educación rural multigrado	30,2	4,6	34,8	32,7	4,64	37,43	107,55
2. Aumento de la equidad educativa en áreas urbano-marginales	25,0	2,1	27,1	28,63	2,47	31,11	114,79
3. Fortalecimiento de la gestión educativa para la equidad	10,6	1,1	11,7	7,05	0,65	7,71	65,89
4. Fondo para innovaciones educativas	4,0	0,1	4,1	4,00	0,12	4,13	100,73
5. Costos operativos	1,8,	0,1	1,9	0,576	3,69	4,26	224,21
Costos directos/subtotal	71,6	8,0	79,6				
Porcentaje	90%	10%	100%				
6. Costos financieros				6,78	0,83	6,86	
<b>TOTAL</b>	<b>80,0</b>	<b>9,0</b>	<b>89,0</b>	<b>79,84</b>	<b>12,50</b>	<b>92,34</b>	<b>103,75</b>

## **IV. Implementación del Proyecto**

### **a. Análisis de los factores críticos**

El programa estuvo afectado por el cambio de dos gestiones educativas y tres administraciones. Tal como se observa en los hallazgos del estudio evaluativo realizado en el 2011, algunos elementos del contexto nacional afectaron el desempeño del programa al final de la primera fase. Con el cambio de administración, nuevas políticas educativas dominaron el panorama de la educación nacional. El MINERD definió una Matriz de Innovaciones y un nuevo Modelo Pedagógico Centrado en los Aprendizajes con Convergencia de Medios (MP-CACM), a partir del uso de los textos integrados en el primer ciclo de básica. El cambio del MP-CACM tuvo un impacto negativo en la etapa de finalización de la primera fase del PMEEB, por la forma abrupta en que se suspendieron las iniciativas de los modelos de EMI y PACE ya arraigadas en los/las docentes. Esto generó desconcierto y confusión, afectó la motivación del cuerpo docente y mermó logros importantes del PACE.

### **b. Desempeño del prestatario/agencia ejecutora**

Los cambios producidos en las autoridades de la SEE/MINERD produjeron modificaciones en los equipos de dirección del programa, lo que afectó coyunturalmente su funcionamiento en varias ocasiones. Sin embargo, pese al atraso inicial y las alteraciones producto de los cambios de gestiones y administraciones, el programa pudo completarse finalmente con un alto nivel de ejecución financiera y operativa. La unidad ejecutora del programa siempre estuvo integrada por personal de buen nivel técnico y administrativo, y las operaciones fueron realizadas acorde con la transparencia y la competencia de los procedimientos establecidos. Durante la ejecución se generaron informes técnicos de seguimiento semestral, hasta el 31 de diciembre 2012, los cuales registraron el desempeño del programa a lo largo de su ejecución. Los informes recogieron los principales resultados y productos alcanzados durante la implementación. Además, esos informes mostraron los ajustes realizados durante el proceso y sirvieron de base a los análisis y las valoraciones que se han hecho del programa.

### Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

[ ] Muy Satisfactorio (MS)      [X] Satisfactorio (S)      [ ] Poco Satisfactorio (PS)      [ ] Muy Insatisfactorio (MI)

#### c. Desempeño del Banco

Desde el inicio de las operaciones del Banco con respecto al Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica, se observa la búsqueda de un trabajo mancomunado, en equipo, ya que más que dar seguimiento a dichas operaciones, fue un proceso de transferir experiencia. Se califica que en dichas operaciones se logró soporte y ayuda en la búsqueda de soluciones. Este proceso se destaca muy especialmente en el manejo de la ejecución técnica financiera. El espíritu de acompañamiento, ayuda y cooperación estuvo presente en los momentos en que fueron solicitados o en los que fueron necesarios, ya que las buenas relaciones y el deseo constante de que todo esté acorde con los objetivos específicos de la operación se convirtió en una labor en común.

### Clasificación del Desempeño del Banco

[x] Muy Satisfactorio (MS)      [ ] Satisfactorio (S)      [ ] Poco Satisfactorio (PS)      [ ] Muy Insatisfactorio (MI)

## V. Sostenibilidad

#### a. Análisis de factores críticos

Como se señaló previamente, el programa estuvo afectado por el cambio de dos gestiones educativas y tres administraciones en la SEE/MINERD. Lo sucedido evidencia que hay poca garantía de continuidad de algunos resultados si hay modificación significativa en la orientación y prioridades de las nuevas autoridades.

#### b. Riesgos potenciales

Los principales riesgos potenciales que pueden influir en la sostenibilidad del programa son:

- La falta de continuidad en las políticas educativas y en los modelos pedagógicos impulsados desde el MINERD que no sean coherentes con los implementados.
- Complejos procesos administrativos y otras debilidades del MINERD que ocasionen dilaciones en la distribución de recursos.
- La selección de personas sin el perfil adecuado para las funciones de acompañamiento pedagógico y la falta de incentivos para atraer personal calificado.
- Una débil respuesta y participación de los docentes involucrados en el programa, ya que falta de identificación, motivación y compromiso con su labor.

#### c. Capacidad institucional

La Dirección General de Educación Básica (DGEB) cuenta con recursos humanos formados en diversos temas de la gestión educativa. Esto se ha logrado a través de las jornadas de capacitación, pero además por la experiencia acumulada, producto de la implementación del PMEEB. Con la capacitación de un número significativo de técnicos/as nacionales, regionales y distritales, se ha fortalecido la capacidad de la DGEB para la expansión y supervisión, tanto del modelo rural multigrado, como del modelo que se implementa en las escuelas urbano-marginales. Además, la Oficina de Cooperación Internacional (OCI), dependiente de la Subsecretaría de Cooperación

Internacional, cuenta con personal competente para realizar las actividades de compras y contrataciones bajo esquemas competitivos y transparentes.

#### **Clasificación de Sostenibilidad (SO)**

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

## **VI. Evaluación y Seguimiento**

### **a. Información sobre resultados**

Según lo establecido, el nivel de ejecución de las actividades del programa está reflejado en los informes semianuales de ejecución elaborados por la Unidad de Coordinación del PMEEB en la OCI. Estos informes sirvieron de base para el análisis y la exposición de la ejecución del programa y de los ajustes que se realizaron en el proceso. En general, la información provista en estos informes de ejecución es consistente. Aunque la línea de base fue relevada, no fue útil para definir el impacto del programa. Por un error administrativo, el levantamiento de la información se realizó sobre un grupo de escuelas que luego difirió de las escuelas intervenidas por el programa. Este fue el caso tanto para los componentes de EMI como para PACE. Por ello, se realizaron evaluaciones externas ex post para indagar sobre la implementación de los modelos propuestos. Dada la ausencia de una evaluación cuantitativa, se realizaron dos evaluaciones cualitativas entre 2009 y 2010: i) Categorización de las Intervenciones Focalizadas de EMI y PACE, una mirada cualitativa y cuantitativa de los modelos en el último trimestre de 2009, realizada bajo la coordinación de Darlyn Meza y; ii) Evaluación del Proceso del Avance del Programa por parte del INTEC por medio de su Centro de Estudios Educativos, julio 2011.

### **b. Seguimiento futuro y evaluación ex-post**

Para futuras evaluaciones del avance y del logro de los objetivos del programa, es indispensable realizar mediciones del nivel de los aprendizajes en lengua y matemática de los alumnos de las escuelas que ingresan a EMI y PACE, que permitan medir posteriormente el impacto del programa en base al cálculo del porcentaje del incremento del aprendizaje de los alumnos. Igualmente, deben generarse datos sobre la tasa de graduación del primer ciclo de la educación básica en las escuelas del sector rural y del segundo ciclo de básica en las escuelas del sector urbano-marginal participantes en EMI y PACE, que permitan medir el impacto del programa en base al cálculo del incremento de la tasa de graduación. Se incluyen recomendaciones adicionales en las páginas 36 y 37 del Anexo I [Informe Ejecutivo de Taller de Cierre](#).

## **VII. Lecciones Aprendidas**

- En cuanto a la capacitación docente, es necesario una mirada integral al problema de la cualificación de los docentes que tome en cuenta sus condiciones de vida, sus condiciones laborales, su trayecto en la carrera docente, la evaluación de su desempeño, incentivos salariales según zonas geográficas.
- Se debe continuar el desarrollo de las diversas instancias de capacitación planteadas en los modelos de EMI y PACE para los/las docentes que ingresan por primera vez a estos programas; reducir la cantidad de días programados para su realización y optimizar el uso del tiempo; y que se siga fomentando la

capacitación como un espacio para socializar las políticas curriculares de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

- Los microcentros y los grupos pedagógicos como espacios de formación permanente, constituyen estrategias idóneas de cualificación para el personal docente, por tanto se sugiere su fortalecimiento, creando condiciones y destinando recursos a los mismos.
- Para las funciones de acompañamiento pedagógico deben ser seleccionadas personas con el perfil adecuado y se deben crear incentivos para atraer y retener personal calificado en las zonas más apartadas.
- Se incluyen recomendaciones adicionales en las páginas 36 y 37 del Anexo I [Informe Ejecutivo de Taller de Cierre](#).

## **Anexos**

- Anexo I: [Informe Ejecutivo Taller de Cierre](#)
- Anexo II: [Informe de Evaluación del Prestatario](#)

# Informe Ejecutivo

## Taller de Cierre

PROGRAMA MULTIFASE PARA LA EQUIDAD  
DE LA EDUCACIÓN BÁSICA  
PRÉSTAMO BID 1429/OC-DR



**HORACIO ÁLVAREZ MARINELLI**

Especialista en Educación del BID  
Representación de la República Dominicana

**FERNANDO OGANDO**

Director de la Oficina de Cooperación  
Internacional (OCI) - MINERD

**LORENA DE VARELA**

Consultora

## CONTENIDO

<b>I. Resumen ejecutivo de resultados del Programa</b> .....	3
<b>II. Antecedentes del programa</b> .....	8
Objetivos .....	8
Componentes del Programa .....	8
<b>III. Lecciones aprendidas y recomendaciones</b> .....	34
A. Principales desafíos y lecciones aprendidas: escuelas multigrado innovada para mejorar el desempeño .....	34
B. Principales desafíos y lecciones aprendidas durante el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación del Programa .....	38
<b>IV. Recomendaciones generales</b> .....	41
<b>Bibliografía</b> .....	43

## I. RESUMEN EJECUTIVO DE RESULTADOS DEL PROGRAMA

El Programa tiene como objetivo “mejorar la equidad de la Educación Básica, fortaleciendo la capacidad de gestión e implementación de Programas focalizados del MINERD”. Para esto, de manera particular, busca “mejorar el logro educativo de los estudiantes del sector rural y del sector urbano marginal; mejorar la gestión educativa de los centros y fomentar iniciativas en el Plan de Desarrollo Educativo (PDE).

Se estructuró en cuatro componentes con áreas de intervención específicas que son analizadas en su planteamiento inicial, los resultados y el cumplimiento de metas.

**Componente No. 1: Educación Rural Multigrado.** Con el objetivo de aumentar el logro educativo en el sector rural, incrementando el acceso, la progresión y el logro de competencias básicas, tiene siete áreas de intervención específicas.



**Guías Didácticas, bibliotecas de aula y materiales didácticos.** El cumplimiento de metas se registra en un 60%. En esta línea de acción se diseñaron y reprodujeron guías de aprendizaje para los alumnos de 1° a 4° grado y de 5° a 8° grado; se diseñaron y reprodujeron ejemplares de dos manuales para el docente, vinculados con el modelo pedagógico y con el uso de guías y materiales didácticos; se distribuyeron paquetes de material para las cuatro áreas básicas en aproximadamente 4,000 aulas, y bibliotecas en alrededor de 2,700 centros. Se valora que estos recursos favorecen el aprendizaje cooperativo y la participación de los estudiantes.

**Redes Rurales de gestión educativa:** Con un 98% de logro de metas en la organización de redes escolares integradas con un promedio de 1 a 10 escuelas cada una. Incluye la organización de juntas descentralizadas que, aunque lograron poca representación comunal, fueron requisito para la transferencia de la canasta básica de material educativo y gastable y la formulación de Proyectos Educativos de Red con una inversión de US\$4,000.00 como actividad menos lograda. Se diseñaron manuales de procedimientos para organización, intervención en infraestructura y monitoreo, con la respectiva capacitación de técnicos.

**Capacitación a técnicos y docentes:** Con el 268% de logro en metas afectadas por la alta rotación y movilidad de los docentes. Incluyó organización de talleres a docentes para el conocimiento y manejo de las guías, jornadas pedagógicas a técnicos para retroalimentar la implantación del modelo, participando un número significativamente mayor al previsto. Se valoró la capacitación, aunque se detectaron limitaciones en la aplicación del enfoque funcional y comunicativo del lenguaje y poco énfasis en el razonamiento y solución de problemas en Matemática.

# Informe ejecutivo para el taller de cierre

**Infraestructura y mobiliario:** Un 71% en cumplimiento de metas en la dotación de servicios básicos, rehabilitación (249 aulas cubiertas) y construcción de aulas (100 nuevas construidas) y dotación de mobiliario. Se registran problemas de ejecución por procesos administrativos y poca coordinación y capacidad de dotación de servicios básicos, especialmente agua. Muchos servicios sanitarios no se usan porque los centros carecen de agua y en muchos centros aún se mantienen condiciones físicas poco favorables.

**Apoyo a la implantación del modelo:** Cuantitativamente se registra el 100% de logro de metas en el fortalecimiento de la capacidad de la Dirección General de Educación Básica para ampliar y darle seguimiento al modelo. Sin embargo, se registran debilidades en el levantamiento de información básica para dar seguimiento a la presencia de técnicos en el territorio para retroalimentar y motivar al docente y en el dominio metodológico y conceptual de técnicos para convertirse en referente. A pesar de estas limitaciones, la capacitación es valorada positivamente por el método y la apertura.

**Evaluación:** Actividad estratégica que suponía comparación experimental de impacto en aprendizaje con muestras a nivel de 3º y 4º grado. La actividad se limitó a los aspectos administrativos. Tiene como aportes dos estudios externos realizados mediante contratación de asistencia técnica. Aún con estas deficiencias, el logro de metas se reporta en el 100%.

**Formación inicial del nivel básico:** Justificada para asistir técnicamente y apoyar al Instituto Superior de Formación Docente (ISFD) para elaborar normativa, mejorar la oferta curricular, el proceso de selección y evaluación, las bibliotecas y la infraestructura. La actividad se concentró en la imagen corporativa, distribución de material y mobiliario a los Centros de Recursos para Maestros (CEREMAS) y capacitación técnica. Cuantitativamente registra 87% en el logro de metas.

**Componente No. 2: Aumento de la equidad educativa en áreas urbano marginal (PACE).** Con el propósito de disminuir disparidades con relación a la oferta en sectores de ingreso medio, enfatizando

la calidad de la lengua y la Matemática desde nivel preescolar a 8º grado. Se desarrolló con seis líneas de acción y se destaca lo siguiente:

**Talleres de capacitación docente:** Reporta el 187% de ejecución. Cubre capacitación presencial a docentes en diagnóstico y planificación curricular, de aula y escolar; acompañamiento técnico en visitas programadas anuales; encuentros mensuales y Escuelas Sabatinas para capacitación especializada. En la práctica docente tienen un ejercicio pedagógico similar al registrado en multigrado rural. Se han capacitado alrededor de 5,200 docentes de 133 centros, pero aún se mantienen las prácticas tradicionales y rutinarias en la enseñanza.

**Talleres de refuerzo de los aprendizajes para alumnos:** El planteamiento focalizó la atención con perfiles diferenciados en alumnos de 1º a 4º y de 1º y 2º según jornadas de asistencia. Supuso selección, contratación y capacitación de monitores en las comunidades, con disposición de guías especiales orientadas al alumno y al monitor. El planteamiento se sustituyó por talleres de aprendizaje aduciendo-

# Informe ejecutivo para el taller de cierre

costos y perfil de selección de monitor. Con este cambio, se registra el 100% de logro.

**Refuerzo a la gestión educativa:** Con un cumplimiento de metas del 103% incluyó la transferencia financiera de recursos para la compra de la canasta básica de materiales para 133 centros, el ordenamiento del 50% de los docentes con doble jornada en el mismo centro educativo así como la formulación y financiamiento a Proyectos Educativos de Centro. Se incorporaron 133 centros en el Sistema de Gestión Distribuida SIGED entre los 5,000 que se registran en el total nacional. Se registran transferencias millonarias para materiales administrados por las Juntas, con la supervisión de técnicos.

**Recursos de aprendizaje.** Se registra un logro de meta del 277%. Incluye bibliotecas de aula y de centro, libros de texto, software y material gastable. La actividad hizo énfasis en libros de texto durante los primeros años de la ejecución. En este

rubro, la meta sobrepasó con un 833%, mientras que en las bibliotecas de aula el logro fue del 33%.

**Infraestructura:** Incluye la construcción de espacios multiuso para Centros de Recursos de Aprendizaje, laboratorios de informática o bibliotecas. El esfuerzo se concentró en 43 centros, dando prioridad a los servicios sanitarios. Se reporta un total de 12 centros con la construcción o rehabilitación de espacios para usos múltiples y 18 bibliotecas

**Atención a la sobreedad:** Contempló tratamiento especial a alumnos mayores de 15 años en primer ciclo y a los que registraron más de tres años con respecto a su grado. Incluyó el diseño de material educativo. La estrategia se cumplió.

**Apoyo a la implantación del modelo.** El fortalecimiento de la capacidad de la Dirección General de Educación Básica con asistencia técnica, la capacitación de supervisores y la contratación de ONG para el acompañamiento fueron las acciones plani-

ficadas y ejecutadas.

**Evaluación.** Se programó evaluar el impacto en la tasa de repitencia y el nivel de aprendizaje con pruebas, información de familias y centros escolares. Según el informe de resultados y logros, se organizaron talleres y se levantó línea base, quedando pendiente la evaluación del impacto.

**Componente No 3: Fortalecimiento de la gestión educativa para la equidad.** Buscó fortalecer el Sistema de Gestión Educativa Distribuida (SIGED), articulando los distintos niveles administrativo-pedagógicos, mejorando la calidad de los datos del sistema escolar y los indicadores. Se destacan las siguientes actividades:

**Extensión del SIGED a centros educativos.** Incluyó la dotación de equipo, la capacitación y la organización de mesa de ayuda para 700 centros escolares rurales y 300 urbano marginales. La cobertura alcanzó a 5,000 centros escolares. La meta se sobrepasó.

**Fortalecimiento del Data Warehouse:** Busca fortalecer la capacidad institucional con el equipo necesario para una base central de datos de planta docente, estudiantes y pruebas de desempeño. Incluye adquisición e instalación de equipo, soluciones informáticas y la organización de la Unidad de Inteligencia Educativa. Las metas y resultados fueron los planificados.

**Capacitación de usuarios.** Busca asegurar la utilización efectiva del SIGED y del Data Warehouse con actividades presenciales y acompañamiento, utilizando métodos presenciales y tutoriales. Los beneficiarios incluyen a directores, maestros y administrativos. La meta inicial fue de 10,000 participantes y se capacitaron 22,000 personas.

**Piloto de informática educativa.** Supuso la participación de 100 centros escolares en concursos para la creación de laboratorios de informática con 10 a 20 computadoras con la presentación de planes detallados de utilización. Incluyó la evaluación de conocimientos y habilidades en el manejo tecnológico. La actividad no fue ejecutada.

**Componente No. 4: Fondo concursable para innovaciones educativas.** Se orientó a estimular la iniciativa y cooperación entre el sector público y privado con proyectos puntuales, relacionados con temas relevantes. Se diseñó la estrategia y financiaron 49, de 100 proyectos planificados.

El presupuesto ejecutado durante el periodo fue de US\$ 92, 348,825.29. Inicialmente se programaron US\$ 89, 000,000 con una contrapartida de US\$9, 000,000 del Gobierno de la República Dominicana. Sin embargo, el Gobierno incrementó su participación en 38.9%, ampliándose el tiempo de su ejecución.

Se destacan lecciones aprendidas durante el proceso de diseño, ejecución, monitoreo y evaluación del Programa.

El diseño de la Escuela Rural Multigrado Innovada refleja pertinencia, el equipo de la Dirección de Básica del MINERD conoció experiencias internacionales y lo adaptó a la realidad dominicana. El

diseño permite focalizar estrategias metodológicas, recursos financieros, apoyo y asistencia a los docentes de manera especializada.

Como resultado de la ejecución, se institucionalizaron las transferencias para la adquisición y dotación de canastas básicas de manera descentralizada y se generó mayor confianza en el proceso de descentralización, lográndose sostenibilidad financiera. La gestión de los componentes demandó sincronía y articulación entre niveles, exigencias que al no cumplirse limitaron el desempeño de los docentes por falta de material.

Aunque se invirtieron recursos significativos en la capacitación y es altamente valorada, los resultados muestran la necesidad de profundizar el desarrollo de contenidos porque, a pesar del planteamiento y los recursos, no se ha logrado superar la práctica pedagógica tradicional en donde el actor principal es el docente y las guías se utilizan como fines en sí mismas y no como recursos para motivar el aprendizaje.

Una de las posibles explicaciones a la poca capacidad de introducir modalidades pedagógicas innovadoras, puede estar en el perfil del acompañamiento para retroalimentar el ejercicio pedagógico. El acompañamiento se caracterizó por su falta de rigurosidad, por la poca frecuencia, por la limitación de recursos y especialmente por la falta de calidad y efectividad, lo cual fue demostrado en estudios realizados durante la ejecución del programa.

Entre las recomendaciones para la EMI destacan (1) el análisis y evaluación de la capacidad técnica y administrativa de los actores vinculados, (2) la programación de recursos para asegurar la disponibilidad y oportunidad de recursos en el aula, (3) el diseño de sistemas de supervisión y monitoreo continuos, independientes de las exigencias de la banca, (4) continuidad de la capacitación, rediseñando el sistema para no afectar en tiempo a los alumnos, (5) asegurar recursos y logística necesaria para el acompañamiento con más intensidad en el tiempo, (6) campaña de sensibilización educativa y (7) sistema de incentivos a docentes para disminuir la rotación.

Durante la ejecución de los programas se valora el abastecimiento de recursos de aprendizaje y la canasta básica y se reconocen como limitantes la logística, la insuficiente capacitación y las dobles tandas. También son valorados los recursos tecnológicos proporcionados con las limitaciones de capacitación, acceso a energía eléctrica y temor e inseguridad por su cuidado. Las prácticas pedagógicas no registran diferencias significativas entre los programas EMI y PACE sin embargo, en centros con una buena gestión, se encuentran docentes con prácticas diferenciadoras.

El impacto de los programas es evaluado de manera diferente según la fuente de valoración. Para los padres y madres, se impactó la motivación, sociabilidad y participación de los estudiantes. Para los evaluadores externos, la enseñanza sigue siendo rutinaria con un estudiantado pasivo. La capacitación es altamente valorada por los docentes, aunque es evidente el poco dominio conceptual del modelo, las limitaciones para ampliar los referentes pedagógicos por el débil acompañamiento y el efecto negativo de la movilidad laboral. Se considera que la sostenibilidad del Programa está

afectado por el escaso conocimiento del modelo en la Secretaría de Educación.

Se destaca la importancia que tiene para la evaluación un sistema de información confiable y comparable, con una adecuada administración de la base de datos y la conveniencia de contar con líneas de investigación sobre el impacto de los materiales en el aprendizaje efectivo. Se recomienda el acompañamiento especializado, la continuidad de la capacitación a todas las instancias escolares, el funcionamiento de grupos pedagógicos y la administración de pruebas diagnósticas de Matemática y comprensión lectora en el primer ciclo de Educación Básica. Además se recomienda mejorar la comunicación entre niveles administrativos y operativos; coordinar los procesos de capacitación con los de contratación y asignación de recursos, evitando burocracia y utilizando tecnología de información; fortalecer las Juntas de Red y de Centro Escolar; asegurar la existencia de equipos de gestión y poner en marcha un sistema de monitoreo y evaluación que permita apreciar el avance del cumplimiento de los objetivos y el impacto.

## II. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA

#### OBJETIVOS

El objetivo general del Programa era mejorar la equidad de la Educación Básica, fortaleciendo la capacidad de gestión e implementación de programas focalizados del MINERD. Para su concreción se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Mejorar el logro educativo de los estudiantes del sector rural y del sector urbano marginal.
2. Mejorar la gestión educativa de los centros.
3. Fomentar iniciativas a desarrollarse dentro del Plan de Desarrollo Educativo (PDE).

#### INDICADORES DE IMPACTO DEL PROGRAMA

- Aumento del 5% nivel de aprendizaje en lengua y Matemática del 3º. y 4to. grado rural multigrado con respecto al grupo control.
- Aumento de la tasa de graduación del primer ciclo de la Educación Básica rural de 60% al 74% en multigrados participantes.



- Aumento del 10% nivel de aprendizaje en lengua y Matemática del 4o. grado urbano- marginal con respecto al comienzo del Programa.
- Aumento de la tasa de graduación del segundo ciclo de Básica en el sector urbano-marginal de 35% al 49% en escuelas participantes.

#### COMPONENTES DEL PROGRAMA

##### Componente 1: Educación Rural Multigrado

El objetivo del Componente era aumentar el logro educativo en el sector rural, incrementando el acceso, la progresión y el logro de competencias básicas. Para esto el Componente desarrollaría e implementaría un modelo pedagógico para las

escuelas rurales multigrado. El modelo definió materiales educativos específicos para los alumnos y docentes y estableció que proveía un acompañamiento en redes para los docentes rurales.

El programa se definió como una operación que apoyaría en dos fases al sector educación en el nivel de Educación Básica.

La primera por un monto de US\$89 millones y la segunda por un monto de US\$110 millones, para ser ejecutado en nueve años.

El Gobierno Dominicano y el BID determinaron cambiar el instrumento de dos fases a una línea de financiamiento CCLIP.

Los fundamentos del modelo que se establecieron fueron: (i) El estudiante como participante activo en el aprendizaje, (ii) Trabajo cooperativo y metodologías activas, (iii) Materiales que promueven el aprendizaje autónomo, (iv) Promoción flexible basada en nivel de logro académico, (v) Evaluación y auto evaluación permanente, (vi) Contextualización del currículo.

## FOCALIZACIÓN

El Programa se focalizó en las regiones y distritos educativos con un mayor número de escuelas multigrado (ver anexo 1, cuadro 1), la matrícula de estas escuelas se concentraba del 1º. al 4º. grado. En el diseño del Componente se concentrarían las escuelas por distrito para permitir al Programa poder expandir su cobertura a la mayor cantidad de escuelas multigrado y al mismo tiempo ejercer mayor supervisión sobre las mismas. Se esperaba que el Componente redujera

Para mejorar el logro educativo de los estudiantes del primer ciclo en Escuelas Rurales Multigrado, fue necesario introducir un nuevo modelo pedagógico que se denominó Escuela Multigrado Innovada (EMI), caracterizado por la utilización de materiales como bibliotecas, rincones de trabajo y guías de autoaprendizaje para estudiantes, manuales de orientación para docentes, una metodología activa con una práctica cooperativa en el aula centrada en los estudiantes, el uso de los docentes de procesos de auto evaluación, el mejoramiento del ambiente y condiciones de aprendizaje y la capacitación de los docentes basada en todos los elementos del modelo, de tal forma que se convirtiera en el líder del cambio educativo de sus propia escuela.

En el Marco Lógico del Programa se plantea que al final la primera fase se cumpliría al menos el 70% de

las escuelas que utilicen el nuevo modelo, es decir cerca de 1,400 planteles.

Las actividades desarrolladas para la implementación del modelo han sido divididas (para fines de indicadores, metas y presupuesto) en las siguientes líneas de acción:

- a) Guías didácticas, bibliotecas de aula, materiales didácticos
- b) Redes Rurales de gestión educativa
- c) Capacitación a técnicos y docentes
- d) Infraestructura y mobiliario
- e) Apoyo a la implantación del Modelo
- f) Evaluación
- g) Formación inicial del nivel básico

la tasa de deserción del primer ciclo, la tasa de graduación del cuarto grado y el nivel de aprendizajes en lecto-escritura y Matemáticas de tercer y cuarto grado. Se esperaba que estas mejoras

en la eficiencia interna del primer ciclo del sector rural tuvieran un efecto sobre la demanda por el segundo ciclo de educación, y que aumentara año a año en las escuelas del Programa.

## A) GUÍAS DIDÁCTICAS, BIBLIOTECAS DE AULA Y MATERIALES DIDÁCTICOS

El diseño original. Se esperaba la impresión y distribución de cerca de 600,000 guías de aprendizaje adecuadas a las necesidades de las Escuelas Multigrado rurales para las áreas curriculares básicas, un juego de guías estaba compuesto por ocho guías por cada dos alumnos de segundo a cuarto grado y dos guías para el primer grado (una que integra lengua, ciencias sociales y ciencias naturales y una de Matemáticas).

Asimismo, se haría el diseño y edición de las guías para las áreas curriculares básicas de 5º. a 8º. grado y la impresión y distribución de 150,000 guías para el segundo ciclo de Básica. También la impresión y distribución de 22,000 manuales para los docentes, incluyendo su diseño. Los manuales para docentes son de dos tipos: uno sobre organización de la escuela y la comunidad, y conceptos fundamentales del modelo, y otro para el uso de las guías de aprendizaje y materiales educativos.

### RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Con base en la evaluación de EMI, realizada por Darlyn Meza, se observó cierto nivel de esfuerzos en la organización del mobiliario y la decoración de las aulas, así como en la disposición de los recursos de aprendizaje y apariencia general. En las escuelas EMI todas las aulas tienen mobiliario para el estudiantado (mesas y sillas, o butacas) en número suficiente, los estantes para los rincones de aprendizaje y en algunos el armario de bibliotecas de aulas; aunque el despliegue en las paredes de todos los carteles previstos en un espacio limitado produce una sobrecarga visual.

EMI cuenta con materiales diseñados con una metodología adecuada al contexto de aprendizaje en el que se encuentran. Por lo tanto, el cuidado en la producción, así como la agilidad en la adquisición, distribución y puesta en manos de los estudiantes y docentes son determinantes para implementar exitosamente el Modelo. Tanto el análisis de los técnicos como las valoraciones

de los maestros coincidieron en que estos instrumentos constituyen un apoyo que favorece el aprendizaje cooperativo y autónomo y propician una mayor participación de los estudiantes. Lo cual significa que el diseño de los mismos ha tomado en cuenta las necesidades de los grupos de estudiantes que aprenden con una estrategia alternativa de enseñanza.)

Los diferentes informes elaborados por el MINERD para informar sobre el avance de ejecución del Modelo EMI hace referencia a cambios en las metas anuales, pero no hay ningún documento firmado entre el BID y el MINERD que registre oficialmente esos cambios, que reportan avances del 100%, según la ejecución de los Planes Operativos Anuales, no obstante, al contrastar las metas logradas de forma acumulada contra lo establecido en el Programa, los resultados están muy por debajo a los informes oficiales, (ver en tabla 1 los porcentajes de cumplimiento).

En el proceso de preparación del Programa se readecuaron las guías de 1º. a 4º. grado. Como parte del modelo se dotaría de un paquete de materiales por aula, para aproximadamente un total de 6.600 aulas, que apoyarán el proceso

de aprendizaje en las cuatro áreas básicas <sup>1</sup>. Además, se financiaría la dotación de bibliotecas a un total de 6,600 aulas, compuestas de aproximadamente 100 libros cada una <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> El paquete de materiales estaría integrado por láminas, mapas, globo terráqueo, geoplanos, juegos didácticos, entre otros.

<sup>2</sup> La biblioteca contendrá libros de literatura infantil, antologías, cuentos, fábulas, diccionarios infantiles, atlas y libros documentales para los estudiantes, los docentes y la comunidad sobre temas acordes al contexto rural.

## B) REDES RURALES DE GESTIÓN EDUCATIVA

El diseño original. Se esperaba que el Programa apoyara la creación de un modelo de gestión educativa para las escuelas rurales multigrado. El modelo contaba con la agrupación de un promedio de 4 a 10 escuelas en una red, la cual integraba una Junta<sup>3</sup> de Red descentralizada como estrategia de coordinación y participación de los centros educativos de la Red. Para los centros seleccionados para ser beneficiarios del Programa se estimó la conformación de cerca de 100 redes.

Una vez conformada la Junta de Red, a través de ella se financiaría una canasta básica de materiales educativos gastables de no más de US\$1 por estudiante por año. Estos recursos serían transferidos mediante previa solicitud por escrito al MINERD por parte de la Junta de Red. Asimismo, se desarrollarían y financiarían la elaboración de Proyectos Educativos

**Tabla 1**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>1.1 Guías didácticas, bibliotecas de aula y materiales didácticos.</b>		<b>60%</b>
750,000 guías para alumnos distribuidas	541,373	72%
22,000 guías docentes distribuidas	15,000	68%
6,600 paquetes de materiales didácticos disponibles en aulas multigrado	3,994	60%
6,600 aulas dotadas de bibliotecas de aula ( 100 libros cada una )	2,766	42%

de Centro, que en este caso se convertirían en Proyectos Educativos de Red (PER). El financiamiento máximo a cada PER por los cuatro años de duración (una transferencia anual) no deberían de ser mayor a US\$4.000.00. Los recursos serían distribuidos entre las diferentes escuelas en función de las propuestas presentadas.

Una vez conformada la Junta de Red, a través de ella se financiaría una canasta básica de materiales educativos gastables<sup>4</sup> de no más de US\$1 por estu-

diente por año. Estos recursos serían transferidos mediante previa solicitud por escrito al MINERD por parte de la Junta de Red. Asimismo, se desarrollarían y financiarían la elaboración de Proyectos Educativos de Centro, que en este caso se convertirían en Proyectos Educativos de Red (PER). El financiamiento máximo a cada PER por los cuatro años de duración (una transferencia anual) no deberían de ser mayor a US\$4.000.00. Los recursos serían distribuidos entre las diferentes escuelas en función de las propuestas presentadas.

<sup>3</sup> La Ley General de Educación llama a la conformación de Juntas de Centro como la unidad administrativa-pedagógica de cada centro. Los centros con menos de 300 alumnos no pueden constituir una junta, sino en red.

<sup>4</sup> Papeles, crayones, lápices, etc.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Para la puesta en marcha de la Redes de Gestión Educativa, se contó con una consultoría de asistencia técnica de apoyo al equipo de la Dirección General de Básica responsable de la implementación del Modelo EMI, y con un consultor nacional que desde la OCI apoyó la implementación que permitió las capacitaciones a los equipos técnicos.

Es evidente el avance y superación de las metas en la organización y puesta en funcionamiento de las Juntas de Red, así como la transferencia por estudiante para la canasta de materiales gastables, no obstante el proceso para el diseño de los proyectos de Red se quedó muy rezagada y muy por debajo de la meta esperada. (Ver tabla 2 con los resultados).

Según la evaluación de procesos al Programa Multifase, realizado por de INTEC, se comprobó que en la mayoría de las escuelas EMI estaban constituidas las instancias de gestión de los centros, aunque un número significativo no alcanzó a constituir las Juntas de Red, con la excepción de aquellas que han recibido recursos para canasta básica y mejorar infraestructura.

Sin embargo, el modelo de gestión que promueve el Programa contribuye a crear una cultura de participación democrática donde todos los actores de la escuela pueden ampliar su subjetividad, especialmente los/as estudiantes a través del gobierno escolar. Aunque esta participación es débil y poco cualificada, al menos es un ensayo de ir creando en los niños y las niñas la noción de una práctica de gestión compartida u horizontal)

En general los padres y las madres tenían poco conocimiento sobre los Programas, aunque valoraban los aportes de infraestructura, equipamientos y materiales de aprendizaje y el efecto que esto había tenido en la motivación y los aprendizajes de sus hijos e hijas.

Aunque las APMAES funcionan en la mayoría de las escuelas, la participación se limita a los grupos directivos en respuesta a las demandas de docentes y directores/as, debido a las limitaciones que tienen estos actores para asumir su rol en la gestión. En las escuelas EMI las madres participan en la limpieza del plantel, la preparación de alimentos, en la disciplina, y como cuidadoras de la planta física.

■ **Tabla 2**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
1.2 Redes Rurales de gestión educativa		98%
100 redes rurales educativas multigrado constituidas	132	132%
100 transferencias a juntas por año, compra de materiales educativos gastables (canastas básicas)	151	151%
100 Proyectos Educativos de Red (PER) elaborados y financiados <sup>5</sup>	11	11%

En el marco de la implementación del Modelo de Gestión, y con el apoyo de la asistencia técnica, se diseñaron una serie de manuales y normativas que ayudaron a facilitar la implementación de todo el modelo y que facilitó su impresión y el apoyo en los contenidos de capacitación de los beneficiarios. A continuación un cuadro resumen:

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Contratación de Consultoría para el Diagnóstico de las Juntas Descentralizadas.	Ejecución muy satisfactoria. Se entregaron los productos esperados en los tiempos planificados.
2. Diseño del Manual de Procedimientos para la Constitución y Administración de las Juntas Descentralizadas.	Ejecución satisfactoria. Se recibió el producto. El manual incluyó los procedimientos a nivel de Juntas de Distritos y Juntas Regionales.
3. Impresión de 2,000 ejemplares del Manual de Procedimientos para la Constitución y Administración de las Juntas Descentralizadas.	Ejecución satisfactoria. Se imprimieron 3,000 ejemplares y se incluyeron aspectos adicionales sobre la administración descentralizada de las juntas.
4. Capacitación a 500 técnicos en los Procedimientos para la Constitución y Administración de las Juntas Descentralizadas	Ejecución satisfactoria. Se contó con el apoyo de un consultor internacional, un consultor nacional y del equipo técnico de la oficina de Cooperación Internacional.
5. Elaboración del Manual de intervención en Infraestructura a través de las Juntas Descentralizadas e ingenieros independientes.	Ejecución satisfactoria. Se recibió el producto. Esta actividad se integró en un documento único con el “Diseño de Procedimientos de Monitoreo de las Juntas Descentralizadas”. El manual incluyó los procedimientos a nivel de Juntas de Distritos y Juntas Regionales.
6. Impresión de 2,000 ejemplares del Manual de intervención en Infraestructura a través de las Juntas Descentralizadas e Ingenieros Independientes.	Ejecución satisfactoria. Se imprimieron 3,000 ejemplares en el que se incluyó el diseño de procedimientos de monitoreo de las Juntas Descentralizadas.
7. Diseño de Manual Procedimientos de Monitoreo de las Juntas Descentralizadas.	Ejecución satisfactoria. Se recibió el producto. La actividad se integró en un documento único con la actividad e incluyó los aspectos Distritales y Regionales.
8. Impresión de 1,000 ejemplares del Manual de Procedimientos de Monitoreo de las Juntas Descentralizadas.	Ejecución satisfactoria. Se imprimieron 3,000 ejemplares.
9. Capacitación a 500 técnicos en los Procedimientos de Monitoreo de las Juntas Descentralizadas.	Ejecución satisfactoria. Se contó para su realización con el apoyo de un consultor internacional, un consultor nacional y del equipo técnico de la oficina de Cooperación Internacional.

■ <sup>5</sup> Esta actividad no fue realizada tal como se esperaba y se rezagó completamente.

## C) CAPACITACIÓN A TÉCNICOS Y DOCENTES

El diseño original. Se pretendía que cada Red Rural tendría una escuela sede que serviría de base, o micro centro, para nuclear a las demás escuelas multigrado. Cada micro centro se realizaría mensualmente y sería un encuentro para que los docentes de la Red llevaran a cabo las jornadas de acompañamiento.

Además, el Programa desarrollaría tres talleres de capacitación específicos para los 5.500 docentes multigrado. El primero, un taller de iniciación, el segundo, un taller de uso de materiales educativos y bibliotecas, y el tercero, un taller sobre el manejo y adaptación de guías de aprendizaje y procesos de evaluación. Cada taller tendría una duración de una semana cada uno y en estos se ofrecería alojamiento y alimentación a los docentes y viáticos para los facilitadores. Adicionalmente, se financiarían las jornadas pedagógicas para capacitación de los técnicos de distrito, que se llevarían a cabo dos veces por año.

### RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

En esta línea de acción las metas se han cumplido y sobrepasado, por lo que se considera exitosa. Los docentes fueron capacitados con los tres talleres y adquirieron la información y materiales para desarrollar su labor en una aula multigrado, y más específicamente para hacer mejor su labor con la aplicación de la metodología activa a nivel de las aulas multigrado.

En cuanto a los equipos técnicos, se reporta que fueron capacitados y que se han asignado técnicos

responsables para apoyar técnicamente y supervisar las escuelas EMI. Fueron capacitados en el conocimiento y alcance del modelo y en el seguimiento a las jornadas de planificación de los docentes que se organizan en los microcentros. Es importante destacar que la cantidad de técnicos capacitados aumentó en un alto porcentaje por la rotación de los técnicos en los Distritos, pero también porque fueron capacitados muchos técnicos de Básica de las distritales con mayor número de escuelas rurales.

■ **Tabla 3**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
1.3 Capacitación a técnicos y docentes de las redes rurales		<b>268%</b>
5.500 docentes multigrado capacitados anualmente en tres talleres	6,221	113%
190 técnicos de los distritos capacitados anualmente en dos jornadas de capacitación	953	501%
5.,500 Manuales de capacitación docente impresos y entregados	12,000	100%
100 microcentros se reúnen mensualmente en jornadas de equipamiento	360	360%

# Informe ejecutivo para el taller de cierre

A pesar de las limitaciones observadas en la práctica de los/as docentes de las escuelas EMI, los distintos actores consultados coinciden en señalar han impactado positivamente las prácticas de los/as docentes, principalmente en las habilidades para planificar y evaluar, en el dominio de los contenidos y enfoques de la lengua y la Matemática, en el repertorio de estrategias docentes, en una mayor utilización de los recursos didácticos, en más apertura a recibir apoyo y acompañamiento, así como en la motivación y el compromiso con el aprendizaje de sus estudiantes.

Se observaron limitaciones en la comprensión y aplicación del enfoque funcional y comunicativo de la lengua española. En algunos centros se observaron docentes que por el discurso que manejan se deduce que han recibido capacitación en el enfoque, pero presentan grandes retos en su aplicación. En el caso de la Matemática se pone énfasis en las operatorias y no en el razonamiento y la solución de problemas. En contraste con estas observaciones, algunos docentes testimonian sentirse satisfechos/as con los avances que han experimentado los/as



estudiantes en el manejo de la lecto-escritura a partir de la aplicación de dicho enfoque.

Al igual que ocurrió en estudios anteriores, la capacitación recibida por docentes y técnicos en sus distintas modalidades de formación continua fue el Componente mas altamente valorado por

los actores en ambos proyectos. Pese a esto, los diálogos sostenidos con maestro/as, directores/as, técnicos/as, dieron cuenta de escasos niveles de conceptualización sobre el proceso pedagógico, el valor de la integración de los actores, y el uso de los recursos en el aula. Otra situación que limita la efectividad del Programa es la alta movilidad del personal docente, pues muchos /as de los/as entrevistados/as, eran nuevos/as o con poco tiempo en los Programas.

Los microcentros y grupos pedagógicos como espacios de formación permanente de los/as docentes del Programa han venido decayendo en su calidad y en la periodicidad de los encuentros, a partir de la política del 1000x1000; esta situación es nombrada por los actores con sentimiento de pérdida, por el significado que le atribuían en su crecimiento personal y profesional. Aunque estos espacios fueron considerados en estudios previos como pérdida de tiempo porque provocaba suspensión de docencia, sin embargo en su subjetividad este espacio les transmitía sentido de pertenencia, compañerismo y solidaridad en una meta común <sup>6</sup>.

■ <sup>6</sup> Según la evaluación de Monitoreo de INTEC.

## D) INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO

El diseño original. Las acciones de infraestructura tuvieron dos objetivos: (i) dotación de agua, sanitarios, y rehabilitación de las aulas existentes en las escuelas multigrado, y (ii) ampliación de aulas en los planteles más necesitados de la Red. Con esto se buscaba la mejora del ambiente escolar, adecuándolo a las necesidades del modelo multigrado. Se rehabilitarían 100 redes con aproximadamente 2,100 aulas.

### RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

La rehabilitación de aulas tuvieron muchas variaciones cada año las metas originales relativas al mejoramiento físico de las aulas logró (% x). Si se considera que la meta original era rehabilitar 700 escuelas, el logro de 249 aulas rehabilitadas y 100 aulas nuevas construidas se sitúa por debajo del indicador. Esta línea de acción tuvo una baja ejecución en los primeros años del proyecto por la lentitud en la construcción de las obras, reactivándose en el 2008 y alcanzando en el 2010 un nivel de ejecución de un 48% aproximadamente, debido a la estrategia transferencias y ejecución por medio de las juntas especiales y de centro.

■ **Tabla 4**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>4. Infraestructura y mobiliario</b>		<b>268%</b>
700 escuelas multigrado rehabilitadas y con servicio sanitario disponible		
436 Aulas rehabilitadas	209	47%
150 Aulas construidas	75	50%
2,100 aulas cuentan con mesas octogonales y sillas adecuadas al modelo	2,448	117%



Con el fin de identificar las necesidades particulares de cada distrito, se financiaría un estudio de micro planificación para el relevamiento de infraestructura e inventario de necesidades por plantel. Asimismo, se dotaría de mobiliario adecuado para las aulas multigrado las cuales serán equipadas con mesas para trabajo grupal, sillas y cuatro estantes por aula.

La mayoría de las escuelas PACE y EMI visitadas han mejorado sus condiciones físicas y los servicios como resultado de su pertenencia al PMEEB. Los actores consultados muestran satisfacción por las construcciones, rehabilitaciones y dotaciones de servicios básicos realizadas en ambos modelos que antes no tenían; sin embargo, al finalizar la primera etapa de Programa aún quedan muchos retos en el área de infraestructura y servicios básicos.

En general, las escuelas continúan presentando serias dificultades en cuanto a la disponibilidad de servicios, como agua, sanitarios, energía eléctrica, y seguridad.

Específicamente quedaron pendientes por atender el mejoramiento de infraestructuras en varias escuelas EMI visitadas, las cuales presentan condiciones deplorables en su techo, paredes, ventanas y puertas. En las escuelas mejoradas donde se construyeron sanitarios, estos permanecen cerrados sin utilizar por problemas de abastecimiento de agua y se continúan utilizando las letrinas.

Se observó cierto nivel de esfuerzos en la organización del mobiliario y la decoración de las aulas, así como en la disposición de los recursos de aprendizaje y apariencia general. En las escuelas EMI todas las aulas tienen mobiliario para el estudiantado (mesas y sillas, o butacas) en número suficiente, los estantes para los rincones de aprendizaje y en algunos el armario de bibliotecas de aulas; aunque el despliegue en las paredes de todos los carteles previstos en un espacio limitado produce una sobrecarga visual <sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Informe de Evaluación de Proceso de INTEC

## E) APOYO A LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

**El diseño original.** El Programa financiaría asistencia técnica a la Dirección General de Educación Básica, para fortalecer su capacidad en la expansión y seguimiento del modelo rural multigrado. Además, se financiaría material bibliográfico y equipo (televisor y VHS) y motocicletas y tres vehículos para una asesoría efectiva al centro por parte de los técnicos de los distritos. Asimismo, el Programa

financiaría asistencia técnica especializada en la educación rural multigrado para fortalecer y cualificar los talleres y el proceso de asesoría y acompañamiento al docente. Adicionalmente, se financiaría asistencia técnica a fin de apoyar el seguimiento y monitoreo del Componente mediante la asesoría en la planeación estratégica y en la elaboración de los planes operativos anuales, así como en la realización de estudios cualitativos y en la sistematización del proceso.

### RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

■ **Tabla 5**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
5. Apoyo a la implantación del modelo		<b>100%</b>
Unidad central constituida y funcionando	1	100%
60 técnicos en los distritos supervisan mensualmente los centros multigrados	127	100%

El acompañamiento docente en aula, sea por los técnicos/as distritales en los casos de EMI o por los equipos de gestión, técnicos y por universidades en los casos de PACE, fue altamente valorado por los actores consultados. Los/as docentes expresaron que este proceso se realizaba de forma más democrática y por tanto se aceptaba con más apertura la retroalimentación a su desempeño. Sin embargo, el equipo de evaluación en los diálogos con el personal técnico constató que la mayoría muestra limitaciones para ampliar los referentes pedagógicos en los/as docentes. No obstante, frente a la disminución de las visitas de los/as técnicos/as distritales en las aulas, los/as docentes extrañaron la presencia de estos/as como un factor de seguimiento y motivación para continuar implementando las orientaciones de los Programas <sup>8</sup>.

Durante el 2011 se logró, como apoyo a la implementación, las siguientes acciones:

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Dos (2) visitas del equipo nacional de seguimiento y monitoreo para verificar la implementación del modelo EMI	El primer y segundo ciclo de visitas planificadas se ejecutó satisfactoriamente.
2. Desarrollar una (1) página web con las informaciones del Programa	El Ministerio de Educación trabaja sobre esta actividad.
3. Elaborar un video con los logros del Programa	Video finalizado
4. Elaboración de las Memorias del Programa	Memoria elaborada

Fuente: Informe de Monitoreo de la OCI.

## F) EVALUACIÓN

**El diseño original.** Planteó que se financiaría asistencia técnica para llevar a cabo la evaluación de impacto del Componente. La evaluación tuvo un diseño quasi-experimental, en el cual se compararía una muestra de escuelas rurales multigrado del Programa con escuelas de características similares sin Programa. La medición de nivel de aprendizaje al tercer y cuarto grado de los

niños en escuelas con y sin Programa sería suplementada por un relevamiento de factores asociados al rendimiento educativo como las características socio-económicas de los hogares y características de la escuela. El estudio de evaluación sería llevado a cabo por una firma independiente al MINERD y la primera medición se llevaría a cabo al comienzo del primer año escolar.

<sup>8</sup> Según el informe de Evaluación de proceso de INTEC.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Esta línea de trabajo fue la más estratégica del Programa, fue ejecutada en términos administrativos pero no fue útil al Programa ya que el levantamiento de la información fue realizado con una base de datos que no fue coherente con la lista de escuelas y criterios establecidos en su focalización, tanto para evaluar los resultados de EMI como de PACE lo que obligó a realizar algunas evaluaciones externas que brindaran algunas evidencias sobre la implementación del Modelo. Las dos evaluaciones con mayor relevancia que fue-

ron desarrolladas entre 2009 y 2010 fueron: Categorización de las Intervenciones Focalizadas de EMI y PACE, una mirada Cualitativa y cuantitativa de los modelos en el último trimestre de 2009, realizada bajo la coordinación de Darlyn Meza, con el equipo de consultoras Laura Salamanca, Lorena de Varela y Zulema de Fuentes y Evaluación de Proceso del avance del Programa por parte del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) por medio de su Centro de Estudios Educativos julio 2011.

■ **Tabla 6**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META PROPUESTA	META LOGRADA	% LOGRO
6. Evaluación del modelo			<b>100%</b>
Línea base y medición final a dos años levantadas y datos analizados	1	1	100%

## G) FORMACIÓN INICIAL DEL NIVEL BÁSICO

El diseño original. La mayoría de los docentes que se forman en las escuelas normales provienen y regresan a laborar en el sector rural. Para aumentar la calidad de la formación impartida para la gran mayoría de do-

centes rurales, se propuso financiar asistencia técnica para apoyar el proceso de profesionalización del Instituto Superior de Formación Docente (ISFD). La asistencia técnica debía estar orientada a desarrollar los reglamentos específicos para la implantación de una nueva normativa del ISFD; para la revisión de la propuesta curricular vigente y la adaptación de una nueva

propuesta curricular; para el desarrollo de pruebas de ingreso al ISFD; para la dotación de cuatro bibliotecas y su adecuada infraestructura física, para la capacitación del personal en gestión educativa y para la implantación de un sistema informático de gestión educativa. Además, se planteó la rehabilitación de la infraestructura en dos sedes del ISDF.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

La asistencia técnica que se había planeado contratar para desarrollar las pruebas de ingreso al Instituto Superior de Formación Docente (ISFD) se modificó y con la aprobación de la rectora del ISFD, se descartó la contratación de consultorías para diseñar el Programa de selección de los candidatos y se acordó usar el que la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT) disponía para estos fines. Se decidió utilizar los fondos de esta línea en una nueva imagen corporativa de la institución. Se trabajó en la creación de cuatro Centros de Recursos para Maestros (CEREMAS). Al cierre del informe de monitoreo del 2010 de la OCI se habla del mobiliario para los mismos. Y existen dos en funcionamiento, los CEREMAS del Centro Félix Evaristo Mejía –Santo Domingo- y Urania Montas –San Juan.

**Tabla 7**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>7. Formación inicial del nivel básico</b>		<b>87%</b>
Propuesta curricular adaptada	1	100%
Nueva normativa aprobada y adoptada	1	100%
2 ENS rehabilitada su infraestructura	2	100%
4 ENS dotadas de bibliotecas y sistemas informáticos de gestión educativa	2	50%

## Avances de monitoreo de la formación inicial docente

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Adquisición de mobiliario escolar para los Centros de Recursos	Esta actividad se cumplió y se están sacando los materiales de Aduanas para luego hacer entrega en almacén. Se estima que en el 1er trimestre 2011 estén entregados en su totalidad.
2. Capacitación para 120 técnicos en didácticas para la alfabetización inicial y Matemática	Se socializó el informe de la evaluación de la capacitación (2do Semestre 2010).
3. Realización de las Capacitaciones para 500 docentes	Se realizaron satisfactoriamente y se generaron los informes de lugar.

Fuente: Informe 2010 de monitoreo y seguimiento de la OCI.

Componente 2. Aumento de la equidad educativa en áreas urbano - marginal (PACE)

El objetivo del Componente era reducir las disparidades educativas entre las escuelas urbanas de sectores de ingresos medios y las escuelas de sectores urbano- marginales. Para ello se buscaba mejorar la calidad de los aprendizajes, especialmente en lengua y Matemáticas, reforzando el desarrollo cognitivo de los niños de pre-escolar a octavo grado. El Componente influiría sobre las escuelas urbano-marginales con cinco líneas de atención simultáneas:

- a) Talleres de capacitación docente
- b) Talleres de refuerzo de los aprendizajes para alumnos
- c) Refuerzo a la gestión educativa
- d) Recursos de aprendizaje
- e) Infraestructura
- f) Atención a la sobreedad

Se planteó que el Programa se implementaría en una primera fase en las zonas urbano marginales de Santo Domingo, Santiago y San Pedro de Macorís y/o La Vega en aproximadamente 129 escuelas, las cuales fueron seleccionadas por su

# Informe ejecutivo para el taller de cierre

caracterización urbano-marginal y para tener tasas de repitencia de tercer grado mayores al 10%. Se pretendía que los centros permanecerían en el Programa por lo menos por tres años desde su fecha de ingreso al mismo. Con este Componente se esperaban reducir la tasa de repitencia ex post para cada uno de los centros y aumentar el nivel de aprendizajes en lecto-escritura y Matemáticas.

## A) TALLERES DE CAPACITACIÓN DOCENTE

El diseño original. Se plantearon dos tipos de capacitación para los docentes de las escuelas que calificaron para el Componente. La totalidad de docentes en las escuelas seleccionadas fue de aproximadamente 5,200. La primera capacitación consistiría en una jornada inicial previa al comienzo del año escolar de dos semanas de duración. La primera semana se realizarían retiros con grupos de escuelas (cerca de diez escuelas por grupo) durante los cuales los supervisores de los distritos, conjuntamente con los encargados del Programa a nivel central, introducirían sus criterios

de selección (problemas de repitencia que enfrenta la escuela), líneas de acción y metodologías de enseñanza.

La segunda semana consistiría en jornadas de capacitación en el centro escolar donde se enfatizarían temas de planificación educativa, de aula y de desarrollo curricular. El segundo tipo de capacitación se desarrollaría durante el año escolar y consistiría en un acompañamiento en el aula por observadores externos (compuesto por supervisores de distrito y ONG's especializadas) que apoyarían al docente a mejorar su labor en el aula. Se esperaba que los docentes recibieran cerca de 23 visitas durante el año escolar (o cada dos semanas). Además, los docentes tendrían encuentros mensuales para organizar la gestión educativa de los centros, entre otros. Los docentes podrán ser derivados por los equipos de observadores a cursos sabatinos en áreas temáticas de lengua y Matemáticas y de procesos pedagógicos. Además del costo directo de las capacitaciones específicas, se financiaría la impresión y distribución de 15,600 guías docentes específicas que se le entregarían a los do-

centes durante la primera jornada de capacitación y que serviría de herramienta de trabajo durante el año escolar. Estas guías han sido elaboradas como parte de la preparación del Programa.

Estos cursos tendrían una duración de cuatro meses, tres horas por sesión y serán impartidos por entidades especializadas. Se podrían derivar aproximadamente 1,200 maestros (24% del total de maestros) a los cursos sabatinos.



## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Este Componente se conoce también con el nombre de Proyecto de Apoyo a la Calidad Educativa (PACE) y se desarrolla actualmente en 133 centros educativos de

cinco Regionales Educativas del país, abarcando 21 distritos escolares. Realicemos una mirada síntesis al estado de situación del mismo.

**Tabla 8**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>Talleres de Capacitación</b>		<b>187%</b>
5,160 docentes capacitados	5,177	100%
190 directores y subdirectores de centros educativos capacitados	920	484%
42 técnicos distritales capacitados y 8 técnicos regionales capacitados en gestión	157	374%
Diseño y validación de 7 manuales para la formación docente	7	100%
15,000 guías docentes distribuidas	10,000	67%
ONGs realizan visitas bimensuales a los docentes capacitados	83	415%

En cuanto a las prácticas pedagógicas se observó que en el conjunto de profesores/as de ambos Programas existe diversidad pero al mismo tiempo similitud de prácticas educativas y estilos docentes. Al margen de las diferencias en los contextos socioculturales y en los modelos pedagógicos de PACE y EMI, no hay discrepancias importantes en las prácticas docentes del profesorado de ambos proyectos. Sin embargo, desde las observaciones cualitativas, en algunas escuelas PACE bien gestionadas, se observaron docentes más experimentados, que se superponen a las condiciones adversas de ruido y sobrepoblación en las aulas y exhiben un desempeño notablemente superior al común de los/as observados/as. Pero aun cuando se observaron algunos/as docentes

con excelentes habilidades para crear climas y ambientes de trabajo óptimos, y que pusieron en juego adecuadas estrategias que favorecen la construcción del conocimiento en sus estudiantes, la realidad es que la mayoría de ellos y ellas privilegia actividades tradicionales y rutinarias que no representan un desafío para la inteligencia y el desarrollo integral de sus estudiantes. Las principales estrategias utilizadas siguen siendo la exposición de conocimiento principalmente de carácter conceptual de parte del/la docente, el diálogo docente-alumno/a en base a preguntas y respuestas que buscan evocar el recuerdo de información y el trabajo de realizar ejercicios de los textos o de la pizarra que implica copiar en los cuadernos.

# Informe ejecutivo para el taller de cierre

## Actividades de 2010 en apoyo a la capacitación de docentes y técnicos

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Acompañamiento a 133 centros educativos de las Regionales 02, 05, 08, 10 y 15.	Ejecución permanente. Las visitas de acompañamiento planificadas para el período se realizaron satisfactoriamente.
2. Monitoreo del Modelo Pedagógico PACE por los técnicos regionales y los técnicos nacionales de la DGEB a los 133 centros PACE.	La realización de esta actividad es constante y se encuentra articulada con la capacitación de verano a implementarse a inicio del año escolar a través de las Juntas Distritales y Regionales.
3. Realización de cinco reuniones con todos los técnicos regionales y distritales PACE.	En ejecución. Las reuniones previstas se realizaron satisfactoriamente.
4. Encuentro para 424 participantes de los Equipos de Gestión de los 133 Centros PACE.	La realización de esta actividad se encuentra articulada con la capacitación de verano a implementarse a inicio del año escolar a través de las Juntas Distritales y Regionales.

## B) TALLERES DE REFUERZO DE LOS APRENDIZAJES PARA ALUMNOS

El diseño original. Se planteó que desarrollarían talleres para niños con problemas de retraso escolar desde 1º. a 4º. grado del primer ciclo de Básica. Para los niños matriculados en 1º. y 2º. grado se priorizarían los que no contaron con Educación Inicial y que no cuentan con apoyo en el hogar. Para los niños de 3er. y 4º. grado se priorizarían a los repitentes y a los que demues-

tren retraso escolar. Los talleres se darían dos veces por semana por dos horas cada uno, de enero a junio del año escolar <sup>9</sup>.

Para los niños de jornada matutina los talleres se desarrollarían en la tarde y viceversa para los niños de jornada vespertina. Los talleres serían desarrollados por monitores, jóvenes de hasta 25 años de edad, preferentemente con experiencia en trabajo comunitario y, originarios de la misma comunidad donde está asentada la escuela. Se financiaría una capacitación inicial

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

En el 2006 se realizó un cambio. El equipo técnico del Programa, con el respaldo de las autoridades, decidió sustituir el subcomponente de Talleres de aprendizaje debido al alto costo financiero para la rehabilitación y ampliación de espacios físicos especiales, otra actividad que contribuyó al cambio de los talleres fue el pago de monitores que carecían de la formación básica requerida y la falta de condiciones institucionales para la sostenibilidad de los talleres. En su lugar, se integró el fortalecimiento de la lectura, escritura y Matemáticas para los primeros grados, una actividad que permitió impulsar la lectoescritura y las Matemáticas en los primeros grados, la cual era estratégica y nueva en su Plan Estratégico 2008-2012. El fortalecimiento de la Matemática y la lectoescritura facilitó a la nueva gestión la definición de la política de apoyo a los tres primeros grados, incorporando los materiales didácticos, y demás elementos característicos del Modelo.

para monitores. Además, se financiaría la impresión y distribución de aproximadamente 60,000 guías para alumnos y cerca de 5,000 guías para monitores. Ambas guías han sido diseñadas como parte de la elaboración de este Programa. También, se financiaría el costo de capacitación inicial y de manera decreciente el costo recurrente de las compensaciones para los monitores.

■ <sup>9</sup> Durante los dos primeros meses del año escolar (septiembre y octubre) se espera que los docentes evalúen en el aula qué niños requieren más apoyo.

# Informe ejecutivo para el taller de cierre

**Tabla 9**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META COMPUESTA	META LOGRADA	% LOGRO
<b>2. Talleres de aprendizaje. Fortalecimiento de la lectura, escritura y Matemáticas en los primeros grados</b>			<b>100%</b>
Realizada una evaluación de procesos del Programa Nacional de Lectura, Escritura y Matemática	1	1	100%
Elaborar 3 fascículos guías de lectura, escritura y Matemáticas para docentes de 1 y 2 grado diseñados, impresos y distribuidos.	3	3	100%
Elaborar una propuesta de contenidos básicos identificados en 1er ciclo de Básica para desarrollar los aprendizajes esperados.	1	1	100%

## Fortalecimiento de la lectura, escritura y Matemática en los primeros grados de Básica

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Transferencia de fondos para Canasta Básica a las Juntas Distritales para acompañamiento de los Centros Educativos.	Se realizaron transferencias por un monto de RD\$ 8, 617,716.00, de acuerdo al número de estudiantes de cada centro. (US\$ 2.00 por cada estudiante).
2. Unos 120 técnicos distritales supervisan los Centros PACE.	En ejecución constante. Pendientes las acciones de supervisión de año escolar 2010 / 2011.

## C) REFUERZO A LA GESTIÓN EDUCATIVA

El diseño original. Se planteó que para mejorar la gestión educativa de estos centros el MINERD impulsaría un reordenamiento de la planta docente, para que los que laboran dos jornadas en diferentes centros pudieran consolidarlas en un mismo centro. Menos de la mitad de los docentes que laboraban en estos centros en una jornada laboraban en otro centro educativo la otra jornada. Además, se financiarían Proyectos Educativos de Centro (PECs), en los tres años de permanencia del centro dentro del Programa.

Los PECs deberían contar con indicadores de progreso a ser evaluados anualmente en las jornadas iniciales de capacitación y se podrían acceder a financiamiento por parte del Programa por un monto no mayor a US\$3.000. Los criterios y procesos para acceder al financiamiento se incluyeron en el reglamento operativo del Programa. Asimismo, las escuelas seleccionadas bajo este Componente serían objeto de intervención por parte del sistema de gestión distribuida (SIGED) del Componente 3. Además, se financiaría una canasta básica, como la transferencia de recursos que cada una de la escuela recibiría para la compra anual de material gastable necesario para contar con los ambientes escolares y didácticos necesarios para apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje. La canasta sería otorgada a cada escuela, con un monto de US\$1 por estudiante por año.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

En el marco de la Gestión Educativa, se realizó una primera transferencia de RD\$ 9, 000,000.00 a la Regional 10, para ser utilizado en capacitación y acompañamiento docente. Se realizaron transferencia de fondos a través de canasta básica a unos 133 centros educativos del área urbana marginal (aproximadamente 14 millones de pesos). Además se realizaron trans-

ferencias por unos 25 millones de pesos en canasta básica a Centros y Distritos de la Regional 10. Se produjo la preparación de la transferencia de recursos destinados a canasta básica.

En el 2007 se reporta que todos los centros educativos PACE tenían sus equipos de gestión formados y funcionando y que tenían conformadas y legalizadas

sus Juntas de Centro. A esa fecha había 89 centros con sus PEC elaborados. A finales del 2010 se reporta un nivel de logro de 133, equivalentes al 100%. En el informe de cierre del Programa, a diciembre de 2010, se reporta un logro de 5, 000 centros conectados para el uso del SIGED de los al menos 500 corresponden a las escuelas PACE.

**■ Tabla 10**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>3. Gestión educativa</b>		<b>103%</b>
129 proyectos educativos de centro, elaborados y financiados	136	105%
50% de la planta docente trabaja ambas tandas en la misma escuela	1	100%
129 SIGED implementados ( Componente 3)	133	103%

### Seguimiento y monitoreo de la actividad Gestión Educativa

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Transferencia de fondos para Canasta Básica a las Juntas Distritales para acompañamiento de los Centros Educativos	En la actualidad se realiza una experiencia piloto de transferencia de recursos para los Distritos que funcionan bajo la responsabilidad de la Regional 10. Estas transferencias se han realizado bajo un plan de trabajo detallado, contando con el apoyo del Centro Cultural POVEDA y bajo la asistencia en auditoría de Campusano y Asociados para su liquidación.
2. Unos 120 técnicos distritales supervisan los Centros PACE.	Las actividades de supervisión se realizan satisfactoriamente según informes.

## D) RECURSOS DE APRENDIZAJE

El diseño original. Se definió que se financiaría la dotación de bibliotecas de aula para los cuatro grados del primer ciclo de Educación Básica, reposición o dotación de bibliotecas de centro, la elaboración, impresión y distribución de libros de texto por competencias para los dos ciclos de Educación Básica, software educativo y materiales educativos gastables para los TAPs y para las aulas de sobreedad.

### RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Es importante destacar en esta actividad la adquisición y distribución de más de 4 millones de libros de texto. Para el 2006 se había sobrepasado la meta original con un nivel de logro de 832.79%. En los años posteriores no se reportaron actividades en este renglón y se dio por terminada esta actividad.

**Tabla 11**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>4. Recursos de aprendizaje</b>		<b>277%</b>
2,580 bibliotecas de aula distribuidas	844	33%
129 bibliotecas de centro distribuidas	133	103%
500,000 libros de texto distribuidos	4,163,938	833%.
129 paquetes de materiales educativos	180	139%

## E) INFRAESTRUCTURA

El diseño original. La mayoría de los centros no contaba con un espacio multiuso donde se podían desarrollar actividades adicionales a la hora de clase. Esto creaba una seria restricción física para el desarrollo de los Talleres de Aprendizaje (TAPs) y para impartir almuerzos a los niños que participaban en ellos. Se definió financiar la ampliación de uno a dos espacios multiusos, de-

pendiendo de los centros. Uno de los espacios fungiría como multiuso, para el desarrollo de los TAPs, y talleres docentes, entre otros. El segundo ambiente sería destinado a un centro de recursos para el aprendizaje, que podía incluir un laboratorio de informática y/o biblioteca. Asimismo, se incluiría el costo de expansión de un aula adicional para la sobreedad y la rehabilitación menor de otras aulas del centro y de los sanitarios existentes.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Realizado el levantamiento de los 86 centros educativos de Santo Domingo y Santiago, y al revisar el presupuesto para la rehabilitación de cada uno, se llegó a la decisión de rehabilitar solo 43 centros, 5 salones multiusos y 10 bibliotecas de centros. Se adjudicaron 28 planteles para rehabilitar 459 aulas y la readecuación y construcción de 12 multiusos y 18 bibliotecas. Este subcomponente cerró con un nivel de logro total del 60.74% con 23 salones multiusos rehabilitados y construidos, se logró solo el 57.5% de la meta propuesta (40) con 575 sanitarios rehabilitados, se alcanzó solo el 81.10% de la meta propuesta (709) y con 58 aulas rehabilitados con mobiliario disponible y solo el 43.61% de la meta propuesta (Ver tabla 5).

Bibliotecas de aula distribuidas: En el 2007 había 844 bibliotecas de aula distribuidas, el 32.71% de la meta original (2580). Este bajo nivel de logro se mantuvo igual hasta el cierre del 2010.

■ **Tabla 12**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>5. Infraestructura y mobiliario</b>		<b>166%</b>
258 espacios multiusos construidos	23	9%
129 centros sanitarios rehabilitados	575	445%
129 aulas rehabilitados y mobiliario disponible	58	45%
258 espacios multiusos construidos	23	9%
129 centros sanitarios rehabilitados	575	446%
129 aulas rehabilitadas y mobiliario disponible	58	9%

## F) ATENCIÓN A LA SOBREEDAD

El diseño original. La matrícula educativa en el nivel básico mostraba altos niveles de sobreedad, especialmente en el primer ciclo. El Programa desarrollaría varias políticas de atención a la sobreedad. Primero, se derivaría a todo educando que tenga más de quince años y se encuentre en el primer ciclo de Educación Básica a Educación de Adultos. Segundo, a

aquellos niños que tengan tres años o más que la edad apropiada para el grado en que están matriculados, se derivarían a talleres de aceleración educativa, de manera de poder reinsertarlos en el grado apropiado. El MINERD diseñó materiales pedagógicos apropiados basados. Se propuso financiar la impresión y distribución de materiales para el desarrollo de las clases de aceleración y la capacitación y acompañamiento docente.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

La estrategia de atención a la sobreedad fue elaborada en el 2006, por lo que se reporta un nivel de logro del 100%. En el marco de esta estrategia, se implementaron acciones en 86 centros educativos PACE, los cuales participaron en jornadas de capacitación para sensibilizar, concientizar e informar en torno a la condición de sobreedad.

En el 2008 se llevó a cabo el acompañamiento y monitoreo al Programa de sobreedad educativa en los centros PACE y se editó el video “Jornada de Sobreedad Verano, 2007” (Testimonio de estudiantes y relatos de experiencias, por parte de técnicas, maestras, orientadores y directores). En el 2009 se reporta la conclusión de esta estrategia (logro del 100%).

■ **Tabla 13**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META PROPUESTA	META LOGRADA	% LOGRO
6. Atención a la sobreedad			<b>100%</b>
Estrategia elaborada	1	1	100%

## G) APOYO A LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

El diseño original. El modelo de atención especial que se propuso requiere de un fortalecimiento específico de las instancias de supervisión del MINERD y de un refuerzo en el acompañamiento al centro educativo. El Programa financió asistencia técnica a nivel de la Dirección General de Educación

Básica para fortalecer la capacidad de seguimiento del Modelo. Además, se financiaría la capacitación de los supervisores de los distritos y los costos de transporte y viáticos para una supervisión efectiva al centro. Asimismo, el Programa financiaría la contratación de ONGs especializadas en el sector educativo para fortalecer el acompañamiento pedagógico en capacitación docente en servicio en los centros.



## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

Los acompañamientos a las prácticas docentes planificadas para el período, en el marco del Subcomponente Capacitación para Docentes, se realizaron según lo planificado (Regionales 02, 05, 08, 10 y 15). Además se realizaron con éxito los encuentros planificados con los técnicos regionales y distritales. Las actividades de capacitación del subcomponente fueron articuladas en el marco de la capacitación de verano.

■ **Tabla 14**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
<b>7. Apoyo a la implementación del modelo</b>		<b>146%</b>
Unidad central constituido y funcionando	1	100%
80 técnicos en los distritos supervisan los centros	153	191%

## H) EVALUACIÓN

El **diseño original**. Se financiará asistencia técnica para el desarrollo de dos estudios: (i) un estudio cualitativo sobre la implementación del Componente, y (ii) una evaluación de impacto del Componente en la tasa de repitencia del primer ciclo de cada uno de estos centros y en el nivel de aprendizajes en Matemática y lenguaje en una muestra de los 104 centros a intervenir.

El diagnóstico cualitativo sobre las percepciones de la comunidad educativa (docentes, tutores, alumnos y familias) acerca del modelo urbano-marginal será llevado a cabo al final del segundo año de implantación. El objetivo del es-

tudio era identificar el nivel de satisfacción de la comunidad educativa con las intervenciones del modelo e identificar sus debilidades y fortalezas.

Los resultados del estudio serán utilizados para evaluar la implantación durante la primera fase e introducir correcciones al Modelo antes de la segunda fase de implantación. El estudio incluirá diez grupos focales (uno por distrito) con familias cuyos niños asistieron a las escuelas participantes y diez grupos con docentes y tutores.

El objetivo de la evaluación de impacto del Componente era determinar si el modelo logra reducir la alta tasa de repitencia que estas escuelas exhiben y en aumentar el nivel de aprendizaje de

los niños en el cuarto grado. El nivel de aprendizaje será medido a través de una prueba de rendimiento académico<sup>10</sup> durante el primer año de implantación del modelo y una segunda medición al tercer año de implantación. Además de las pruebas, se recogerá información socio-económica sobre las familias, y sobre características de los centros educativos, características que pueden afectar el nivel de aprendizaje de los alumnos. Por último, el estudio deberá utilizar la información administrativa sobre sobre-edad, repitencia, deserción y promoción por grado y por género de cada escuela para verificar cambios al nivel de resultados.

■ <sup>10</sup> Basada en las pruebas de rendimiento de 3er. y 4to. grado desarrolladas en el Programa Laboratorio de la Calidad de la OREALC.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

**Tabla 15**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

8. Evaluación	META COMPUESTA	META LOGRADA	% LOGRO
<b>6. Atención a la sobreedad</b>		50	<b>100%</b>
10 grupos focales con familia realizados		0.0	0
10 grupos focales con tutores y docentes participantes realizados	10	100.00	100%
Línea de base levantada e información administrativa recolectada	1	100.0	100%
Medición final a dos años levantada e información administrativa recolectada y analizada	0	0.00	0

### Componente 3. Fortalecimiento de la Gestión Educativa para la Equidad

La experiencia internacional en los últimos años ha indicado que los programas focalizados requieren de seguimiento técnico por parte de un equipo especializado y de la generación de indicadores oportunos y relevantes para el seguimiento de las intervenciones.

El objetivo del Componente fue fortalecer el Sistema de Gestión Educativa Distribuida (SIGED), aumentando la conectividad de los distintos niveles administrativo- pedagógicos del MINERD y aumentando la calidad de los datos del sistema escolar y

los indicadores que de allí se generan. Para esto, se financiaría la conectividad de los centros del Programa con los distritos y la sede central del MINERD. La conectividad permitirá equipar a estos centros con herramientas informáticas para fortalecer la gerencia escolar y pedagógica.

#### A) EXTENSIÓN DEL SIGED A CENTROS EDUCATIVOS

El diseño original. El programa extendería el SIGED a un grupo de escuelas que atienden a poblaciones pobres incluyendo a todas las

sedes de juntas y una muestra de escuelas de las redes rurales del Componente 1 y a la totalidad de las escuelas del Componente 2.

Se financiaría los costos fijos de conectividad de 700 centros con las siguientes especificaciones: 200 escuelas de redes, 120 escuelas del Componente 2, 180 escuelas urbano marginales y 200 escuelas rurales con oferta de segundo ciclo de Básica. Tomando como base un análisis de factibilidad, se utilizarán cuatro soluciones tecnológicas alternativas para la conectividad: Dial-Up, Frame Relay directa, Frame Relay inalámbrica y DSL. Los costos variables de la conectividad serán financiados en forma decreciente. Para cada centro se financiaría una computadora, una impresora y un inversor de voltaje. Para asegurar el mantenimiento y la utilización del SIGED se brindará capacitación al personal idóneo de cada centro y se contratará asistencia técnica para el diseño e implementación de una Mesa de Ayuda. Se financiará la adaptación del SIGED a las necesidades del ISFD y su implementación.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

■ **Tabla 16**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
1. Extensión del SIGED a centros educativos.		<b>407%</b>
700 centros conectados para el uso del SIGED	5,000	714%
Mesa de ayuda funcionando	1	100%

### Seguimiento de las actividades de Extensión del SIGED a Centros Educativos 2010

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Funcionamiento del SIGED en los 133 centros urbanos y 700 centros rurales.	Se viene realizando un esfuerzo sostenido para hacer operativo el funcionamiento del SIGED en los centros señalados. La inversión en el subcomponente durante el año 2010 supera los 400,000 dólares.
2. Actualización de la Información.	En ejecución. Se capacitó al personal para la actualización de la información.

## B) FORTALECIMIENTO DEL DATA WAREHOUSE

El diseño original. La idea era que la información producida por el SIGED se almacenara en el Data Warehouse del MINERD, físicamente situada en los servidores de la sede central en Santo Domingo. Este sitio contiene toda la información clave para el funcionamiento del MINERD, tanto a nivel central como a nivel de centro educativo incluyendo los datos de nómina e historia laboral del personal, los resultados de las pruebas nacionales y los datos personales de los estudiantes inscritos en el sistema. La importancia de que se mantuviera esta información era establecer un sistema de backup (replicación) en un sitio alternativo a la sede central. Se planteó que se financiaría el equipo para la replicación de la capacidad de servidores, de la red de área de almacenamiento y de las soluciones con agentes para SQL, Exchange, OpenFiles y Oracle. Además, para el mantenimiento y mejor utilización del Data Warehouse, el MINERD conformaría una Unidad de Inteligencia Educativa (UIE). La UIE brindaría apoyo técnico puntual a los usuarios y agregaría nuevas funcionalidades al sistema.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

■ **Tabla 17**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
2. Fortalecimiento del Datawarehouse		<b>116%</b>
3 servidores funcionando	5	166
Cableado para red de área instalado	1	100
Software para el almacenamiento y uso de la información instalado	1	100
Unidad de inteligencia educativa funcionando	1	100

### Informe de seguimiento sobre fortalecimiento del Datawarehouse

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1. Adquisición de Hardware y Software para la Plataforma Base	<b>Ejecución satisfactoria.</b> Se adquirieron los servidores y se instalaron en el ministerio. Se gestiona el pago final a la empresa suplidora.

## C) CAPACITACIÓN DE USUARIOS

El diseño original. Para la utilización efectiva del SIGED y del Data Warehouse se planteó capacitar a los usuarios en nociones básicas de informática, manejo de software básico de oficina y en las aplicaciones específicas (SIGED y Data Warehouse). Se definió que se capacitarían a alrededor de 10,000 funcionarios del MINERD, incluyendo directores, maestros y administrativos de los centros (se priorizará el personal de los centros participantes de los Componentes 1 y 2 del Programa), los distritos y de la sede central del MINERD. La capacitación se brindará utilizando métodos presenciales con acompañamiento y refuerzo con manuales y tutoriales en medios magnéticos. La capacitación será mixta contratada a proveedores privados y a cargo de expertos de la Dirección de Informática del MINERD. Siempre que sea posible, las capacitaciones se realizarán en el espacio físico del MINERD, como regionales, distritos o los mismos centros educativos que tengan la infraestructura necesaria.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

■ **Tabla 18**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
3. Capacitación de usuarios		<b>220%</b>
10,000 funcionarios educativos (docentes, directores, administrativos de escuelas, de los distritos y de la sede central del MINERD.	22,000	220%

### D) PILOTO DE INFORMÁTICA EDUCATIVA

La conectividad de los centros del programa conformará la base para un piloto de informática educativa. Se financiarán laboratorios de informática en aproximadamente 100 centros incluidos en el Componente 1 y en el Componente 2 por medio de la Sub Secretaría de Tecnología y Sistemas de información. Para contar con estos laboratorios, las redes presentarán propuestas concursables, mediante la presentación un plan de utilización de los laboratorios de informática como parte de sus PERs o PECs. El plan deberá

especificar como mínimo un calendario semanal de utilización del laboratorio, la descripción de las actividades para la capacitación de maestros y las materias y actividades planeadas para los estudiantes. Se contratará asistencia técnica especializada para apoyar la preparación de los planes.

La adquisición de los laboratorios será bajo la modalidad “llave en mano” y cada laboratorio contará con un mínimo de 10 y un máximo de 20 computadoras conectadas en red y con acceso a Internet, equipo de aire acondicionado, impresora láser,

inversor de voltaje, planta generadora, mobiliario y dispositivos de seguridad para el equipamiento.

Se financiará la contratación de asistencia técnica para el diseño y evaluación del piloto. Entre otros aspectos se evaluarán: el nivel de adquisición de habilidades de manejo del equipo, los conocimientos básico de informática, la utilización de la Internet para la investigación y desarrollo de proyectos y la utilización del software educativo en tareas de enseñanza y aprendizaje tanto de estudiantes como de los maestros. La evaluación incluirá el análisis de los aspectos de planificación y logística de cada una de las propuestas presentadas en los PERs y PECs.

RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

No se ejecutó el Subcomponente “piloto de informática educativa” y por tanto, no se logró el objetivo de proveer a un grupo de microcentros de la capacidad de generar una propuesta de utilización.

## Componente 4. Fondo concursable para innovaciones educativas

El objetivo del fondo es financiar, en el marco del Plan de Desarrollo Educativo, iniciativas puntuales que surjan tanto dentro del ámbito del sector público, como de ONGs que trabajan en el sector educativo y/o grupos privados. El financiamiento de estas iniciativas permite la colaboración de privados y ONGs en impulsar políticas y programas normados por el MINERD para aumentar la calidad y eficiencia de la Educación Básica. El fondo financiaría propuestas de manera competitiva basado en criterios técnicos específicos como, la inclusión de valores democráticos al currículo como sistema político, la difusión de tecnología de la información, y la modernización y descentralización de la gestión; fortalecimiento de salas de tareas o de apoyo a la formación de los alumnos pertenecientes al nivel de básica; inducción a la permanencia en la escolaridad, concientización en las reglas de higiene, salubridad, seguridad vial; concientización en educación inclusiva y salud escolar, en los derechos de la niñez y adolescencia, entre otros.

### RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN

En torno al Componente, se concluyó el diseño de la estrategia con los criterios para poder poner al servicio de las organizaciones de la sociedad civil el concurso para la ejecución de los proyectos innovadores.



■ **Tabla 19**  
**Resumen del cumplimiento de las metas**

META ORIGINAL	META LOGRADA	% LOGRO
4.1 Financiar en forma competitiva propuestas innovadoras para aumentar la calidad y eficiencia de la educación básica publica		74%
Criterios para la competencia aplicados a las propuestas presentadas al fondo	1	100%
100 proyectos financiados y ejecutados	49	49%



Se finalizaron las actividades planificadas en el marco de las iniciativas de los Fondos Concursables. Se financiaron 60 proyectos educativos por medio que fueron ejecutadas por instituciones de la sociedad civil. Según el informe de ejecución semestral del MINERD de Educación se logró al final del 2010 hacer los últimos desembolsos.

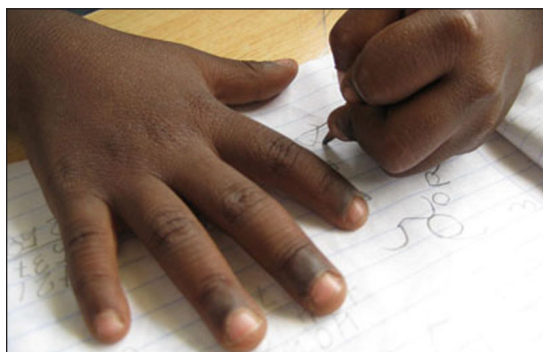
# Informe ejecutivo para el taller de cierre

## Costo y ejecución financiera del Programa

COSTO Y FINANCIAMIENTO (EN MILLONES DE US\$)							
CATEGORÍAS	DISEÑO ORIGINAL			EJECUTADO			
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	%
1. Educación Rural Multigrado	30,2	4,6	34,8	32,7	4,64	37,43	107.55%
2. Aumento de la equidad educativa en áreas urbano-marginal	25,0	2,1	27,1	28,63	2,47	31,11	114.79%
3. Fortalecimiento de la Gestión Educativa para la equidad	10,6	1,1	11,7	7,05	,658	7,71	65.89%
4. Fondo para Innovaciones Educativas	4,0	0,1	4,1	4,00	,129	4,13	100.73%
5. Costos Operativos	1,8	0,1	1,9	,576	3,69	4,26	224.21%
Costos Directos / Subtotal	71,6	8,0	79,6				
Porcentaje	90%	10%	100%				
6. Costos Financieros				6,78	,83	6,86	
<b>Total</b>	<b>80,0</b>	<b>9,0</b>	<b>89,0</b>	<b>79,84</b>	<b>12,50</b>	<b>92,34</b>	<b>103.75%</b>

El Programa tuvo una asignación original de US\$89,0 millones, de los cuales US\$80,0 millones eran del BID y US\$9,0 millones de contrapartida del Gobierno de la República Dominicana. (Ver detalle en el cuadro anterior).

Los fondos BID se ejecutaron casi en su totalidad, habiendo una variación mínima de 0.19%, lo que califica de exitosa la ejecución, tomando en cuenta que los fondos de contrapartidas fueron sobrepasados en un 38.9%, lo que incidió que la ejecución global del programa llegara a 103.76%, US\$ 92, 348,825.29 en lugar de los US\$ 89, 000,000 que inicialmente se programaron. Lo que justificó la extensión del tiempo de ejecución del proyecto y asumir actividades de forma institucional.



## III. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

### A. Principales desafíos y lecciones aprendidas: Escuelas Multigrado Innovada para mejorar el desempeño

El Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica fundamentó su diseño y ejecución principalmente en los modelos de intervención de Escuelas Multigrado Innovada (EMI), que estuvo focalizado en las escuelas rurales multigrado, y en el Proyecto de Apoyo a la Calidad Educativa (PACE), el cual fue dirigido a escuelas urbano marginales con altos niveles de matrícula.

En su diseño, tanto EMI como PACE tenían incorporado un modelo constructivista de los procesos de enseñanza y aprendizaje enmarcados en una visión humanista y cognoscitiva de la educación. Sus diseños permitían focalizar estrategias metodológicas, recursos financieros,

apoyo y asistencia a los docentes de manera especializada.

En este apartado se abordarán las principales lecciones aprendidas del Modelo EMI y se brindarán algunas recomendaciones para su fortalecimiento, tomando como base una serie de evaluaciones realizadas en los últimos tres años.

### LECCIONES APRENDIDAS

**1.** Un diseño pertinente. En su diseño, el Programa adoptó para las escuelas rurales multigrado un Modelo que contenía los elementos universales que inciden directamente en el rendimiento de los aprendizajes de los estudiantes y que apoyan la mejora de la práctica del docente en el aula. Este Modelo Multigrado ya había sido probado en otros países y el equipo de la Dirección de Básica del MINERD lo adaptó a la realidad dominicana y lo denominó Escuelas Multigrado Innovadas (EMI). En su diseño también se incluyó un mecanismo de monitoreo y una evaluación del impacto que garantizara la confiabilidad de los resultados obtenidos y

facilitaría sus ajustes en el proceso de implementación.

**2.** El diseño además incorporó la institucionalización de un sistema de transferencias de los recursos financieros a las escuelas por medio de la canasta básica. Se puede verificar que este proyecto cambió esquemas con la canasta educativa que se transfirió a las Juntas de Centro, así como desarrollar sus proyectos educativos a nivel de las escuelas, no obstante, en el interior del MINERD tomó su tiempo para que las autoridades se sintieran con la confianza en la descentralización de la administración de los recursos que hoy en día es a nivel nacional y con recursos del propio MINERD.

**3.** En la etapa de implementación, el Modelo EMI evidenció falta de sincronía en la ejecución a nivel de la escuela y el aula puesto que los insumos didácticos y los procesos de capacitación no fueron realizados bajo la planificación en tiempos que la Dirección de Básica, y especialmente el equipo de coordinación, habían establecido. Según el informe de (Meza, 2009). La metodología multigrado requiere de un docente

que sea capacitado en el uso de las guías para los estudiantes, contar con los rincones de trabajo, las bibliotecas al momento de desarrollar la clase, no obstante se verificó que las guías no llegaron para todas las asignatura al mismo tiempo, ni en la cantidad necesaria para que cada niño contara con su juego.

**4.** Contrario al ideal del modelo de enseñanza que impulsan las EMI, en estas escuelas se observó que aún existe un marcado protagonismo docente, con fuerte y continuo verbalismo de la maestra. Las acciones de enseñanza están estandarizadas en el uso de las guías, en detrimento del uso de creatividad y estrategias innovadoras para acompañar el trabajo individual y en pequeños grupos. La revisión de los cuadernos de los niños fue la vía más útil para develar la ausencia de un trabajo sistemático en el uso de las guías y de una adecuada y oportuna retroalimentación por parte de los docentes. La guía explicada permanentemente por la maestra se ha convertido en un fin en sí misma y no en un instrumento para la comprensión; el objetivo del docente parecería ser cumplir la guía, aun cuando sus alumnos no ha-

yan desarrollado la competencia necesaria para leer las instrucciones, comprenderlas y trabajarlas por sí mismos (González, 2009).

**5.** La capacitación del personal. Se contempló que se realizaría en jornadas pedagógicas, talleres y microcentros, dirigidas al personal técnico y docente del Programa. Esta actividad se complementa con acciones de capacitación para padres, madres y estudiantes, como actores fundamentales del Modelo. En los distintos estudios realizados a la fecha, este es uno de los elementos más altamente valorados. Pero con base en los estudios sobre EMI esbozan un conjunto de recomendaciones destinadas a mejorar la capacitación en su conjunto. Se sugiere la continuación del desarrollo de las diversas instancias de capacitación planteadas en el Modelo EMI, favoreciendo mayores niveles de reflexión y profundización en los contenidos de los manuales para los y las actores que ingresan por primera vez al Proyecto, y reduciendo la cantidad de días programados para su realización.

**6.** El proceso de acompañamiento de las escuelas EMI, en distintos estudios consultados, ofrecen conclusiones muy críticas con rela-

ción a su calidad técnica. A continuación se citan algunos:

- a. Las escuelas del estudio reciben acompañamiento y seguimiento de diferentes actores nacionales, regionales y sobre todo, distritales, pero esto se hace con muchas limitaciones. La cantidad de visitas realizadas, y sobre todo el proceso de acompañamiento y seguimiento realizado, han sido insuficientes para garantizar una mayor apropiación del modelo pedagógico (Pepén y Santelises, 2009).
- b. No se observa rigurosidad en el seguimiento a la práctica docente, ni un apoyo cualificado a la docencia, sino una relación profesional mediatizada por la complicidad y el encubrimiento. Tampoco encontramos evidencias de un seguimiento de tipo administrativo a las condiciones de higiene y mantenimiento de los centros (González, 2009).
- c. En resumen, la periodicidad y calidad de las visitas de acompañamiento a las/os docentes es en extremo baja y resulta ineficaz;

de ninguna manera una o dos visitas al año son suficientes para apoyar a una escuela y a una maestra a alcanzar sus metas. Es poco probable que con tan poca frecuencia y baja efectividad de las visitas pueda darse con éxito el programa EMI (González, 2009).

## RECOMENDACIONES

**1.** En las futuras operaciones que incluyan intervenciones focalizadas con diseños innovadores debe garantizarse:

- a. Un análisis de las condiciones y actores institucionales de las Regionales, Distritos y de las escuelas en las que se van a realizar las intervenciones, que permitan fortalecer la capacidad técnica de los profesionales que el MINERD asignará a nivel territorial para la coordinación, el seguimiento y acompañamiento a nivel de la práctica pedagógica del aula y de la gestión del Centro educativo.
- b. Una intervención especializada y focalizada

como EMI, necesita avanzar no solo en los aspectos operativos que se plasmaron en el manual o normativas de su diseño, sino también en aspectos tácticos que permitan a la burocracia tradicional de los Ministerios garantizar que las guías metodológicas o textos se impriman en tiempo y que sean entregadas a las escuelas puntualmente antes del inicio del año escolar.

- c. Que el monitoreo y supervisión no se realice únicamente en el marco de los instrumentos contractuales del Banco como un procedimiento rutinario de la unidad coordinadora. Debe haber trabajo de campo que permita verificar los avances. Una muy buena práctica fue la evaluación de procesos que el MINERD realizó por medio de INTEC- CEED.

**2.** En cuanto a la capacitación, se sugiere la continuación del desarrollo de las diversas instancias de capacitación planteadas en el Modelo de EMI, favoreciendo mayores niveles de reflexión y profundización en los contenidos de los manuales para los y las actores que ingresan por primera

vez al Proyecto y reduciendo la cantidad de días programados para su realización. (Pepén y Santelises, 2009).

González, por su parte sugiere:

- a. Reducir el tiempo de duración de las dos jornadas pedagógicas anuales a dos días, optimizando el uso del tiempo, para que a la vez que se sigue fomentando la unión y la mística de la familia EMI a nivel nacional, sea también un espacio para socializar políticas curriculares de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
- b. Descentralizar los talleres del Modelo EMI y de Guías de Aprendizaje, utilizando personal de las Regionales y los Distritos formados en EMI, organizándolos en actividades más breves y frecuentes y en respuesta a necesidades de los centros educativos, de sus docentes y de sus comunidades.
- 3.** En cuanto al acompañamiento a las escuelas por parte de los diferentes actores, fue valorada pero también se expresaron las preocupaciones por la falta de recurso logísticos

y múltiples funciones de trabajo para el personal técnico. Se recomienda establecer estrategias operativas y logísticas que ayuden al personal técnico de campo a movilizarse a escuelas de difícil acceso con una visita al mes como mínimo, ya que su asistencia técnica y administrativa al docente se convierte en factor que podría potenciar el impacto en el cambio de las prácticas pedagógicas.

**4.** Desarrollar una campaña para la Educación Rural Dominicana. Esta campaña de sensibilización debe promover a la educación rural en un lugar de mayor importancia en la agenda educativa nacional, planteándola como una estrategia central para lograr un desarrollo humano sostenible a largo plazo y jerarquizar también la figura del docente rural (Ziffer, 2009).

**5.** Desarrollar incentivos para los/as docentes de escuelas rurales multigrado en zonas rurales alejadas, para promover la permanencia de docentes calificados en esas escuelas. Los incentivos monetarios generalmente compensan el trabajo en zonas desfavorables, como en las zonas rurales que demandan largos traslados o

la necesidad de dejar el hogar durante la semana. El establecimiento de la jornada única y de mejores condiciones laborales podrían ser posibles incentivos no monetarios (Ziffer, 2009).

**B. Principales desafíos y lecciones aprendidas durante el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación del Programa**

## EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

**1.** El PMEEB hizo una importante contribución en el abastecimiento de recursos de aprendizaje para ambos proyectos, lo cual es reconocido y apreciado por los distintos actores consultados. La percepción que se tiene, sin embargo, es que las dificultades logísticas experimentadas en el suministro oportuno y eficiente de estos recursos, unido a la insuficiente capacitación docente para su óptima utilización, han limitado el beneficio potencial que tienen estos recursos en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En las escuelas PACE se añade la dificultad de organizar el material en las aulas de forma accesible a maestros/as y estudiantes por causa de la doble tanda. En general, también se ha valorado positivamente la

disposición de la canasta básica, lo cual ha contribuido a cualificar el ambiente general de estos centros educativos.

**2.** En cuanto a los recursos tecnológicos, computadoras y los carritos con las laptops, son bien valorados por los diferentes actores, aunque se constataron algunas limitaciones para su uso por parte de docentes y estudiantes, debido a causas como falta de adiestramiento del personal docente, ausencia de energía eléctrica de forma permanente, temor en algunos/as docentes frente a la responsabilidad que representa el daño o la pérdida de estos equipos. En las escuelas EMI, por otra parte, estos recursos no fueron considerados, pero si son reclamados por docentes, madres y padres.

**3.** En cuanto a las prácticas pedagógicas, se observó que en el conjunto de profesores/as de ambos programas existe diversidad, pero al mismo tiempo similitud de prácticas educativas y estilos docentes. Al margen de las diferencias en los contextos socioculturales y en los modelos pedagógicos de PACE y EMI, no hay discrepancias importantes en las prácticas docentes del

# Informe ejecutivo para el taller de cierre

profesorado de ambos proyectos. Sin embargo, desde las observaciones cualitativas, en algunas escuelas PACE bien gestionadas, se observaron docentes más experimentados, que se sobrepone a las condiciones adversas de ruido y sobrepoblación en las aulas y exhiben un desempeño notablemente superior al común de los/as observados/as.

**4.** La mayoría de los actores de ambos programas coincide además en que el mayor impacto sobre los/as estudiantes ha sido en sus niveles de sociabilidad y participación, pero también reconocen avances en lectura y escritura. Al decir de muchos/as, los niños y niñas son más expresivos, más desinhibidos y más autónomos después de PACE y EMI. Madres, padres y maestras perciben que los/as estudiantes habían mejorado su motivación hacia la escuela y su disciplina. Los evaluadores por su parte, se mostraron ambivalentes en su valoración de la conducta infantil, pues por un lado se alababa su buen comportamiento frente a una enseñanza mayormente rutinaria, pero también se mostró preocupación por la excesiva pasividad que se observó en el estudiantado frente a esta situación.

**5.** Al igual que ocurrió en estudios anteriores, la capacitación recibida por docentes y técnicos en sus distintas modalidades de formación continua fue el Componente mas altamente valorado por los actores en ambos proyectos. Pese a esto, los diálogos sostenidos con maestro/as, directores/as, técnicos/as, dieron cuenta de escasos niveles de conceptualización sobre el proceso de pedagogía, el valor de la integración de los actores, y el uso de los recursos en el aula. Otra situación que limita la efectividad del Programa es la alta movilidad del personal docente, pues muchos/as de los/as entrevistados/as, eran nuevos/as o con poco tiempo en los programas.

**6.** El acompañamiento docente en el aula, sea por los técnicos/as distritales en los casos de EMI o por los equipos de gestión, técnicos y por universidades en los casos de PACE, fue altamente valorado por los actores consultados. Los/as docentes expresaron que este proceso se realizaba de forma más democrática y por tanto se aceptaba con más apertura la retroalimentación a su desempeño. Sin embargo, el equipo de evaluación en los diálogos con el personal técnico constató que

la mayoría muestra limitaciones para ampliar los referentes pedagógicos en los/as docentes. No obstante, frente a la disminución de las visitas de los/as técnicos/as distritales en las aulas, los/as docentes extrañaron la presencia de estos/as como un factor de seguimiento y motivación para continuar implementando las orientaciones de los programas.

**7.** Es necesaria una mirada integral al problema de la cualificación de los docentes, pues no puede ser resuelto solo desde la formación sino desde una perspectiva que tome en cuenta sus condiciones de vida, sus condiciones laborales, su trayecto en la carrera docente, la evaluación de su desempeño, incentivos salariales según zonas geográficas, continuar la política de reubicación de las dos tandas en una misma escuela priorizar política de la tanda única, entre otras.

**8.** Durante la fase de implementación se realizaron diversos estudios evaluativos, los cuales analizan los avances y limitaciones en la implementación de estos diversos componentes, y realizan recomendaciones para superar las dificultades detectadas.

**9.** Sostenibilidad de la ejecución. En el estudio de Meza, se reconoce que la implementación de estos modelos permitió al MINERD institucionalizar y cualificar los sistemas de transferencias de los recursos financieros a las escuelas con la canasta educativa que se transfirió a las Juntas de Centro, así como desarrollar sus proyectos educativos a nivel de las escuelas, no obstante reconoce una limitación fundamental, en el interior de la SEE hubo muy poca oportunidad de compartir la esencia de cada uno de los modelos a las diferentes instancias de la misma (Meza, 2009).

## EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO

**1.** Para intervenciones educativas, hace algunos años era muy limitada la oportunidad de realizar evaluaciones de impacto con el alcance y la precisión con que fue definida la evaluación de EMI y PACE. La práctica demostró que no solo se debe hacer diseño sino también una implementación rigurosa basada en sistemas de información estadísticos altamente confiables. Se espera que la experiencia demostrada hasta hoy deba ser corregida, mejorando los sistemas de información

que van desde el llenado de la boleta, su recolección, la captura y procesamiento de la información y la adecuada codificación. En términos de sistemas, también es importante tener un solo repositorio de las bases, con acceso directo e inmediato para personal del Ministerio, la figura de un “administrador de la base de datos” es algo que debería ser permanente (Meza, 2009).

**2.** González, sugiere en su estudio la definición de líneas de investigación que profundicen en los diferentes elementos que componen la estrategia multigrado del Modelo EMI, especialmente en aquellos relacionados con la utilización de las guías interactivas y sus efectos en la comprensión lectora. Añade: “La gran riqueza de la gestión reside en la sistematización. Proponemos crear los medios para identificar experiencias exitosas que puedan ser sistematizadas y convertidas en estrategias, que mucho podrían servir para reforzar su implementación con las instituciones competentes del sistema (2009).”

**3.** Una recomendación válida, realizada por el estudio de la FLACSO, para cualificar el seguimiento y acompañamiento en las aulas, de diseñar estrategias de formación y planes de acompañamiento

donde se puedan especializar a acompañantes en componentes específicos de la gestión de los centros, tales como: la gestión institucional, la gestión pedagógica, la gestión comunitaria, entre otros aspectos. Serviría partir de la experiencia de acompañamiento desarrollada por la universidad INTEC en las primeras escuelas que participaron en el PACE (FLACSO, 2008).

**4.** También se recomienda en ese mismo sentido, de manera especial, la continuación de procesos de formación en la acción en las instancias escolares tanto a directores/as como a docentes en los temas sugeridos por los Manuales de Capacitación del PACE, así como en aspectos del Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos, abordados con niveles adecuados de tratamiento de los temas y en forma sistemática. Se señala la continuación del funcionamiento de los grupos pedagógicos (FLACSO, 2008).

**5.** Hacer realidad la implementación de las pruebas de Matemática y de comprensión lectora al final del primer ciclo del Nivel Básico, con fines de diagnósticos que posibiliten la toma de decisiones y la reorientación curricular (González, 2009).

## IV. RECOMENDACIONES GENERALES

**1.** Los canales de comunicación y de gestión, entre la administración del programa a nivel central y las necesidades de las escuelas en la base del sistema, no han funcionado adecuadamente. La dificultad en la provisión completa y oportuna de los recursos de aprendizaje es atribuida por los gestores del programa a un exceso de celo de las burocracias administrativas del sistema, a los lentos y engorrosos procesos de licitación y a los retrasos de las empresas contratadas para proveer los recursos adquiridos (González, 2009).

**2.** En orden de superar los obstáculos administrativos descritos y a lograr una mejor articulación entre las distintas políticas del programa, Ziffer (2009) sugiere revisar y reorganizar los procesos administrativos y técnicos de licitación, compra y distribución del equipamiento, mobiliario y recursos educativos para las escuelas, con el fin de agilizar



su distribución. Los procesos de distribución de materiales y equipamiento deben coordinarse con los procesos de capacitación. Esto involucra la coordinación entre departamentos y direcciones de la SEE.

**3.** La designación de puntos focales, la utilización de software especializado para la gestión

de proyectos o el desarrollo de una Intranet del proyecto pueden ser estrategias útiles para coordinar estas acciones que se vinculan no solo con la gestión adecuada de los recursos, sino con la gestión del conocimiento.

**4.** Fortalecer las Juntas de Red y Juntas de Centro Educativo, para asegurar que estas

instancias desarrollan todas las acciones previstas dentro de su ámbito de acción, promoviendo una gestión descentralizada y democrática de las escuelas, así como los procesos de rendición de cuentas y responsabilidad por los resultados de parte de todos los niveles e instancias educativas. En este proceso de fortalecimiento se puede incluir la sistematización y difusión de buenas prácticas de juntas educativas de otros niveles y zonas. (Ziffer, 2009).

**5.** En cuanto al monitoreo y supervisión, Meza sugiere que no se realice únicamente en el marco de los instrumentos contractuales del Banco como un procedimiento rutinario de la unidad coordinadora o de quien haga las veces de éste. Se deben realizar supervisiones que permitan verificar los cambios observables en el aula y en los aprendizajes, con un mecanismo de retroalimentación que permita ajustes de un año escolar a otro,

porque solo la sumatoria de buenas prácticas anuales permitirá no perder el enfoque en los objetivos y resultados que se esperaban lograr con los estudiantes y al fin del proyecto podrá dar cuenta de lo realizado (2009).

**6.** Sin embargo, se debe valorar una recomendación realizada en la evaluación posterior de Meza, la cual deberá ser previa a las dos anteriores, un análisis de las condiciones y actores institucionales de los Distritos y de las escuelas en las que se van a realizar las intervenciones, que permitirían tener un conocimiento previo de la capacidad profesional de las personas con las que cuenta la SEE y las que al final serán las responsables de implementar a nivel del aula o acompañar desde los Distritos esas intervenciones (Meza).

**7.** Estas dos últimas recomendaciones insisten sobre la formación del personal que tiene a su cargo el acompañamiento y seguimiento a

los/as docentes para su formación, de manera que se pueda dar un tratamiento adecuado a los temas, especialmente en los aspectos de la transferencia del modelo pedagógico.

**8.** En cuanto a la organización y gestión de los centros educativos, el Modelo PACE se apoya en un modelo de gestión en el que participan todos los actores del proceso educativo, sin embargo, en el diagnóstico aplicado se indica que casi la totalidad de los centros educativos no tenían equipo de gestión organizado, sin embargo, posteriormente en el estudio cualitativo realizado por FLACSO (2008) se daba cuenta de significativos avances en la conformación de esta estructura de participación. Esta investigación identifica específicamente, la conformación de los equipos de gestión, la elaboración de los PEC y la creación de las Juntas de Centro. Aunque también señala debilidades en los procesos de conformación de estas instancias de participación y de este instrumento de planificación.

## BIBLIOGRAFÍA

BID, Contrato de Préstamo del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica .N° 1429/OC-DR).

CEED-INTEC, (2011). Informe Preliminar de la evaluación de Procesos del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica .N° 1429/OC-DR).

González, A. (2009). Informe de Consultoría para el Estudio de Evaluación de Efectos Inmediatos del Proyecto de Escuela Multigrado Innovada (EMI). (Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica, BID N° 1429/OC-DR).

Meza, D. y Salamanca, Varela. (2009). Informe Final de Categorización de las Intervenciones Focalizadas de EMI Y PACE: Una Mirada Cualitativa y Cuantitativa para evaluar las intervenciones. (Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica, BID N° 1429/OC-DR).

Moliné A. (2011) Informe de Terminación del Proyecto, PCR.

Pepén, M. y Santelises, A. (2009). Informe de Consultoría para el Estudio de Evaluación de Efectos Inmediatos del Proyecto de Escuela Multigrado Innovada (EMI). (Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica, BID N° 1429/OC-DR). FLACSO.

SEE, Oficina de Cooperación Internacional.

Informe Anual Enero-Diciembre 2010.

SEE, BID. Reglamento Operativo y Anexos del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica, BID N° 1429/OC-DR).

Ziffer, A. (2009). Informe de Consultoría para el Estudio de Evaluación de Efectos Inmediatos del Proyecto de Escuela Multigrado Innovada (EMI). (Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica, BID N° 1429/OC-DR).







**Banco Interamericano de Desarrollo**  
**Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR**  
**Evaluación del Prestatario**

Nombre del Proyecto: Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica – Fase I

Agencia(s) Ejecutora(s): Ministerio de Educación (MINERD)

Prestatario: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha de Aprobación del Proyecto: 06-Noviembre - 2002

Fecha Efectividad Contrato: 30 – Enero – 2004

Fecha Evaluación Prestatario:

Fecha Esperada Taller de Cierre:

**Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario**

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☐ Muy Probable (MP)      ☒ Probable (P)      ☐ Poco Probable (PP)      ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS)      ☒ Satisfactorio (S)      ☐ Poco Satisfactorio (PC)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable (MP)      ☒ Probable (P)      ☐ Poco Probable (PP)      ☐ Improbable (I)

Comentarios:

**Desempeño del Prestatario**

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS)      ☒ Satisfactorio (S)      ☐ Poco Satisfactorio (US)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

**Desempeño del Banco**

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☒ Muy Satisfactorio (MS)      ☐ Satisfactorio (S)      ☐ Poco Satisfactorio (PS)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

**Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco**

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.