

Mejoramiento de la Calidad de la Educación
ECUADOR
Project Number: EC0125
Loan: 1142/OC-EC

Impreso en : 2006-08-22 13:21:10

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	8
2.2. Análisis de la implementación	11
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	11
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	14
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	17
2.3. Análisis de Sostenibilidad	18
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	18
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	19
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	23
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	24
Memorando del Ejecutor	25
3.1. Memorando del Ejecutor	25
Minutas del CRG	26
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	26
Anexos	27
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	27
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	27
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28



Table of Contents

Anexo 2 - Ultimo ISDP	29
Anexo 3 - Información del LMS	29
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	29
Anexo 5 - Anexo Documental	30



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Modalidad de educación básica rural validada, con potencialidad de expandirse, caracterizada por una gestión de recursos desconcentrada, con condiciones de enseñanza-aprendizaje mejoradas y con un gobierno de red participativo.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Mejoramiento de la Calidad de la Educación		
Número de Proyecto	EC0125	Modalidad	PESP
País	EC	Sector	ED
Fecha de Aprobación	1998-11-11	Fecha de Término	2006-03-30
Agencia(s) Ejecutora(s)	MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA		
Monto del Préstamo/CT Original	\$45,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$41,417,255.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$3,582,745.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$50,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$50,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1142/OC-EC	\$45,000,000.00	\$3,582,745.33	\$41,417,254.67

Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	HERALDOL, BAUDOUIND
Nombre de los Especialistas en la Representación	SUSANK, BAUDOUIND, MARCELOP
Autor del Memorando del Banco	PEREZ ALFARO, MARCELO A.
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Dirección Técnica UCP
Posición del autor del memorando del ejecutor	

1.3. Resumen de Calificaciones

1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	E	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

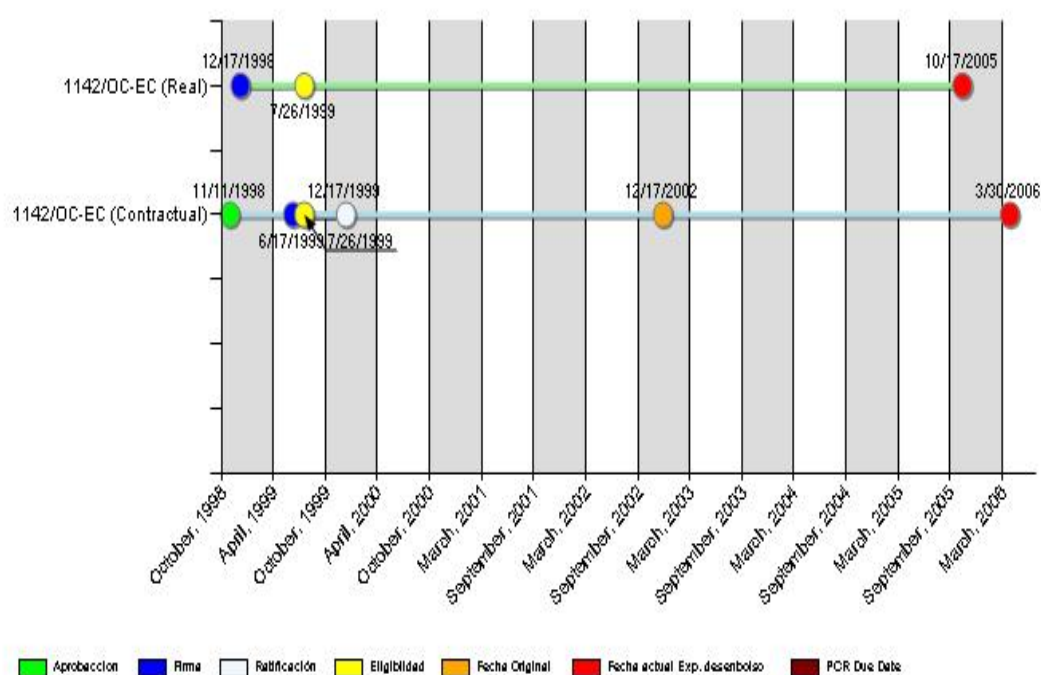


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.	2006 Jun.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) : 8/4/1999

Fecha de Evaluación de Medio Término : 9/20/2004

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 1/31/2005



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	
Actualización de la Estrategia de País	
Revisión de Cartera del Sector	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	
Ayudas Memoria Misiones Administr.	
PCR - Anexo Documental	



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

A. El programa fue diseñado para comprobar una modalidad alternativa de gestión escolar para las zonas rurales del país. En Ecuador, el nivel promedio de escolaridad de la población es bajo, alrededor de 7 años y el sistema educativo tiene poca eficiencia: de cada 100 alumnos que entran a la escuela, solo 67 terminarán el ciclo primario, y solo 20 terminarán sin repetir ningún grado. Los alumnos toman en promedio 8.5 años para terminar los 6 de este ciclo primario. Los índices de repitencia y deserción son altos y más importantes en las zonas rurales. Como consecuencia, de cada 100 alumnos que entran a la escuela, solo 37 terminan el ciclo primario en las zonas rurales.

La baja calidad educativa es el resultado de múltiples factores, pero, ante todo, esta relacionada con la manera en que está organizado institucionalmente y en que se administra el sistema escolar rural. La ineficiencia de la educación rural se debe también a la administración centralizada, la falta de incentivos a los docentes y administradores para actuar con eficiencia y buscar la calidad, el esquema de asignación de recursos a las escuelas que no está ligado a resultados, y la ausencia de mecanismos de rendición de cuenta a los padres y a la comunidad.

Es en este contexto que fue diseñado el programa para: 1) otorgar autonomía a aproximadamente 20% de las escuelas rurales para el manejo, mediante las redes escolares, de sus recursos con una mayor participación de los padres y miembro de la comunidad en la administración escolar; 2) mejorar las condiciones de la enseñanza en la educación básica rural (primaria y primer ciclo de secundaria) en las zonas de influencia de las redes beneficiarias.

El programa tiene 3 componentes: A) el Apoyo al proceso de autonomía escolar, mediante la creación de la capacidad autónoma y participativa de las redes y el ajuste institucional del MEC y de las direcciones provinciales; B) el Mejoramiento de las condiciones de enseñanza en las redes, mediante el financiamiento de los proyectos en las redes y la creación de un fondo de incentivos para docentes; C) el Seguimiento y la Evaluación de las actividades del Programa.

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- Creación y Fortalecimiento de Redes Escolares Autónomas Rurales: Conjunto de redes de educación básica rural institucionalizadas en el MEC, desconcentradas en la administración de sus recursos, con participación de la comunidad, que desarrollan procesos administrativos, financieros y pedagógicos eficientes, y que responden a la diversidad socio-cultural.



Planificado

- 186 redes, cuentan con gobierno escolar, participación comunitaria, plan estratégico financiado al 17 de diciembre de 2004, y presupuesto propio.
- Modalidad insertada en la estructura del MEC a partir de julio de 2004.
- 100% de redes interculturales valoran su particularidad cultural.

Logrado

- 186 redes, cuentan con gobierno escolar, participación comunitaria, plan estratégico financiado, y presupuesto propio.
- Modalidad en proceso de inserción en el MEC en la Dirección Nacional de Educación Básica.
- 85% de redes interculturales valoran su particularidad cultural.

Análisis

- El Programa superó las metas iniciales de crear 120 redes. Las 186 redes creadas incluyen a cerca de 2.300 escuelas, 6.000 docentes y 135.000 alumnos (20% de los alumnos de la zona rural del país). Las redes, en lugar de incluir un promedio de 20 escuelas, incluyen un promedio de 12 escuelas. Eso se debe a las dificultades de acceso en las zonas rurales donde se implantó el Programa y la necesidad de mantener una armonía cultural y comunitaria en las redes. Cabe resaltar que en términos de calidad y desempeño el desempeño de las redes no fue parejo.

- Cada red presentó un plan estratégico que fue revisado y aprobado por la UCP. El presupuesto de cada plan estratégico fue función del número de alumnos de la red al momento de su creación. El presupuesto por alumno ha sido actualizado una vez durante la ejecución del Programa. Las redes han manejado sus presupuestos de forma adecuada, excepto el tema del IVA cuya normativa cambió entre el momento del diseño del Programa (1998) y el inicio efectivo de su implementación (final del 2000). La recuperación del IVA pagado por las redes ha generado tramites complicados y novedosos en estas partes rurales del país, lo que generó un saldo pendiente de devolución de US\$ 825 mil.

- La inserción del Programa dentro del MEC sufrió los vaivenes de los cambios de conducción del MEC. La Dirección de Educación Básica es la encargada de la administración de las redes, de forma coordinada con su dependencias provinciales. Esta inserción estaba en buen camino hasta abril 2005, pero luego del cambio de gobierno sufrió algunas demoras desde esa fecha. Como rasgo positivo en ese período se destaca el nombramiento de un funcionario de planta a cargo del Programa. Será muy importante que esta inserción se consolide no sólo a nivel central sino también a nivel de las Direcciones Provinciales.

- La educación intercultural bilingüe ha sido muy proactiva en integrar sus escuelas en el programa. Las 55 redes bilingües financiadas por el Programa corresponden al 29% de las 186 redes identificadas en todo el país por la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe (DINEIB). El concepto de red se enmarca de forma muy adecuada en la cosmovisión indígena en la cual la comunidad y sus representantes tienen un papel preponderante en la vida de sus miembros. En futuras etapas, y a fin de alcanzar que la totalidad de las redes valoren su particularidad cultural se deberá realizar una visión integral de manera que no sólo este aspecto se circunscriba a las escuelas bilingües.

- Mejoramiento de las Condiciones de las Redes: Condiciones de enseñanza-aprendizaje mejoradas en los campos de: capacitación docente, material didáctico, infraestructura, equipamiento y participación comunitaria. Mecanismo de incentivos a la asistencia de docentes y miembros del Gobierno de Red, y a la innovación pedagógica implementados.

Planificado

- 186 planes estratégicos (con los 5 componentes estructurales) aprobados a junio de 2003.
- 60% de redes con proyectos de refuerzo cualitativo a julio de 2004.
- 80% de profesores elegibles reciben incentivo, al menos un mes, a julio de 2004.
- 80% de los Gobiernos de Red elegibles reciben incentivos, a julio de 2004.
- 80% de redes participan en concursos de innovación pedagógica a mayo de 2004.



Logrado

- 186 planes estratégicos (con los 5 componentes estructurales) aprobados a junio de 2003.
- 54% de redes con proyectos de refuerzo cualitativo a julio de 2005.
- 100% de profesores elegibles reciben incentivos, al menos un mes, a julio de 2004.
- 80% de los Gobiernos de Red elegibles reciben incentivos, a julio de 2004.
- 40% de redes participan en concursos de innovación pedagógica a mayo de 2004.

Análisis

- El Programa logró procesar los 186 planes estratégicos hasta finales de junio 2003. La mayor parte de estos planes fueron procesados en el 2001 y 2002. Durante los años subsecuentes, la UCP hizo varios ajustes a los planes para tomar en cuenta las necesidades y realidades de ejecución de cada red.
- Un 54% de las redes, se presentaron al financiamiento del Programa proyectos de refuerzo cualitativo. Además, el Programa apoyo la implementación de rincones de trabajo en las aulas, ayudando al mejoramiento de la enseñanza en particular en las escuelas unidocentes.
- Todos los docentes de las redes recibieron un incentivo equivalente a US\$25 cada vez que asistieron a todos los días de clase del mes. Los padres de familia fueron el vehículo mediante el cual se comprobó esta asistencia. Los resultados de la evaluación final indican que este incentivo, relativamente marginal comparado con el salario mensual de los docentes rurales, permitió una reducción importante del ausentismo docente, y contribuyó al mejoramiento de la calidad del sistema educativo. Podrían incorporarse en un futuro otros criterios vinculadas a la calidad docente o al cumplimiento de logros preestablecidos que amplíen el ámbito de estos incentivos. Lastimosamente, las autoridades del MEC no expandieron estos incentivos por razones presupuestarias y por el riesgo que este incentivo se convierte en un derecho adquirido y en un incremento de los salarios.
- Durante la ejecución del Programa, se acordó dotar de incentivos también a los Consejos de Red para facilitar la participación de los miembros pertenecientes a la comunidad. Asimismo se establecieron concursos de proyectos entre las escuelas para estimular la innovación pedagógica.

 Seguimiento y Evaluación: Sistema de seguimiento y evaluación del Programa implementado.

Planificado

- Sistema interno y externo de seguimiento y evaluación operando hasta el final del programa.
- 186 redes evaluadas y con seguimiento permanente con sistemas técnicos de muestreo hasta final del programa.
- Proceso consolidado de utilización y toma de decisiones sobre la base de información procesada instalado hasta finales de julio 2004.
- Sistematización de la modalidad validada.

Logrado

- 80% del sistema interno y externo de seguimiento y evaluación operando hasta julio de 2005
- 186 redes evaluadas y con seguimiento permanente en un 80% con sistemas técnicos de muestreo.
- 75% del proceso consolidado de utilización y toma de decisiones sobre la base de información procesada.
- 100% sistematización de la modalidad validada.

Análisis

- El Programa desarrolló un sistema de información y gestión, denominado "Sistema de Apoyo, Seguimiento y Facilitación a Redes (SASEF)" aplicado sobre las 186 redes. Este sistema fue implantado a nivel central y de Direcciones Provinciales. Por ello, en la segunda fase, se buscará un esquema de actualización permanente, ahora se encuentra actualizado hasta 2004, y una implantación del mismo a nivel de redes. Cabe señalar que tal como se explicará en 2.2.1.3 esto constituyó un ajuste a lo establecido en el Plan de Operaciones ante el fracaso de la modalidad allí prevista. Pese a los problemas encontrados la Gerencia del Proyecto tuvo una capacidad proactiva de utilizar los elementos de los procesos de seguimiento y evaluación para tomar decisiones relevantes del programa. No obstante, hubiera sido importante contar con un sistema regular de medición de logros a lo largo de todo el proyecto.



■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 186 redes escolares creadas, incorporando 135,000 alumnos, 6000 docentes y 2,300 escuelas, con presupuesto propio y capacidad de gestión, manejando partidas docentes y administrativas.
- La modalidad de redes escolares rurales está legitimada e incorporada orgánicamente en el Ministerio de Educación.
- Fortalecimiento con capacidad de administrar las redes a 14 direcciones provinciales de educación bilingüe y a 19 direcciones provinciales de educación hispana.
- Logros en el mejoramiento de los aprendizajes de alumnos y alumnas, y actualización de procesos metodológicos en los docentes.
- Consolidación de la organización y participación comunitaria en los procesos de desarrollo de las redes, lo que garantiza la sostenibilidad de los logros del Programa.

■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ 2.1.2. Objetivos de desarrollo

- | | |
|--|--|
| <p>■ Modalidad de educación básica rural validada, con potencialidad de expandirse, caracterizada por una gestión de recursos desconcentrada, con condiciones de enseñanza-aprendizaje mejoradas y con un gobierno de red participativo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - 20% de las escuelas rurales aplican la modalidad a julio de 2004. - 100% de las escuelas de las redes funcionando, a julio de 2004. - Incremento del 10% de matriculados en las escuelas de las redes a julio de 2004. - 100% de redes con partidas fiscales administradas por las redes a julio de 2004. - Al menos 50% de organizaciones comunitarias con capacidades para una gestión participativa de las redes a julio de 2004. |
|--|--|

■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.**
- Al cierre del Programa, 18.6% de las escuelas rurales del país aplican la modalidad. La diferencia se explica por la diferencia entre el promedio esperado de escuelas por red (20) y el promedio efectivamente logrado (12). Esta realidad obliga al Programa a crear más redes que lo previsto (186 en lugar de 120). Estas 186 redes representan cerca de 2300 escuelas rurales, 135 mil alumnos y 6 mil maestros. Una sola escuela se cerró durante la ejecución del Programa, por razones independientes a la modalidad.
 - En la mayoría de las redes, el incremento de matrícula superó el 10% entre 2001 y 2005. El 100% de las redes manejan sus partidas docentes. 100% de las redes hispanas (131 redes) con capacidad de desarrollar procesos de gestión comunitarias.
 - En las redes bilingües (55 redes) los procesos de organización y participación comunitaria estuvieron previamente más desarrollados por las organizaciones de base de dichas comunidades.

Otros resultados relevantes del Programa

- Se han mejorado los niveles de asistencia de los profesores a los planteles. El 96% de los profesores accedió al incentivo económico por haber concurrido al 100% de las actividades escolares, lo que contrasta con el marcado ausentismo en las áreas rurales. En vista de que no se contó con un sistema regular de medición de logros, no se disponen de resultados específicos



como la evolución de los índices de repitencia y deserción

- Se logró un importante mejoramiento en la infraestructura de los planteles. Entre las obras ejecutadas se destacan la construcción y reconstrucción de :

3.303 aulas y espacios administrativos.

262 cocinas-comedor

875 sistemas de dotación de agua para escuelas

1.162 baterías sanitarias

- Se logró la dotación de 938 equipos de computación y capacitación a 360 docentes en el uso de tecnologías de información y comunicación.

- En el ámbito de capacitación docente y promoción comunitaria se desarrollaron 1.684 talleres de capacitación para profesores y 722 talleres de fortalecimiento de la participación comunitaria.

Diagnóstico y monitoreo de las escuelas de las redes. El programa no contó con una línea de base de las condiciones de las escuelas que conforman las redes, más en el año 2003 se realizó el levantamiento de una línea intermedia para obtener información de esas escuelas. Resultados de monitoreo sobre el avance de los planteles se encuentran en los informes de Evaluación Intermedia efectuada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (PUCE), de Evaluación Externa a cargo del Consultor Nelson Robelli y de Evaluación Final del Programa a cargo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

A. - Toma de conciencia de la importancia de la educación en las comunidades apoyadas por el programa, lo cual se concreta en mayores exigencias por parte de los padres de familia, mayores expectativas por parte de los alumnos y mayor motivación de los docentes para cumplir con sus responsabilidades. Los padres de familia pasaron del reclamo de "necesitamos un docente en nuestra escuela" a exigir, una vez garantizada la permanencia y asistencia del docente, "un docente de calidad en nuestra escuela".

- Varias comunidades educativas han logrado suscribir compromisos para mejorar el ambiente educativo con organismos de Gobiernos Seccionales y con Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales.

- Un descongestionamiento de funciones burocráticas en las instancias del Ministerio de Educación y de las instancias Provinciales, gracias al ejercicio de la autonomía escolar de las redes.

■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

A. La modalidad implementada incide en la organización y el desarrollo económico y social de las comunidades. Los estudiantes que egresen de las redes tendrán mejores condiciones para continuar estudios o incorporarse a actividades laborales.

■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

A. - La modalidad de asignación de partidas a las redes es un aspecto crítico que está asegurado pues ha sido plenamente institucionalizado. Otro aspecto que reforzará los logros del programa es la aplicación una fórmula de asignación general de partidas docentes por provincia y escuela que cambia los criterios históricos de asignación por pautas objetivas que hacen más eficiente la asignación de recursos y mejoran la pertinencia de dichas asignaciones hacia poblaciones con mayores índices de pobreza y vulnerabilidad. Esto fue resultado del cumplimiento de las condicionalidades del PBL Social (1466/OC-EC).

- Adicionalmente, los buenos resultados obtenidos por el Programa se podrán mantener en la medida en que el Gobierno Nacional asigne los recursos fiscales para los gastos operativos y de inversión de las redes escolares, y promuevan su desarrollo dentro del marco institucional establecido.

- Las comunidades deben seguir involucrándose en el fortalecimiento de la modalidad para



garantizar la sostenibilidad de los logros.

- Los gremios docentes, fuertes opositores a este proyecto antes y durante su ejecución han terminado "aceptando" aún con sus matices, esta modalidad, aunque debe prestarse atención a su futuro accionar.

■ ■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A.** Los porcentajes de atención a beneficiarios del Programa presentan diferencias regionales. En términos de distribución de los beneficiarios, el 53% se ubica en la Costa, el 33% en la Sierra y el 14% en la Amazonía. Estas diferencias se produjeron en buena medida por la oposición del gremio de docentes a la conformación de redes, particularmente en la Sierra, y a las dificultades de acceso en la Amazonía.

■ ■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A.** El Programa no generó efectos adversos en el medio ambiente. En unos casos, la creación de redes generó tensiones entre comunidades que aceptaron el Programa y otras que no, en particular al inicio de la ejecución. Una vez observadas las bondades del mismo, hubo comunidades no integradas que expresaron su deseo de conformar redes, lastimosamente cuando el Programa ya había comprometido sus recursos.

■ ■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

- A.**
- La implementación y desarrollo del programa de redes rurales han contribuido a cumplir los mandatos constitucionales de descentralización y desconcentración del sistema educativo en cuanto a estrategias administrativas, financieras y pedagógicas. De igual modo, la ejecución del programa ha respondido a los mandatos constitucionales y políticos de participación de los actores de las comunidades educativas en el desarrollo de la educación, así como en las prácticas de rendición de cuentas de parte de las instituciones a padres de familia y comunidades. Sin embargo en un escenario de descentralización es necesario fortalecer al MEC como entidad que asume el rol de rectoría del sistema educativo.
 - La ejecución del programa ha tenido correspondencia con el cumplimiento de uno de los objetivos del Banco en cuanto a contribuir al alivio de la pobreza de sectores poblacionales rurales marginales y a la formación de capital humano que sea el soporte de la inclusión social en las áreas rurales.

■ ■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

- A.** A pesar de la inestabilidad de los gobiernos y de las administraciones ministeriales (cuatro Presidentes de la República, ocho Ministros de Educación y diez Directores Ejecutivos), y de las discontinuidades y variaciones en la visión del desarrollo educativo, el programa de redes supo reafirmar la necesidad de implementar la descentralización, la desconcentración y la autonomía de la gestión, como medios idóneos para alcanzar el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de niños y niñas de las áreas rurales.

■ ■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

- A.** N.A.

■ ■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A.** N.A.

■ ■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)



Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)
 ☒ Efectivo (E)
 ☐ Poco efectivo (PE)
 ☐ Inefectivo (I)

- A.**
- Existe una demanda muy importante para el mejoramiento de la calidad de la educación a todos los niveles de la sociedad Ecuatoriana, en particular en las zonas más pobres del país donde se ubica la acción del Programa. Puede considerarse que se está consolidado un esquema de asignación de partidas docentes a las redes rurales, que junto con la participación de las comunidades favoreció la desconcentración de la educación rural. La modalidad de redes escolares rurales está legitimada e incorporada orgánicamente en el Ministerio de Educación.
 - De acuerdo a la evaluación final del programa, se notan cambios positivos en lo referido a la asistencia de profesores, al incremento del número de alumnos matriculados en escuelas de las redes y a la permanencia de los alumnos en las mismas.
 - En todas las 186 redes que a la fecha manejan su presupuesto de acuerdo a su plan estratégico, funciona un Comité de Gestión conformado por padres de familia, líderes comunitarios y maestros. Estos Comités de Gestión han realizado un uso eficiente de los recursos para atender las necesidades escolares. Además, los Comités de Gestión están apoyando el desarrollo de la gestión comunitaria a través de sesiones de capacitación y, en algunos casos, de liderazgo en proyectos productivos de ejecución compartida con la comunidad.
 - El Programa desarrollo un sistema de información y gestión, denominado "Sistema de Apoyo, Seguimiento y Facilitación a Redes (SASEF)" aplicado sobre las 186 redes. Este sistema fue implantado a nivel central y de Direcciones Provinciales. Por ello, en la segunda fase, se buscará un esquema de actualización permanente, ahora se encuentra actualizado hasta 2004, y una implantación del mismo a nivel de redes.
 - El Banco y el MEC han acordado la posibilidad de extender la modalidad desarrollada por el Programa a un grupo más importante de escuelas rurales y urbano-marginales, a fin de incrementar la cobertura en el contexto de la política del gobierno ecuatoriano de universalización de la educación básica. Esto está siendo diseñado en un nuevo programa para el sector de Educación en el marco de un SWAP conjunto con el Banco Mundial y tal vez la CAF. En el caso del Banco se prevee que esta nueva operación se dirigirá a tres objetivos: (i) fortalecimiento institucional del MEC en sus sistemas de información y en su capacidad rectora del sistema; (ii) mejoramiento del sistema de capacitación docente; y (iii) implementación de la segunda fase del programa de redes amigas. Estas acciones darán continuidad a los logros de este programa.

■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.**
- Existieron limitaciones y falta de definición entre componentes del marco lógico. Además el programa no contó con un estudio de línea de base de la condiciones de las escuelas rurales que formarían las redes.
 - La modalidad de apoyo a las redes, a través de la conformación de una Unidad de Apoyo Educativo (UAE) formada por ONGs, Universidades y grupos de profesionales no funcionó por la pobre calidad de las UAE que fueron incluidas en la base de datos del proyecto, el insuficiente seguimiento de la UCP a su labor y finalmente, la dificultad de atraer docentes a las zona de intervención del programa, .
 - El período de desembolso, inicialmente estimado en 4 años, no tomó suficientemente en cuenta la dificultad de implementar esta nueva modalidad por las reacciones de algunas partes interesadas como los sindicatos docentes, ni por el tiempo que tomó construir la capacidad en las comunidades para conformar y administrar las redes.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.**
- El Plan de Operaciones establecía que el monitoreo y evaluación del programa se realizaría externamente. Para ello se realizó un concurso internacional que concluyó en la contratación del consorcio ecuatoriano-estadounidense ICCA-Casals. La relación entre la firma y la UCP fue complicada, tanto fue muy difícil que esta última se apropie de los resultados de los informes. Finalmente la Ministra, sin razones claras, dio por concluido el contrato con ICCA-Casals en 2003. La UCP asumió el monitoreo a través de la Dirección Técnica del Programa que crea el Sistema de Apoyo, Seguimiento y Facilitación a Redes (SASEF). Esto fue contemporáneo a la contratación de facilitadores para apoyar a las redes (ver 2.2.4.1) que levantaron los datos directamente de las mismas para establecer una línea intermedia de base con la que se alimentó el SASEF (cuarto trimestre de 2003). Utilizando esta modalidad se actualizaron los datos acerca de las redes hasta el primer trimestre de 2005. El SASEF fue instalado tanto en todas las Direcciones Provinciales en que existían redes (36) para que ellas mismas pudieran dar seguimiento al desempeño de las mismas como en el MEC en su área de Sistemas y en la Dirección de Educación Básica.
 - Inicialmente estaba previsto la contratación de UAES, para apoyar las redes en los campos administrativos-financieros, pedagógicos y técnicos (infraestructura). Esta modalidad no funcionó



por la dificultad de atraer profesionales experimentados en las zonas rurales del proyecto, la debilidad de la UCP en la acreditación y en el seguimiento de dichas UAE. Para superar esta situación, el programa contrató ternas de profesionales locales a las cuales dio un seguimiento estrecho. Esta modalidad permitió mejorar significativamente el apoyo técnico a las redes.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.**
- Los numerosos cambios de Director del Proyecto generaron atrasos importantes en la ejecución del mismo, por tanto para una próxima operación se requiere identificar un mecanismo que garantice la calidad técnica y la continuidad del equipo de gestión del proyecto.
 - Este tipo de proyecto, que introduce reformas importantes del sector (autonomía administrativa y financiera de redes escolares, traslado de partidas de docentes, cambio de papel de las direcciones provinciales de educación) requiere un fuerte apoyo del MEC. Cuando este apoyo no se da con suficiente claridad, el programa se atrasa y crece la oposición de los sindicatos.
 - Es necesario establecer, previamente, un mapa con el peso relativo de la influencia de los actores en cuanto a su capacidad de facilitar -bloquear el logro de los objetivos. En programas de reformas resulta muy valioso establecer desde el principio y permanentemente una red de alianzas y consensos con distintos actores. En el caso de este Programa, alianzas estratégicas con dependencias del propio Ministerio, asociaciones de padres, ONG, sectores de defensa de los derechos de los niños, organizaciones comunitarias indígenas, hubieran potenciado los resultados esperados.
 - Es necesario contar desde el principio con una política integral de comunicación del programa a los niveles institucionales y públicos.
 - Para los procesos de seguimiento y evaluación se debería incluir un enfoque que integre una evaluadora externa con el organismo que administra el proyecto.
 - Desde un primer momento se debe contar con buenos indicadores que permitan realizar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proyecto.
 - El dimensionamiento del Fondo Rotatorio, no tomó en cuenta las necesidades de fondos de las redes una vez que el proyecto entrase en régimen. Esto ocasionó un cuello de botella para el funcionamiento del Programa.
 - Se debe levantar una línea de base de la condición en que se encuentra la red, como requisito previo a la aprobación de su funcionamiento, de manera que sea posible la evaluación de su desempeño. Asimismo, se debería establecer claramente los estándares e indicadores que cada plantel y cada red, como forma de evidenciar los avances en las áreas pedagógicas, administrativa y financiera. Los procedimientos para lograr estos estándares deberán guardar pertinencia con el medio rural en que se desarrolla el programa.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A



nacional

■ 2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A. Las marchas y contramarchas mencionadas en los sistemas de seguimiento en 2.2.1.3, hicieron dificultoso obtener información periódica y confiable de los avances en la obtención de productos y efectos. El Banco debió compensar estos problemas de los sistemas internos con un seguimiento muy estrecho a la ejecución del programa, mediante visitas de inspección. Eso permitió tener una información razonable sobre los avances y problemas del proyecto.

■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A. - Debido a las dificultades mencionadas con la consultora externa se implementó el SASEF tal como se menciona en 2.2.1.3. Esta medida, conjuntamente con la labor de los facilitadores, permitió contar con un sistema de evaluación y seguimiento de las redes.
- Se contrataron consultorías externas para la Evaluación Intermedia, Evaluación Final y Evaluación Económica y Pedagógica de la línea intermedia y Evaluación de Impacto.
- Se reformuló el marco lógico en el segundo trimestre de 2003.

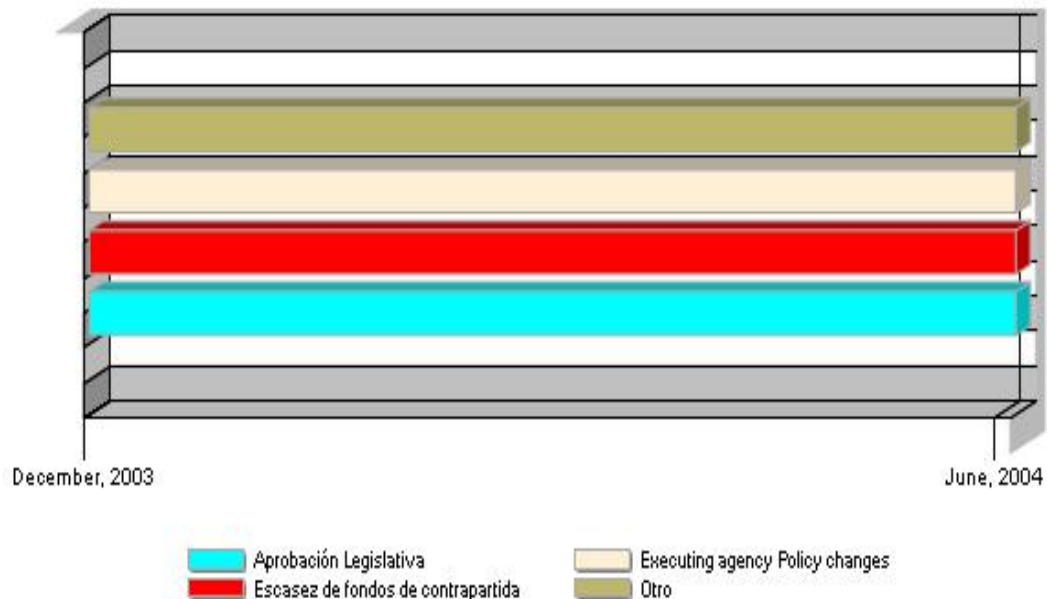
■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A. - Deben existir buenos indicadores a nivel de efectos y productos desde un principio.
- Los sistemas de información deben estar focalizados a verificar el avances de estos indicadores relevantes y deben estar disponibles lo antes posible en la vida del proyecto.
- Cuando existen dificultades para tomar la línea de base, tanto ésta como los sistemas de información deben implementarse en el primer año.

■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

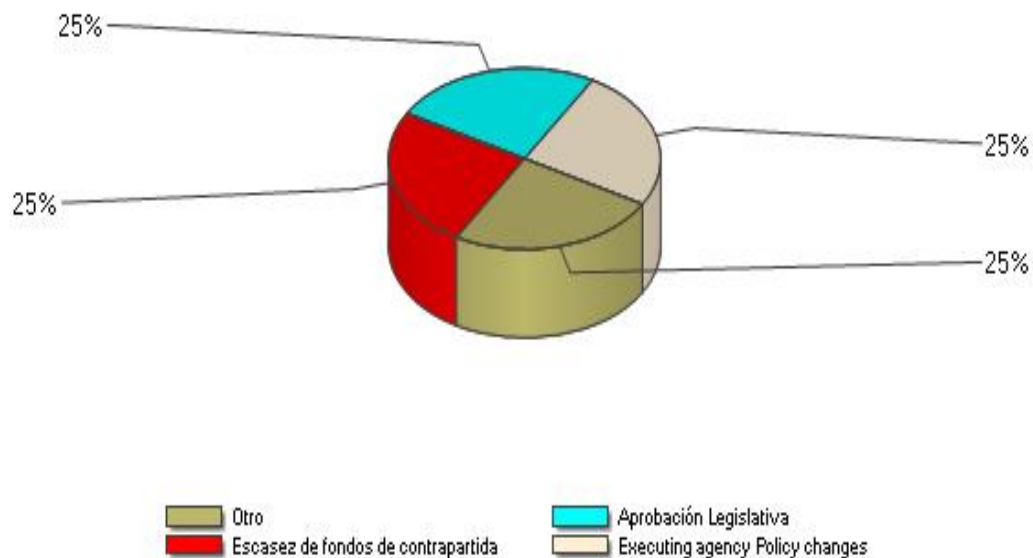


Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.**
- Tal como fue mencionado los numerosos cambios de Director del Proyecto y de Ministros de Educación generaron atrasos importantes en la ejecución del mismo.
 - La falta de capacidad de gestión de algunos administradores de las redes y conflictos internos en las mismas complicó la ejecución de los planes estratégicos.
 - No existió una adecuada agilidad en los desembolsos a las redes.
 - En un principio, faltó recurso humano técnico para agilizar los procesos de planificación, asesoramiento y seguimiento de las redes.

■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.**
- Las comunidades fueron muy importantes en diversos aspectos. Primero, su capacidad de organización facilitó la creación y gestión de los Consejos de Red. En segundo lugar, la participación comunitaria en el proceso de ejecución del plan estratégico generó ahorros importantes en las obras de infraestructura. Cabe señalar que la forma en que se dio la participación comunitaria se vinculó también a la madurez organizativa y al proceso histórico en que se han organizado las comunidades en donde se asentaron las redes.
 - Luego de probar varias alternativas la UCP brindó un apoyo técnico muy importante a las redes en las áreas financiera, pedagógica, infraestructura, equipamiento y fortalecimiento comunitario.

■ ■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
- La inestabilidad tanto a nivel de la política general, como de la inestabilidad a nivel del MEC y la UCP generaron demoras y dificultades en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
 - Este proyecto introdujo reformas importantes (autonomía administrativa y financiera de redes escolares, traslado de partidas de docentes, cambio de papel de las direcciones provinciales de educación) que tuvieron fuerte oposición de los gremios docentes, ocasionando retrasos tanto en la creación de redes como en la ejecución de los planes estratégicos.

Contexto político durante la ejecución

En las redes y en las comunidades rurales existen limitaciones y diferencias en el desarrollo de la cultura de la gestión institucional. Igualmente, la lucha por el poder y los conflictos internos en algunas comunidades y redes han determinado la pérdida de perspectivas sobre las acciones trascendentes para el logro de los objetivos del programa.

En algunas redes ha faltado conocimiento y respeto a las funciones y competencias de organismos, autoridades y actores, lo que ha influido para que estas redes no tengan adecuados niveles de organización requeridos para su desarrollo.

■ ■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
- Las comunidades aceptaron esta modalidad ya que percibieron los efectos sobre la educación de los niños tal como fue descrito anteriormente. (ver 2.1.2.2)
 - La asignación de las partidas docentes a las redes fue un factor decisivo para lograr los objetivos del proyecto, ya que dio a las redes un manejo real sobre los recursos educativos y fue fundamental para la apropiación del proyecto por parte de las comunidades. Podemos afirmar que la modalidad de redes escolares rurales está legitimada e incorporada orgánicamente en el Ministerio de Educación.
 - Existieron además una serie de factores que contribuyeron a que ciertas redes funcionaran mejor que otras:



1. Redes que ya tenían trayectoria y experiencia bajo otros programas similares. De hecho 45 ya habían sido Centros Educativos Matrices.
2. Redes que se formaron en comunidades con mayor grado de organización comunitaria, lo que incremento el apoyo por parte de las organizaciones locales, tanto gubernamentales como no gubernamentales.
3. Redes en las que los administradores escolares (directores, administrativos) y los integrantes del consejo de red, asimilaron más rápidamente el modelo.
4. Redes que lograron mejor coordinación con la Direcciones Provinciales y los supervisores.
5. Redes que alcanzaron un funcionamiento más armónico entre la comunidad y el consejo de red.
6. Liderazgo, sobre todo del director.
7. Calidad de los facilitadores del organismo ejecutor en el apoyo al funcionamiento de las redes.
8. Redes con menor influencia de la UNE o redes que ante los embates del sindicato lograron ofrecer un frente sólido de apoyo al programa.

■ ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.**
- Los numerosos cambios de Director del Proyecto generaron atrasos importantes en la ejecución del mismo.
 - Tal como fue mencionado en 2.2.1.3, fue reformulada la modalidad de apoyo a las redes. El esquema elegido de contratación a través de la UCP ternas de profesionales locales en las áreas financieras, pedagógica, desarrollo comunitario, facilitación jurídica, infraestructura y dotación de equipamiento fue más efectivo ya que se alcanzó el 84% de inversión en la ejecución de los planes estratégicos de las redes y mostró una proactividad de la UCP en este importante área de la gestión.
 - La UCP mostró flexibilidad al reformular los planes estratégicos como resultado de las variaciones de precios entre el momento de formulación de los planes y su ejecución. Se reasignaron partidas presupuestarias para cubrir las necesidades de infraestructura e incluir equipamiento para mejorar la calidad en la educación a través de la implementación de ambientes de aprendizajes.

■ ■ 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A.**
- Los objetivos y procesos de gestión para el mejoramiento de la calidad de la educación deben estar definidos en la planificación inicial para que sean transmitidos a los ejecutores, en este caso las redes.
 - El proceso de sistematización debe ser permanente.
 - Para una próxima operación se requiere identificar un mecanismo que garantice la calidad técnica y la continuidad del equipo de gestión del proyecto.

■ ■ 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A.**
- El Programa ha sido afectado por los cambios sucesivos de Directores, los cuales han generados atrasos en el ritmo de ejecución del Programa y de los desembolsos en especial en el segundo semestre de 2004 y el primer semestre de 2005. . De esta situación se han originado prórrogas especiales sucesivas para facilitar el cierre financiero del Programa y la justificación de utilización de recursos al Banco. Por lo anterior, a pesar de que las metas del Programa fueron superadas



desde julio 2004, ha sido necesario tener vigente este programa hasta octubre 2005, fecha en la que el mismo finalizó.

- No obstante, el Programa logró y en otros casos superó varias de las metas previstas, en particular el número de redes creadas, el número de escuelas, docentes y alumnos incorporados en el programa, el traslado de partidas a las redes, el proceso de refuerzo educativo tal como se mencionó previamente.

- Las evaluaciones intermedia y final identificaron mejoras en el rendimiento de los alumnos del Programa en las áreas de matemáticas y español, un empoderamiento del concepto de gestión escolar autónoma por parte de los padres de familia, una alta participación comunitaria en los procesos de las redes, una gestión adecuada de los recursos del Programa por parte de los comités de gestión de las mismas.

- Este proyecto presentó algunos problemas con el manejo del Fondo Rotatorio. En total se deberá reintegrar al Banco el valor de \$685k de fondos del financiamiento empleados en gastos no elegibles o no justificados. De esta suma, aproximadamente US\$345k corresponden a pago de IVA y US\$340k a pagos realizados a proveedores que incumplieron contratos o transacciones con documentación de soporte insatisfactoria. Cabe resaltar que los fondos relacionados con el IVA fueron resultados del cambio de normativa en este impuesto, con posterioridad al inicio del proyecto. El saldo representa menos del 1% de los fondos del financiamiento, en un programa pionero en la descentralización hacia zonas rurales aisladas.

Esta situación existía desde el año 2003 por un monto superior a US\$4 millones y fue objeto de la salvedad en la opinión de los estados financieros del 2004. En estrecha colaboración con el MEF y funcionarios de la unidad coordinadora, se logró reducir el monto a la suma mencionada más arriba, que serán reembolsados al Banco.

■ ■ 2.3. Análisis de Sostenibilidad

■ ■ 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

■ ■ 2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
- Se institucionalizó el esquema de distribución de partidas docentes a las redes. La modalidad de redes escolares rurales está legitimada e incorporada orgánicamente en el Ministerio de Educación.
 - Se descontroló la gestión de las escuelas rurales con la organización de 186 consejos de Red integrados por miembros de la comunidad, docentes, padres de familia y estudiantes. Los Consejos de Red adquirieron experiencias en el armado de los planes estratégicos, la gestión de las redes y de procesos de contrataciones y administrativo-financieros.

■ 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.**
- Se institucionalizó el esquema de distribución de partidas docentes a las redes, siendo esta una modalidad ya aceptada en el MEC. Previo al proyecto el sistema de asignación de partidas era centralizado, con fuerte influencia de los sindicatos docentes, además de que la partida era considerada "propiedad" del docente o de la Dirección Provincial.
 - Se fortalecieron 36 Direcciones Provinciales de Educación con la dotación de equipos de computación y el mobiliario adecuado para su uso. Estas actividades sientan una base de recursos para una futura mejora en el desempeño de las Direcciones Provinciales.
 - Se estableció una modalidad desconcentrada de administración de las redes de escuelas rurales.

■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

- A.** La desconcentración de la administración de las escuelas a las redes ha fortalecido al MEC ya que se optimizó la capacidad de gestión educativa en la zona rural.

■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto



- A.**
- La metodología de asignación de partidas docentes a redes debería mantenerse como condición necesaria para asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos.
 - Continuar con el apoyo a la estructura organizacional de las 186 redes existentes.
 - Definir dentro del MEC una instancia responsable del seguimiento y monitoreo de los efectos inmediatos y futuros. Tal como fue mencionado esto fue asumido, aunque no de manera consistente, por la Dirección Nacional de Educación Básica.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A.**
- Falta de recursos en el presupuesto local para el mantenimiento de las acciones relacionadas con mejoramiento de la infraestructura escolar y de aprendizaje de las redes.
 - La disparidad de los niveles de capacidad de las redes puede afectar el desempeño y por tanto la sostenibilidad de las mismas.
 - Inestabilidad de las políticas de educación tanto en el MEC como en el gobierno nacional. Esto se tradujo en la intermitencia con la cual la Dirección Nacional de Educación Básica asumió la continuidad de las acciones del Programa. Además, si bien hubo un apoyo por parte de los altos mandos del MEC, los mandos medios no brindaron el apoyo necesario para la inserción del proyecto.
 - Los gremios, si bien como se dijo anteriormente han bajado su resistencia, pueden volver a afectar los logros del mismo.

2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A.**
- Apoyo de las comunidades a la Redes Educativas
 - Definitiva aceptación del mecanismo de asignación de partidas docentes a las redes. Este factor se acentuará con la aplicación de la nueva fórmula de asignación de partidas resultante de las condicionalidades del PBL Social.
 - El Proyecto de Ley de Educación que está en discusión en el Congreso hace algún tiempo, contiene una visión descentralizadora de la educación contexto en el cual las redes constituyen un paso importante.



■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A.**
- Capacitación al personal del MEC para aplicar los procesos establecidos en el proyecto.
 - La conformación del Consejo o Gobierno de red permitió crear un espacio para que la comunidad sea parte del proceso de gestión (administración de redes y procesos de contrataciones, contables, financieros) y rendición de cuentas.

■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A.**
- Mayor involucramiento en la etapa de diseño e implementación del programa a funcionarios del MEC y de las Direcciones Provinciales de Educación, para asegurar una transición ordenada entre la Unidad Ejecutora y la línea del MEC.
 - Respecto de la modalidad de ejecución es importante promover la formación de unidades de coordinación pequeñas, apoyadas en las unidades de línea del MEC.
 - Fortalecer el rol rector y regulador del MEC ante el escenario de una descentralización.
 - Establecimiento de un sistema nacional de evaluación (macro y micro)
 - Fortalecer redes académicas de docentes y asistencia técnica para el desarrollo de proyectos educativos locales y regionales.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.** La UCP está manejando el tema de la sostenibilidad con mucho énfasis a tres niveles: 1) mejorar las condiciones internas de sostenibilidad en las redes, 2) mejorar la comunicación y la inserción del Programa en las instancias naturales del MEC, 3) la búsqueda proactiva de alianzas y sinergias a nivel nacional y local.

El Préstamo Sectorial Social (1466/OC-EC) prevé, dentro de sus condiciones, la asignación de recursos por alumno y nivel de pobreza. La fórmula se aplica a dos niveles: por provincias y luego al interior de las mismas por cantones, para luego asignar las partidas docentes por establecimiento. Dadas las características de la mayoría de las redes (rurales, distantes, unidocentes o cubiertas por alfabetizadores) esta reforma reforzará su sostenibilidad, donde ya se aplica este principio (inversión por alumno). Cabe resaltar que esta condicionalidad ha sido sustancialmente cumplida y que el MEC se encuentra implementando esta modalidad de asignación.

Como se mencionó anteriormente, el MEC retomó los contactos con el Banco para el financiamiento de un SWAP, conjuntamente con el Banco Mundial y la CAF, dentro del cual está previsto la extensión del modelo de gestión para la educación rural comprobado con el Programa Redes Amigas. Se prevé que esta nueva operación se dirigirá a tres objetivos: (i) fortalecimiento institucional del MEC en sus sistemas de información y en su capacidad rectora del sistema; (ii) mejoramiento del sistema de capacitación docente; y (iii) implementación de la segunda fase del programa de redes amigas. Estas acciones darán continuidad a los logros de este programa.

■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

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

A.



2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A.** - Los numerosos cambios de Director del Proyecto generaron atrasos importantes en la ejecución del mismo. A lo largo de la ejecución esta fue tal vez la cuestión más complicada: cómo conservar en medio de todos los cambios un equipo base que pudiera gestionar el proyecto. Los estilos de los Directores también impactaron en el ritmo de la ejecución: algunos con una vocación demasiado centralizadora, otros que por desconocimiento u otras razones vulneraron procedimientos, en especial en temas de contratación. Esto llevó al Banco a rechazar gastos por no ser elegibles y luego a la exigencia de planes detallados de inversión y justificación de gastos para el procesamiento de desembolsos. Sin embargo, debe hacerse una consideración a la etapa final del proyecto, en la que luego de una gestión muy controversial, con el concurso de un funcionario del MEC que asumió la conducción del Programa y el equipo existente, se realizó una tarea de gran importancia para alcanzar un buen cierre financiero del proyecto.
- Como se mencionó en 2.1.2.7 el Proyecto atravesó en su última etapa por un proceso de depuración de saldos del fondo rotatorio. La acción coordinada del Banco, el MEF y funcionarios de la unidad coordinadora, se lograron reducir dichos saldos a los niveles anteriormente mencionados.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)



- A.** - Para una próxima operación se requiere identificar un mecanismo que garantice la calidad técnica y la continuidad del equipo de gestión del proyecto. Esto ya está siendo aplicado en los nuevos proyectos a través de la selección tanto del Director de Proyecto como de la primera línea gerencial por medio concursos abiertos a través de firmas de recursos humanos con experiencia en el tema. Además, las remuneraciones a ese personal cuentan con un componente variable ligado al cumplimiento de objetivos que puede dar lugar a su remoción en caso de que su desempeño no sea satisfactorio. Esto da lugar a que existan criterios objetivos y no a una permanente "negociación" con el organismo ejecutor.
- La UCP pudo haber promovido un mayor intercambio entre las redes para asegurar el flujo de información y conocimiento entre las redes. El concepto de gestión del conocimiento pudo haber sido aplicado para movilizar y aprovechar los aprendizajes individuales y colectivos de la organización.

■ ■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A.** Aún con todos los problemas mencionados el programa cumplió con sus objetivos, por ello es que se considera satisfactorio el desempeño del organismo ejecutor.

■ ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

 1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

- ☐ Si
☒ No

 2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

 3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

- ☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00

 4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID



- ☐ Recursos del prestatario
- ☐ Otras fuentes

A.

■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. N.A.

■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- N.A.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





Anexos

■ ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
01.00 Administracin	\$1,850	\$1,000	\$0	\$2,850	\$1,907	\$2,061	\$0	\$3,968	3.08%	106.1%		39.23%
02.00 Costos de las Actividades	\$41,500	\$0	\$0	\$41,500	\$39,166	\$0	\$0	\$39,166	-5.62%			-5.62%
03.00 Imprevistos	\$1,200	\$0	\$0	\$1,200	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%			-100%
04.00 Inspeccin y Vigilancia	\$450	\$4,000	\$0	\$4,450	\$345	\$4,415	\$0	\$4,760	-23.33%	10.38%		6.97%
	\$45,000	\$5,000	\$0	\$50,000	\$41,418	\$6,476	\$0	\$47,894	-7.96%	29.52%		-4.21%

■ ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1998	\$9,000	\$1,000	\$0	\$10,000	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%
1999	\$10,400	\$1,150	\$0	\$11,550	\$2,135	\$0	\$0	\$2,135	-81.52%
2000	\$16,200	\$1,800	\$0	\$18,000	\$693	\$726	\$0	\$1,419	-92.12%
2001	\$9,450	\$1,050	\$0	\$10,500	\$6,700	\$496	\$0	\$7,196	-31.47%
2002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10,138	\$779	\$0	\$10,917	



2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10,385	\$1,018	\$0	\$11,403	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9,174	\$2,221	\$0	\$11,395	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,979	\$1,187	\$0	\$3,166	
	\$45,050	\$5,000	\$0	\$50,050	\$41,204	\$6,427	\$0	\$47,631	-4.83%

■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

A. La Unidad Ejecutora del MEC estuvo sometida a la inestabilidad política general que ha caracterizado al Ecuador. Este hecho se refleja en los continuos cambios de administración del programa: a lo largo de la vida del proyecto han existido diez directores ejecutivos. La falta de continuidad en los cargos clave causó un serio debilitamiento de la capacidad del Organismo Ejecutor, especialmente en su capacidad de llevar un adecuado control financiero de las Redes Escolares Autónomas. Se produjeron retrasos importantes en la ejecución de los planes estratégicos y proyectos de las Redes, situación especialmente notoria en la segunda mitad del 2004 y primer semestre del 2005. En abril de ese año se produjo un cambio de gobierno en el país que abrió una ventana de oportunidad para sugerir una nueva administración para Unidad Ejecutora. La nueva administración que se posesionó a mediados de mayo 2005, con el continuo acompañamiento de la Representación y del MEF, logró revertir una situación negativa y ejecutar recursos remanentes por aproximadamente USD1.4 millones y poner un orden relativo en las cuentas del Programa.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

A. El sistema contable del Programa adoleció de una importante limitación que consiste en no haber permitido una consolidación de la información financiera de las Redes Escolares Autonomas. Al estar geográficamente muy dispersas, el control financiero sobre las actividades de las Redes se dificultó considerablemente. Con el tiempo se produjeron problemas importantes de uso de recursos para gastos no elegibles de acuerdo a los términos del convenio, en especial el pago de impuesto al valor agregado por el cambio de normativa mencionado anteriormente. A la fecha de preparación del presente informe, el saldo pendiente de devolución es de USD685k el cual se encuentra en proceso de tramitación en el MEF.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

A. La calidad de la información financiera del programa ha sido regular y varios factores han contribuido a esto. En primer lugar la no obligatoriedad para las Redes Escolares Autonomas de consolidar información con la UCP o al menos de presentar estados financieros anuales. En la generalidad de los casos las Redes han llevado un limitado registro de ingresos y gastos, información insuficiente para un buen control y reporte financiero. En segundo lugar, la UCP presentó problemas en la administración del fondo rotatorio. El MEF deberá reintegrar al Banco U\$685k de fondos del financiamiento empleados en gastos no elegibles o no justificados. De esta suma, aproximadamente US\$345k corresponden a pago de IVA y US\$340k a pagos realizados a proveedores que incumplieron contratos o transacciones con documentación de soporte insatisfactoria. Esta situación existía desde el año 2003 por un monto superior a US\$4 millones y fue objeto de la salvedad en la opinión de los estados financieros al 2004. En estrecha colaboración con el MEF y funcionarios de la unidad coordinadora, se logró reducir ese monto a lo mencionado más arriba. En tercer lugar, la alta rotación de personal clave en la Unidad Ejecutora imposibilitó que las políticas de control interno y procedimientos contables se aplicaran de manera consistente a lo largo del programa.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados



- A.** Los estados financieros auditados del 2003 fueron presentados al Banco con retraso, si bien con opinión limpia por parte del auditor. Un análisis del contenido reveló algunos problemas de control interno y diferencias en los saldos de las categorías de inversión registradas por el ejecutor y el banco respectivamente. Esas diferencias se generaron por los desembolsos directos realizados a las Redes entre 10/2001 y 9/2003 por USD4,848k y que registró como costo de inversiones, mientras que la UCP Ejecutora los contabilizó como anticipos a Redes. A la fecha de corte de los mencionados estados financieros, el valor de la diferencia por este concepto fue de USD4,827k. Los estados financieros auditados del 2004 se presentaron a tiempo aunque con salvedades. Las salvedades señalaban que probablemente no se podría recuperar IVA pagado con recursos del financiamiento por valor de \$758k; que el Programa tendría dificultades para justificar los anticipos a Redes y gastos pendientes hasta la fecha prevista para último desembolso; que la diferencia de registro por concepto de anticipos directos entregados por el Banco a las Redes se mantenía en un valor de USD4,848k. A partir de julio de 2004 la representación implementó un plan de acción para resolver los problemas financiero-contables del Programa, con apoyo del MEF y el SRI. Se establecieron como prioridad el reducir los montos de fondo rotatorio y anticipos a redes no justificados, el ordenamiento de las cuentas de la Unidad Ejecutora, la intensificación de la capacitación y control a las Redes y la recuperación del IVA. Para implementar el plan se contrató a una consultora especializada en auditoría y control contable que apoyó y supervisó en algunos casos el trabajo del personal del área financiera de la UCP bajo la orientación de los especialistas financieros de la representación. Como resultado de este plan de acción se logró poner al día las cuentas de la UCP, establecer la situación financiera de las Redes, y lograr una importante recuperación de IVA. El cierre financiero del Programa será relativamente satisfactorio pese a los problemas acumulados desde etapas tempranas de ejecución.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A.**
- El diseño de operaciones descentralizadas debe prever un mecanismo de desembolsos que sin reducir la capacidad de control por parte de la representación sea más ágil que el tradicional fondo rotatorio y justificación detallada de gastos realizados por el Ejecutor y Sub Ejecutores. Se sugiere el mecanismo de desembolso sobre la base de demostración de cumplimiento de hitos o metas previamente convenidas con el ejecutor y sub ejecutores.
 - Es imprescindible apoyarse en mayor medida en sistemas informáticos modernos, sistemas contables modulares, bases de datos y sistemas de información gerencial, que permitan una integración eficiente de la información financiera generada a nivel de los sub ejecutores (Redes Escolares). El uso de las nuevas tecnologías de información permitiría acciones preventivas para un buen manejo financiero de los proyectos.
 - Se recomienda introducir mecanismos de selección de personal y remuneración variable basada en el cumplimiento de objetivos y metas para los directivos de los programas financiados parcialmente con recursos BID, con el propósito de crear incentivos alineados con la buena ejecución del proyecto.
 - Se recomienda introducir mecanismos que mitiguen la rotación del personal clave del organismo ejecutor por motivos políticos.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



REDES
Unidad en la educación rural
UCP • MEC • BID

2014 47844
BANCOS
REPOSICION
REFINANCIAMIENTO
2005 JUN 13 P 3:29

OFICIO No. 0601 - DE-05
Quito, 14 JUN 2005

Señor
Baudouin Duquesne
ESPECIALISTA DESARROLLO SOCIAL DEL BID
Presente

Ref.: Préstamo No. 1142/OC-EC. Programa de Redes Escolares
Autónomas Rurales. Informe de Terminación de Proyecto

De mi consideración:

Con el presente remito el Informe de Terminación de Proyecto (Project Completion Report - PCR), de conformidad con el formulario entregado a la UCP/MEC, el mismo que ha sido elaborado por la Dirección Técnica, en base a un taller de trabajo realizado en enero del año en curso.

La información contenida en este documento esta actualizada hasta el 6 de junio del 2005.

Sin otro particular por el momento, me suscribo de usted,

Atentamente,



Byron Limaico Bassante
DIRECTOR EJECUTIVO (E)
UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
DEL SECTOR EDUCATIVO, UCP-MEC

CTM.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO
PROJECT COMPLETION REPORT - PCR

MEMORANDO DEL EJECUTOR

I ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

1.1 Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución.

1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia.

Componente	Indicadores
<p>I. CREACION Y FORTALECIMIENTO DE REDES ESCOLARES RURALES</p> <ul style="list-style-type: none">• Conjunto de redes de educación básica rural institucionalizadas en el MEC, desconcentradas en la administración de sus recursos, con participación de la comunidad, que desarrollan procesos administrativos, financieros y pedagógicos eficientes, y que responden a la diversidad socio-cultural.	<ul style="list-style-type: none">• 186 redes, cuentan con gobierno escolar, participación comunitaria, plan estratégico financiado hasta el 17 de julio de 2005, y presupuesto propio.• 100% de la Modalidad insertada en la estructura del MEC hasta julio de 2005.• 85% de redes interculturales valoran su particularidad cultural.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

<p>2. MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE LAS REDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de enseñanza-aprendizaje mejoradas en los campos de: capacitación docente, material didáctico, infraestructura, equipamiento y participación comunitaria. • Mecanismo de incentivos a la asistencia de docentes y miembros del Gobierno de Red, y a la innovación pedagógica implementados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 186 planes estratégicos, con los 5 componentes estructurales: Capacitación, Material Didáctico, Infraestructura, Equipamiento, Participación Comunitaria] elaborados. • 54% de redes con proyectos educativos de refuerzo cualitativo hasta julio de 2005. • 100% de profesores elegibles reciben incentivo, al menos un mes hasta julio de 2005. • 80% de los Gobiernos de Red elegibles reciben incentivos hasta julio de 2005. • 40% de redes participan en concursos de innovación pedagógica hasta julio de 2005.
<p>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento y evaluación del Programa implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% sistema interno y externo de seguimiento y evaluación operando hasta julio de 2005. • 186 redes evaluadas y con seguimiento permanente en un 80% con sistemas técnicos de muestreo. • 75% del proceso consolidado de utilización y toma de decisiones sobre la base de información procesada. • 100% sistematización de la modalidad validada.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"

1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- ✓ 1. Conformación de 186 redes escolares con organismo de gobierno, expedición de 186 acuerdos ministeriales para la creación de redes escolares, plan estratégico financiado hasta el 17 de marzo de 2005, presupuesto propio y capacidad de gestión.
- ✓ 2. 186 Redes Institucionalizadas en el MEC.
- ✓ 3. Fortalecimiento a instancias del MEC a 14 Direcciones Provinciales Bilingües y 19 Dirección Provinciales Hispanas.
4. Instalación del SASEF desconcentrado en las 35 Direcciones Provinciales .
5. Capacitación sobre el uso y administración del SASEF desconcentrado en las 35 Direcciones Provinciales.
6. 1684 talleres de capacitación docentes en las redes del programa.
7. 722 talleres de fortalecimiento de la participación comunitaria.
8. Elaboración e impresión de 1.000 guías didácticas en Gestión Pública
9. Capacitación en el marco regulatorio para el funcionamiento de las REARs, en 10 seminarios talleres, donde se capacitó a 584 funcionarios de las Redes y Direcciones Provinciales.
10. Elaboración del Nuevo Reglamento para la Gestión de Redes, siete seminarios para socializar dicha norma.
11. Producción 19.500 ejemplares de guías para el refuerzo de la participación comunitaria y capacitación a 186 redes en su manejo.
12. Construcción y reconstrucción de 1.162 baterías sanitarias.
13. Construcción y reconstrucción de 875 sistemas de dotación de agua para escuelas.
14. Construcción y reconstrucción de 3.303 aulas.
15. Construcción y reconstrucción de 262 cocinas-comedor.
16. Construcción y reconstrucción de 75 sistemas de alcantarillado para escuelas.
17. Dotación de 938 equipos de computación.
18. Dotación de 30.237 bancas, pupitres y mesas para alumnos.
19. Dotación de 321.197 libros, diccionarios y textos escolares.
20. Dotación de 375.162 materiales didácticos para el fortalecimiento de las destrezas de aprendizaje de los alumnos de las escuelas pertenecientes al programa.
21. 80 Redes cuentan con ambientes de aprendizaje.
22. Elaboración de 3 guías pedagógicas para el desarrollo de ambientes aprendizaje, actualización de metodológicas activas de aprendizaje, y derechos de niños y niñas.
23. 24 seminarios de capacitación docente en el manejo de guías en redes hispanas.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

24. Asistencia técnica a 55 redes bilingües para la aplicación del modelo de educación bilingüe.
25. Capacitación a 360 docentes en el uso de tecnologías digitales de información y comunicación.
26. Implementación del sistema de incentivos por cumplimiento académico para docentes.
27. Implementación del sistema de incentivos a la gestión para miembros de consejos/gobiernos de red.
28. Proyectos de innovación pedagógica realizado por las redes.
29. Diseño, Desarrollo del Sistema de Seguimiento y Facilitación a Redes SASEF.

1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto).

1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

PROPOSITO	PLANEADO	LOGRADO
<ul style="list-style-type: none"> Modalidad de educación básica rural validada, con potencialidad de expandirse, caracterizada por una gestión de recursos desconcentrada, con condiciones de enseñanza-aprendizaje mejoradas y con un gobierno de red participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> 20% de la educación rural rurales, lo que significa aproximadamente 120 redes, 2.400 escuelas, 150.000 alumnos, 5.900 maestros que aplican la modalidad al finalizar el programa. 100% de escuelas funcionando, al finalizar el programa. Incremento del 10% de matrícula en las escuelas de las redes. 100% de redes con partidas fiscales administradas por las redes al finalizar el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> 186 redes creadas (se superó la meta en un 55%), 2.225 escuelas rurales (93%), 136.019 alumnos (91%), 6.032 maestros (se superó la meta en un 2%); aplican la modalidad de gestión pedagógica y administrativa desconcentrada. 100% de escuelas de la red funcionando, a marzo de 2005. Existen redes en las que se ha dado un incremento del 10% o más del número de alumnos matriculados.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 50% de organizaciones comunitarias con capacidades para una gestión participativa de las redes. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de traspasos de partidas a los presupuestos de las redes desde las Direcciones Provinciales de Educación. 186 Consejos/Gobiernos Comunitarios participan en la toma de decisiones de las redes escolares. 131 redes hispanas capacitadas en procesos de gestión comunitaria
--	--	--

1.2.2. Identificación de efectos inmediatos (*outcomes*) e impactos inmediatos. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento.

<ul style="list-style-type: none"> En 6 años, a nivel nacional se promovió la participación de 2.500 organizaciones que representan a comunidades educativas de la zona rural. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del 18% de la educación rural del país, gracias al acceso y permanencia de los niños y niñas a mejores servicios.
<ul style="list-style-type: none"> Las redes actuaron desconcentradamente reduciendo los trámites burocráticos, bajo los lineamientos y políticas del MEC. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes escolares continúan con el apoyo del estado, con mejores condiciones organizacionales para su gestión.
<ul style="list-style-type: none"> Niños cuentan con mejores condiciones de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Los niños aplican el desarrollo de sus destrezas en las actividades de la vida cotidiana.
<ul style="list-style-type: none"> Elevación de la autoestima de los actores de la comunidad educativa, directivos y docentes han alcanzado confianza y seguridad para emprender acciones de autogestión y cogestión con organismos gubernamentales y no gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> Las comunidades generan una cultura de planificación en la gestión educativa, mejorando su organización sobre la base de la participación comunitaria.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"

1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos.

<ul style="list-style-type: none">• Aumento de la intervención de las organizaciones comunitarias y ampliación de la cobertura en otras áreas de atención como salud, vivienda, etc. para el mejoramiento de la calidad de vida de su población.	<ul style="list-style-type: none">• Comunidades de las zonas rurales dirigen, administran proyectos educativos y firman convenios con gobiernos locales, fundaciones y otras instituciones.
<ul style="list-style-type: none">• Modernización del sistema de administración educativa y ampliación de la cobertura del modelo	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de la capacidad de gestión del MEC, a través de la desconcentración del sistema de administración educativa.

1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

Las comunidades aceptan el modelo de desconcentración educativa y colaboran en la consolidación de redes, (factor importante para garantizar el sostenimiento y aplicación del proyecto).
El estado, a través de las políticas educativas mantiene el sistema de redes escolares para que los beneficios lleguen a los miembros de la comunidad educativa.
Transferencias oportunas y completas de partidas a los docentes de las redes.

1.2.5. Análisis de equidad de los efectos (*outcomes*). Se observan inequidades en la distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo? ¿A qué se deben?

- A nivel nacional el programa alcanzó una cobertura de atención del 18%, mejorando las condiciones de enseñanza aprendizaje de 136.019 niños. Sin embargo, los porcentajes de atención a beneficiarios del programa por región muestran diferencias significativas, es así que en la Costa el porcentaje de atención alcanzó un 53%, beneficiando a 73.357 estudiantes, en la región



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

Sierra se alcanzó el 33%; es decir 44.458 estudiantes; y, en la Amazonía se alcanzó el 13%, lo que representa 18.204 estudiantes. La equidad en la distribución de beneficios por región se vio afectada principalmente por la oposición del gremio de maestros, representados por la Unión Nacional de Educadores (UNE), quienes difundían y desinformaban a las comunidades para que se opongan a la creación de redes, como podemos observar en este análisis, la mala influencia de la UNE tuvo una mayor incidencia en las regiones Sierra y Amazonía, imposibilitando la dotación de beneficios.

- La asignación de presupuestos es directamente proporcional con el número de estudiantes beneficiarios del programa. Las redes que tienen menor número de estudiantes tienen presupuestos bajos, esta inequidad presupuestaria se dio por la rigidez del criterio para la asignación de recursos financieros, priorizando el número de estudiantes, sobre las necesidades reales de las escuelas que conforman la Red. En consecuencia la distribución del presupuesto de Redes para los planes estratégicos fue mayor en el caso de las redes escolares de la Costa, pues se asignó el 51% del presupuesto, es decir \$14,253,128.67, mientras que en la Sierra se asignó el 34%, es decir \$ 9,506,295.09; y, a la Amazonía se le asignó el 15% del presupuesto, es decir \$4,262,725.63.

1.2.6. Análisis de efectos adversos. ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

- La conformación de Redes Escolares, provocó la creación de espacios de poder en la designación del Presidente del Consejo o Gobierno de Educación Comunitario y el Director de la Red, ocasionando efectos adversos en algunas comunidades por disconformidad en el nombramiento de estas autoridades. Como sucede en los procesos democráticos, en algunos casos existen grupos que al perder la elección de estas dignidades se opone a la gestión y al trabajo que se realiza. Por ello el programa ha considerado mecanismos de rendición de cuentas y toma de decisiones consensuadas, en el caso de problemas más graves se han realizado asambleas con toda la Comunidad para, mediante el diálogo llegar a acuerdos que vayan en beneficio de los integrantes de las Redes.

1.2.7. Análisis de incidencia política. De qué manera y en que medida el proyecto ha contribuido al logro de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional del país prestatario y/o a los indicadores [sectoriales y generales] de la Estrategia de País (BID).



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

- De acuerdo la Constitución Política de la República, en el artículo 68 se expresa que: *"El sistema nacional de educación incluirá programas de enseñanza conformes a la diversidad del país; incorporará en su gestión estrategias de descentralización y desconcentración administrativas, financieras y pedagógicas. Los padres de familia, la comunidad, los maestros y los educandos participarán en el desarrollo de los procesos educativos"*. El MEC a través de la desconcentración administrativa y educativa a permitido la creación de 186 redes, fortaleciendo el sistema de educación nacional rural en un 18%, beneficiando a 136.019 niños de las poblaciones rurales. La participación comunitaria y su capacidad en la toma de decisiones en la gestión escolar es uno de los factores claves que ha contribuido para que el proceso de desconcentración educativa sea una experiencia pionera para el desarrollo educativo en sector rural.
- La ejecución del programa ha permitido aportar al cumplimiento de uno los objetivos del Banco, contribuir al alivio a la pobreza, formación de capital humano e inclusión social en la zona rural.

1.2.8. Análisis de adaptabilidad. ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

- Contexto del Proyecto

De acuerdo al Convenio de Préstamo 1142-OC/EC, el tiempo de ejecución del proyecto estuvo planificado para cuatro años, pero debido a la inestabilidad política se dieron varias prorrogas de plazo, la última extensión se la tiene previsto finalizar el 17 de julio del 2005.

- Políticas Sectoriales / Nacionales
- Estrategias de Desarrollo

1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

- No aplica



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

- No aplica

1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo[OD]. Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

EFFECTIVO

- Se considera que el programa fue efectivo en términos de su propósito ya que se logró el 88% (a mayo 2005) de la modalidad de educación básica rural validada, con potencialidad de expandirse, caracterizada por una gestión de recursos desconcentrada, con condiciones de enseñanza-aprendizaje mejoradas y con un gobierno de red participativo.



**UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"**

2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.1. Evaluabilidad del Proyecto

2.1.1. Bases para la evaluabilidad en el diseño: Indique si el diseño del proyecto contó con los siguientes instrumentos necesarios para monitorear y evaluar el progreso en la implementación del proyecto y califique su calidad en la escala de 1 a 4.

	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
1. Análisis de problemas							
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados							
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados							
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados							
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados							
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados							
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados							
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados							
9. Supuestos de productos a efectos							
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información							
11. Plan para la implementación del proyecto							
12. Plan de Adquisiciones							



**UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"**

2.1.2. Análisis de factores críticos para la evaluabilidad en el diseño. Considerando los elementos evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo tres) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición en la evaluabilidad del diseño del proyecto y explique por que.

- Limitaciones y falta de definición entre componentes del Marco Lógico.
- El programa no contó con un estudio de línea de base de las condiciones de las escuelas rurales que conforman las redes, al finalizar el programa, sólo se cuenta con una línea intermedia para evaluar su desempeño y su incidencia en las estadísticas educativas nacionales.
- De acuerdo al convenio de préstamo, se estableció la contratación de una firma consultora para realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación interna, la misma que no alcanzó los resultados esperados, ocasionando retrasos en la toma de decisiones por falta de información relevante a la ejecución del programa.

2.1.3. Lecciones aprendidas sobre evaluabilidad en el diseño [medidas alternativas]: Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta el análisis de evaluabilidad realizado en el punto anterior, describa en forma precisa qué medidas recomendaría para mejorar la evaluabilidad en el diseño de futuros proyectos y explique como deberían llevarse a la práctica.

- En la planificación de futuros proyectos se debe incluir en el proceso de seguimiento y evaluación, la participación coordinada de una evaluadora externa y del organismo encargado de manejar el proyecto.
- Inicialmente se debe contar con indicadores de calidad, en base al propósito del programa, que permita realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos
- Al momento de conformar una red escolar se debe, como requisito previo a la aprobación de su funcionamiento y elaboración del plan estratégico, levantar la línea de base de la condición en la que se encuentra la Red para de esta manera evaluar su desempeño durante su implementación así como una evaluación ex post.
- Antes de iniciar el proyecto se debe revisar y ajustar, el modelo pedagógico a ser aplicado en las escuelas del programa, considerando las características propias de la zona de cobertura.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

2.1.4. Lecciones aprendidas sobre evaluabilidad en el diseño (medidas adoptadas)

Describe en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

- Se dio por terminada la relación contractual con la consultora externa que realizaba el monitoreo, seguimiento y evaluación. La Unidad Coordinadora de Programas, posteriormente diseño un sistema matricial de seguimiento y monitoreo, con respaldo de un sistema informático de Seguimiento Apoyo y Facilitación a Redes (SASEF) y se realizó la contratación de la Evaluación Externa y la Evaluación de Impacto
- En el año 2003, se realizó el levantamiento de una línea intermedia, para obtener información de escuelas del programa.

2.1.5. Bases para la evaluabilidad durante la implementación del proyecto. Indique si Organismo Ejecutor realizó las siguientes acciones necesarias para monitorear y evaluar el progreso en la implementación del proyecto y sus resultados y califique su calidad en una escala de 1 a 4:

	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)							
2. Recolección de información de línea de base de efectos							
3. Recolección de formación de línea de base de productos							
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas							
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados							



**UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"**

6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional.							
Baja	1	2	3	4	Alta	N/A	

2.16. Análisis de factores críticos para la evaluabilidad en la implementación.

Considerando los elementos evaluados en el punto anterior, describa cuales fueron los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la evaluabilidad del proyecto durante su implementación y explique porque:

- Visto en el conjunto de la ejecución, uno de los factores que influyó negativamente en la evaluación y seguimiento durante la implementación del programa, fue la dificultad de obtener información periódicamente de: los avances en la obtención de productos y determinación de efectos, que incidieron en la población beneficiaria, provocado por la dificultad de acceso en la zonas donde se encontraban la mayoría de las escuelas del programa. En aproximadamente en los dos últimos años de ejecución se logró enfrentar este problema a través de la implementación de mecanismos de levantamiento de información.
- La información programa contenida en el SASEF, referente a planificación, seguimiento pedagógico, financiero, infraestructura y equipamiento y de participación comunitaria, permitió proporcionar datos importantes para facilitar el trabajo realizado por la Consultoría de Evaluación Intermedia, Evaluación Externa, Evaluaciones Pedagógica y Económica de Línea de Base Intermedia e Evaluación de Impacto.

2.1.7 Lecciones aprendidas sobre evaluabilidad durante la implementación del proyecto (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, y teniendo en cuenta el análisis de evaluabilidad durante su implementación, describa en forma concreta qué medidas recomendaría para mejorar la evaluabilidad en la implementación de futuros proyectos y explique como deberían llevarse a la práctica.

- Se debe crear un sistema automatizado de recolección de información, que permita la actualización de datos directamente desde las redes vía internet, permitiendo que los datos lleguen eficientemente a los encargados de seguimiento y evaluación del programa para medir los avances obtenidos.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

- El ejecutor deberá proveerse de un plan técnicamente construido para los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación. Se debe identificar estándares y especificaciones de calidad por cada uno de los componentes del programa.

2.1.8 Lecciones aprendidas sobre evaluabilidad durante la implementación del proyecto [medidas adoptadas]. Con base en su experiencia en este proyecto, y teniendo en cuenta el análisis de evaluabilidad durante su implementación, describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar la evaluabilidad en la implementación de este proyecto y explique como deberían llevarse a la práctica.

- La recolección de información se realizó conjuntamente con los facilitadores de campo, para alimentar el sistema interno de información y poder realizar el seguimiento y monitoreo a las redes escolares.
- Contratación de consultoras externas para realizar la Evaluación Intermedia, Evaluación Externa, Evaluación Económica y Pedagógica de la línea intermedia y Evaluación de Impacto.

2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto [según ISDP/PPMR]: Esta es una sección preliminar para el análisis de factores críticos que afectaron la ejecución del proyecto.

O

- La inestabilidad política, debido a que durante la ejecución del programa hubo cambio de 7 Ministros de Educación y 7 Directores Ejecutivos en seis años, provocando demoras en los procesos de gestión.
- La oposición de los gremios docentes, especialmente la UNE, ocasionó retraso en la creación de redes escolares y en la ejecución de planes estratégicos.

2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos [outputs]

2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores [máximo 3] que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos [outputs] en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

- En la ejecución del proyecto hubo serios problemas, por falta de capacidad de gestión de algunos administradores de las redes y conflictos internos de



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

los directivos de las redes, lo que provocó demoras en la ejecución de los planes estratégicos.

- Falta de agilidad en el desembolso para las redes.
- Falta de recurso humano técnico para agilizar procesos de planificación, asesoramiento y seguimiento a las redes.

2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores [máximo 3] que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué .

- La capacidad de organización de las comunidades facilitó en muchos de los casos la creación y gestión de Consejos/Gobiernos de Red a través de la desconcentración administrativa, financiera y pedagógica.
- La capacidad técnica y organizativa de la UCP, permitió proporcionar apoyo técnico a las redes en las áreas: financiera, pedagógica, infraestructura y equipamiento y comunitaria.
- La participación de la comunidad en el proceso de ejecución de plan estratégico permitió generar ahorros principalmente en la construcción de las obras de infraestructura y equipamiento.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

Describa cuáles fueron los principales factores [máximo 3] que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué?

- El traspaso de las partidas presupuestarias de los docentes de la red, provocó insatisfacción, resistencia para aceptar la nueva modalidad de administración de partidas por parte de los docentes.
- Inestabilidad política, administrativa e institucional, provocó grandes desfases y cambios en la planificación y ejecución del programa afectando a las redes.

2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

- El factor cultural, caracterizado por la constancia y solidaridad permitió consolidar la organización y el trabajo comunitario, fortaleciendo la ejecución del programa.
- Apoyo de las gobiernos seccionales organizaciones locales, gubernamentales y no gubernamentales.

2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- Debido a las limitaciones de las unidades de apoyo educativo (UAES), se adoptó una modalidad de asesoría a las redes escolares, por medio de facilitadores en las áreas financiera, pedagógica, desarrollo comunitario, facilitación jurídica, infraestructura y dotación de equipamiento, obteniendo mejores resultados en la gestión, pues se alcanzó el 84% de inversión en la ejecución de planes estratégicos de las redes.
- Levantamiento de la línea de base intermedia que permitió contar con información para el seguimiento del programa.
- Reformulación del Marco Lógico del proyecto que permitió darle racionalidad a los procesos de ejecución.
- Reformulación de planes estratégicos para aprovechar los recursos productos de remanentes y ahorros.
- Asignación de recursos extra presupuestarios para cubrir las necesidades de infraestructura y equipamiento para mejorar la calidad en la educación a través de la implementación de ambientes de aprendizaje.
- Puesta en marcha del plan de refuerzo pedagógico y de la participación comunitaria.

2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

- Los objetivos y procesos de gestión para el mejoramiento de la calidad de la educación, deben estar claramente identificados en la planificación inicial para que sean transmitidos de manera eficiente a los ejecutores en la comunidad.
- Debe existir un adecuado diseño de un nuevo proyecto acorde a la realidad del país, en base a especificaciones e indicadores de calidad.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

- Se debe socializar con todos lo involucrados los contenidos del proyecto, planes de inversión, instrumentos a utilizarse y resultados de evaluación del programa.
- El proceso de sistematización debe ser permanente para plantear alternativas que mejoren la gestión.

Calificación de la implementación del proyecto [IP]

2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

SATISFACTORIO

- Los objetivos del proyecto se cumplieron satisfactoriamente, pues se logró conformar 186 redes, consolidar la participación comunitaria para la ejecución de planes estratégicos para las áreas de capacitación docente, dotación material didáctico, construcción de obras de infraestructura, equipamiento y participación de la comunidad. El tiempo inicial de ejecución estaba previsto para 4 años, pero debido a varios factores políticos y económicos, se retraso el tiempo de duración de proyecto en dos años más.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.1. Desarrollo Institucional/Organizacional (DIO)

3.1.1. Areas del DIO fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

1. Marco legal y regulatorio	X			X		
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	X			x		
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	X			X		
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	X			X		
3.3. Capacidad de sistemas de información	X					X
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)						
3.5. Servicio al cliente			X			
4. Estructura funcional y organizacional	x					X
5. Planeación	x			X		
6. Presupuestación / gestión financiera	X			X		
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	X					X
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	X					X
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	X			X		
10. Adquisiciones	X			X		
11. Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas	X			X		



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

3.1.2. DIO logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

- Desconcentración de la gestión de las escuelas rurales, con la organización de 186 Consejos/Gobiernos de Red, integrados por miembros de la comunidad, docentes, padres de familia y estudiantes.

3.1.3. DIO logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto.

- Se ha ampliado la cobertura de atención a través del Fortalecimiento a 36 Direcciones Provinciales de Educación con la dotación de equipos de computación y el mobiliario adecuado para su uso.

3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al DIO

RELEVANTE

- La ejecución del proyecto ha permitido el fortalecimiento al MEC, a través de la desconcentración de la administración de las escuelas a las redes, lo que se ha visto reflejada en la optimización de la capacidad de gestión en la zona rural.

3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con el Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

El proyecto debe continuar para su sostenibilidad con las siguientes acciones:

- Apoyo a la estructura organizacional de las 186 redes existentes.
- Capacitación docente en temas de innovación pedagógica.
- Mantener las partidas presupuestarias de docentes en las redes.
- Desarrollar el Sistema informático SASEF, mediante la desconcentración de su aplicación en las redes.
- Definir dentro del MEC, una instancia responsable del seguimiento y monitoreo de los efectos inmediatos y futuros.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

3.2.2 Bases para el Análisis de Sostenibilidad: en una escala del 1 al 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del Financiamiento del Banco), existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizaciones en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1

Indicador	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
6. Personal idóneo	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja	1	2	3	4	Alta	N/A

3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

- Falta de Recursos de contraparte local para mantenimiento de las acciones necesarias para sostenibilidad del proyecto.
- Cambios en las políticas nacionales de educación por parte del MEC y/o Gobierno Nacional.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

- Pérdida de interés por parte de las comunidades para participar en el programa.

3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

- Apoyo de organismos locales, nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos educativos.
- Nueva Ley de Educación en el contexto de la Constitución.
- Mantenimiento de partidas en el Presupuesto del MEF para el desarrollo y mantenimiento del proyecto.

3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad [medidas alternativas]. A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

- Involucrar en el diseño e implementación del programa a funcionarios del MEC y Direcciones Provinciales, los mismos que tendrán a su cargo una vez finalizado el programa, la administración de la gestión desconcentrada educativa rural.

3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad [medidas adoptadas]. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica. Una adecuada planificación fue factor importante tanto en el diseño como en la implementación del proyecto.

- Capacitación al personal del MEC para entender aplicar los procesos establecidos por la UCP.
- La conformación Consejo/Gobierno de red, permitió crear un espacio para que la comunidad sea parte del proceso de rendición de cuentas.
- Tomar a la institucionalización como una de las acciones principales para el cumplimiento del propósito del proyecto.

3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

- Diseñar un nuevo plan estratégico participativo para cubrir las necesidades de las escuelas de las redes, y buscar los recursos necesarios a través del MEC para garantizar la sostenibilidad y el trabajo a nivel comunitario.
- Implementar en las redes escolares el Sistema informático de Seguimiento, Apoyo y Facilitación a Redes y priorizar su uso en el manejo de información.
- Capacitación a los técnicos de las instancias relacionadas con las redes escolares.

3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

PROBABLE

- En base al cumplimiento de los supuestos de los componentes del Programa vemos que estos no se han cumplido en un 100% por lo que consideramos que es probable que el proyecto sea sostenible en los próximos tres años.



**UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"**

4. DESEMPEÑO DEL BANCO

4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco.	Baja	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	Alta	N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto.	Baja	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	Alta	N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto.	Baja	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	Alta	N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto.	Baja	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	N/A



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UCP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- Reestructuración de la organización durante la implementación, de la UCP para el mejoramiento del Programa.
- Cambiar la modalidad de asistencia técnica a las redes en los campos pedagógico, administrativo financiero, jurídico y de infraestructura.
- Asumir el monitoreo, seguimiento y manejo de información a través de un sistema informático [SASEF].
- Diseño de modelos, manuales para el manejo de procesos en las Redes Escolares.

Al tomarse estas medidas desde la Unidad fluyó de mejor manera la relación con el Banco.

4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UCP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

- De manera inicial en el Programa se debe destinar un área que haga monitoreo y supervisión de los procesos.
- Desde el inicio se deben tener manuales de procesos y de funciones.
- Mejorar la coordinación entre los subcomponentes de asistencia y asesoramiento técnico.

4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

- Muy Satisfactorio
- Satisfactorio
- Insatisfactorio
- Muy Insatisfactorio



**UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"**

Explique su calificación:

Satisfactorio

Se da esta calificación ya que las relaciones entre el Banco y la Unidad siempre fueron fluidas y en base a consensos se mejoraron las estructuras y los procesos de la Unidad durante la implementación del Programa



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS
"REDES AMIGAS"

5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto): Según el Convenio no existe una cláusula que establezca una evaluación ex -post). ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? ¿Para qué fecha está programada? ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? ¿Cuánto es el costo estimado? ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

N/A

5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación.

N/A



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

- Es necesario emprender en la discusión y formulación de un modelo pedagógico que oriente y otorgue sentido al esfuerzo y la inversión del Programa. Este proceso debería convocar a consensos amplios y sostenidos, con la presencia de todos los actores sociales y del ámbito educativo; entre ellos, sin duda, son importantes los aportes de la Educación Intercultural (DINEIB), de la Unión Nacional de Educadores y de las universidades del país.
- La educación rural y la básica en este caso, ameritan propuestas que reconozcan sus particulares condiciones de vida de sus habitantes. En tal sentido, el Programa debería incorporar estrategias diferenciadas de intervención acordes con las especificidades de las poblaciones involucradas en el Programa.
- Las políticas y un plan de capacitación debería rescatar lo mejor de las experiencias que el país ha puesto en marcha, principalmente en estas últimas dos décadas. En este orden, no se ve aconsejado desechar los resultados positivos de la intervención de algunas UAE's, de algunos facilitadores y de las mismas experiencias ejecutadas desde el Ministerio de Educación en asocio con organismos multilaterales ; así como con la participación de las universidades y escuelas politécnicas del país. Así mismo, es necesario impulsar y fortalecer los componentes de capacitación docente al interior de las redes.
- Revisar el concepto e implementación operativa de los ejes transversales de la Propuesta de Reforma Curricular que se aplica, particularmente en las redes hispanas.
- Se recomienda un estudio inmediato de tipo legal, administrativo y financiero, que aclare la gestión de las partidas presupuestarias para la designación de docentes a las redes escolares.
- Se hace imprescindible profundizar en los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación, que constituyen la razón y norte del Programa "Redes Amigas".
- La socialización de la propuesta "Redes Amigas" conviene extenderla de modo masivo, a fin de propiciar las condiciones de incorporación de las redes al sistema regular de educación rural del país.



UNIDAD COORDINADORA DE PROGRAMAS "REDES AMIGAS"

- La revisión y actualización del actual Reglamento Sustitutivo del Programa y la incorporación de las disposiciones necesarias, debería pensarse en el marco de la actual Ley de Educación, como medida inmediata de solución a las discusiones y propuestas de los sectores involucrados. Podría asumirse esta ocasión como oportunidad para construir consensos y profundizar cambios educativos irreversibles.
- Recomendamos el desarrollo de un estudio específico con fines de evaluar la eficacia y la eficiencia de las redes interculturales bilingües; así como, socializar los aportes que ese modelo educativo, puede brindar a la educación básica rural.
- De decidirse suscribir un segundo crédito del Estado con el BID para continuar el Programa, recomendamos se lo haga previa discusión de los resultados de las evaluaciones y del seguimiento practicado a la presente etapa; además de convocar a consensos bien organizados con la participación de la sociedad ecuatoriana, representada por las comunidades interesadas, las organizaciones sociales y gremiales y los educadores y técnicos de universidades bajo el liderazgo del MEC
- Desarrollar mecanismos y definir políticas que consideren los presupuestos necesarios para un adecuado mantenimiento y renovación, tanto de la infraestructura construida como de los equipos y material adquiridos.
- Proporcionar mayor énfasis a la determinación del mejoramiento del aspecto educativo, luego de haber trabajado en los otros elementos relacionados con el mejoramiento de la calidad de la educación.
- Según criterios manifestados en la UCP, es necesario definir una partida para subdirector de redes, a fin de que sea el responsable del área pedagógica y de esta manera sea más eficiente el desempeño de las metas en esta área.
- Apoyar esfuerzos para la elaboración de planes de capacitación a futuro y de esta manera reforzar los procesos que ya se han dado.
- Capacitar a las REARs sobre la utilización de las diferentes herramientas para mejorar los procedimientos de contratación, sobre todo a los delegados de los padres de familia y líderes comunitarios a los Comités de Adquisiciones.
- Preparar y mantener actualizado un plan de adquisiciones que preferentemente deberán publicar en la página Web de la UCP-MEC, del Ministerio de Educación y Cultura y el proyecto Contratanet.

ECUADOR

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PRÉSTAMO 1142/OC-EC

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

ACTA DEL CRG

(18 de Mayo de 2006)

I. PARTICIPANTES

Participaron: Michael Jacobs (RE3/SO3) quien presidió el Comité; Marcelo Perez Alfaro (COF/CEC); Paulina Gonzalez-Pose (RE3/SO3); Baudouin Duquesne (RE3/SO3); Susan Kolodin (RE3/OD5); Jesús Duarte (RE1/SO3); Claudia Uribe (RE2/SO2); Aimee Verdisco (SDS/EDU); Sabine Aubourg (RE3/SO3); Stephen Doherty (DEV/PMP); Laura Profeta (LEG/OPR3); Rafael Hernandez (RE3/SO3); y Jaime Vargas (RE3/SO3) quien actuó como secretario.

II. COMENTARIOS RECIBIDOS

Se recibieron comentarios escritos de David Rogers (RE3/OD5) y Mario Loterszpil (RE3/SC3).

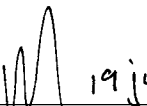
III. TEMAS DISCUTIDOS POR EL CRG


El CRG destacó que el documento presentado, incluye información relevante sobre el proyecto y describe la ejecución del mismo en un ambiente de gran inestabilidad institucional, cuya operación se concentró en el ámbito rural caracterizado por la multiculturalidad . Los temas discutidos y acuerdos alcanzados fueron los siguientes:

- **Productos/Resultados.** En relación con los productos el informe describe con claridad lo logrado en este ámbito, en particular el financiamiento de redes de escuelas, contratación de maestros, mejor asignación de éstos, materiales, dotación, etc. En relación con resultados, se mencionan los avances en matrícula y cobertura y en los resultados de las pruebas en lenguaje. Sin embargo, no se mencionan los resultados relativos a repitencia y deserción. En este sentido se planteó que hay algunos resultados del programa que no fueron incluidos en el informe y que deberían ser considerados. Esta información adicional, en particular evidencia cuantificada de los resultados se encuentra en el informe de evaluación final del programa y en informes anteriores a la

finalización del mismo. Existe un diagnóstico de la situación de las escuelas de la red, con sus fortalezas y debilidades, lo que podría considerarse como una línea de base, e informes de monitoreo sobre el avance de las escuelas de la red. El CRG recomendó que ésta información sea incluida en el PCR.

- **Contexto político durante la ejecución.** El informe entrega información sobre el difícil contexto político en el cual se ejecutó la operación. En relación con la economía política del mismo se solicitó que el PCR sea más explícito en describir cuáles fueron las condiciones que hicieron posible que determinadas redes funcionaran mejor que otras, información de gran valor para el diseño de futuras operaciones similares en el país.
- **Complementareidad entre el programa y otras acciones del Banco.** Se acordó que se explique en mayor detalle el nivel de consistencia que ha existido entre la ejecución del programa y las medidas de política apoyadas por el programa sectorial de reforma social (1466/OC-EC), en particular aquellas acciones orientadas a la asignación de los maestros sobre la base de las efectivas necesidades de las distintas comunidades, las que se relacionan, entre otras cosas, en el número de alumnos.
- **Nivel satisfactorio del Programa.** Se discutió que el nivel de satisfactorio de la implementación del Programa se beneficiaría de una mejor descripción del cumplimiento de resultados, además del cumplimiento de los productos.


Michael Jacobs
Presidente del CRG


Jaime Vargas
Secretario del CRG