



Project Completion Report



Mejoramiento de la Educación Básica, II

Project Number: DR0101

Loan: 897/OC-DR

Impresso en : 2004-12-03 15:09:00

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
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	9
2.2. Análisis de la implementación	12
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	12
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	15
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	16
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	20
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	23
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	24
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	25
Memorando del Ejecutor	26
3.1. Memorando del Ejecutor	26
Minutas del CRG	27
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	27
Anexos	28
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	28
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	28



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 2 - Ultimo ISDP	30
Anexo 3 - Información del LMS	30
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	30
Anexo 5 - Anexo Documental	30



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- 1. Equidad, eficiencia y sostenibilidad de la Educación Básica para niños de familias de bajos ingresos ampliada.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Mejoramiento de la Educación Básica, II		
Número de Proyecto	DR0101	Tipo de Proyecto	PESP
País	DR	Sector	ED
Fecha de Aprobación	1995-10-25	Fecha de Término	
Agencia(s) Ejecutora(s)	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACION	BELLAS ARTES Y CULTOS	
Monto del Préstamo/CT Original	\$52,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$52,000,000.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$101,040,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$99,900,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
897/OC-DR	\$52,000,000.00	\$0.00	\$52,000,000.00

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede

Nombre de los Especialistas en la Representación

Autor del Memorando del Banco

Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor

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)	S	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (IP)	S	• Implementación del Proyecto (IP)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

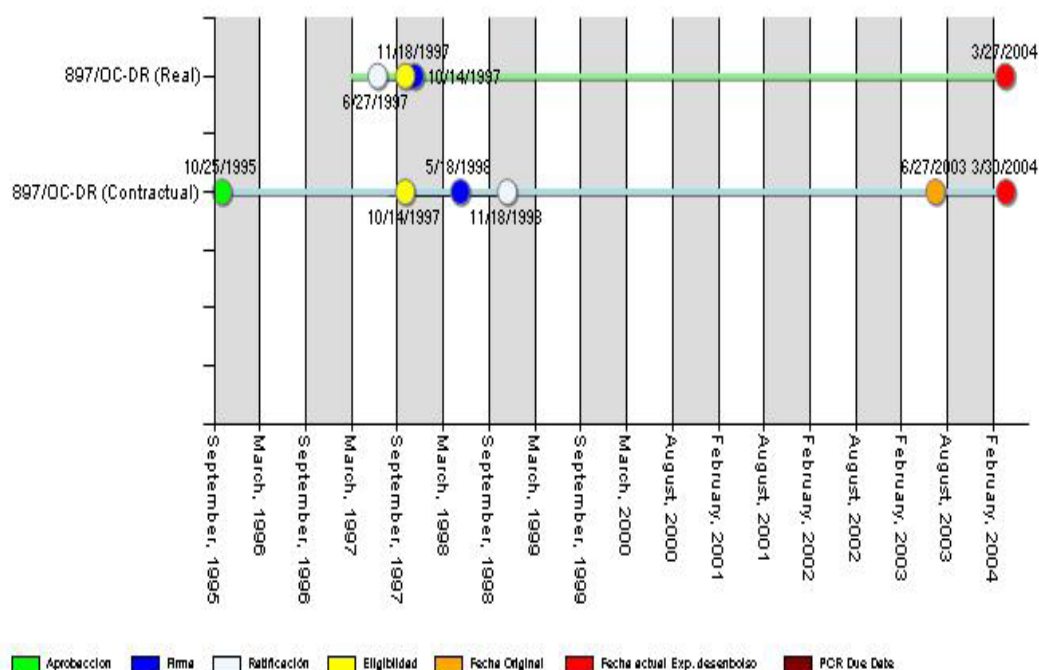


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

1999 Dec.	2000 Jun.	2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.
U	U	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) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 6/30/2000

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



Actualización de la Estrategia de País



Revisión de Cartera del Sector



■ ■ 10/19/2004 República Dominicana. Informe de revisión de cartera

Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera



Ayudas Memoria Misiones Administr.



PCR - Anexo Documental





Memorando del Banco

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- A. INSUMOS EDUCATIVOS
 - A.1. Reforma de curriculum nacional

Planificado

- A.1.1. 50,000 Educadores participan en capacitación de los veranos
- A.1.2. 300,000 Ejemplares de material impresos, pedagógico, producidos y distribuidos
- A.1.3. 10,000 Ejemplares de material audiovisual producidos y distribuidos
- A.1.4 5,276 Escuelas dotadas de material de laboratorios

Logrado

Análisis

- A.2. Materiales y recursos didácticos

Planificado

- A.2.1. 15,611,000 Ejemplares de libros de textos impresos y distribuidos
- A.2.2. 2,400 Aulas de Educación Inicial dotadas de materiales didácticos
- A.2.3. 200 Bibliotecas escolares equipadas
- A.2.4. 8,500 Aulas de primero y segundo grados dotados de juegos didácticos
- A.2.5. 3,145 Aulas multigrado dotadas de material didáctico
- A.2.6. 28 Escuelas dotadas de bandas de música
- A.2.7. 17 Guías de maestros elaborados
- A.2.8. 5,036 Módulos instruccionales producidos y distribuidos

Logrado



Análisis

A.3. Desarrollo de Recursos Humanos

Planificado

- A.3.1. 6,000 Maestros en capacitación o capacitados a nivel de Profesorado
- A.3.2. 3,000 Maestros en capacitación o capacitados a nivel de Licenciatura
- A.3.3. 300 Técnicos en capacitación o capacitados a nivel de Postgrado
- A.3.4. 500 Maestros en habilitación o habilitados
- A.3.5. 1,000 Maestros capacitados en Inglés

Logrado

Análisis

A.4. Evaluación Nacional de rendimiento escolar

Planificado

- A.4.1. 35 Equipos electronicos para Pruebas
- A.4.2. 75 Técnicos capacitados en manejo de pruebas
- A.4.3. 5,000,000 Hojas de respuestas usadas en Pruebas Nacionales
- A.4.4. 6,000 Directores capacitados en manejo de resultados
- A.4.5. 1_Investigaciones sobre resultados pruebas

Logrado

Análisis

A.5. Programas de alimentación escolar

Planificado

- A.5.1. 4,000 Profesores capacitados en educación nutricional
- A.5.2. 1,500,000 Escolares beneficiados con programa de desparasitación
- A.5.3. 5,000,000 Beneficiarios del programa de alimentación escolar

Logrado



Análisis

A.6. Infraestructura Escolar

Planificado

- A.6.1. 470 Aulas de Educación Basica construidas
- A.6.2. 145 Aulas de Educación Inicial construidas
- A.6.3. 1,600 Aulas rehabilitadas
- A.6.4. 5,000 Aulas reparaciones menores
- A.6.5. 24,500 Aulas con mantenimiento preventivo
- A.6.6. 70,000 Unidades de mobiliario distribuidas

Logrado

Análisis

A.7. Programa piloto para apoyar escuelas privadas pobres

Planificado

- A.7.1. 400 Directores de colegios capacitados a nivel de postgrado
- A.7.2. 1,800 Maestros privados capacitados a nivel de Profesorado
- A.7.3. 900 Maestros privados capacitados a nivel de Licenciatura
- A.7.4. 4,800 Participantes en acciones de intercambio de experiencias en diferentes áreas del curriculum
- A.7.5. 609 Paquetes de recursos para el aprendizaje entregados a centros educativos privados pobres
- A.7.6. 9,480 Ejemplares de material de apoyo(4,480 ejemplares de registros de grado, 5,000 reglamentos de Colegios Privados) reproducidos y distribuidos
- A.7.7. Colegios evaluados y registrados, meta %

Logrado

Análisis

B. INSUMOS DE LA ADMINISTRACIÓN

B.1. Fortalecimiento Institucional



Planificado

- B.1.1. 1,000 Directores especializados o en especialización en gestión de centros
- B.1.2. 200 Funcionarios capacitados o en capacitación a nivel de maestria
- B.1.3. 400 Técnicos capacitados(contabilidad,auditoria,personal)
- B.1.4. 10 Camionetas para la Sede Central
- B.1.5. 300 Motocicletas para distritos

Logrado

Análisis

B.2. Sistema de Información Gerencial

Planificado

- B.2.1. 800 Funcionarios capacitados en SIG
- B.2.2. 8 Sistemas informáticos desarrollados y operando en la Sede Central
- B.2.3. 112 Regionales y Distritos enlazados a INTERNET

Logrado

Análisis

B.3. Participación Comunitaria

Planificado

- B.3.1. 80 Técnicos capacitados a nivel de postgrado en Participación Comunitaria
- B.3.2. 5,000 Escuelas con Asociaciones de Padres funcionando
- B.3.3. 11 Funcionarios de Regionales capacitados en torno a la formación de Escuelas de Padres y Madres
- B.3.4. 1,000 Miembros de los Comites de Mantenimiento Escolar capacitados
- B.3.5. 5 Técnicos de la Oficina de Participación Comunitaria capacitados

Logrado

Análisis



B.4. Monitoreo y Evaluación

Planificado

- B.4.1. 1 Sistema de Indicadores construido
- B.4.2. 10 Controles de avance físico
- B.4.3. 13 Estudios especiales de impacto
- B.4.4. 1 Evaluación formativa

Logrado

Análisis

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- La transformación del currículo de educación inicial y básica y su implementación en el 100% de escuelas públicas
- La dotación de materiales educativos para alumnos (libros de texto) y docentes (material didáctico, guías, etc.) para apoyar la transformación curricular
- El fortalecimiento de la infraestructura escolar mediante la construcción, rehabilitación o reparación de aulas (incluyendo un programa de transferencias a las escuelas para mantenimiento escolar)
- La capacitación de recurso humano (docentes, directores de escuelas, funcionarios de ámbitos central y regional) en diferentes niveles (cursos especializados, profesorados, licenciaturas y postgrado)
- El fortalecimiento administrativo por medio de la instalación de sistemas informáticos a nivel central y regional y una selección de escuelas

2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

2.1.2 Objetivos de desarrollo

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. Equidad, eficiencia y sostenibilidad de la Educación Básica para niños de familias de bajos ingresos ampliada. | <ul style="list-style-type: none"> 1. -Gasto del Gobierno Central en Educación Inicial y Básica aumentado a un 2.8% del PIB en 2002; 2. -El gasto promedio(inversión más corriente)por alumno en Educación Básica aumentado de un US\$164 en 1995 a US\$186 en el 2002; 3. -Mejora en más de un 5%,en octavo grado, el rendimiento de estudiantes en las Pruebas Nacionales a partir del año 2000. 4. -Tasa de repetición reducida del 14.7% en 3 puntos porcentuales a partir del 2000. 5. -Tasa de deserción reducida del 11.7% al 5% para el 2002; 6. -Aumenta el porcentaje de egresados de educación básica de 25% a 50% en el 2002; y |
|---|---|



7. -La matrícula neta de educación básica se incrementa en un 5% anualmente.

■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.**
1. El gasto del Gobierno Central en Educación Inicial y Básica como % del PIB llegó a 3% en 2002 (presupuesto asignado). Pero se estima que el presupuesto ejecutado llegó a 2.8%. Se considera que el objetivo fue logrado. No obstante, preocupa que el presupuesto aprobado para 2003 asignó sólo 2.3% del PIB a educación y el presupuesto ejecutado puede ser menos aún (Fuente: Banco Mundial, Public Expenditure Review, Junio 2003).
 2. El gasto promedio (inversión y corriente) por alumno, en Educación Básica, aumentó a US\$242.50 en 2002 (Fuente: Informe Final del Grupo de Gestión Moderna, Agosto 2003). Se considera que el objetivo fue logrado, aunque se aclara que la última cifra incluye los gastos directos e indirectos.
 3. A nivel de promedio global de Pruebas Nacionales de 8o. Grado, el objetivo fue logrado, ya que en 1997-98, el promedio global fue de 60.20 (o sea, un aumento de 5 puntos). (Fuente: Informe Final del Grupo Gestión Moderna, agosto 2003). Pero se advierte que hay diferencias entre los avances de las asignaturas: rendimiento superior en Matemáticas y Lengua Española; rendimiento menor en Sociales y disminución en Ciencias Naturales.
 4. Aunque el objetivo fue reducir desde 14.7% la tasa de repetición en 3 puntos porcentuales a partir de 2000, un cambio en la metodología de cálculo de tasas de repetición en el Depto. de Estadísticas de la SEE muestra que la tasa fue 6.7% en 1997 y subió a 7.2% en 2002-03. Por tanto, no ha habido mejoras en la tasa de repetición, pero se mantiene bajo la meta original que habría sido 11.7%. En consecuencia, se considera que el objetivo fue logrado, ya que la repitencia se mantiene en un dígito.
 5. La tasa de deserción ha bajado a 5.1% para 2002. Por tanto, se considera que el objetivo fue logrado.
 6. Se estima que el porcentaje de egresados de la educación básica ha llegado a 60% en el año 2003 (Fuente: Oficina de Planificación Educativa, SEE). Se considera que el objetivo fue logrado.

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

- A.** Efecto Intermedio: Hacia el momento de finalizar el programa: (i) Se habían creado oportunidades de acceso a la población meta del programa, y (ii) mejorado las oportunidades de enseñanza aprendizaje en educación inicial y básica.
- Impacto Inicial: Al momento de concluir el programa se había producido lo siguiente: (i) Aumentado la cobertura de la educación preescolar (la tasa bruta de escolarización aumentó de 18% en 1992 a 38% en 2000) y básica (la tasa neta de escolarización del grupo de 6 a 13 años aumentó de 70% a 93% entre 1990 y 2002); (ii) Disminución del número de años requeridos para graduar a un alumno de educación básica de 13.5 años en 1996/7 a 11.4 años en 2001/02; y (iii) Entre el período 1996/97 y 2000/01, los logros académicos de los alumnos de 8o. grado habían aumentado en Matemática (de 59.3 a 72.7), Español (de 47.0 a 60.7) y Sociales (53.8 a 56.3), pero habían declinado en Ciencias Naturales (60.9 a 51.1).
- (Fuentes: 1. World Development Indicators; 2. Unión Europea (2004), Estudio del Sector Educativo; 3. World Bank ICR. Report Due Dec 1, 2003)

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

- A.** Efecto futuro: En los siguientes años se fortalecerán las acciones para abrir oportunidad de acceso educativo, con mejoras en calidad, y utilizando una estrategia de focalización en los sectores más pobres (está iniciando el Programa Multifase de Educación Básica).



Impacto futuro: Las tasa neta de escolaridad de la población de 10 a 13 años (que en 2002 era 57.9%) tenderá a alcanzar cifras cercanas al 70% en los próximos cinco años; se reducirán las brechas entre los sectores con mayor y menor ingreso y aumentará la escolaridad promedio de la población joven (15-24 años) en los próximos cinco años. Se revisará el sistema de evaluación de logros de aprendizaje para precisar el desempeño de los alumnos dominicanos en el contexto internacional.

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

- A.
1. La crisis económica del 2003 ha repercutido en los niveles de gasto público, y en particular en el gasto educativo. A medida que el país se recupera de la crisis y estabiliza su situación fiscal, es necesario revertir a niveles de gasto público educativo pre-crisis, de manera de no impactar la entrega de servicios más allá de la crisis.
 2. Es indispensable implementar sistemas de focalización en los más pobres, tanto en términos de política pública nacional como en el sector educativo.
 3. Deben hacerse esfuerzos para traducir los esfuerzos relacionados con la calidad educativa en mejoras concretas en las prácticas de enseñanza-aprendizaje que ocurren en las aulas y desvincular capacitación como sinónimo de incentivos monetarios antes que de desempeño.
 4. A fin de retroalimentar al sistema de gestión educativa (escuelas, docentes, autoridades públicas y sociedad en general), sobre los logros académicos de los alumnos en un contexto internacional, es indispensable revisar y fortalecer el sistema de evaluación vigente.
 5. Debe seguirse potenciando la participación social y propiciar que ésta sea efectiva.

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

A.

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

A.

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

A.

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

A.

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

- A.
- Al inicio del proyecto, se estimaron las tasas de retorno social y privada utilizando la metodología standard ROR (Psacharopoulos & Ng) y datos de salarios de 1991. Al concluir el proyecto, las tasas fueron recalculadas usando datos del mercado de trabajo de 2000. En cuanto al 4o grado de primaria, la tasa social de retorno fue 18% al inicio del proyecto y 25% al final; la tasa privada de retorno fue 20% al inicio y 30% al final. En cuanto al 8o grado, la tasa social de retorno fue 14% al inicio y 15% al final; mientras tanto, la tasa privada de retorno fue 15% al inicio y 18% al final.

Debe notarse que el período de ejecución del proyecto estuvo marcado por un fuerte y sostenido crecimiento económico, lo que benefició a los trabajadores en todos los niveles educativos. El análisis indica que aquellos con mayor nivel educativo gozan de mayores oportunidades laborales y



mayor incremento salarial, en este periodo de expansión, en comparación con aquellos que no tienen educación.

Estas tasas de retorno se referieren a los niveles educativos en general y no deben atribuirse directamente a las inversiones del proyecto.

(Fuente: World Bank ICR. Report Date: Dec 1, 2003)

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A. Una eficiencia educativa interna mejorada pueden medirse cuantificando los beneficios financieros (ahorros) resultantes de reducir el número de grados requeridos para producir un graduado de educación básica. Durante el desarrollo del proyecto, estas figuras disminuyeron de 13.5 años en 1996-97 a 11.4 en 2001-02. Al utilizar un costo unitario de US\$168, esto representa un ahorro de US\$336 por graduado. Dado que hay más de 100 mil graduados por año, los ahorros por eficiencia interna serían equivalentes a US\$33.6 millones anuales.

(Fuente: World Bank ICR. Report Date: Dec 1, 2003)

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 desarrollo

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

- A. Se estima que las metas originales del Proyecto fueron cumplidas y, en muchos casos, superadas. Aunque hubo limitaciones en aspectos puntuales de algunos componentes (ver último ISPD), la implementación del proyecto ha contribuido a: i) aumentar la inversión en educación en educación durante su ejecución, ii) introducir o fortalecer medidas que favorecen el acceso a la educación como la nutrición escolar y el mejoramiento de la red de infraestructura escolar; y iii) introducir medidas que favorecen el mejoramiento de la calidad (mejora del currículo nacional, dotación de materiales educativos a las escuelas, desarrollo profesional de los educadores), entre las más destacables.

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 checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" 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.** Factores positivos:
Hubo un esfuerzo de precisar los productos (metas) y los objetivos de desarrollo en el proyecto e incluso de medir los avances y resultados.
- Factores negativos:
No obstante lo anterior, se sobreestimó la capacidad del ejecutor de llevar un monitoreo sistemático y permanente del avance del proyecto, lo que fue adicionalmente afectado por sobrecarga asociada a la preparación o ejecución de otros proyectos del Banco y de otros organismos internacionales. No se estableció una línea de base para dimensionar la magnitud de los avances tanto desde el punto de vista de los productos como de los efectos e impactos. Esto ha sido superado al considerar el establecimiento de una línea de base en el nuevo Proyecto Multifase de Educación Básica (2004-2009).

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.** Dentro del Componente de Desarrollo Administrativo, el proyecto previó hacer inversiones en dos sub-componentes asociados con el monitoreo: el sistema de información gerencial y el monitoreo y evaluación. Se realizaron acciones que, si bien no han tenido un beneficio claramente sensible en el presente proyecto, tienen potencial de beneficiar los sistemas de monitoreo y evaluación de los nuevos proyectos del BID y otros organismos.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** 1.- Establecer una línea de base para medir los logros del proyecto, diferenciándolos en i) productos, ii) efectos inmediatos, iii) efectos intermedios, iv) impactos iniciales e v) impactos futuros.
- 2.- Efectuar un análisis institucional más profundo del ejecutor que permita determinar su capacidad de gestión y sobre todo de seguimiento, a fin de establecer su potencial real para lograr la compatibilidad entre los instrumentos de seguimiento a emplearse y los reportes de monitoreo y de evaluación que requiere el Banco. Es importante involucrar coherentemente, en el monitoreo, a los distintos actores responsables de la ejecución del proyecto. Adicionalmente, es de debe hacer visible la relación entre el alcance del proyecto en el contrato de préstamo y, por otra parte, la definición, actualización y seguimiento de los productos (el cual debería hoy tomar en cuenta el



nuevo modelo PCR) a lo largo de la vida del proyecto.

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 checked="" type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" 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 nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

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

- A.** Factores negativos:
Aunque estaba previsto aplicar y fortalecer un sistema de monitoreo, no se tomaron medidas que permitieran asegurar el desarrollo de la capacidad de recurso humano, institucional y tecnológico de la Unidad Ejecutora del Proyecto para llevar un monitoreo integrado, sistemático, oportuno y pertinente del desempeño del proyecto. Los informes semestrales fueron elaborados, pero tuvieron debilidades en la calidad y consistencia de la información.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A.** A pesar de las limitaciones, hubo un esfuerzo importante para involucrar a los encargados de cada componente en la preparación de informes y se elaboraron los informes semestrales correspondientes. La evaluación de medio término fue realizada oportunamente y permitió retroalimentar el proceso de decisión respecto a las prioridades de inversión en la segunda mitad de la vida del proyecto. Finalmente, el ejecutor contrató firmas privadas para elaborar estudios individuales e integrados de carácter evaluativo en la etapa del cierre del proyecto.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A.** Se debe estimular el diseño y seguimiento de los proyectos identificando diferenciando claramente los productos, efectos e impactos que se espera lograr con su ejecución. La metodología del Marco Lógico ayuda enormemente a este objetivo, pero a veces resulta ser un tanto rígida pues no toma en cuenta los cambios que se suceden a lo largo de las etapas de diseño y de ejecución. Los procesos de retrofitting deben ser una práctica continua que se haga entre el Banco, el ejecutor y los actores principales involucrados.

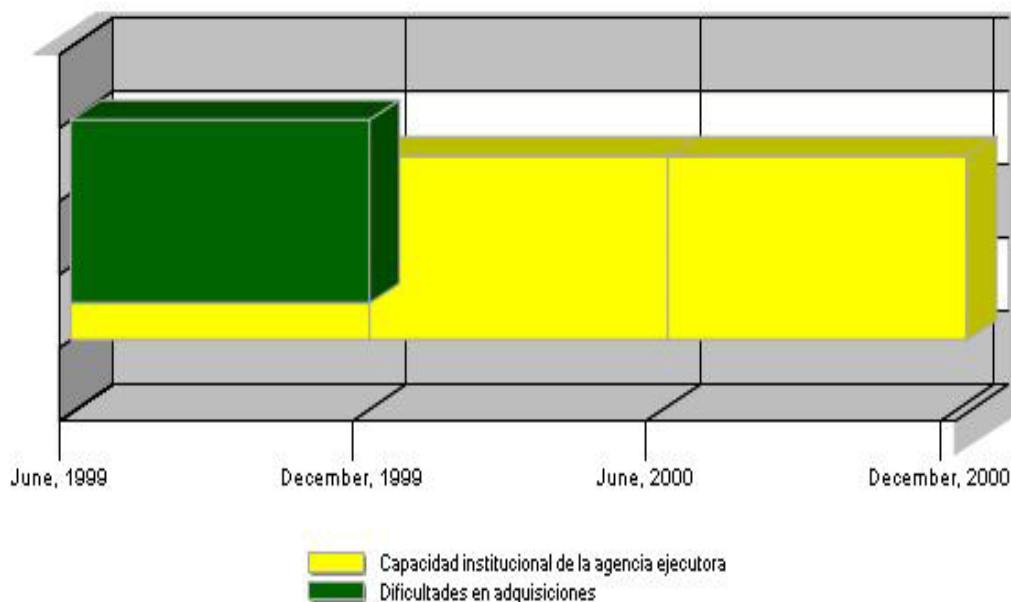
Otro aspecto importante es el análisis de sostenibilidad de los proyectos y el necesario fomento de la participación de los actores involucrados en su ejecución (Banco, ejecutor, beneficiarios, e intersados). Es recomendable que los proyectos en ejecución revisen sus procedimientos y



sistemas de seguimiento a fin de establecer conexión entre la generación de información, su análisis y posterior aplicación como insumo para el mismo u otros proyectos.

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

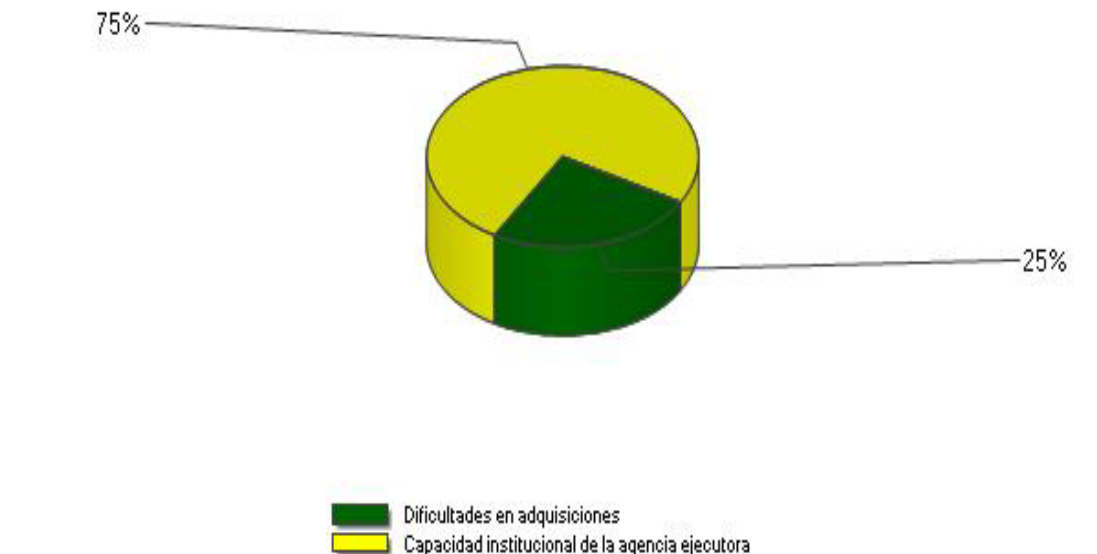
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



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



■ ■ 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.** 1- Aunque el proyecto cumplió las metas cuantitativas, el proyecto debió haber recibido mayor asistencia técnica en su ejecución para asegurar mayor calidad de estos productos. El apoyo del Banco en ejecución no fue suficiente porque: i) varios aspectos del diseño no habían sido definidos a la aprobación, y ii) los gobiernos subsiguientes no compartían algunos aspectos conceptuales de los propuestos originalmente. Los aspectos más importantes fueron: i) si bien se ejecutaron las becas a docentes para titulación y capacitación, no se diseñó, ni implementó un sistema eficiente de control y supervisión de esta actividad; ii) el diseño del componente de colegios privados nunca fue aceptado por el ejecutor, y a pesar que el Banco propuso su reformulación, el ejecutor no logró ser proactivo en relación a este componente, iii) si bien, el programa contaba con metas de logro globales, la falta de indicadores de seguimiento a los distintos productos repercutió en la calidad de los mismos (ie, las fallas se detectaban pero no en tiempo real para su inmediata corrección, lo cual generaba correcciones con un retraso significativo).
- 2- La estructura de co-financiamiento con participación del Banco Mundial causó complicaciones: los diferentes procedimientos de licitación y la programación diferenciada causó falta de agilidad en las operaciones. En 2000, se tomó la decisión de ejecutar los componentes en paralelo lo que causó mejoras en la implementación.

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

- A.** 1- La falta de indicadores de seguimiento de los productos fue suplida por un trabajo intensivo por parte del Banco y de un equipo de asistencia externa del avance durante el año de los planes operativos anuales, sus metas específicas, los responsables de cada actividad, etc. Este trabajo



sistemático no sólo logró “mover” a los equipos en la concreción de los productos, sino que también cumplía la función de diseminación entre los diferentes responsables de las actividades desarrolladas, los atrasos y las interconexiones entre un sub-componente y otro.

2- La respuesta a este compromiso intensivo en la ejecución por parte del equipo del Banco fue recibido de manera positiva por las autoridades de la SEE, las cuales se vieron como “un equipo” con los técnicos del Banco. Esto se tradujo en un compromiso, no sólo técnico, sino político (especialmente en la segunda mitad de la vida del proyecto) donde la asignación de contrapartidas eran primera prioridad del gobierno, no sólo de la SEE

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

A. 1- Se subestimó la dificultad de lograr cambios concretos en las prácticas docentes como resultado de la reforma curricular y la capacitación de recurso humano. La reforma curricular implicó un cierto nivel de conocimiento de los profesores respecto del nuevo currículo, pero no hay evidencias de que las prácticas en el aula hayan mejorado. El cambio en el aula dependería de la articulación de esfuerzos realizados en varios aspectos: i) los objetivos curriculares, ii) el desempeño docente, y iii) los recursos educativos y el sistema de evaluación. En el proyecto, estos elementos no fueron impulsados de manera articulada.

2- Aunque debe relievase la intención de brindar servicios educativos en forma masiva, no hay que dejar de lado la inviabilidad de proveerlos en ciertos estratos, generalmente los más pobres, por problemas relacionados con hacinamiento social que hacían físicamente imposible edificar nuevos núcleos educativos. Durante la ejecución del proyecto no se abordó la importancia de desarrollar medidas de focalización con criterios de equidad.

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

A. 1- El ambiente de cambio y participación social generado por el Plan Decenal de Mejoramiento de la Educación (1992-2002) favoreció el logro de los efectos del proyecto.

2- El crecimiento económico combinado con la decisión política de las autoridades públicas permitió realizar incrementos sostenidos, aunque modestos, de la inversión en educación durante la ejecución del proyecto.

■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

A. En una primera etapa (Primer Programa que apoyo al Plan Decenal de Mejoramiento de la Educación), se creó la Unidad Coordinadora de Proyectos (UCP) que trabajó con consultores independientes. Hubo cierta agilidad en la operación, pero poca participación de los funcionarios locales, lo que debilitó la transferencia tecnológica y mayor sostenibilidad.

Por medio del Segundo Programa, se mantuvo la UCP, pero se tomó la decisión de involucrar a los Directores Generales de la SEE en la implementación. Esto fue fortalecido en 2000, cuando se creó la Oficina de Cooperación Internacional (OCI), bajo la autoridad del Subsecretario de Financiamiento y Cooperación, con dos instancias: una Dirección de Proyectos Internacionales (inversión) y otra de Cooperación Internacional. La Dirección de Proyectos creó unidades comunes para distintos proyectos y potenció la participación de los funcionarios de la SEE en la operación. Actualmente, la Dirección de Proyectos se percibe más como una unidad coordinadora o facilitadora que estrictamente ejecutora, lo que ha estimulado la participación, la transferencia tecnológica, el sentido de “ownership” y la sostenibilidad.

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



- A.**
- 1- Debe preverse los efectos que tienen los cambios de administración política en los proyectos y establecer mecanismos que permitan articular los proyectos en marcos administrativos cambiantes. Estos mecanismos deben asegurar la fluidez de los proyectos y, sobre todo, la continuidad en los compromisos institucionales.
 - 2- La contratación de bienes y servicios se facilita y asegura, en calidad y tiempo, cuando se tienen definidos claramente los objetivos, las metas y, sobre todo, los criterios de selección de los participantes. Es muy importante relacionar la definición de estos criterios con la realidad local, a fin de dinamizar el mercado por medio de la competencia.
 - 3- En un esquema de trabajo compartido entre la unidad ejecutora del proyecto y los funcionarios públicos, debe brindarse asistencia técnica para fortalecer las capacidades gerenciales de las personas involucradas en la implementación.
 - 4- La vinculación de financiento proveniente de más de un organismo internacional puede producir ineficiencias debido a la necesidad de responder a regulaciones o programaciones incompatibles entre sí.

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

Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto

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

- A.** A pesar de las limitaciones señaladas, el proyecto se ha implementado en forma satisfactoria. Esto se evidencia en que la mayoría de las metas han sido cumplidas o sobrepasadas. EN el mismo sentido hay que relieves el compromiso que tomaron -y siguen tomando- de las autoridades públicas del sector, la creciente capacidad técnico-administrativa para manejar las operaciones, y la supervisión y apoyo oportuno del Banco.

Al relacionar los productos del proyecto con los efectos, puede decir que, en general, éste ha apoyado la implementación del Plan Decenal de Mejoramiento de la Educación (1992-2002), especialmente en lo relativo a ampliar el acceso a la educación básica y mejorar algunos insumos de calidad educativa.

No obstante, hay que indicar algunas insuficiencias que se registraron en los siguientes aspectos: i) debilidad en el sistema de seguimiento y monitoreo (a pesar de que fue definido un marco de referencia sólido en el diseño), ii) cierto descuido en supervisar oportunamente la calidad de los productos y la entrega de servicios a los beneficiarios y iii) ausencia de estrategias específicas de focalización con criterios de equidad.

■ 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

A. 1- Se ha fortalecido la vinculación entre la unidad ejecutora del proyecto (OCI) y las instancias estructurales de la SEE. A pesar de las limitaciones señaladas, el proyecto ha permitido iniciar un mecanismo de participación de las instancias técnicas de la SEE, en coordinación con la OCI, para desarrollar las operaciones del proyecto. Esto ha consituido un "capital institucional" que podrá favorecer las operaciones en curso (inicial, básica y media) financiadas por el banco.

2- Se ha fortalecido la capacidad institucional de proveedores privados, particularmente las instituciones responsables de la capacitación de recursos humanos. En el caso de los subcomponentes de recursos humanos y fortalecimiento institucional, el programa incluyó un intenso proceso de capacitación de de técnicos y docentes. Las insituciones responsables de la capacitación se han fortalecido su capacidad institucional, aunque debe advertirse la necesidad de mejorar los sistemas de registro, el seguimiento de becarios y la adecuación entre oferta institucional y demanda del sistema educativo.

3- Se ha creado la capacidad inicial para desarrollar un sistema de información gerencial del sector educativo.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor



- A.** 1- El programa abrió oportunidades concretas de capacitación al personal técnico del organismo ejecutor tanto es aspectos técnicos como administrativos.
- 2- El programa ha permitido resaltar la importancia de fortalecer el sistema y los mecanismos de monitoreo y seguimiento para retroalimentar los procesos de decisión tanto a nivel de la OCI como de la SEE.
- 3- En parte, debido a la implementación de este programa (y la preparación de nuevas operaciones), ocurrió una transformación institucional que redundó en la creación de una Oficina de Cooperación Internacional (OCI) más preocupada por facilitar y coordinar una serie de acciones en las que participan instancias diversas de las SEE.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

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

- A.** El programa ha favorecido el fortalecimiento institucional en varios ámbitos (implementación del marco legal y regulatorio; desarrollo de procedimientos, manuales y guías operacionales; capacidad para el desarrollo de un sistema de información gerencial; desarrollo profesional de recursos humanos técnicos y administrativos; presupuestación, adquisiciones y gerencia financiera; auditoría y rendición de cuentas). A pesar de las limitaciones (ineficiencias y retrasos causados por distintos factores políticos y administrativos; o debilidad del sistema de monitoreo y evaluación), el país y el Organismo y Ejecutor han desarrollado capacidades y expectativas que podrán favorecer, eventualmente, mejor desempeño de nuevas operaciones.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** 1- Capacitación docente mejorada (vinculada a desempeño en el aula).
- 2- Dotación de libros de texto y materiales educativos a los estudiantes.
- 3- Sistema de evaluación de aprendizaje mejorado, con vinculación a estándares internacionales y retroalimentación a las escuelas y los docentes.
- 4- Acciones orientadas a atraer a los niños de los sectores más pobres, pero bajo un esquema de focalización (ejemplo: nutrición escolar; expansión de servicios, especialmente en los grados 5-8 de educación básica).
- 5- Mantenimiento y uso efectivo del sistema de información gerencial.

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.** 1- Uno de los aspectos que tiene mayor impacto en la sostenibilidad es la última crisis financiera que ha producido restricciones severas en la inversión pública. Esto tiene un efecto directo, por ejemplo, en inversiones relacionadas con el mantenimiento de la red escolar, el perfeccionamiento docente y la dotación de textos, cuya vida útil es limitada.
- 2- Adicionalmente, debe señalarse que la participación social es aún débil: las Asociaciones de Padres existen de manera nominal y el efecto de las medidas de descentralización (establecimiento de Juntas Escolares efectivas) es aún incipiente. Esto está asociado a la fragmentación de esfuerzos en los centros escolares, donde a pesar del esfuerzo de la integración de centros, aún existen comunidades escolares que realizan esfuerzos paralelos y a veces en conflicto.
- 3- Es importante señalar, también, los aspectos relativos a la organización y a la gerencia: hay burocratización, y clientelismo. Esto produce falta de personal idóneo en las posiciones adecuadas, problemas de liderazgo, una gerencia no enfocada en resultados, problemas en el seguimiento y baja articulación dentro del sector y con otros sectores.

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

- A.** 1- El primer factor a favor de la sostenibilidad es la reafirmación de una visión de compromiso de largo plazo con la educación del país, lo que se ha expresado en el reciente Plan Decenal de Desarrollo Educativo (2002-2012). Este plan se ha producido con amplia participación social y constituye un marco de referencia para continuar mejorando los niveles de acceso, calidad y equidad de la educación.
- 2- Adicionalmente, existen actores dentro del sistema escolar (en todos los niveles: desde la SEE hasta las escuelas) que están interesados y tienen capacidad de mejorar el sistema educativo. Es decir, producir mayor eficacia y equidad en la provisión de servicios de calidad.
- 3- Debe tomarse en cuenta que se está iniciando el Proyecto de Equidad en la Educación Básica y éste puede ayudar a aliviar la presión causada por la crisis financiera. Este proyecto presenta una oportunidad para impulsar acciones que favorezcan la sostenibilidad de acciones iniciadas en el Segundo Programa de Básica.

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

- A.** 1- A fin de mejorar la preparación, ejecución y seguimiento de proyectos, las autoridades de la SEE decidieron formar en el año 2000 la OCI, como instancia responsable de coordinar, dar seguimiento y evaluar los distintos programas de financiamiento externo. Se ha cuestionado la sobrecarga (y el énfasis en la preparación de nuevos proyectos y de cierta desatención a las actividades del presente programa en su fase final); no obstante, la nueva estructura ha abierto la vía para una gerencia



más integrada de los programas de financiamiento externo.

2- Aunque se han creado ineficiencias al integrar procedimientos para administrar recursos financieros de fuentes externas y nacionales, esto podrá traducirse en mayor transparencia y solidez de la administración pública, en la medida que se superen aquellos problemas que producen ineficiencias.

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

A. 1- Debió haberse creado un mecanismo que permitiera tomar decisiones para fortalecer el sistema de monitoreo y seguimiento y adoptar medidas concretas tendientes a lograr mayor sostenibilidad. No se trata de un fenómeno estrictamente técnico sino de un cambio en la cultura institucional orientado hacia una gerencia más efectiva, retroalimentada por sistemas de información integrados, pertinentes y oportunos. Esto habría implicado crear un mecanismo más eficaz de seguimiento con la participación de instancias del Banco, la SEE y la OCI.

2- A pesar de existen marcos normativos, esto no significa que ellos están difundidos y oportunamente aplicados por las distintas instancias. Los responsables de gerenciar el proyecto y los subcomponentes debieron estar informados oportunamente y monitoreados y apoyados en su desempeño gerencial.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

A. 1- Revertir la disminución de la inversión en educación causada por la reciente crisis, aumentando la inversión pública, el apoyo privado y la eficiencia en el gasto.

2- Revisar la política de capacitación de recursos humanos. Más capacitación implica más recursos, pero no significa necesariamente mejoras en el servicio educativo y en la administración. El financiamiento público al desarrollo profesional de docentes y funcionarios debe tener como referencia la mejora del desempeño en la provisión de los servicios y no en el credencialismo o los incentivos monetarios.

3- Crear un sistema integrado de información para asegurar que los -pocos- recursos disponibles se focalizan apropiadamente y llegan a los sectores socioeconómica y culturalmente más desfavorecidos.

4- Fortalecer la participación efectiva a nivel nacional y regional de los distintos actores (públicos y privados) con responsabilidad o potencial capacidad de brindar servicios educativos

5- Practicar efectivamente la descentralización, para lograr mayor protagonismo y responsabilidad en el nivel local.

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

Con base en los análisis previos y las perspectivas del plan de acción, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres años

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

A. El establecimiento de un Plan Decenal (2002-2012), con amplia participación, y el compromiso declarado de los distintos actores políticos e institucionales tiende a aumentar la probabilidad de lograr sostenibilidad del proyecto en el futuro inmediato. Además, la necesidad de gerenciar nuevas operaciones del Banco (en básica por ejemplo) y de otros donantes, constituye una oportunidad para aprovechar los nuevos recursos y el nuevo esfuerzo institucional para introducir mejoras en aquellos aspectos que aparecen indicados como limitaciones o debilidades en el presente informe. Uno de los aspectos más críticos será la forma en que las nuevas autoridades de gobierno (a ser elegidas o designadas este año) enfrenten la crisis económica (aumento de la inflación, disminución del poder adquisitivo y limitación financiera del sector público) y mejoren la



eficiencia institucional y dentro del sector, pues en la medida en que se recobre un clima de estabilidad, podrá incentivarse nuevamente la inversión tanto local como extranjera.

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. 1- La decisión de transitar de un esquema "aislado" (que eventualmente fue más eficiente) predominante en la primera mitad del proyecto, que contó con personal técnico independiente de la estructura organizativa de la SEE; a un esquema más "integrado" (que fue quizás menos eficiente, pero más efectivo y participativo) característico de la segunda mitad, donde se integraron esfuerzos del personal técnico contratado directamente por la OCI y funcionarios ubicados en la estructura organizativa de la SEE.

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

- A. 1- Adoptar con realismo la organización y funcionamiento de la Unidad Ejecutora (OCI) teniendo en cuenta que es una iniciativa de la SEE orientada a racionalizar el uso de recursos para preparar, ejecutar y evaluar programas de financiamiento externo.
- 2- Diferenciar dos niveles de gestión coordinados para lograr una gerencia coherente, ágil y pertinente de las operaciones y retroalimentar el sistema de seguimiento de acuerdo a metas,



responsables y plazos específicos: a) Comité de Coordinación, coordinado por el Subsecretario de Financiamiento y Cooperación y con participación de funcionarios de alto nivel como responsable de definir las políticas y estrategias para la negociación, gestión, utilización y evaluación de programas con recursos internacionales; y b) Comité Ejecutivo, responsable de gerenciar y monitorear la ejecución, con participación de los respectivos responsables, co-ejecutores e incluso beneficiarios.

3- Centrar la acción de la OCI debe estar en resultados estratégicos que redunden en mejoras de las oportunidades educativas (en cobertura, calidad y equidad) de la población dominicana.

■ ■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados y 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 cuando todavía hay pequeños problemas por superar, ha habido un esfuerzo importante en vincular los esfuerzos de la OCI con los de la Secretaría.

La separación física de la UCP de la SEE (en dos edificios distintos), generó inicialmente problemas en la coordinación con el personal de la SEE que era responsable de ejecutar las acciones. Esto se trató de superar al pasar la Unidad Ejecutora a la SEE. Lo anterior produjo mejoras en la ejecución, pero se mantuvieron problemas por los trámites burocráticos que requieren los procesos de compras y pagos a través de la SEE, muchos de ellos con la firma del Secretario.

La Dirección de Educación Básica, principal protagonista de la ejecución del Programa, no tuvo realmente un papel protagónico en la ejecución del proyecto. No se dio una adecuada coordinación con las Direcciones correspondientes de la SEE. Lo anterior tuvo que ver con la manera como se diseñó la coordinación del mismo proyecto, lo cual se busca superar en los nuevos proyectos, asignando la responsabilidad técnica de los proyectos a la Dirección correspondiente de la SEE.

■ ■ 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 (USD)? : \$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. Aunque el contrato de préstamo no contempla la necesidad de efectuar una evaluación ex post del programa, quizás sea recomendable hacerlo en el futuro para analizar los aspectos de sostenibilidad y sobre todo para identificar y evaluar los efectos e impactos del programa.

Si bien la capacidad actual del Ejecutor es limitada para este efecto -pues varias veces se ha hecho hincapié en este documento acerca de su debilidad en el seguimiento del proyecto- una operación de cooperación técnica no reembolsable que eventualmente pudiera aprobar el Banco, permitiría contratar los profesionales que se requieran para fortalecer al ejecutor en este aspecto y conducir una evaluación ex-post del proyecto que posibilite medir los impactos generados por su implantación, y retroalimentar con información valiosa los procesos de planificación de otros proyectos similares no sólo en la República Dominicana sino en cualquiera de los países prestatarios del Banco.

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales



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.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				

■ ■ 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.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

A. El organismo ejecutor administró satisfactoriamente los recursos del proyecto en términos de eficiencia y transparencia. Los bienes y servicios fueron adecuadamente adquiridos para satisfacer las metas del proyectos y, cuando el costo real resultó inferior al proyectado inicialmente, se tomó la decisión de aumentar las metas físicas para lograr mayor cobertura e impacto del proyecto.

En general, los contratistas principales (infraestructura, Sistema de Información Gerencial) se desempeñaron adecuadamente. Sin embargo, es relevante mencionar lo siguiente:



a) El desvínculo del financiamiento con el Banco Mundial después de la revisión de 2000. Esto permitió agilizar las operaciones, en la medida que se evitó atender a procedimientos y fechas límites diferenciados por el Banco Mundial en actividades que requerían la contribución combinada de sus recursos con los del Banco.

b) Debido a cambios en los procesos de pagos a nivel del Estado (Contraloría General), en cuanto al manejo de fondos externos, se alinearon los procedimientos para el manejo de fondos externos y fondos locales. Esto produjo dificultades en la segunda mitad de ejecución, pues creó retrasos y así mismo confusión en el personal de la UCP.

c) El cambio de autoridades en 2000 (la Vice-Presidenta del país fue al mismo tiempo Secretaria de Educación) facilitó la asignación de la contrapartida financiera local y aceleró los procedimientos administrativos. A esto se sumó la conversión de la Unidad Ejecutora del Programa, que pasó a ser parte de la nueva estructura de la OCI.

■ 2. Sistema Contable y Control Interno

A. La capacidad del sistema contable para producir información financiera fue confiable pero no siempre oportuna. La OCI llevó un control financiero aceptable, pero en ocasiones dicha información no siempre estuvo disponible en los tiempos y formatos requeridos por los distintos responsables encargados de la ejecución.

Tampoco existió una forma coherente e integrada de relacionar el avance de las metas físicas y el flujo financiero, a fin de retroalimentar y fortalecer la capacidad gerencial y de planificación operativa de la OCI y de los ejecutores. El problema de la producción oportuna y pertinente de información financiera tuvo como contexto un débil sistema de monitoreo y evaluación de la OCI.

■ 3. Calidad de la información financiera

A. Hubo poca sustancia analítica en los Informes Semestrales de Progreso presentados por el Organismo Ejecutor.

■ 4. Estados Financieros Auditados

A. Los estados financieros auditados fueron presentados oportunamente. Se entregaron estados financieros en 2002 y, después de ser analizados, no se detectaron debilidades relevantes. El informe de auditoría de 2002 no señala ninguna anomalía con relación a las finanzas del proyecto. No hay comentarios especiales del especialista financiero.

■ 5. Lecciones Aprendidas

A. 1. A pesar de la importancia que se dio al sistema de monitoreo y evaluación, lo que incluye los aspectos financieros y contables, se subestimó los problemas para producir información relevante y oportuna que sirviera para retroalimentar los procesos de decisión. Es importante tomar en cuenta la necesidad de fortalecer y brindar una supervisión cercana a los sistemas, mecanismos y criterios para producir información financiera y contable. Debe considerarse la opción de brindar una asistencia técnica y seguimiento sólidos en esta materia.

2. Aunque es positivo el esfuerzo de integrar el trabajo del personal de la OCI con los funcionarios de la estructura general de la SEE, debe tomarse en cuenta la necesidad de aclarar roles y procedimientos. Sobre todo, debe cuidarse la necesidad de desarrollar sistemas integrados de control e información que sean de utilidad tanto para las autoridades y funcionarios responsables de la ejecución al interior de la SEE como el personal técnico contratado directamente por la OCI.

3. Si bien no se cuestiona la transparencia en el uso de recursos y no hubo cambios sustantivos en cuanto a los costos a lo largo de la vida del proyecto, aparecen evidencias de modificaciones en la asignación de recursos financieros para el logro de metas específicas concretas durante la primera mitad de la ejecución. Están documentados los cambios en las asignaciones asociados al Huracán



George; sin embargo, se reportan cambios adicionales que fueron realizados sin asegurar la documentación o respaldo correspondiente.

4. El respaldo político de las autoridades públicas y la permanencia política del personal técnico de la Unidad Ejecutora son aspectos que favorecen la agilidad de los procedimientos administrativos. Sin embargo, el establecimiento de mecanismos a nivel del Gobierno Central para alinear procedimientos respecto al tratamiento combinado de recursos externos y locales puede seguir creando ineficiencias administrativas.

■ ■ 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](#)





Secretaría de Estado de Educación
República Dominicana

Informe de Terminación de Proyecto
Project Completion Report - PCR
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA II

**Memorando del
Organismo Ejecutor**

CONTENIDO

SIGLAS	4
INFORMACIÓN GENERAL.....	5
0. ALCANCE DEL PROYECTO.....	6
0.1. Componente de Insumos Educativos	6
0.2. Componente de Insumos de Administración	6
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)	8
1.1. Productos (outputs) obtenidos.....	8
1.1.1. Análisis de indicadores de producto.	8
1.1.2. Identificación de los productos logrados.	11
1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	11
1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcomes).	11
1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales.	12
1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos.....	13
1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos).	13
1.2.5. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	13
1.2.6. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.	14
1.2.7. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD) ..	14
2. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	15
2.1. Medición del desempeño del proyecto.	15
2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.	15
2.1.2. Análisis de los factores críticos del diseño.	15
2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).....	15
2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).....	16
2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto.....	16
2.1.6. Análisis de factores críticos para la medición de desempeño durante la implementación.....	16
2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).....	17
2.1.8. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas alternativas).	18
2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR).....	18
2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto.	18
2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.	18
2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.	21
2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (<i>outcomes</i>)	22
2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (<i>outcomes</i>).....	23
2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas.....	23
2.4.1. Análisis de gestión.	23
2.4.2. Lecciones aprendidas sobre la gestión del proyecto.....	26
2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto.....	27
3. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD	28
3.1. Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	28
3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.	28
3.1.2. Fortalecimiento logrado en el país por medio del proyecto.....	28
3.1.3. Fortalecimiento logrado en el Organismo Ejecutor por medio del proyecto.	29
3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO	30
3.2. Sostenibilidad del proyecto.	30
3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.....	31

3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad.	34
3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.	34
3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.....	35
3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)	35
3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)	35
3.2.7. Plan de sostenibilidad.....	35
3.2.8. Calificación de la sostenibilidad.....	36
4. DESEMPEÑO DEL BANCO	37
4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas.	37
4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas) ...	37
4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas) .	37
4.4. Calificación del desempeño.....	38
5. BASES PARA LA EVALUACIÓN EX POST	39
5.1. Previsiones para la evaluación ex-post.....	39
5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post.....	39
6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS	43
ANEXOS	45
1A. Distribución de la Inversión y Fuente de Financiamiento.	46
1B. Calendario de Inversiones	47
2. Metodología para la elaboración de los estudios preparatorios específicos para el Informe de Cierre del Proyecto (Mayo-Junio 2003).....	48
4. Programa de Recursos Humanos.....	55
5. Ilustración sobre logros de Infraestructura Escolar.....	57
6. La Oficina de Cooperación Internacional.....	58

SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DGM	Dirección General de Mantenimiento
FIO	Fortalecimiento Institucional/Organizacional
INAFOCAM	Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio
INTEC	Instituto Tecnológico de Santo Domingo
ISDP	Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto
SEE	Secretaría de Estado de Educación
SIG-MIS	Sistema de Información Gerencial (Management Information System)
OCI	Oficina de Cooperación Internacional
PCR	<i>Project Completion Report</i> (Informe de Cierre de Proyecto)
POA	Plan Operativo Anual
PUCMM	Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
UASD	Universidad Autónoma de Santo Domingo
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto (equivalente a UCP en el nuevo formato de PCR)
UNPHU	Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña
TIR	Tasa Interna de Retorno.

INFORMACIÓN GENERAL

Datos Básicos del Proyecto	
Nombre del Proyecto	Mejoramiento de la Educación Básica II
Número del Proyecto	DR0101
Número de Préstamo/CT:	897/OC-DR
Nombre del Organismo Ejecutor	Secretaría de Estado de Educación
Nombre del Autor del Memorando del Ejecutor	Rafael Espinal
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor	Coordinador – Oficina de Cooperación Internacional (OCI) - SEE

Cronología del Proyecto	
Fecha de aprobación del	Octubre 25, 1995
Fecha de firma de Contrato	Noviembre 18, 1997
Fecha de Vigencia del Contrato	Junio 27, 1997
Fecha de Elegibilidad para Desembolsos	Octubre 14, 1997
Fecha original del último desembolso	Junio 27, 2003
Fecha real del último desembolso	Marzo 27, 2004

Costo del Proyecto (según Contrato de Préstamo)	
BID 897/OC-DR	US \$ 52.0 millones
Co-Financiamiento BIRF	US \$ 36.5 millones
Fecha de Vigencia del Contrato	US \$ 11.4 millones
TOTAL	US \$ 99.9 millones

0. ALCANCE DEL PROYECTO

El Proyecto propuesto tenía previsto apoyar la implementación, por parte del Gobierno de República Dominicana, de la Fase de Consolidación del Plan Decenal de Desarrollo (1992-2002): el programa de inversión y desarrollo para la educación básica. El objetivo general de Proyecto es ***aumentar la equidad, la eficiencia y la sostenibilidad de la educación preescolar y básica de los niños dominicanos***. Específicamente, tiene el objetivo de apoyar la segunda fase del Plan Decenal de Educación, que da prioridad a la consolidación y ampliación de los logros en la efectividad de la educación básica, poniendo énfasis en los siguientes aspectos de la estrategia sectorial del Prestatario:

- La ampliación de la equidad mediante la provisión de servicios a niños de familias de bajos ingresos, tanto en escuelas públicas como privadas y
- El aumento de la eficiencia interna y externa del sistema educativo.

El proyecto incluyó dos componentes, los cuales se describen a continuación (Ver en Anexo 1 información sobre distribución, fuente y calendario de inversiones):

0.1. Componente de Insumos Educativos

Mediante este componente se tenía previsto realizar lo siguiente:

- (a) apoyar los esfuerzos de la SEE para introducir un curriculum nacional revisado, que fuera relevante a las necesidades nacionales y regionales, e institucionalizar la provisión de materiales didácticos actualizados, incluyendo libros de texto y cuadernos de trabajo para todos los estudiantes en las escuelas públicas, con base en un sistema de recuperación de costos;
- (b) profundizar la capacidad de la SEE de capacitar a aproximadamente 12.600 maestros y administradores en materias clave y técnicas de enseñanza;
- (c) adaptar, mejorar y ajustar el sistema de evaluación de rendimiento escolar de manera correspondiente al curriculum nacional revisado.
- (d) apoyar la capacidad de la SEE de diseñar, entregar y coordinar el programa ampliado de alimentación escolar.
- (e) rehabilitar y ampliar siete mil doscientas 7.200 aulas (principalmente en escuelas rurales que ofrecen menos de ocho años de educación formal) y financiar el mantenimiento preventivo de 4.900 escuelas, con base en un arreglo de costos compartidos entre la SEE y organismos comunitarios, tales como las asociaciones de padres, madres y amigos de las escuelas y
- (f) apoyar un proyecto piloto, para ayudar a escuelas privadas en barrios urbanos periféricos y áreas rurales que brindan servicios a estudiantes de bajos ingresos, incluyendo el financiamiento de materiales didácticos, capacitación de maestros en servicio e mejora de instalaciones físicas.

0.2. Componente de Insumos de Administración

Bajo un enfoque de descentralización gradual de responsabilidades, este componente tenía previsto incluir asistencia técnica, capacitación y equipo para lo siguiente:

- (a) implementar un sistema para dar capacitación gerencial y el apoyo respectivo a los administradores.

- (b) mejorar y ampliar el Sistema de Información Administrativa en la oficina central de la SEE, en sus oficinas regionales y distritales y en las escuelas,
- (c) ampliar los roles y las capacidades de las asociaciones de padres, madres y amigos de las escuelas en las áreas de planificación escolar, monitoreo de rendimiento y de aspectos financieros así como en el desarrollo de proyectos,
- (d) apoyar el monitoreo y la evaluación de la educación básica y realizar estudios específicos,
- (e) apoyar el establecimiento y funcionamiento de la UCP.

Tabla 1. Resumen de Componentes y Sub-componente del Proyecto

COMPONENTE A: INSUMOS EDUCATIVOS	
A.1	Reforma del Currículo Nacional
A.2	Materiales y Recursos Didácticos
A.3	Desarrollo de Recursos Humanos
A.4	Evaluación Nacional de Rendimiento Escolar
A.5	Programa de Alimentación Escolar
A.6	Infraestructura Escolar
A.7	Programa Piloto para Escuelas Privadas que Atienden Población de Bajos Ingresos
COMPONENTE B: INSUMOS DE ADMINISTRACIÓN	
B.1	Fortalecimiento Institucional
B.2	Sistema de Información Administrativa
B.3	Participación Comunitaria
B.4	Sistema de Monitoreo y Evaluación
B.5	Apoyo a la UCP

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

1.1. Productos (outputs) obtenidos.

A continuación se indican los productos planeados y logrados del proyecto por componente y subcomponente.

1.1.1. Análisis de indicadores de producto.

En general, los productos fueron obtenidos. Aunque hay algunos casos puntuales de insuficiencias, en muchos casos se obtuvieron productos más allá de lo planificado. A continuación se presenta una comparación de los productos planeados y logrados por el proyecto, así como el porcentaje de logro.

Tabla 2. Productos Planeados y Logrados en el Componente A (Insumos Educativos)

COMPONENTE A: INSUMOS EDUCATIVOS				
		Planeado	Logrado	% de Logro
A.1	Reforma del Currículo Nacional			
	A.1.1	50,000 educadores participan en capacitación de los veranos	86,853 docentes participan en capacitación de los veranos	174%
	A.1.2	300,000 ejemplares de material pedagógico impresos, producidos y distribuidos	464,820 ejemplares de material pedagógico impresos, producidos y distribuidos	155%
	A.1.3	10,000 ejemplares de material audiovisual producido y distribuido	149,390 ejemplares de material audiovisual producido y distribuido	1,498%
	A.1.4	5,276 escuelas dotadas de material de laboratorios	3,410 escuelas dotadas de material de laboratorios	65%
A.2	Materiales y Recursos didácticos			
	A.2.1	15,611,000 ejemplares de libros de texto impresos y distribuidos	21,360,000 ejemplares de libros de texto impresos y distribuidos	137%
	A.2.2	2,400 aulas de educación inicial dotadas de materiales didácticos	2,400 aulas de educación inicial dotadas de materiales didácticos	100%
	A.2.3	200 bibliotecas escolares equipadas	173 bibliotecas escolares equipadas	87%
	A.2.4	8,500 aulas de primero y segundo grados dotados de juegos didácticos	8,500 aulas de primero y segundo grados dotados de juegos didácticos	100%
	A.2.5	3,145 aulas multigrado dotadas de material didáctico	3,145 aulas multigrado dotadas de material didáctico	100%
	A.2.6	28 escuelas dotadas de bandas de música	28 escuelas dotadas de bandas de música	100%
	A.2.7	17 guías de maestros elaboradas	17 guías de maestros elaboradas	100%
	A.2.8	5,036 módulos instruccionales producidos y distribuidos	5,036 módulos instruccionales producidos y distribuidos	100%
A.3	Desarrollo de Recursos Humanos			
	A.3.1	6,000 maestros en capacitación o capacitados a nivel de profesorado	7,167 maestros en capacitación o capacitados a nivel de profesorado	120%

COMPONENTE A: INSUMOS EDUCATIVOS				
		Planeado	Logrado	% de Logro
	A.3.2	3,000 maestros en capacitación o capacitados a nivel de licenciatura	7,102 maestros en capacitación o capacitados a nivel de licenciatura	237%
	A.3.3	300 técnicos en capacitación o capacitados a nivel de postgrado	2,412 técnicos en capacitación o capacitados a nivel de postgrado	804%
	A.3.4	500 maestros en habilitación o habilitados	253 maestros en habilitación o habilitados	51%
	A.3.5	1,000 maestros capacitados en inglés	957 maestros capacitados en inglés	96%
A.4	Evaluación Nacional de Rendimiento Escolar			
	A.4.1	35 equipos electrónicos para pruebas	25 equipos electrónicos para pruebas	71%
	A.4.2	75 técnicos capacitados en manejo de pruebas	25 técnicos capacitados en manejo de pruebas	33%
	A.4.3	5,000,000 hojas de respuestas usadas en pruebas nacionales	7,000,000 hojas de respuestas usadas en pruebas nacionales	140%
	A.4.4	6,000 directores capacitados en manejo de resultados	3,115 directores capacitados en manejo de resultados	52%
	A.4.5	1 investigación sobre resultados de pruebas	0 investigación sobre resultados de pruebas	0%
A.5	Programa de Alimentación Escolar			
	A.5.1	5,000,000 beneficiarios del programa de alimentación	6,076,629 beneficiarios del programa de alimentación	122%
	A.5.2	4,000 profesores capacitados en educación nutricional	4,500 profesores capacitados en educación nutricional	113%
	A.5.3	1,500,000 escolares beneficiados con programa de desparasitación	3,725,000 escolares beneficiados con programa de desparasitación	248%
A.6	Infraestructura Escolar			
	A.6.1	470 aulas de educación básica construidas	1,019 aulas de educación básica construidas	217%
	A.6.2	145 aulas de educación inicial construidas	143 aulas de educación inicial construidas	99%
	A.6.3	1,600 aulas rehabilitadas	1,059 aulas rehabilitadas	66%
	A.6.4	5,000 aulas con reparaciones menores	5, 125 aulas con reparaciones menores	103%
	A.6.5	24,500 aulas con mantenimiento preventivo		
	A.6.6	70,000 unidades de mobiliario distribuidas	97,000 unidades de mobiliario distribuidas	139%
A.7	Programa Piloto para Escuelas Privadas de Sectores Pobres			
	A..7.1	400 directores de colegios capacitados a nivel de postgrado	241 directores de colegios capacitados a nivel de postgrado	60%
	A..7.2	1,800 maestros privados capacitados a nivel de profesorado	768 maestros privados capacitados a nivel de profesorado	43%
	A..7.3	900 maestros privados capacitados a nivel de licenciatura	384 maestros privados capacitados a nivel de licenciatura	43%
	A..7.4	4,800 participantes en acciones de intercambio de experiencias en diferentes áreas del currículo	10,061 participantes en acciones de intercambio de experiencias en diferentes áreas del currículo	210%
	A..7.5	609 paquetes de recursos para el aprendizaje entregados a centros privados pobres	725 paquetes de recursos para el aprendizaje entregados a centros privados pobres	119%

COMPONENTE A: INSUMOS EDUCATIVOS				
		Planeado	Logrado	% de Logro
	A..7.6	9,480 ejemplares de material de apoyo (4,480 ejemplares de registros de grado, 5,000 reglamentos de colegios privados) reproducidos y distribuidos	7,000 ejemplares de material de apoyo	74%
	A..7.7	1,849 Colegios evaluados y registrados	2,793 Colegios evaluados y registrados	151%

Fuente: BID. Informe de Monitoreo de Proyecto. Febrero 27, 2004

Tabla 3. Productos Planeados y Logrados en el Componente B (Insumos de la Administración)

COMPONENTE B: INSUMOS DE LA ADMINISTRACIÓN				
		Planeado	Logrado	% de Logro
B.1	Fortalecimiento Institucional			
	B.1.1	1,000 directores especializados o en especialización en gestión de centros	1,498 directores especializados o en especialización en gestión de centros	150%
	B.1.2	2,200 funcionarios capacitados o en capacitación a nivel de maestría	1,650 funcionarios capacitados o en capacitación a nivel de maestría	75%
	B.1.3	400 técnicos capacitados (contabilidad, auditoría, personal)	400 técnicos capacitados (contabilidad, auditoría, personal)	100%
	B.1.4	10 camionetas para la sede central	60 camionetas para la sede central	600%
	B.1.5	300 motocicletas para distritos	300 motocicletas para distritos	100%
B.2	Sistema de Información Gerencial			
	B.2.1	800 funcionarios capacitados en Sistema de Información Gerencial (SIG)	1,700 funcionarios capacitados en Sistema de Información Gerencial (SIG)	213%
	B.2.2	8 sistemas informáticos desarrollados y operando en la sede central	10 sistemas informáticos desarrollados y operando en la sede central	125%
	B.2.3	112 regionales o distritos enlazados a Internet	109 regionales o distritos enlazados a Internet	97%
	B.2.4		498 escuelas con equipos de cómputo	
B.3	Participación Comunitaria			
	B.3.1	80 técnicos capacitados a nivel de postgrado en participación comunitaria	86 técnicos capacitados a nivel de postgrado en participación comunitaria	108%
	B.3.2	5,000 escuelas con Asociaciones de Padres funcionando	6,295 escuelas con Asociaciones de Padres funcionando	126%
	B.3.3	11 funcionarios de regionales capacitados en formación de Escuelas de Padres y Madres	17 funcionarios de 11 regionales capacitados en formación de Escuelas de Padres y Madres	155%
	B.3.4	1,000 miembros de los Comités de Mantenimiento Escolar capacitados	2,243 miembros de los Comités de Mantenimiento Escolar capacitados	224%
	B.3.5	5 técnicos de la Oficina de Participación Comunitaria capacitados	16 técnicos de la Oficina de Participación Comunitaria capacitados	320%
B.4	Sistema de Monitoreo y Evaluación			
	B.4.1	1 sistema de indicadores construido	1 sistema de indicadores construido	100%

COMPONENTE B: INSUMOS DE LA ADMINISTRACIÓN				
		Planeado	Logrado	% de Logro
	B.4.2	10 controles de avance físico	9 controles de avance físico	90%
	B.4.3	13 estudios especiales de impacto	0 estudios especiales de impacto	0%
	B.4.4	1 evaluación formativa	1 evaluación formativa	100%

Fuente: BID. Informe de Monitoreo de Proyecto. Febrero 27, 2004

1.1.2. Identificación de los productos logrados.

Tomando en cuenta los logros indicados en la sección anterior, a continuación se indican los productos clave obtenidos por el proyecto:

- Se realizó la transformación del currículo de educación inicial y básica y se inició la implementación de dicha reforma en el 100% de las escuelas públicas.
- Se dotaron materiales educativos a los estudiantes (libros de texto) y a los docentes (material didáctico, guías, etc) para apoyar la transformación curricular.
- Se capacitó al recurso humano tanto a nivel de las escuelas públicas y privadas (docentes, directores de centros educativos) como a nivel de la Secretaría de Estado de Educación (SEE) en los ámbitos central, regional y distrital.
- Se produjo un fortalecimiento administrativo por medio de la instalación de sistemas de información gerencial en los ámbitos central, regional y distrital.
- Se brindó alimentación escolar a los niños de las escuelas públicas y se fortaleció la red de infraestructura escolar, lo que tuvo un impacto positivo en el acceso a la educación, especialmente en los sectores más pobres.
- Se fomentó la participación a nivel local por medio del establecimiento y desarrollo inicial de las Asociaciones de Padres y Madres.

1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

A continuación se indican los efectos (objetivos de desarrollo) del proyecto, comparando lo planeado y lo grado. Así mismo se hace referencia a los impactos iniciales y a los impactos estimados futuros. En este último caso, se precisan algunos supuestos que están a la base de tales impactos. Finalmente se incluye información sobre las mejoras en eficiencia asociadas al proyecto.

1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcomes).

Tabla 4. Objetivos de Desarrollo Planeados y Logrados

	Planeado	Logrado
1	Gasto de Gobierno Central en Educación Inicial y básica aumentado a un 2.8% del PIB en 2002	El gasto del Gobierno Central en Educación Inicial y Básica como porcentaje del PIB llegó a 3% en 2002. Sin embargo, el presupuesto aprobado para 2003 fue 2.3% del PIB (el ejecutado puede ser aún menor).

	Planeado	Logrado
2	Gasto promedio (inversión mas corriente) por alumno en educación básica aumentado de US\$164 en 1995 a US\$186 en 2002	El gasto promedio (inversión más corriente) por alumno en Educación Básica aumentó a US\$242.5 en 2002. Se considera que el objetivo fue logrado, pero de notarse que la cifra promedio incluye gastos directos e indirectos.
3	Mejora en más de 5%, en octavo grado, el rendimiento de estudiantes en pruebas nacionales a partir del año 2000	El promedio global en Pruebas Nacional de 8º grado aumentó de 55.24 puntos en 1997-8 a 60.20 en 2000-2001. El objetivo fue logrado pues el aumento fue de 5 puntos. Debe indicarse que hay diferencias en los avances según la asignatura: el aumento es mayor en Lengua Española y Matemática; es menor en Sociales y hubo disminución en Ciencias Naturales.
4	Tasa de repetición reducida de 14.7% en 3 puntos porcentuales a partir de 2000	Aunque el objetivo fue reducir, desde un valor de 14.7%, la tasa de repetición en 3 puntos porcentuales a partir del año 2000, un cambio en la metodología de cálculo del Departamento de Estadística de la SEE, muestra que la tasa fue 6.7% en 1997-8 y subió a 7.2% en 2002-03. Así, se mantiene por debajo de la meta original que era 11.7%.
5	Tasa de deserción reducida de 11.7% a 5% para 2002	La tasa de deserción ha bajado de 5.1% para 2002.
6	Aumenta el porcentaje de egresados de educación básica de 25% a 50% en 2002	Se estima que el porcentaje de egresados de la educación básica ha llegado a 60%.
7	La matrícula neta de educación básica se incrementa en un 5% anualmente.	La matrícula neta de Educación Básica aumentó, en promedio, 5% por año, llegando a 94% en 2001-02.

Fuente: BID. Informe de Monitoreo de Proyecto. Febrero 27, 2004

1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales.

Los siguiente efectos intermedios, al momento de finalizar el programa, pueden ser señalados: (i) se habían creado oportunidades de acceso a la población en edad escolar, específicamente en conexión con la ampliación de la red de infraestructura escolar y el programa de alimentación escolar; (ii) adicionalmente, se mejoraron las oportunidades de aprendizajes (particularmente en lo relativo a insumos y procesos asociados a la calidad educativa), especialmente como resultado de la implementación de la reforma curricular, la dotación de materiales educativos para los alumnos y docentes y la extensa capacitación humana de recursos docentes. (iii) se crearon condiciones para aumentar la participación social, mediante el apoyo a instancias con participación de los padres de familia.

Al momento de concluir el programa, los siguientes impactos iniciales pueden ser precisados: (i) había aumentado el acceso a la educación preescolar: la tasa bruta de escolarización aumentó de 185 en 1992 a 38% en 2000; (ii) había aumentado el acceso a educación básica (la tasa neta de escolarización del grupo de 6 a 13 años aumentó de 70% en 1990 a 93% en 2002¹; (iii) había disminuido el número de años requeridos para graduar a un alumno de educación básica de 13.5 años en 1996-97 a 11.4 años en 2001-02²; (iv) entre el período 1996-97 y 2000-01, los logros académicos de los alumnos habían mejorado en Matemática (de 59.3 a 72.7), en Lengua Española (de 47.0 a 60.7) y, con menor intensidad, en Sociales (de 53.8 a 56.3); sin embargo, habían declinado los logros en Ciencias Naturales (de 60.9 a 51.1)³.

¹ World Development Indicators Data Base

² World Bank ICR. Report Due December, 2003.

³ Unión Europea (2004). Estudio del Sector Educativo.

1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos.

Se esperaba que, en los siguientes años, se fortalecerán las acciones para ampliar las oportunidades de acceso a la educación, con mejoras en la calidad y utilizando una estrategia de focalización para favorecer a los sectores más pobres. Por ejemplo, el nuevo Programa Multifase de Educación Básica tiene un importante componente para fortalecer los servicios educativos en las zonas rurales. La tasa neta de escolarización en educación básica para el grupo de 6 a 13 años había llegado a 93% en 2002. Se esperaba que esta tasa alcance el 100% en los próximos años y que aumente la tasa de escolarización para el grupo de niños mayores (10-13 años) de 57.9% en 2002 a cifras cercanas a 75% en los próximos cinco años, por ejemplo. Los esfuerzos de ampliar el acceso a la educación redundarán en mejoras de la escolaridad promedio de la población, especialmente de los más jóvenes (15-24 años). Finalmente, las medidas de mejoramiento de la calidad tenderán a estar más retroalimentadas por un sistema de evaluación de aprendizajes mejorado, que consideraría los logros académicos de los niños y jóvenes dominicanos en el contexto internacional.

1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos).

A fin de que ocurran los efectos futuros, indicados en la sección anterior, los siguientes supuestos deberían ser considerados: (i) se revierte la tendencia a la disminución de la inversión en educación (2.3% del PIB en 2003 en comparación con 3% en 2000); (ii) aumenta la inversión por alumno en educación básica (que fue de US\$ 242 en 2002); (iii) mejora la eficacia en la inversión pública, disminuyendo las ineficiencias causadas por la burocracia estatal (descoordinación, duplicación, vacíos de liderazgo) y el clientelismo; (iv) se implementan sistemas de focalización en los sectores más pobres, tanto el plano de la política pública nacional como en el caso concreto de las políticas educativas; (v) se fortalece el sistema de capacitación del recurso humano vinculando dicha capacitación al desempeño y los resultados concretos en las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje; (vi) se revisa y fortalece el sistema de evaluación de aprendizajes, para retroalimentar efectivamente a las escuelas, a las instituciones públicas y a la sociedad, en general, y tomando en cuenta estándares internacionales; (vii) se continúa potenciando la participación social tanto a nivel nacional, regional como escolar.

1.2.5. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Cuando inició el proyecto se estimaron tasas de retorno social y privado utilizando la metodología estándar ROR (Psacharopoulos & Ng)⁴. Al finalizar el programa, las tasas fueron recalculadas utilizando información del mercado de trabajo del año 2000. Las mejoras en las tasas de retorno social y privado para los grados 4º y 8º de Educación Básica aparecen en la Tabla 4. Como puede observarse, en ambos grados aumentaron las tasas de retorno social y privado.

La ejecución del proyecto ocurrió en un contexto marcado por un fuerte y sostenido crecimiento económico. Ello benefició a los trabajadores en todos los niveles educativos. Las personas con mayores niveles educativos tienen mejores oportunidades laborales y mayor incremento salarial.

⁴ World Bank ICR. Report Date; December 1, 2003

Tabla 4. Tasa de Retorno Social y Privado en 4º y 8º Grados de Educación Básica (2000)

Grado	Tasa	Inicio del Proyecto	Final del Proyecto
4º Grado	Tasa de Retorno Social	18%	25%
	Tasa de Retorno Privado	20%	30%
8º Grado	Tasa de Retorno Social	14%	15%
	Tasa de Retorno Privado	15%	18%

Nota: Las tasas de retorno se refieren a los niveles educativos en general; no deben atribuirse directamente a las inversiones del proyecto.

Fuente: World Bank ICR. Report Date; December 1, 2003

1.2.6. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.

Adicionalmente, pueden indicarse los beneficios financieros que resultaron de reducir el número de grados para producir a un egresado de la educación básica. Como se indicó en la sección 1.2.2, esta variable disminuyó de 13.5 años en 1996-97 a 11.4 años en 2001-02. Si se utiliza un costo unitario de US\$168, el ahorro por graduado sería de US\$336. Tomando en cuenta que se gradúan aproximadamente 100 mil estudiantes anualmente, los ahorros asociados a esta mejora de eficiencia serían equivalentes a US\$33,6 millones⁵.

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

- () Muy efectivo
- (✓) Efectivo
- () Poco efectivo
- () Inefectivo

A pesar de las limitaciones en el logro de algunas metas, la mayoría de ellas fueron alcanzadas e incluso superadas. Como se indicó en la sección 1.2.2. la obtención del productos del programa contribuyeron a ampliar el acceso a la educación, mejorar algunos insumos clave asociados a la calidad, fortalecer la capacidad institucional de la SEE y, en alguna medida, atender necesidades de los sectores más pobres.

⁵ World Bank ICR. Report Date; December 1, 2003

2. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN

2.1. Medición del desempeño del proyecto.

En esta sección, se presentan y analizan los aspectos principales asociados con el establecimiento de criterios y mecanismos de monitoreo y evaluación en el diseño del proyecto.

2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.

Tabla 5. Elementos para el Monitoreo y Evaluación del Proyecto en la Fase de Diseño

	Aspecto	Baja (1) Alta (4)				No Aplica
1	Análisis de problemas.				4	
2	Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema (s) identificados.			3		
3	Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados.			3		
4	Identificación de productos (outputs) esperados				4	
5	Indicadores de efectos (outcomes) esperados			3		
6	Indicadores de productos (outputs) esperados.			3		
7	Línea de base de efectos (outcomes) esperados.					√
8	Línea de base de productos (outputs) esperados					√
9	Supuestos de productos a efectos.		2			
10	Definición de responsabilidades para la recolección de información		2			
11	Plan para la implementación del proyecto.			3		
12	Plan de adquisiciones.			3		

Fuente: Encuesta aplicada a equipo directivo y técnico de la OCI. Abril 2003.

2.1.2. Análisis de los factores críticos del diseño.

Durante la fase de diseño, se planteó la necesidad de desarrollar un sólido sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, se identificaron tanto los productos como los efectos esperados y, así mismo, se definieron indicadores para medir el desempeño del proyecto desde el punto de vista de los avances tanto en la obtención de los productos como en el logro de las metas.

Sin embargo, probablemente no se previó que el desarrollo del sistema de monitoreo y seguimiento va más allá de aspectos técnicos y trasciende hasta la cultura institucional, a las expectativas de los distintos actores del proyecto, al liderazgo de actores asociados al seguimiento, a la complejidad de la aplicación de mecanismos participativos de seguimiento, a la integración de información sobre productos y flujo financiero, y a la dificultad de desarrollar sistemas apoyados tecnológico.

2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

Efectivamente, en el diseño mismo del proyecto se consideró hacer inversiones en dos sistemas relacionados con el monitoreo y evaluación: el Subcomponente de desarrollo de un sistema de información gerencial (SIG-MIS) y el Subcomponente de Monitoreo y Seguimiento.

2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).

- La definición clara y compartida de objetivos del proyecto y del perfil de la población beneficiaria, es un ejercicio que debe surgir en la etapa de diseño porque condiciona la ejecución y la evaluación de las acciones, logros y resultados. Imprecisiones en su definición impiden un uso adecuado de los recursos y una evaluación objetiva para tomar decisiones oportunas.
- Debe resaltarse la importancia de contar con información que permita conocer la situación del grupo meta que justifica el proyecto de préstamo; que permita la caracterización de los problemas; que permita definir con precisión el perfil y el dimensionamiento del grupo meta así como los criterios e indicadores de selección es clave para asegurar que en el proceso de ejecución no se desvirtúa la población objetivo.
- La definición y precisión de objetivos, perfil y metas poblacionales e institucionales disminuye los riesgos de tomar decisiones que desvíen de las acciones y los recursos preavisos hacia otros grupos poblacionales.

2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto.

Tabla 6. Monitoreo y Evaluación del Proyecto en la Fase de Ejecución del Proyecto

	Aspecto	Baja (1)		Alta (4)		No Aplica
1	Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)			3		
2	Recolección de información en línea de base de efectos		2			
3	Recolección de formación de línea de base de productos			3		
4	Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas			3		
5	Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados.			3		
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.			3		

Fuente: Encuesta aplicada a equipo directivo y técnico de la OCI. Abril 2003.

2.1.6. Análisis de factores críticos para la medición de desempeño durante la implementación.

Cuando fue diseñado el proyecto se consideró el desarrollo de un sistema mecanizado, sistematizado, de seguimiento que permitiera a los encargados de subcomponentes, recopilar información, identificar los avances y, en general, medir el desempeño en la ejecución del proyecto. Esto fueron logrados sólo parcialmente, pues si bien se llevaba registro de indicadores, esto no ayudaba a retroalimentar la ejecución del proyecto.

A pesar de los esfuerzos, la implementación de un sistema mecanizado de seguimiento no se logró realizar. Todavía se están estudiando algunas alternativas, como por ejemplo un modelo costarricense, que puede ser viable y utilizado por la OCI para el seguimiento de metas e indicadores. Tiene el limitante de que no va conectado con las variables financieras y eso, igualmente, va a ocasionar distorsiones a la hora de hacer el control de la ejecución.

Se elaboraron informes semestrales que deberían informar sobre la ejecución del proyecto tanto en el ámbito de metas físicas, como financieras, pero que no cumplían tal función. Se revisaron los informes semestrales desde la Evaluación de Medio Término, realizada en el 2000, y el contenido de la información es débil, se circunscribe a la evolución en cada período de las metas físicas, da la información financiera por Componente, pero no toca problemas en el período, ni información sobre licitaciones ni sobre el plan de adquisiciones. No toca, además, temas como los resultados de las auditorías anuales que se han realizado, ni los problemas encontrados.

El seguimiento tuvo lugar por medio de reuniones trimestrales del Director de la OCI, el Viceministro de Educación y los responsables del Subcomponente para revisar los problemas que se iban presentando en la marcha. El énfasis de las reuniones estuvo en la programación y la elaboración de los POA y, con base en ello, se realizaba el seguimiento de las metas y actividades planificadas en el año.

La diferencia entre la planificación de metas y actividades expresada en los POA y la ejecución real muestra las deficiencias entre lo que se pensaba hacer y lo que realmente se hacía. Mucho tiene que ver la sobreestimación de actividades, que no consideraba adecuadamente el tiempo que era necesario para hacer cada uno de los procesos de adquisiciones y los trámites burocráticos de la SEE.

Por otra parte, se habían programado 13 estudios y, en 2001, se hizo una reprogramación para incluir dos estudios de impacto con fondos del Banco Mundial. Sin embargo, se realizaron y financiaron con fondos del proyecto varios estudios: (i) evaluación del uso de libros de texto, (ii) el sistema de mantenimiento escolar en centros de Educación Básica, (iii) el perfil de estudiante dominicano del Nivel Básico, (iv) evaluación del programa de español de Primer y Segundo Grado de Educación Básica, (v) proyecto de Escuela Multigrado Innovada EMI, (vi) evaluación del Plan Decenal, (vii) evaluación del impacto del Sub-programa de Desarrollo de Recursos Humanos y (viii) efectividad escolar de los centros de Educación Media en República Dominicana. Se logró realizar los estudios antes mencionados y hacer cierta difusión de ellos, como la evaluación del Plan Decenal, lo cual concentró recursos de la Unidad de Evaluación para hacer la difusión.

Al momento de realizar la Evaluación de Medio Término, se había tenido problemas en la definición de temas para hacer estudios de impacto, en los procesos de contratación (porque unos se declaran desiertos o tenían problemas de montos, etc.). Lo anterior fue superado porque se están realizando ahora los estudios de impacto del proyecto.

2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).

A pesar de las limitaciones que fueron enfrentadas, hubo un esfuerzo inicial orientado a lograr la participación de los responsables de la ejecución del proyecto en la presentación de informes sobre el avance del proyecto. Se elaboraron y presentaron los informes semestrales de avance del proyecto. Debe resaltarse, en este caso, los logros de monitoreo y seguimiento en el subcomponente de Infraestructura Escolar. Además, se realizó oportunamente tanto el Informe

de Evaluación de Medio Término y se contrataron consultorías para evaluar los logros del proyecto en la etapa de cierre.

2.1.8. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas alternativas).

- La definición inicial de objetivos de enseñanza-aprendizaje para la formación o actualización de personal docentes es fundamental para establecer el sistema de selección de instituciones oferentes y el monitoreo y control de rendimientos y desempeños de población beneficiaria e instituciones oferentes.
- Aunque se haga un buen diseño para el seguimiento y la evaluación, ello no asegura que se da seguimiento de calidad y oportuno al logro de objetivos, metas y el desempeño de los proyectos si la institución ejecutora no se preocupa por producir información confiable y comparable.
- Debe establecerse, en la fase de diseño, un sistema de control de costos y calidad de metas y objetivos, y conocer la carga administrativa de la ejecución de los componentes de los proyectos, favorece el uso productivo y la rentabilidad social de los proyectos.
- Conviene definir criterios y procedimientos para tomar decisiones sobre objetivos, metas y actividades que tengan desfase por motivos institucionales o no sean viables en el entorno político que enfrenta el proyecto.
- Cambios en las prioridades institucionales, no deben afectar la definición de grupos y metas establecidas. El esfuerzo debe ser de adecuación y no de reconversión de grupos porque esto distorsiona el sentido y la justificación de los proyectos..

2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(no disponible)

2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto.

A continuación se presentan varias informaciones y análisis respecto a factores asociados con el éxito del proyecto o que afectaron ya sea la obtención de productos (metas físicas) como el logro de los efectos (objetivos de desarrollo) esperados.

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

En cuanto al *subcomponente de Reforma Curricular*, se identificaron bajos niveles de coordinación entre las instancias técnicas y las administrativas responsables de ejecutar los diferentes componentes. No se concretó la descentralización, pues sigue existiendo una significativa dependencia de las instancias centrales. Los niveles regional, distrital y local se han vuelto sólo ejecutores de la cantidad de acciones dispersas que se orientan desde las diferentes unidades técnicas.

Los técnicos de las direcciones responsables de los componentes manejan poca información, lo cual expresa que no se han apropiado del proyecto. Ha habido una baja optimización de los recursos humanos y materiales, debido también a la descoordinación en las funciones.

En cuanto al *Subcomponente de Materiales y Recursos Didácticos*, el diseño y elaboración de los libros de texto fue realizado por autores diversos en las distintas áreas de estudio; esto hace que exista alguna incongruencia en la organización lineal de contenidos, las orientaciones metodológicas, la intensidad de los contenidos y la extensión de los materiales. Los libros de texto están elaborados en función de los alumnos y no los maestros, pero algunos carecen de las instrucciones apropiadas y necesarias para inducir al alumno al desarrollo de las actividades académicas, y los docentes encuentran dificultades para llenar ese vacío informativo. Se espera que con la entrega de las guías para los docentes, especialmente en las asignaturas de español y de matemática, se supere esa situación. Pese a que los libros tienen buena diagramación, es necesario que, en próximas ediciones, se mejore el diseño de los mapas ya que sus dimensiones físicas aparecen distorsionadas y se cambien las ilustraciones, a veces muy caricaturescas, como es el caso de los textos de educación artística.

La cantidad de libros impresos es suficiente sin embargo existen problemas en la distribución. Los directores distritales informan que, cuando solicitan los libros a la Dirección General de Medios Educativos, ésta envía por lo general un 20% más de la cantidad solicitada, lo cual les genera problemas de almacenamiento en las regionales o en los distritos. Esta práctica ha generado que, en algunas regionales, los libros sobran y, en otras, faltan. El problema no es la inexistencia de libros sino su adecuada distribución: cuando los libros sobran, hay problemas de almacenaje; cuando los libros faltan, las escuelas se quedan sin recursos.

En cuanto al *Subcomponente de Recursos Humanos*, no hubo una supervisión y seguimientos adecuados. En la Universidad tampoco hubo un monitoreo de los estudiantes que participaban en los programas de capacitación. Recibieron un tratamiento similar y, en algunos casos, más deficitario que el resto de los estudiantes. En la primera fase, los coordinadores estaban presentes y hacían un seguimiento. En el 2do Programa eso no existió.

Hubo diferencias a nivel de la gerencia entre el Primer y Segundo Programa y las dificultades materiales fueron mayores en el 2do Programa (problemas de transporte, por ejemplo). No había personal que pudiera asumir el seguimiento. La creación del INAFOCAM fue tardía (año 4 del Programa) por lo que éste no tuvo demasiada intervención en la orientación de las acciones de capacitación.

En cuanto al *Subcomponente de Infraestructura Escolar*, se analizó la situación del mantenimiento preventivo donde se encontraron las limitaciones más sentidas de todo el componente. Aunque ha crecido la sensibilidad institucional sobre el tema y están dadas las condiciones más determinantes, aún no funciona un programa descentralizado típicamente recurrente con responsabilidad financiera totalmente gubernamental. Ya existen diversos esfuerzos; unos dependiendo de la participación y aportes directos de las comunidades, que en la mayoría de los casos corresponden a la mano de obra y algunos materiales y otros con contribuciones gubernamentales. Con el Programa se incorporaron 18,726 aulas de educación básica al programa de mantenimiento preventivo que en realidad fue concebido como un programa de reparaciones menores, una sola vez. Actualmente la SEE ha entregado recursos a los Comités Distritales de Mantenimiento Escolar equivalente a US\$107 por aula, un tercio del recurso que se programó en el Proyecto en US\$300 por aula. La asignación no es anual ni es permanente y **aquí radica el problema principal** porque así como durante la Evaluación de Medio Término, cuando se identificaron 2 de 17 casos visitados que ya evidenciaban algún deterioro con apenas unos cuatro meses

de funcionamiento, así ahora se encontraron casos de deterioro con apenas un mes de concluidas las obras. Esto plantea la necesidad de repetir un programa de rehabilitación para la red que ahora se ha procurado recuperar.

Con relación al *Sub-componente de Colegios Privados* que Atienden a Sectores Pobres, no existió una dirección ni un liderazgo claro durante los tres primeros años de ejecución. El sub-componente quedó relegado, sin ninguna orientación ni decisión política de ejecución. A inicios de 2000, surgió un mayor interés por parte de las autoridades para mejorar su implementación, lo cual no fue suficiente porque se continuó sin tomar las decisiones de las políticas necesarias para ejecutar las acciones de acuerdo a lo diseñado. Se reprogramaron las metas y los resultados aparecen el primer capítulo de este informe.

En cuanto al *Sub-componente de Fortalecimiento Institucional*, los métodos de trabajo no se han cualificado como resultado del proyecto. Se mantienen viejas prácticas, a pesar de que se cuenta con recursos más calificados dentro del sistema. Adicionalmente, el proyecto ha creado una demanda y percepción en los beneficiarios bastante distorsionada respecto del papel y las atribuciones de la SEE. Durante estos años, la SEE ha asumido el costo total de la formación y capacitación de los docentes, y se ha generado una expectativa de derechos generalizados. Lamentablemente, esto está reforzado por la ausencia de compromisos y exigencias a los beneficiarios de becas, quienes en muchos casos han sido removidos de sus cargos o se han retirado del sistema. Así, los métodos de trabajo no están mejorando como resultado de la inversión en recursos humanos que se han hecho con el préstamo.

En cuanto al *Subcomponente de Información Administrativa*, es necesario hacer énfasis en la necesidad de empezar a utilizar tanto la infraestructura tecnológica instalada como los sistemas de información desarrollados en el corto plazo. Los esfuerzos hechos en el marco del proyecto han sido exitosos, el énfasis ahora debe cambiar más hacia la implementación. Se cuenta con una infraestructura moderna, con unos sistemas de información bien concebidos, con procesos de capacitación continuos, es ahora el momento de enfocar todos los esfuerzos en la implementación efectiva de los sistemas, en la promoción del uso de la información que se genera y, en garantizar, a través de esquemas de soporte técnico efectivo, que los esfuerzos hechos en las regiones empiecen a dar sus frutos.

Respecto al *Subcomponente de Participación Comunitaria*, debe considerarse que la proliferación de comités dentro de las Asociaciones debe ser revisada. Esto tiende a provocar caos en el funcionamiento de las Asociaciones y genera celos en los directores y docentes, pues muchos comités trabajan sin tomar en cuenta la autoridad del director y sin conexión con las mismas juntas directivas de las asociaciones. El modelo puede revisarse, a fin de simplificarlo, tomando en cuenta que un mayor número de comités no significa una mayor participación y que este tipo de estructuras pueden terminar impidiendo el buen funcionamiento de organizaciones donde sus miembros son voluntarios.

En cuanto al *Subcomponente de Monitoreo y Evaluación*, hubo dificultades en la ejecución. A unos meses de cierre del proyecto, todavía se está buscando adquirir un sistema mecanizado para el control y seguimiento de proyectos que deja entrever insuficiencias en la ejecución del componente. Aún cuando el proyecto tuvo un 93% de ejecución financiera, el subcomponente tuvo una ejecución de sólo 58%, con fondos BID. Es fue producto de la no implementación de algunas actividades y de no hacer una labor sistemática y adecuada de supervisión, monitoreo y control del proyecto.

El cambio de la UCP a la OCI, con lo que implica manejar no sólo un proyecto sino varios y trabajar en el diseño de nuevos proyectos, condujo probablemente a una subordinación de los compromisos relacionados con el sistema de monitoreo.

2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

En cuanto al *Subcomponente de Transformación Curricular*, son observables los esfuerzos que se realizan por parte de los docentes para aplicar un currículo innovado, constructivista. En general, se ha impulsado el apoyo al Desarrollo de la Transformación Curricular.

Dentro de la línea de producción de materiales que apoyen el trabajo de docentes y estudiantes en las aulas, se han elaborado y distribuido, para cada área curricular, una gran cantidad de materiales de apoyo, como módulos de autoaprendizaje y otros materiales curriculares los cuales habrá que asegurar que son utilizados de manera eficiente. También se han elaborado y distribuido módulos, guías curriculares y otros instrumentos curriculares como afiches y *brochures*.

Con la participación de las Direcciones Regionales de Educación se ha ejecutado el Programa de Acompañamiento en el Aula del Nivel Básico. Se ha dado, durante los últimos años acompañamiento, asesoría y seguimiento al trabajo pedagógico a más de 5,140 profesores y profesoras a nivel nacional y se ha manifestado una valoración muy positiva por parte de los acompañantes.

En cuanto al Subcomponente de Materiales y Recursos Didácticos, se logró producir y distribuir todos los libros de textos y guías que se había programado. En general, los textos para estudiantes son físicamente de buena calidad, atractivos en su presentación, con buena diagramación, equilibradas ilustraciones y contenidos pertinentes con relación a las orientaciones metodológicas y científicas del *currículum* nacional básico. La existencia de un juego de textos por asignatura, incluidas las guías de uso para los docentes, es importante para el proceso de aplicación del *currículum* y el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes. A diferencia de lo que existía en la evaluación de medio término, los textos tienen un mejor uso por parte de los docentes y alumnos por el apoyo de la guía que utiliza el docente.

En cuando al *Subcomponente de Infraestructura Escolar*, debe indicarse que, durante la Evaluación de Medio Término, se revisaron los expedientes técnicos para el diseño del Proyecto y también los procesos de licitación de cada Banco. Con relación a lo anterior, se encontró en lo que concierne al Programa procesos y documentación completa y muy profesional a la que habría que agregar muy poco.

Con relación al *Sistema de Información Administrativa*, el hecho de que el componente estuviera a cargo directamente de una Sub-secretaría permitió contar apoyo y evitar contratiempos. El equipo técnico de la Subsecretaría es de alto nivel. Esto es de vital importancia en la elaboración de términos de referencia, interventoría de proyectos, etc. Igual comentario se puede hacer respecto del equipo de asesores externos que actualmente dan apoyo a las actividades de la Subsecretaría.

Como se observó antes, la concepción sobre el desarrollo de los sistemas de información y la estrategia adoptada para su desarrollo es la más adecuada. El hecho de contar con un núcleo único de información, que es actualizado por todos los sistemas de información y puede ser accedido por herramientas de análisis como el *Datawarehouse*, es garantía para que la calidad de la información que se maneja mejore día a día.

El proceso de desarrollo de los sistemas de información tuvo flexibilidad, lo que permitió dar respuesta a requerimientos que fueron surgiendo durante la ejecución del componente. Además, la infraestructura tecnológica adquirida e instalada es de última generación y, por lo tanto, se esperaría que haya grandes

inversiones en esta área en el mediano plazo. Por otra parte, el establecimiento de la Red de voz y datos que conecta la sede central con las regiones, brinda unas posibilidades inmensas de ahorros de costos y de agilidad en las comunicaciones que pueden ser explotadas inmediatamente.

En cuanto al *Subcomponente de Participación Comunitaria*, se debe destacar el interés que está adquiriendo la educación para los padres, madres, tutores y amigos de la escuela, por lo que hay que darle más dinamismo. Se encontró una muy buena receptividad y el deseo de “hacer cosas” para mejorar las condiciones de la educación desde las posibilidades comunitarias.

De igual forma, se menciona el interés suscitado por la Escuela de padres y madres, cuya implementación es esperada en los Centros, ya que significa un espacio para plantear y solucionar las problemáticas relacionadas con los padres y estudiantes. Sería recomendable revisar y actualizar el modelo y los materiales.

Existe riqueza de experiencias así como dedicación y creatividad de los técnicos, lo cual debe sistematizarse y difundirse. También se encuentran experiencias interesantes en las Asociaciones, muchas de las cuales han buscado y encontrado caminos viables, entre ellos la gestión en el sector privado, para desarrollar sus funciones y lograr “levantar” la participación de la comunidad en las actividades y procesos escolares.

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

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

En cuanto al *subcomponente de Reforma Curricular*, hay bajos niveles de concientización de los diferentes actores en cuanto a la dimensión cualitativa de la transformación curricular, pues valoran más los apoyos cuantitativos. Adicionalmente, la concepción de la evaluación sigue enfocándose en resultados cuantitativos y tiene un carácter punitivo, para aprobar o reprobar; no está enfocada en identificar fortalezas y debilidades para mejorar las oportunidades de aprendizaje.

El incremento de la jornada de trabajo y del tiempo de atención en el aula han sido limitados por el marco jurídico. Así, la transformación curricular se ha visto imposibilitada de ampliar el tiempo de atención en el aula y el incremento de horas al año escolar.

Respecto al *Subcomponente de Recursos Humanos*, el carácter masivo con que se iniciaron estos procesos formativos no permitió una verdadera articulación con la práctica docente de los maestros y las maestras en servicio. Los programas de formación carecieron de una perspectiva investigativa que estimulara la innovación en la práctica educativa. Además, el cuerpo de formadores y formadoras de docentes de las universidades no tuvieron el tiempo y a veces tampoco la formación requeridos.

En cuando al *Subcomponente de Infraestructura Escolar*, con relación al estado de conservación de las escuelas, se encontró durante las visitas de campo en la Evaluación de Cierre una situación bastante alentadora; al ponderar el estado de conservación de la muestra, casi las tres cuartas partes mostraban

condiciones aceptables⁶. Quizás podríamos resumir los hallazgos a dos problemáticas: la primera, una situación cultural de tirar basura y poca consideración con los bienes ajenos (inculcar éstos hábitos se inicia en casa); y la segunda a la falta de recursos financieros inmediatos, particularmente en las comunidades pobres a las que sirve el Programa (si hubiera un pequeño fondo, con muy alta probabilidad lo que se deteriora se repararía en seguida). Es sumamente positiva la iniciativa del Gobierno ya que en todos los casos las Juntas Escolares y Sociedades de Padres habían sido constituidas de alguna forma, pero en solo 3 de 18 casos visitados (el 17 por ciento) mencionaron haber recibido algún fondo para el mantenimiento preventivo. Algunas de las Asociaciones de Padres se han desanimado cuando solo se trata de aportar sus recursos como mano de obra, o el aporte de materiales que, con suerte, proporciona el Distrito Escolar. Las Asociaciones de Padres que persisten realizan actividades con la comunidad para completar sus requerimientos de fondos. En ninguno de los centros visitados habían recibido copia del manual de mantenimiento que fuera editado por la SEE y en solo tres de los 35 casos habían recibido algún tipo de adiestramiento específico para éste fin.

2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

Respecto al *Subcomponente de Transformación Curricular*, los docentes demuestran actitudes de aceptación de los objetivos, los alcances y el enfoque planteados en los diferentes instrumentos curriculares que se diseñaron y fueron distribuidos a nivel nacional en las acciones de capacitación previstas para ese propósito. Los docentes cuentan con documentos como los *Fundamentos Curriculares, Tomos I y II* y también con el documento que contiene el *Diseño Curricular del Nivel Básico*.

Mediante las reuniones con el personal técnico de la SEE se constató que existen diversos documentos curriculares armonizados con los objetivos del Proyecto y, por medio de las visitas de campo, se encontró que los docentes han recibido las diferentes guías metodológicas, las cuales han sido de mucha utilidad para realizar el planeamiento y el desarrollo de cada una de las áreas curriculares.

En cuanto al *Subcomponente de Materiales y Recursos Didácticos*, con la entrega gratuita de los libros se ha mejorado la permanencia de los alumnos en la escuela, lo que también es estimulado por la existencia de merienda o desayuno escolar en las zonas pobres. Los padres de familia, a través de las asociaciones de padres, se muestran satisfechos y comprometidos a contribuir en el traslado de los libros y materiales educativos del distrito escolar al centro educativo; además, contribuyen al cuidado de los libros, a fin de evitar pagarlos cuando estos no son devueltos. El proceso de devolución de los libros puede considerarse realmente exitoso. Por su parte, los docentes se muestran satisfechos por la entrega del paquete de material didáctico; principalmente, el material de apoyo para ciencias naturales y de ciencias sociales.

2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

A continuación, se presenta un análisis sobre la gestión del proyecto. Se incluyen consideración respecto a componentes específicos y, luego, las lecciones aprendidas.

2.4.1. Análisis de gestión.

⁶ En una evaluación de 6 condiciones, de muy malo, malo, regular, aceptable, bueno y muy bueno, el conjunto de 18 centros escolares visitados calificó con 79 de 108 puntos posibles. Solo a 2 escuelas se les calificó con muy malo y malo, mientras que 11 se anotaron bueno y muy bueno.

Deberán mejorarse las estrategias de coordinación, y lograr que participen los equipos técnicos de las instancias responsables del componente. No es conveniente responsabilizar a personas, sino a equipos de trabajo de las unidades técnicas. Esta coordinación deberá trascender la construcción de los Planes Operativos Anuales y mantenerse en todo momento durante proceso de ejecución. La estructura organizacional de las unidades responsables de coordinar el proyecto, deberá asegurar el flujo de la información y de las comunicaciones para que se establezcan los vínculos necesarios y lograr una ejecución eficiente.

La Unidad Ejecutora del Programa fue transferida desde la Subsecretaría Técnico-Administrativa a la OCI, una instancia que gestiona todos los proyectos que se realizan con fondos internacionales (préstamos, donaciones, cooperaciones, etc.). Esta Oficina cuenta con locales, un reglamento, organigrama y dispone de una serie de funcionarios designados (Ver anexo 6)

Durante el último periodo, la OCI concentró sus actividades en el cierre de los diferentes componentes del Segundo Programa de Educación Básica, el apoyo a la formulación de una nueva operación en Educación Básica y la colaboración para el arranque del nuevo programa Multi-fase de Educación Media. Esta sobrecarga de actividades hizo difícil un adecuado cierre de la Segunda Fase, lo debía haber requerido una mayor intervención de la OCI en lo que hace al seguimiento técnico y financiero del Proyecto.

En cuanto al *Sub-componente de Colegios Privados que Atienden a Sectores Pobres*, se destaca el papel del Departamento de Colegios Privados en dos vías: (i) su baja capacidad de dirección y ejecución y (ii) la oportunidad que tuvo de fortalecer su capacidad institucional como ente normador, supervisor y controlador de colegios privados. En cuanto a lo último, el programa tenía recursos para capacitar a 25 técnicos de los niveles tanto central como regional y financiar la adquisición del equipo necesario para realizar sus funciones de manera más efectiva.

Por otro lado, la OCI, a través de su Unidad de Evaluación y Seguimiento, no hizo el monitoreo necesario para que el sub-componente pudiera acelerar o al menos clarificar el alcance de su ejecución en términos de adquisiciones. Lastimosamente, hasta al final del sexto año de ejecución se solicitó realizar las compras de bibliotecas y equipo de cómputo, los cuales, al esta evaluación de cierre, habían sido parcialmente entregados, pero aún no recibidos.

En términos financieros, no fue posible identificar los montos destinados exclusivamente al sub-componente. Aunque 60% del mismo estaba destinado al Fondo Rotatorio para préstamos, se ha invertido casi el 100% del componente, en general. Es obvio que los recursos fueron utilizados para financiar temas afines de otros sub-componentes.

Con relación al *Sub-componente de Fortalecimiento Institucional*, hay deficiencias en el proceso de selección, registro y control de beneficiarios de becas. No hay reglamento de becas; no hay compromisos de los becarios ni penalidades por un mal desempeño. No hay información para evaluar y tomar decisiones sobre los beneficiarios del sistema de becas ni sobre instituciones oferentes de los distintos cursos de post-grado, maestría y doctorado. No hay criterios para asegurar que se aprovecha el recurso capacitado. El desarrollo del componente no tomó en cuenta la estructura del personal en el diseño, organización y desarrollo del sistema de formación. Fue abierto y esto permitió dar oportunidades a quien quisiera aprovecharlas.

De 1997 hasta el 2001, no se organizó la INAFOCAM y esto representa un vacío institucional en la tarea de seguimiento, control y evaluación de la oferta institucional y de los resultados y desempeño de los becarios en sus puestos de trabajo. La unidad coordinadora del proyecto no cuenta con información que permita establecer el perfil de los beneficiarios ni conocer el lugar de desempeño actual. De igual manera, no tuvo competencia para establecer mecanismos de coordinación, articulación e integración de acciones entre las diferentes unidades responsables de la ejecución del proyecto. Sin embargo, las universidades tienen registros sobre cada uno de los estudiantes-becarios, lo que puede ser de utilidad para reconstruir el proceso y las características de los beneficiarios.

Además, no se tienen claros los criterios utilizados para la distribución y asignación de los equipos adquiridos con fondos del préstamo. La práctica demuestra que la responsabilidad de la UCP llega hasta la adquisición de los mismos, pero no registra ni controla ningún tipo de información que permita conocer la pertinencia de la distribución, las previsiones para su mantenimiento y sobre todo, las previsiones para su reposición.

Desde la perspectiva del *Sistema de Información Administrativa*, no se detectaron mayores inconvenientes durante la ejecución del componente. De acuerdo con la información recibida, los recursos financieros presupuestados fueron ejecutados oportunamente, con resultados exitosos. La elaboración de términos de referencia fue realizada exclusivamente por personal de la Subsecretaría; esto significa que, hoy en día, existe una experiencia valiosa e importante en el tema de adquisición de tecnología.

Por otra parte, para algunas labores especializadas fueron contratados asesores externos, quienes agregaron al proyecto experiencias y soluciones que contribuyeron, sin duda, a la mejora del producto final del componente. Adicionalmente, la Subsecretaría de Tecnología desarrolló y está implementando una herramienta que le permitirán hacer seguimiento remoto a las labores de implementación de las tecnologías en las regiones.

Por lo anterior, se puede afirmar que el ejecutor tuvo un buen desempeño durante la ejecución del sub-componente del sistema de información administrativa.

Desde el punto de vista del *Subcomponente de Monitoreo y Evaluación*, La separación física de la UCP de la SEE, generó problemas en la coordinación con el personal de la SEE que era responsable de ejecutar las acciones. Esto se trató de superar al pasar la Unidad Ejecutora a la SEE. Lo anterior produjo mejoras en la ejecución, pero se mantuvieron problemas por los trámites burocráticos que requieren los procesos de compras y pagos de la SEE.

La Dirección de Educación Básica, principal protagonista de la ejecución del Programa, no tuvo un papel protagónico en la ejecución del proyecto. No se dio una adecuada coordinación con las Direcciones correspondientes de la SEE. Lo anterior tuvo que ver con la manera como se diseñó la coordinación del mismo proyecto, lo cual se busca superar en los nuevos proyectos, asignando la responsabilidad técnica de los proyectos a la Dirección correspondiente de la SEE.

Durante el último periodo, la OCI concentró sus actividades en el cierre de los diferentes componentes de la Segunda Fase del Programa, el apoyo a la formulación de una nueva operación en Básica y la colaboración para el arranque del nuevo programa Multi-fase de Educación Media. Esta sobre-carga de actividades dificultó un adecuado cierre de la Segunda Fase del Programa, que requirió una mayor intervención de la OCI en lo que se refiere al seguimiento técnico y financiero del Proyecto.

Los cambios en los procesos de pagos a nivel del Estado, en cuanto al manejo de los fondos externos, que implicaron alinear los procedimientos para el manejo de fondos externos y fondos nacionales, dificultó la ejecución en parte del periodo, pues las actividades del proyectos se tenían que circunscribir a los trámites burocráticos de la SEE.

2.4.2. Lecciones aprendidas sobre la gestión del proyecto.

- La participación, el conocimiento, la comprensión y la apropiación de todos los involucrados y responsables de la ejecución del proyecto son fundamentales en el diseño y resultados de los proyectos de préstamo. Esta debe ser una condición clave porque asegura la adecuación y continuidad de las acciones.
- La inversión en obras de infraestructura demanda esfuerzo por diseñar prototipos que respondan a las necesidades de enseñanza-aprendizaje y a la realidad económica del país, pero sobre todo, a las exigencias de mantenimiento de la misma. De esta manera, las iniciativas deben incluir compromisos de voluntad y decisiones políticas de alto nivel para prever que la inversión tiene sentido siempre y cuando se asegure el financiamiento. En el diseño de infraestructura educativa debe darse especial atención a los materiales y soluciones para los servicios sanitarios y espacios de esparcimiento.
- Iniciativas como la capacitación de recursos humanos, la transferencia de recursos y la contratación de servicios a proveedores, debe motivar la elaboración previa de reglamentación que asegure el uso apropiado de recursos. Esta reglamentación debe ser objeto de amplia difusión para efecto de control y evaluación.
- Debe preverse el efecto político que tienen los cambios de administración política en los proyectos y establecer mecanismos que permitan articular los proyectos en marcos administrativos cambiantes. Estos mecanismos deben asegurar la fluidez de los proyectos y sobre todo, la continuidad en los compromisos institucionales.
- La contratación de bienes y servicios se facilita y asegura en calidad y tiempo, cuando se tienen definidos claramente los objetivos, las metas y sobre todo, los criterios de concurso y participación de las empresas. Siendo conveniente que se aseguren criterios, adecuados a la realidad nacional, que posibiliten dinamizar el mercado a partir de la competencia. Se considera poco favorable la definición de criterios que reducen la oferta a 3 o 5 empresas grandes, que por el volumen de trabajo, durante la ejecución hadn evidente el poco interés y compromiso con el cumplimiento de los términos contractuales.
- La ejecución de actividades especializadas previstas en componentes de proyectos, debe motivar y justificar la contratación de servicios de consultoría especializados sobre la base de términos de referencia precisos y evaluables.
- Los beneficiarios de programas de beca deben valorar la inversión pública que se ejecuta mediante proyectos de préstamo. Por esto es conveniente que se estimule el aporte individual de contraparte a la inversión y el gasto público.

2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto.

- (☐) Muy satisfactorio (MS)
- (☒) Satisfactorio (S)
- (☐) Insatisfactorio (I)
- (☐) Muy insatisfactorio (MI)

3. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.1. Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)

A continuación, se presentan una calificación sobre las áreas que han sido fortalecidas por el proyecto. Se observa cómo la mayor parte de ellas está concentrada en el nivel nacional. Se indica también en qué medida el proyecto ha fortalecido la capacidad institucional del país y de la Unidad Ejecutora del Proyecto.

3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.

Tabla 7. Calificación del impacto del Proyecto en el FIO

	Área institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
					Nacio nal	Regio nal	Local
1	Marco legal y regulatorio	√			√		
2	Procedimientos, manuales, guías operacionales	√			√	√	√
3	Capacidad						
3.1	Capacidad de alta gerencia	√			√		
3.2	Capacidad de la mediana gerencia	√			√	√	
3.3	Capacidad de sistemas de información	√			√		
3.4	Medición del desempeño (capacidad de Monitoreo y Evaluación)	√			√		
3.5	Servicio al cliente.	√					
4	Estructura funcional y organizacional	√			√		
5	Planeación	√			√		
6	Presupuestación / gestión financiera	√			√		
7	Coordinación Intra-/Inter-sectorial	√			√		
8	Coordinación Intra-/Inter-organizacional	√			√		
9	Personal / desarrollo de recursos humanos	√			√		
10	Adquisiciones	√			√		
11	Auto-evaluación, auditoria y rendición de cuentas		√				

Fuente: Encuesta aplicada a equipo directivo y técnico de la OCI. Abril 2003.

3.1.2. Fortalecimiento logrado en el país por medio del proyecto

Aunque se han advertido limitaciones, deben ser reconocidos los esfuerzos iniciales para vincular el trabajo de la OCI y las instancias organizacionales de la SEE. Así, el proyecto ha permitido dar los pasos iniciales para desarrollar mecanismos de participación de las instancias técnicas tanto de la OCI como de la SEE para la preparación, ejecución y seguimiento de proyectos. Esto se convierte en un “capital organizacional” del país que podrá favorecer las intervenciones presentes y futuras financiadas con créditos o donaciones externas.

Además, se ha fortalecido la capacidad de contratistas privados. Esto puede expresarse en la participación de consultores y proveedores privados en componentes como materiales y recursos didácticos, infraestructura escolar y capacitación de recurso humano.

Aunque hubo modificaciones respecto al diseño original, las acciones respecto a los colegios privados han permitido avanzar en el desarrollo de marcos normativos y mecanismos de información.

Finalmente, debe señalarse la capacidad inicial creada en el país por medio del desarrollo del Sistema de Información Gerencial. Como se ha planteado, el reto es apoyar y profundizar el uso del sistema en los ámbitos nacional y regional de la SEE.

3.1.3. Fortalecimiento logrado en el Organismo Ejecutor por medio del proyecto.

Aunque la cobertura ha sido superior a las metas planteadas inicialmente deben considerarse las limitaciones respecto al impacto que el gasto y el esfuerzo han tenido en el funcionamiento y los resultados de la SEE. Tener más funcionarios con estudios de post grado, con maestrías y con doctorados no es el único determinante de la calidad y los resultados institucionales. La demanda que ha tendido las becas para estudios de post grado, maestría y doctorados tienen su justificación en el sistema de incentivos que se tiene previsto en el marco legal. De esta manera, los resultados cuantitativos del componente tendrán impacto en el presupuesto destinado a salarios y prestaciones y los incentivos previstos fueron suficientemente motivadores para asegurar la participación de beneficiarios.

El principal riesgo en materia de fortalecimiento institucional es el desperdicio de recursos motivado por la movilidad del personal y por los escasos mecanismos de registro, control y evaluación que se tienen dentro de la SEE. A pesar de haber logrado asistencia técnica para estos sistemas con fondos del proyecto, el componente y todas sus líneas de acción se ubican dentro de un proceso institucional influido directamente por el movimiento político / administrativos que se dan como resultado de cambios de gobierno. Aunque, a pesar del entorno, los logros de metas físicas fueron superiores a lo previsto, seguramente por problemas de dimensionamiento del proyecto. El otro riesgo, que se enfrenta es el de continuidad de la modalidad adoptada de becas, por el peso que tiene y tendrá en el presupuesto ordinario de la SEE.

De esta manera, cinco son los aspectos que se resalta como determinantes en los resultados del componente:

- *Concepción y alcance del componente:* El fortalecimiento institucional es el apoyo para asegurar un mejor, más adecuado y oportuno quehacer y desempeño institucional de cara a las atribuciones y objetivos trazados. Debe reconocerse que todos los componentes y líneas de acción previstos en el proyecto se orientaron a fortalecer la capacidad institucional de la SEE de lograr los objetivos de equidad, calidad y descentralización de la educación. Por esto, el proyecto contempló formación y capacitación de docentes, directores y técnicos en modalidades formales para titulación y en modalidades no formales mediante actividades de capacitación; el diseño curricular y la elaboración de materiales educativos de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje; la evaluación del rendimiento académico; la construcción y el equipamiento; el diseño de un sistema de información para la toma de decisiones en distintos niveles; la participación comunitaria y la formulación de estudios para la toma de decisiones en temas de

recursos humanos, presupuesto y finanzas. Todo esto integrado tiene como finalidad y un impacto inicial en el fortalecimiento de la SEE de hacer bien su trabajo.

- *Métodos de trabajo y niveles de exigencia a beneficiarios:* Los métodos de trabajo no se han cualificado como resultado del proyecto. Viejas prácticas se mantienen a pesar de que se cuenta con recursos más calificados dentro del sistema. Adicionalmente, el proyecto ha creado una demanda y percepción de los beneficiarios bastante distorsionada sobre el papel y las atribuciones de la SEE, ya que durante estos años se ha asumido el costo total de la formación y capacitación de los docentes, y se ha generado una expectativa de derechos generalizados. Lamentablemente, esto está reforzado por la ausencia de compromisos y exigencias a los beneficiarios de becas quienes en muchos casos han sido removidos de sus cargos o se han retirado del sistema. Así, los métodos de trabajo no aseguran el aprovechamiento de la inversión en recursos humanos que se han hecho con el préstamo.
- *Vacíos en el sistema de formación y actualización de personal:* En la ley se tiene prevista la creación del Instituto Nacional de Formación y Capacitación al Magisterio desde 1997. Sin embargo no es sino hasta el 2001 que crea con poca proyección y estabilidad porque sus líneas de trabajo no están claramente definidas. Desde el 2001 se han tenido 3 cambios de dirección en el INAFOCAM y a la fecha no se ha definido la política de formación de recursos. Esto ha implicado serios problemas para orientar adecuadamente la orientación del componente. Otro problema es la no-continuidad de personal y el perfil del personal que trabaja en la institución que no responde a la exigencia de tener nuevas ideas y amplia experiencia.
- *Cambio de autoridades gubernamentales:* En lo externos se relevan las elecciones en mayo del 2000 y cambio de gobierno en agosto. El cambio de gobierno ha significado la creación de instancias descentralizadas, como el INAFOCAM, y la ampliación de la contratación de servicios de formación y capacitación profesional a un amplio número de centros de formación.

3.1.4 Calificación de la contribución del proyecto al FIO

- () Muy relevante (MR)
- (☒) Relevante (R)
- () Poco relevante (PR)
- () Irrelevante (I)

El Programa ha tenido un impacto favorable en la mayoría de ámbitos indicados en la sección 1.1. Los impactos han ocurrido, especialmente, en el nivel central. Hubo limitaciones en el desarrollo, como se ha señalado, pero la experiencia del proyecto ha permitido desarrollar lecciones para las nuevas operaciones en curso.

3.2. Sostenibilidad del proyecto.

En esta sección se indica, en primer lugar, el alcance de la sostenibilidad del proyecto, efectuando especificaciones de acuerdo a los subcomponentes. Se analizan los factores favorables o adversos que pueden impactar positiva o negativamente en la sostenibilidad. Se incluyen lecciones aprendidas sobre la sostenibilidad y las previsiones que hay al respecto.

3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

Para los casos en que aplica, se presenta a continuación información sobre la probabilidad de lograr los objetivos y la sostenibilidad del proyecto.

En cuanto al *Subcomponente de Reforma Curricular*, es importante tomar medidas que garanticen el seguimiento y acompañamiento al desarrollo curricular en el mismo centro educativo. Se debe fortalecer la función técnico pedagógica de los directores de los centros escolares, pues hay evidencias de que estos están saturados de funciones administrativas y han descuidado el acompañamiento técnico a sus equipos docentes. Reactivar la función de los comités curriculares puede ser una medida que ayude a potenciar la autogestión institucional y es una necesidad para asegurar esta sostenibilidad, de lo contrario existe el riesgo de que el interés y la disposición para la innovación disminuya después que finalice con las acciones del proyecto.

El desarrollo profesional de los docentes, en tanto acción que surge desde la gestión del centro escolar, deberá ser una medida orientada también a asegurar la sostenibilidad de la transformación curricular. Conviene impulsar estrategias que dinamicen este propósito y que minimicen la dependencia de las medidas que se toman desde las instancias centrales. Desde el diseño de su Proyecto Educativo, los centros deberán prever lo que harán para mejorar profesionalmente a su equipo docente y habrá que redefinir la función de las instancias regional, distrital y nacional. En esta misma dirección, es determinante asegurar que la formación inicial de docentes es coherente con las demandas del currículo.

Finalmente, concientizar a los padres y madres de familia sobre los alcances de la transformación curricular es también una manera de asegurar la sostenibilidad. Ellos identifican logros no por su comprensión de cambios en los procesos pedagógicos sino porque perciben medidas colaterales como la entrega de libros de texto, el desayuno escolar y el apoyo de 300 pesos para las familias de escasos recursos. Existe el riesgo de que al no poder continuar con estos apoyos, se genere escepticismo y falta de apoyo en los miembros de las comunidades.

Con relación al *Subcomponente de Materiales y Recursos Didácticos*, debe indicarse que, en el convenio de Crédito, estaba previsto que los textos fueran vendidos a los estudiantes por el equivalente de US\$1.25, excepto a los alumnos pobres, a quienes les serían dados gratuitamente. El costo de estos textos se financiaría con los ingresos de la venta de libros a los centros educativos privados. En 1999, el Gobierno de la República tomó la decisión de no vender los libros y entregarlos, en forma gratuita, a los alumnos, con la condición de que, al finalizar el grado, debían devolverlos a la escuela. Esta medida se aplicó para los alumnos de los grados cuarto, quinto, sexto, séptimo y octavo, ya que aquellos de los tres primeros grados no tenían la obligación de devolverlos. Los alumnos que no devuelven los libros tienen que pagar el monto de los libros.

La medida tomada de devolver los textos ha sido muy exitosa. De acuerdo con la información obtenida en los centros educativos visitados, existe un promedio del 87% de libros recuperados por las escuelas al final de cada año escolar. Esta evidencia tiene relación con los datos que tiene la Dirección de Medios Educativos, la cual indicó que, para el 20 de julio del 2002, se había recuperado 3,322,009 textos de un total de 4,052,833 distribuidos el año escolar previo. Esto implicó 81,9% de recuperación por año lectivo. Hasta el momento, el mantenimiento físico de los libros ha sido exitoso por la enorme disposición de los padres de familia

El abastecimiento de libros de texto a las escuelas estaba garantizado mediante el mecanismo de venta y la creación del Instituto del Libro lo cual no se realizó. Con la modalidad de retorno, se garantizan libros para un periodo relativamente corto; a mediano plazo, dependerá de la capacidad financiera del Estado, pues en los centros educativos no encontramos evidencia de que los alumnos que no devuelven los libros los paguen: la mayoría de quienes no los devuelven se trasladan de una escuela a otra (principalmente por la migración campo a la ciudad).

En cuanto al *Subcomponente de Recursos Humanos*, en el ámbito de la formación de recursos humanos, el sistema educativo dominicano ha realizado un significativo y meritorio esfuerzo para salir de la situación de déficit (cualitativo y cuantitativo) en la que estaba postrado. Pero, concomitantemente con esto, resulta imprescindible llevar a cabo un trabajo de institucionalización que impida un retroceso.

Los maestros entrevistados, así como los directivos de las Universidades y de los Institutos de Formación Docente, expresan que la capacitación ofrecida ha traído activación y motivación a los involucrados⁷. Sin embargo, la información disponible y lo observado en las clases plantean una serie de dudas acerca del impacto de capacitación brindada. En muchos casos, los maestros capacitados reconocen los aportes teóricos de la capacitación pero, al mismo tiempo, mencionan las dificultades en "traducir" el modelo teórico en el ámbito de las aulas. El cambio en el conocimiento de los profesores en formación no necesariamente conduce a cambios en su práctica. Ser un "buen alumno" en los cursos de capacitación, esto es, saber identificar los factores que influyen en la enseñanza, hacer planificaciones adecuadas, seleccionar recursos didácticos innovadores, no transforman al estudiante en "buen maestro". Sin duda son condiciones necesarias, pero no suficientes.

Las investigaciones cualitativas realizadas sobre las prácticas educativas en las escuelas dominicanas confirman la percepción predominante de que los cambios operados en las prácticas pedagógicas de los maestros de la educación básica son tenues y limitados. Estos procesos formativos tampoco han impactado los aprendizajes de las y los estudiantes, como lo demuestran los resultados de las pruebas nacionales y los del primer estudio internacional comparativo realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (UNESCO, 1998)⁸.

Parecería entonces que el logro de la formación docente lo constituye la capacitación en sí misma y no los cambios sustantivos de las prácticas.

En cuanto al *Sub-componente de Fortalecimiento Institucional*, como ya se dijo anteriormente, se corre el riesgo de no tener continuidad de la modalidad adoptada de becas, por el peso que tiene y tendrá en el presupuesto ordinario de la SEE. Aparte de los recursos financieros que implica otorgar las becas, los beneficiarios obtienen mejoras de salarios y prestaciones, de conformidad al marco legal e institucional. En resumen, en la medida en que los funcionarios elevan su nivel académico, aumenta la presión de hacer aumentos en el presupuesto ordinario de la SEE.

En cuanto al Sub-componente del *Sistema de Información Administrativa*, se pueden considerar dos grandes áreas:

⁷ Varios de nuestros entrevistados insistieron en el hecho de que Maestros que en muchos casos finalizaron sus estudios en la década de los 70 u 80, están estudiando nuevamente.

⁸ Ver Tomo 1 del documento Construir un Futuro Solidario: Voluntad de la Nación. Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Dominicana 2003-2012.

Desde el punto de vista técnico (equipos de cómputo, servidores, redes, etc.,) se debe contar con los recursos financieros necesarios para asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas y para actualizar las licencias del software de base que actualmente se tiene instalado en la SEE. En ello, debe tomarse en cuenta que algunos equipos aún cuentan con garantía de los fabricantes. Una estimación de los costos se presenta a continuación:

Tabla 8. Proyección de necesidades financieras para sostener el Sistema de Información Administrativa (a)

Concepto	2004	2005	2006	2007
Servidores	60,000	60,000	180,000	180,000
Mantenimiento Switch			20,000	20,000
Reposicion Switch			150,000	150,000
Licencias SW de Base	175,000	175,000	175,000	175,000
Totales en USD \$	235,000	235,000	525,000	525,000

Fuente: Forero, H. Infome de Consultoría de cierre. Mayo 2003.

Desde el punto de vista operativo, por tratarse de llevar tecnología y sistemas de información a las regiones, una parte importante para su sostenibilidad es el asegurar recursos humanos y financieros para que permanentemente se apoyen las actividades de capacitación y soporte técnico a las regiones.

Adicionalmente, el hecho de contar con una red de datos de cobertura nacional, implica unos costos de arrendamiento de los canales de comunicación.

Tabla 9. Proyección de necesidades financieras para sostener el Sistema de Información Administrativa (b)

Concepto	2004	2005	2006	2007
Comunicaciones	776,000	776,000	776,000	776,000
Mantenimiento de Sistemas Información	100,000	100,000	100,000	20,000
Asistencia Técnica	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Totales en USD \$	1,876,000	1,876,000	1,876,000	1,796,000

Fuente: Forero, H. Infome de Consultoría de cierre. Mayo 2003.

Resalta en este cálculo, la cifra presupuestada para la Asistencia Técnica, en ella se debe incluir costos de recursos humanos, transporte, viáticos y, en general, los costos que implica el visitar y dar soporte efectivo en las regiones.

Como se observa, los recursos que se requieren para mantener en operación la tecnología adquirida por el proyecto son importantes (aproximadamente USD 2 millones por año). No se incluyeron, pero deben hacer parte del cálculo, los costos de implementos consumibles que se requieren para la operación de los sistemas (papelería, toner, CD, etc.,).

Finalmente, es necesario anotar que las cifras presentadas para el cálculo de los costos recurrentes del componente⁹ son una aproximación hecha con base en los costos de adquisición y en la experiencia de

⁹ Estos cálculos se hicieron en conjunto con el Ing. Pedro Julio Santana, Director General de Informática.

la SEE durante los últimos años. Se sugiere entonces realizar un análisis más detallado con el objeto de precisar los recursos que se requieren.

Respecto al *Subcomponente de Monitoreo y Evaluación*, y tomando en cuenta que el área de seguimiento es clave para el desempeño de los proyectos, debe hacerse una reestructuración de la Unidad de Seguimiento, definiendo funciones precisas y claras y asignando el personal suficiente.

Dada la cantidad y magnitud de proyectos actuales y nuevos, la situación actual de la Unidad de Seguimiento podría presentar una importante debilidad en su papel de monitoreo y control de las metas y actividades de los proyectos. Asegurar sostenibilidad en las funciones de monitoreo y control requiere una reformulación de la Unidad de Seguimiento, lo que implicará contar con personal idóneo y suficiente para apoyar y supervisar el trabajo de las unidades de la SEE involucradas en la ejecución de los proyectos.

3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad.

Tabla 10. Calificación sobre los Arreglos y Recursos Institucionales/Organizacionales para la Sostenibilidad del Proyecto

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

Fuente: Encuesta aplicada a equipo directivo y técnico de la OCI. Abril 2003.

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

Debe señalarse, primer lugar, la crisis financiera enfrentada por el país recientemente. Esto ha producido restricciones en la inversión pública. Ello tiene el potencial de afectar negativamente las inversiones en acciones tales como: capacitación de recurso humano, dotación de materiales educativos y mantenimiento de la infraestructura escolar.

Por otra parte, también debe considerar que si bien se han dado pasos iniciales en la organización de las Asociaciones de Padres y Madres, debe reconocerse que la participación social en el nivel local es aún débil. Esto es aún más crítico si se toma en cuenta que los esfuerzos en las escuelas no están integrados, pues en algunos casos hay desarticulación entre los esfuerzos de la comunidad educativa según la tanda respectiva (mañana, tarde, noche).

También deben considerarse que hay problemas de burocratización y clientelismo que influyen en la contratación y permanencia de personal idóneo, la agilidad en los trámites administrativos y las desagregación de esfuerzos.

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

- En primer lugar debe indicarse que se ha reafirmado un compromiso de largo plazo en el país. Esto se expresa en la formulación de un nuevo Plan Decenal para el período 2002-2012, lo cual se ha realizado bajo un esquema de participación social. Este Plan se convierte en marco de referencia para haciendo mejoras en materia de acceso, calidad y equidad de la educación.
- Además, se identifica que, a pesar de las limitaciones, hay actores en los distintos niveles del sistema (desde funcionarios hasta actores escolares) interesados en mejorar los servicios educativos del país.
- También debe tomarse en cuenta que se está iniciando una nueva operación: el Programa Multifase de Educación Básica. Este programa podrá ayudar a profundizar y sostener esfuerzos iniciados en los Programas de Mejoramiento de la Educación Básica I y II.

3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- Con el fin de mejorar el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos, la SEE formó en 2000 la Oficina de Cooperación Internacional. Esta adoptó un rol de coordinación y facilitación de las acciones en coordinación con las distintas unidades técnicas de la SEE.
- Hacia la finalización del proyecto, la SEE tomó la decisión de integrar los procedimientos financieros para manejar los fondos tanto nacionales como de fuentes externas de financiamiento. Aunque se ha argumentado que ha producido ineficiencias, ello tiene el potencial de fortalecer la transparencia y un mejor monitoreo del uso de los recursos.

3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- Debieron tomarse medidas para atender las necesidades de monitoreo del proyecto. Como se ha dicho anteriormente, no se trata de un fenómeno estrictamente técnico sino de un cambio cultural que ve en la información un recurso para la toma de decisiones. El sistema también debería ayudar a retroalimentar sobre las previsiones financieras y técnicas que se necesitan para sostener y profundizar las acciones de los proyectos.
- Además, aunque el proyecto ha permitido generar marcos normativos, debe tomarse en cuenta la importancia de que ellos sean comprendidos y sean llevados a la práctica de forma eficaz por parte de los distintos actores involucrados en la implementación de las acciones. La sostenibilidad proviene no sólo de las normas, sino especialmente de la asimilación de prácticas institucionales y personales.

3.2.7. Plan de sostenibilidad.

Un plan para favorecer la sostenibilidad del proyecto debe incluir las siguientes acciones concretas:

- Continuar aumentando la inversión en educación, asegurando que aumenta la inversión por alumno. Esto implica revertir la disminución en la inversión que ha ocurrido en los últimos años. Además, requiere de la movilización de recursos del sector privado. Adicionalmente, debe asegurarse que los recursos se invierten de la mejor forma, en términos de eficiencia, eficacia y transparencia.
- Debe revisarse la política de formación de recursos humanos. En el presente proyecto se invirtieron muchos recursos en capacitación, pero no hay indicadores de que ello se esté traduciendo en un mejor desempeño.
- Aunque se desarrollaron acciones que favorecen a los sectores pobres, debe reconsiderarse que ante la escasez de los recursos es importante que una parte ellos esté claramente focalizada en los sectores con mayores niveles de pobreza.
- Finalmente, debe seguirse haciendo esfuerzos para fomentar la participación social. Ello fomentará el desarrollo social y debe conducir a mejoras en el desempeño concreto de las escuelas, los docentes y los niños. Esto implicará revisar el sistema de evaluación para se convierta en recurso que retroalimenta las prácticas institucionales y el trabajo concreto de las escuelas.

3.2.8. Calificación de la sostenibilidad.

- () Muy probable (MP)
- (☒) Probable (P)
- () Poco probable (PP)
- () Improbable (I)

4. DESEMPEÑO DEL BANCO

4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas.

Tabla 11. Calificación sobre el Desempeño del Banco en el Diseño e Implementación del Proyecto

	Aspecto	Bajo (1)		Alto (4)		N/A
1	Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor.				4	
2	Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco			3		
3	Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto.			3		
4	Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto.			3		
5	Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto.			3		
6	Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto.			3		

Fuente: Encuesta aplicada a equipo directivo y técnico de la OCI. Abril 2003.

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

- Debe resaltarse, de nuevo, la adopción de una nueva forma de implementación y seguimiento de proyecto: la integración de la OCI y las estructuras de la SEE. Así, la OCI se ve más como una entidad coordinadora y facilitadora que como una ente estrictamente ejecutor.
- Adicionalmente, la OCI ha tomado conciencia sobre la importancia de mejorar el sistema de monitoreo y seguimiento con un enfoque más orientado a apoyar la gerencia. El nuevo sistema PCR constituye una oportunidad para hacer mejoras en este ámbito.

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

Se debe fortalecer el trabajo de la OCI a fin de que esté centrada en obtener resultados estratégicos que redunden en mejoras del sistema educativo. Existe una propuesta de fortalecimiento organización que incluye la formación de dos instancias: una de planificación y decisión estratégica y otras de carácter operativo. En ambos casos, habría una participación tanto del personal directivo y técnico de la OCI como de las estructuras de la SEE. Además, hay propuestas concretas para fortalecer el trabajo operativo de la OCI, especialmente en lo relacionado al Monitoreo y Seguimiento: (i) aumentar el liderazgo en todos los niveles de la organización, (ii) fortalecer las habilidades gerenciales, (iii) desarrollar un sistema integrado de monitoreo financiero-físico de las operaciones y, en general, (iv) fomentar una cultura orientada hacia la calidad y el servicio al cliente.

4.4. Calificación del desempeño.

- () Muy satisfactorio (MS)
- (☒) Satisfactorio (S)
- () Insatisfactorio (I)
- () Muy insatisfactorio (MI)

La supervisión se realizó por medio de la verificación del cumplimiento de los informes semestrales y anuales que el proyecto tenía que remitir al Banco. Con base en estos informes, se llevaron a cabo reuniones de verificación del cumplimiento. El sectorialista del Banco sostuvo reuniones mensuales y trimestrales con el equipo de la Unidad Coordinadora del Proyecto, con el propósito de verificar los avances en los POA anuales. Así mismo, se realizó la Evaluación Externa de Medio Término del proyecto, en el primer trimestre del año 2000, con el apoyo del equipo del Banco.

En el caso del Subcomponente del Sistema de Información Administrativa, por ejemplo, se puede afirmar que la supervisión del Banco fue exitosa. Una evidencia de ello es que, como resultado de la Evaluación de Medio Término, se recomendó el cambio en la estructura de la Dirección General de Informática. Dicho cambio se hizo efectivo y contribuyó en gran medida al éxito del componente. Por otro lado, el Banco hizo seguimiento a través de los reportes que periódicamente se envían por parte de la UCP.

A juicio de los ejecutores, tanto de la OCI como de la SEE, el BID ha apoyado durante la ejecución del proyecto, no sólo en la supervisión del proyecto sino como gestor y en solución de problemas que se presentaron durante la ejecución.

EL apoyo del BID ha sido ágil en temas como desembolsos y no objeciones. Contar con una oficina local ha facilitado el acercamiento y el apoyo en la resolución de problemas. Ha habido apertura por parte del BID en temas de recategorizaciones así como en traslado de recursos financieros de un subcomponente a otro.

Hubo muy buena comunicación y coordinación entre el Banco y el Prestatario, y en opinión de los entrevistados, el BID ha actuado más como facilitador que como fiscalizador lo que redundó en más apoyo al seguimiento del proyecto.

La única limitante fue que no se puede evidenciar, en las Ayudas-Memoria, los acuerdos en cuanto a los cambios y trasferencias de fondos de un subcomponente hacia otro. Se tuvieron a disposición las Ayudas-Memoria y un cuadro consolidado que muestra los cambios, sin embargo, no se tuvo a disposición documentación de respaldo que hiciera constar tales cambios.

5. BASES PARA LA EVALUACIÓN EX POST

5.1. Previsiones para la evaluación ex-post

- ¿El contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?: **NO**
- ¿Para que fecha está programada?: No aplica.
- ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?: No aplica.
- ¿Cuánto es el costo estimado?: No aplica.
- ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex-post?: No aplica

5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post.

(No aplica)

6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

COMPONENTE A: INSUMOS EDUCATIVOS				
Sub-Componente	Sobre Diseño	Sobre Ejecución	Sobre Monitoreo y control	Sobre Evaluación
A.1. Reforma Curricular	<p>a. Involucrar a todas las instancias con responsabilidad y corresponsabilidad</p> <p>b. Apropiarse e internalizar los compromisos y responsabilidades</p> <p>c. Concientizar sobre el alcance y significado del proceso de transformación curricular</p>	<p>a. Dar continuidad a los procesos, a pesar de cambios político-institucionales</p> <p>b. Desplegar una organización que asegure articulación e integración de todos los responsables</p>	<p>a. Producir información para evaluar el logro de metas y objetivos</p>	<p>a. Sistematizar los procesos, alcances y resultados de cada objetivo y meta</p>
A.2. Materiales y Recursos Educativos	<p>a. Precisar con claridad el grupo meta a beneficiar, con criterios de selección y evaluación.</p> <p>b. Asegurar la disponibilidad de información, para caracterizar y dimensionar los grupos meta.</p>	<p>a. Propiciar que los cambios en las metas y especificaciones no afecten la población meta que se define en el proyecto.</p> <p>b. Incentivar la demanda de servicio y retención en el sistema educativo.</p> <p>c. Utilizar el sistema de información para asignar y distribuir los materiales y recursos educativos.</p>	<p>a. Controlar los costos y gastos para no disminuir la cobertura prevista y la población justificada en el proyecto</p> <p>b. Controlar los costos de producción de materiales, para asegurar rentabilidad social de inversión</p>	<p>a. Evaluar alternativas rentables y sostenibles para la adquisición de servicios de elaboración de materiales educativos.</p>
A.3. Desarrollo de Recursos Humanos	<p>a. Aplicar una concepción integral de la formación y capacitación de recursos humanos y diseñar la oferta, con base en información confiable.</p> <p>b. Asegurar que hay diagnósticos sobre las necesidades de formación y</p>	<p>a. Definir y poner en marcha criterios objetivos para la selección y contratación de servicios de formación.</p> <p>b. Definir la estructura curricular de capacitación para asegurar mínimo de calidad aceptable.</p>	<p>a. Controlar la oferta de servicios de formación sobre la base de indicadores evaluables.</p> <p>b. Vincular y aprovechar los recursos institucionales (INAFOCAM) en acciones de</p>	<p>a. Aprovechar los recursos institucionales para evaluar procesos de formación y capacitación.</p>

COMPONENTE A: INSUMOS EDUCATIVOS				
Sub-Componente	Sobre Diseño	Sobre Ejecución	Sobre Monitoreo y control	Sobre Evaluación
	<p>capacitación</p> <p>c. Tener claridad y precisión del objetivo en tanto fundamento para la organización de las acciones y la evaluación.</p>	<p>Realizar intercambio de experiencias metodológicas, como medio para fortalecer la capacidad y oferta institucional.</p>	<p>seguimiento y evaluación.</p> <p>c. Fortalecer y unificar el sistema de evaluación de aprendizaje, a fin de verificar que se obtienen los resultados esperados</p> <p>Controlar el avance y logro de metas físicas y financieras para definir los costos unitarios e institucionales.</p>	
A.6. Infraestructura Escolar	<p>a. Diseñar prototipos de forma integral y considerar necesidad de mantenimiento.</p> <p>b. Asegurar la voluntad política del ejecutor para un programa de mantenimiento preventivo.</p>	<p>a. Establecer mayores niveles de exigencia a las empresas responsables de supervisar el cumplimiento de contratos de construcción</p>	<p>a. Controlar la calidad de los materiales para asegurar la inversión y el gasto</p> <p>b. Implementar un sistema de control de condiciones de entrega de centros escolares.</p>	<p>a. Prever la transferencia directa para el mantenimiento, estimada en US\$90 por aula.</p>
A.7. Colegios Privados	<p>a. Definir con claridad y dimensionar el grupo meta.</p> <p>b. Diseñar manuales operativos para la implementación de fondos rotatorios.</p> <p>c. Definir criterios objetivos para la selección de beneficiarios del grupo meta.</p> <p>d. Realizar una evaluación diagnóstica que</p>	<p>a. Establecer criterios y estudios para justificar la reorientación de recursos desfasados en el 50 por ciento de su ejecución total.</p>	<p>a. Producir información censal, para el diseño de sistemas de acreditación y evaluación.</p>	

COMPONENTE A: INSUMOS EDUCATIVOS				
Sub-Componente	Sobre Diseño	Sobre Ejecución	Sobre Monitoreo y control	Sobre Evaluación
	permite determinar la meta potencial.			

COMPONENTE B: INSUMOS DE ADMINISTRACIÓN				
Sub-Componente	Sobre Diseño	Sobre Ejecución	Sobre Monitoreo y control	Sobre Evaluación
B.1. Fortalecimiento institucional	a. Precisar criterios para la selección, retención y evaluación de beneficiarios, tomando en cuenta el carácter limitado de los recursos.	<p>a. Utilizar los recursos para fortalecer capacidad de instituciones públicas, como medio de fortalecer el sector.</p> <p>b. Propiciar el aporte privado, para beneficio privado, como mecanismos para valorar los recursos.</p> <p>c. Favorecer el fortalecimiento de las unidades ejecutoras y proveedoras de servicios.</p>	<p>a. Reglamentar los de procesos y la selección de beneficiarios y evaluar y controlar los resultados, como mecanismo para optimizar el uso de recursos.</p> <p>b. Aprovechar la experiencia para impulsar iniciativas de investigación.</p> <p>c. Aplicar controles administrativos como mecanismo para favorecer la pertinencia de los componentes y la viabilidad de objetivos y metas.</p> <p>d. Evaluar del reglamento de becas.</p>	<p>a. Definir y adoptar criterios de evaluación y control de calidad como mecanismo para generar oferta una competitiva de servicios.</p> <p>b. Controlar y evaluar la oferta favorece la calidad educativa de las instituciones proveedoras de servicios.</p> <p>c. Aprovechar recursos formados con fondos del proyecto potencializa la capacidad institucional.</p>

REFERENCIAS

BID (2004). *Memorando del Banco. PCR del Proyecto “Mejoramiento de la Educación Básica, II”*. Versión borrador de abril 26, 2004

BID (2004). *Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP)*. Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS); Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (ROS/PMP) (Borrador del 27 de febrero de 2004).

BID (2003). *Guía del Sistema PCR v. 1.0*. Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS); Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (ROS/PMP). Washington D.C (Noviembre 20, 2003).

BID (2003). *Guía para la Elaboración del Memorando del Organismo Ejecutor*. del Sistema PCR v. 1.0. Washington D.C.

BID/SEE (1996). Contrato de Préstamo del Proyecto “Mejoramiento de la Educación Básica, Segunda Etapa”.

BID/OCI-SEE (2000). *Informe de Evaluación de Medio Término del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Básica, II..* Santo Domingo, Junio 2000. (elaborado por Carola Alvarez y Darlyn Meza).

BIRF (2004). Informe de Cierre de Proyecto (ICR) del Proyecto “Mejoramiento de la Educación Básica, II”. Borrador: Diciembre 1, 2003.

OCI (2003). *Informe de Cierre de Proyecto (versión preliminar)*. Secretaría de Estado de Educación: Oficina de Cooperación Internacional. Santo Domingo (Julio, 2003).

OCI-SEE (2003). Evaluación del Subcomponente de Infraestructura Escolar. Informe preparado por A. Zúñiga. Santo Domingo, Mayo-Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Evaluación del Subcomponente de Sistema de Información Administrativa. Informe preparado por H. Forero. Santo Domingo, Mayo-Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Evaluación del Subcomponente de Materiales y Recursos Didácticos. Informe preparado por J.C. Navarro. Santo Domingo, Mayo-Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Evaluación del Subcomponente de Escuelas Privadas para Sectores Pobres. Informe preparado por D. Meza. Santo Domingo, Mayo-Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Evaluación del Subcomponente de Seguimiento y Evaluación. Informe preparado por M. Aguilera. Santo Domingo, Mayo-Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Evaluación del Subcomponente de Reforma del Currículo Nacional. Informe preparado por R.G. de Galdámez. Santo Domingo, Mayo-Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Evaluación del Subcomponente de Participación Comunitaria. Informe preparado por R. Ayala. Santo Domingo, Mayo-Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Propuesta sobre Capacitación de Recursos Humanos. Informe preparado por D. Vaillant. Santo Domingo, Junio 2003.

OCI-SEE (2003). Propuesta de Fortalecimiento de la Oficina de Cooperación Internacional (OCI) de la SEE. Informe preparado por S. De Barraza. Santo Domingo, Junio 2003.

OCI-SEE (2004). *Estudio Evaluativo de la Contribución de las Intervenciones Prioritarias del Segundo Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica sobre indicadores de calidad, eficiencia y matrícula educativa*. Informe preparado por el Grupo Gestión Moderna. Santo Domingo. Agosto 2003.

Unión Europea (2004). *Estudio de Factibilidad y Programación del 9º FED del Sector Educativo de República Dominicana*. Santo Domingo, Versión Febrero 3, 2004.

ANEXOS

1A. Distribución de la Inversión y Fuente de Financiamiento.

Categoría de Inversión	ORIGINAL				ACTUAL				BRECHA (como % del original)			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
AREA: Insumos Educativos	40,950,000	7,571,154	33,963,677	82,484,831	40,290,279	7,513,446	33,078,178	80,881,903	1.6%	0.8%	2.6%	1.9%
Reforma Curricular Nacional	3,270,000	277,000	0	3,547,000	3,258,941	307,350	0	3,566,291	0.3%	-11.0%		-0.5%
Materiales y Recursos Didacticos	9,225,000	367,229	6,419,229	16,011,458	9,328,979	470,712	6,931,948	16,731,639	-1.1%	-28.2%	-8.0%	-4.5%
Desarrollo de Recursos Humanos	4,398,000	305,827	1,992,864	6,696,692	4,337,169	179,744	2,041,171	6,558,085	1.4%	41.2%	-2.4%	2.1%
Evaluación Nacional de Rendimiento	0	74,878	1,461,751	1,536,629	0	78,361	1,461,751	1,540,112		-4.7%	0.0%	-0.2%
Programa de Alimentación Escolar	0	319,724	1,061,162	1,380,886	0	350,020	1,060,870	1,410,890		-9.5%	0.0%	-2.2%
Programa Piloto Colegios Privados	2,005,000	65,367	0	2,070,367	1,438,386	15,105	0	1,453,491	28.3%	76.9%		29.8%
Infraestructura Escolar	22,052,000	6,045,006	21,555,605	49,652,611	21,926,803	6,107,411	18,806,905	46,841,119	0.6%	-1.0%	12.8%	5.7%
Programa Piloto Educación Inicial	0	116,122	1,473,066	1,589,188	0	4,744	2,775,532	2,780,275		95.9%	-88.4%	-74.9%
AREA: Insumos de la Administración	10,595,000	4,443,209	3,036,323	18,074,531	10,126,193	3,285,709	2,978,205	16,390,108	4.4%	26.1%	1.9%	9.3%
Fortalecimiento Institucional	3,219,000	547,291	1,066,263	4,832,554	3,344,367	654,279	1,257,401	5,256,048	-3.9%	-19.5%	-17.9%	-8.8%
Sistema de Información Gerencial	3,930,211	1,367,049	0	5,297,260	3,325,044	341,274	0	3,666,318	15.4%	75.0%		30.8%
Participación Comunitaria	902,689	169,552	10,246	1,082,487	885,030	88,997	10,246	984,273	2.0%	47.5%	0.0%	9.1%
Sistema de Monitoreo y Evaluación	710,100	104,557	380,942	1,195,599	749,613	62,301	295,921	1,107,835	-5.6%	40.4%	22.3%	7.3%
UCP - Unidad Coordinadora del Proyecto	1,833,000	2,254,760	1,578,873	5,666,632	1,822,138	2,138,858	1,414,638	5,375,634	0.6%	5.1%	10.4%	5.1%
Gastos Financieros	455,000	0	0	455,000	454,400	-	0	454,400	0.1%			0.1%
Avance	0	0	0	0	0	-	0	0				
Comisiones Bancarias	0	0	0	0	0	-	0	0				
Inspección y Vigilancia/ Sin asignación	455,000	0	0	455,000	454,400	-	0	454,400	0.1%			0.1%
Totales Generales... ..	52,000,000	12,014,363	37,000,000	101,014,363	50,870,872	10,799,155	36,056,383	97,726,410	2.2%	10.1%	2.6%	3.3%

1B. Calendario de Inversiones

Año	ORIGINAL				ACTUAL				BRECHA	
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	Total	
1998	14,297,979.24	2,593,133.58	9,226,482.19	26,117,595.00	3,582,148.82	394,979.49	1,213,288.44	5,190,416.75	20,927,178.25	
1999	16,287,091.17	2,911,221.59	9,675,592.23	28,873,905.00	12,575,757.76	1,538,948.96	7,307,099.73	21,421,806.45	7,452,098.55	
2000	9,880,701.43	2,137,298.82	7,309,185.75	19,327,186.00	16,853,678.82	2,654,166.18	7,684,469.22	27,192,314.22	(7,865,128.22)	
2001	6,745,990.31	1,781,353.99	5,730,540.70	14,257,885.00	9,548,276.19	2,771,635.95	9,296,369.45	21,616,281.59	(7,358,396.59)	
2002	4,788,237.86	1,576,992.01	5,058,199.13	11,423,429.00	4,597,536.06	2,136,681.05	5,203,390.83	11,937,607.94	(514,178.94)	
2003	-	-	-	-	3,328,518.22	742,794.62	5,225,082.54	9,296,395.38	(9,296,395.38)	
Total	52,000,000.00	11,000,000.00	37,000,000.00	100,000,000.00	50,485,915.87	10,239,206.25	35,929,700.21	96,654,822.33	3,345,177.67	

2. Metodología para la elaboración de los estudios preparatorios específicos para el Informe de Cierre del Proyecto (Mayo-Junio 2003).

A.1. Reforma del Curriculum Nacional

La metodología de trabajo se orientó sobre todo a indagar y a verificar logros, fortalezas y limitaciones durante el desarrollo de las metas y acciones previstas y a partir de los hallazgos presentados en el informe de evaluación de medio término.

De igual manera a obtener percepciones, valoraciones y recomendaciones para mejorar niveles de eficacia y eficiencia en la implementación de otros planes de acción por las instancias responsables.

Se utilizaron técnicas e instrumentos que contribuyeran a obtener información, que además de confiable resultara válida para proponer recomendaciones orientadas a mejorar la calidad de los procesos ejecutados.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron principalmente: análisis documental; observación institucional y en aulas; grupos focales y entrevistas orales

El análisis de Documentos, se realizó a partir del estudio y valoración de los Fundamentos del Currículo Nacional, de Información estadística, de los objetivos y el diseño curricular básico y otros instrumentos curriculares que se han diseñado e implementado en el marco del proceso de transformación curricular y en acciones de capacitación y actualización de directoras/ es, a maestros y maestras de los niveles educativos: de educación Inicial y Básica y de funcionarios y técnicos de los niveles central, regional y distrital.

Las entrevistas y observaciones en instituciones y en aulas así como las reuniones de trabajo con los actores principales, beneficiarios y coordinadores del proyecto se desarrollaron como se detalla a continuación.

Entrevistas con funcionarios y técnicos del nivel central, de las regiones y de los de distritos. Las entrevistas con funcionarios y técnicos se proyectó realizarlas específicamente con las Direcciones de: Currículo, de Educación Básica, de Educación Inicial, de Pruebas Nacionales. También con miembros de la Oficina Coordinadora de Proyectos, que han ejecutado el seguimiento al desarrollo del componente.

Visitas de Campo para: reuniones con docentes y directores, intercambios con estudiantes de 4º, 6º y 8º grados, grupos focales con padres y madres y observación en el aula

Actividades realizadas en Oficinas Regionales: reunión con Director o Directora de la Región; reunión con técnicos regionales y Distritales

Actividades realizadas en centros escolares: entrevista a Director o directora de cada centro; entrevistas a docentes; entrevistas a padres y madres; entrevistas a alumnos en el aula y observación en aulas.

A.2. Materiales y Recursos Didácticos

General

De conformidad a los términos de referencia el proceso de evaluación se inicio con la asistencia en una jornada de trabajo de información con la participación de los Coordinadores de Componentes y Sub-componentes del Proyecto, esto nos permitió tener una visión general e integrada del funcionamiento del Segundo Programa, asimismo se realizaron entrevistas con los responsables de ejecución de las metas físicas y financieras del componente de Textos y Materiales Educativos.

Específica

Para obtener una información empírica y precisa del funcionamiento del segundo Programa y específicamente del Componente se solicitaron los documentos siguientes:

- Organigrama de Funcionamiento del Componente de Textos y Materiales Educativos.

- Documento base de creación del Segundo Proyecto.
- Planes Operativos y Financieros del Componente de 1998, 1999, 2000, 2001, 2002
- Informes de Ejecución Física y Financiera del Componente.
- Listado de Bienes Adquiridos por el Componente.
- Listado de Libros de Texto, Materiales Educativos Adquiridos y Libros de Biblioteca.
- Procedimientos para la elaboración, validación, diagramación, ilustración edición, impresión, recepción y distribución de Libros de Texto y Materiales Educativos.

Se acordó con la coordinación del encargado del Componente de Materiales y Recursos Educativos la realización de visitas a diferentes centros educativos, para verificar las acciones ejecutadas en las escuelas y comprobar la dotación de materiales educativos, uso de los materiales por alumnos y docentes, la existencia y uso de bibliotecas, la pertinencia de los materiales, las metodologías aplicadas por el docente al utilizar los libros de texto, la forma de distribución de los textos, el papel que realizan los padres de familia en la distribución de los materiales educativos y conocer la valoración que tienen los padres maestros y alumnos de los libros de texto. Con base a esta información recabada se procedió a ordenarla y sobre la base de ello elaborar el informe final.

A. 3. Desarrollo de Recursos Humanos

Para evaluar el Componente Recursos Humanos se procedió a un análisis de contenido de una serie de documentos y publicaciones (ver anexo 4), se realizaron visitas de campo (ver anexo 3) y se efectuaron entrevistas a informantes calificados (ver anexo 3).

Las entrevistas permitieron recoger la información y opiniones sobre el sistema de formación de recursos humanos de Responsables y Consultores del Componente, Directores de los Institutos Superiores de Formación Docente, Coordinadores de los Programas de capacitación de Universidades, Profesores de los Programas de capacitación y becarios.

Las visitas de campo permitieron indagar en el terreno sobre la ejecución de las actividades de capacitación. Durante las visitas realizamos 3 grupos focos con becarios y además tuvimos la oportunidad de observar clases. Las entrevistas y visitas a centros educativos fueron realizadas a partir de una guía de entrevistas y un cuestionario de observación.

Para analizar la información se recurrió al análisis de contenido (identificación, categorización y adición de los patrones primarios de los datos). A los efectos del análisis, las informaciones y respuestas se clasificaron en las grandes categorías que constituyen este informe final.

- Descripción del Componente, problemas identificados y experiencias exitosas
- Cambios en los objetivos y supuestos originales
- Lecciones principales y recomendaciones para otros proyectos futuros

La información reunida, se trianguló con otras fuentes (principalmente los informes sobre la marcha de los proyectos y otras evaluaciones) a fin de interpretarla mejor. Las respuestas se cotejaron también con la información derivada de entrevistas y observaciones que realizamos.

A.6. Infraestructura Escolar

Similar a la metodología adoptada para la Evaluación de Medio Término en Abril de 2000, el informe de este subcomponente fue elaborado con base en una metodología general de evaluación consistió en: (a) la revisión documental previa; (b) trabajo de oficina en la Secretaría de Educación y en la Oficina de Cooperación Internacional (OCI) en sus sedes en Santo Domingo para las presentaciones del Programa por los varios funcionarios responsables, recolectar documentación adicional, además de entrevistas a diversos funcionarios¹⁰; (c) visitas de campo; y (d) relación de experiencias regionales pertinentes. Las actividades resumidas del trabajo se detallan a continuación.

Los documentos del Proyecto incluían, entre otros, la Propuesta Conjunta, algunos anexos específicos del componente e informes de avance y finales del conjunto con sus indicadores e inversiones. La Evaluación del Medio Término en Abril

¹⁰ Véase el [Anexo 1](#).

de 2000 y las presentaciones del contenido detallado y avances, al inicio de ésta Evaluación Final por los encargados de cada componente, ha permitido a la Misión completar su visión de conjunto del Segundo Programa de Mejoramiento para la Educación Básica.

Los intercambios subsiguientes con los responsables de la OCI del Componente de Infraestructura y con otros funcionarios afines del Componente en la Secretaría, facilitó ésta evaluación con una adecuada comprensión de la situación cuantitativa y cualitativa al formular el Proyecto, de los objetivos y propuestas y de su estado al cierre del Programa, esperado para el 30 de junio de 2003.

Por otro lado, las visitas de campo a 18 centros educativos representativos del Proyecto en su etapa final (6 obras con financiamiento del BID y 12 del BIRF)¹¹ adicionales a los 17 centros visitados para la Evaluación de Medio Término, aportaron la información necesaria para nuestra evaluación. Los intercambios con funcionarios y personal docente de las escuelas ha contribuido a actualizar la visión del Componente.

Finalmente, las experiencias de los Bancos en la región latinoamericana nos facilitan ejemplos de programas en infraestructura que han tenido un relativo grado de éxito y que contienen características con un alto grado de replicabilidad para República Dominicana. Algunas recomendaciones se fundamentan en ello.

A.7. Programa Piloto para Escuelas Privadas que Atienden Población de Bajos Ingresos

Como parte de la evaluación final del programa y, en especial, para la evaluación final de cumplimiento de este Sub-componente, se procedió a revisar el Informe de Medio Término que fue elaborado en marzo del año 2000, como punto de partida.

Se hizo una revisión de la bibliografía existente que evidenciara un cumplimiento a través de las revisiones de los POA 2002-2003, plan de adquisiciones 2003, informes semestrales enviados por la OSI al Banco y algunos documentos entregados por el Director del Departamento de Colegios Privados.

Se realizaron entrevistas con funcionarios de la SEEBAC para conocer su visión y alcance del trabajo desarrollado con el programa, incluyendo al Subsecretario de Cooperación Internacional, el Director de proyectos de la OSI, el Director y Subdirector del departamento de Colegios Privados y algunos Directores Distritales.

Se realizaron algunas visitas de campo a Colegios Privados situados en Santiago, en los cuales se lograron realizar entrevistas con Directores de los colegios y personal docente.

B.2. Sistema de Información Administrativa

Para evaluar un componente de estas características, se realizaron las siguientes actividades:

- En primera instancia se realizó una verificación cuantitativa de la tecnología que se programó adquirir y la que efectivamente se adquirió durante la ejecución del proyecto. En esta verificación se tuvo en cuenta las entidades que reciben la tecnología tanto en el nivel central como el regional.
- Para el componente de Sistemas de Información, se analizó el contenido de los sistemas que se han desarrollado y su pertinencia con respecto a las actividades claves de la SEE. Para calificar la pertinencia de los sistemas de información se tuvo en cuenta la experiencia del evaluador en el análisis de Sistemas de Información para el sector educativo en otros países de la región.
- Adicionalmente, teniendo en cuenta la definición de metas planteadas en el diseño del proyecto, se analizó el grado de implementación y uso de los sistemas desarrollados en las instancias en donde se están utilizando. Fue necesario, entonces, hacer una diferenciación precisa entre adquisición, instalación e implementación de los sistemas de

¹¹ Véase el Anexo 2.

información: (i) adquisición se refiere al evento de compra de tecnología o de sistemas de información, (ii) instalación se refiere al proceso de entregar en operación las herramientas en las diferentes instancias e (iii) implementación se refiere al uso efectivo que se esté dando a las herramientas y sistemas de información.

- Finalmente, fue parte de la evaluación, la estimación de costos de sostenibilidad del componente. Para esto se hizo un cálculo preliminar de las inversiones realizadas en términos de equipos y de los costos en que se incurre para su mantenimiento y para asegurar la efectividad de su utilización.

Con el fin de cumplir con la lista de actividades para la evaluación, se realizaron entrevistas con los responsables de la ejecución del proyecto en la SEE, se revisaron los documentos de adquisiciones y planes operativos del componente y, finalmente, se realizaron visitas tanto a las dependencias del nivel central como a algunas oficinas regionales, distritales y centros educativos en donde se han realizado acciones por parte del componente.

B.3. Participación Comunitaria

La metodología de la evaluación consistió, principalmente, en visitas de campo a las Oficinas Regionales y Distritales de la SEE, donde se contactó y entrevistó a los técnicos responsables del Componente. También se realizaron visitas a una muestra de centros educativos¹² donde se entrevistó a miembros de las Asociaciones de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela.

Estas entrevistas se realizaron con base en una guía en la que, principalmente, se hacía referencia a:

- Los logros obtenidos con base en los indicadores.
- El desempeño de la Dirección en cuanto al desarrollo de actividades, y la calidad y sostenibilidad de los resultados (incluido los sistemas de planificación, capacitación, asistencia técnica, monitoreo y evaluación).
- El conocimiento del rol y el funcionamiento de las Asociaciones, sus vinculaciones con el Centro Educativo y los niveles de participación existentes.
- Las capacitaciones recibidas por los miembros de las Asociaciones.
- Los materiales entregados y usados como resultado de las capacitaciones.
- La existencia y funcionamiento de los Comités de mantenimiento distritales y escolares; así como de las actividades realizadas.
- La existencia de otros Comités dentro de las Asociaciones o desvinculados de ellas.
- Las acciones de mantenimiento realizadas en los Centros.

Por otra parte, se revisaron documentos, entre ellos:

- Documento del préstamo N° DR- 0101, correspondiente al Programa de Mejoramiento de la Educación Básica – Fase II, incluido su “Anexo A”.
- Estatuto de las Asociaciones de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela.
- Informes parciales de resultados proporcionados por la Dirección de Participación Comunitaria.
- Manual de mantenimiento escolar.
- Materiales producidos por la Dirección de Participación Comunitaria.
- Información de avances e inversiones proporcionada por la OCI.

B.4. Sistema de Monitoreo y Evaluación

Se realizaron las siguientes actividades: (i) entrevistas con el encargado y personal clave del Subcomponente de Monitoreo y Evaluación, así como con los responsables de los otros Subcomponentes, para medir avances; (ii) entrevistas a encargados de Subcomponentes, tanto de la SEE como de la UCP y de la OCI, (iii) recopilación y revisión de información sobre el proyecto, (iv) revisión y unificación de los datos mecanizados y (v) entrevistas con usuarios del sistema.

¹² Ver anexo listado de Técnicos entrevistados, Centros Educativos visitados y miembros de Asociaciones entrevistados.

Las entrevistas permitieron recoger la información y opiniones sobre el desempeño del Componente y poder evaluar cuales fueron los aciertos y desaciertos que se tuvieron durante la ejecución.

Para analizar la información se recurrió al análisis de contenido (identificación, categorización y adición de los patrones primarios de los datos). Para efecto de análisis, la información y las respuestas se clasificaron en las grandes categorías que constituyen este informe final.

La información reunida, se comparó con otras fuentes, principalmente los informes sobre la marcha de los proyectos y otras evaluaciones. Las respuestas se confrontaron también con la información derivada de las entrevistas que realizamos.

3. Indicadores de ejecución física materiales y recursos educativos

Con relación a las metas de elaboración e impresión de los libros de texto , guías, y textos de bibliotecas los resultados son los siguientes:

ACTIVIDAD	TEXTOS ELABORADOS	IMPRESION PROGRAMADA	EJECUTADO
Elaboración y edición de libros y adquisición de derechos de autor.	<i>Lengua Española 2 do. Grado</i>	100,000	300%
	<i>Lengua Española 3er. Grado</i>	100,000	100%
	<i>Lengua Española 4to. Grado</i>	100,000	100%
	<i>Lengua Española 5to. Grado</i>	100,000	102%
	<i>Lengua Española 6to. Grado</i>	100,000	100%
	<i>Lengua Española 7mo. Grado</i>	88,000	175%
	<i>Lengua Española 8vo. Grado</i>	100,000	100 %
	<i>Matemática 2º Grado</i>	150,000	98%
	<i>Matemática 3º Grado</i>	160,000	111%
	<i>Matemática 4º Grado</i>	100,000	100%
	<i>Matemática 5º Grado</i>	100,000	200%
	<i>Matemática 6º Grado</i>	100,000	192%
	<i>Matemática 7º Grado</i>	88,000	155%
	<i>Matemática 8º Grado</i>	100,000	140%
	<i>Ciencias Sociales 2º Grado</i>	100,000	130%
	<i>Ciencias Sociales 3º Grado</i>	100,000	129%
	<i>Ciencias Sociales 4º Grado</i>	100,000	130%
	<i>Ciencias Sociales 5º Grado</i>	100,000	100%
	<i>Ciencias Sociales 6º Grado</i>	100,000	224%
	<i>Ciencias Sociales 7º Grado</i>	50,000	160%
	<i>Ciencias Sociales 8º Grado</i>	100,000	142%
	<i>Ciencias Naturales 2º Grado</i>	100,000	130%
	<i>Ciencias Naturales 3º Grado</i>	100,000	126%
	<i>Ciencias Naturales 4º Grado</i>	100,000	90%
	<i>Ciencias Naturales 5º Grado</i>	100,000	100%
	<i>Ciencias Naturales 6º Grado</i>	100,000	97%
	<i>Ciencias Naturales 7º Grado</i>	50,000	49%
	<i>Ciencias Naturales 8º Grado</i>	100,000	98%
	<i>Educación Artística 1</i>	100,000	260%
	<i>Educación Inicial Caminito de Alegría</i>	100,000	114%
	<i>Ingles II</i>	100,000	300%
	<i>Francés</i>	100,000	290%
Módulos de Aprendizaje	<i>Módulo de Aprendizaje. Ciencias Naturales</i>	20,000	100%
	<i>Módulo de Aprendizaje. Educación Inicial</i>	20,000	100%
	<i>Modulo Fecho Ciencia</i>	20,000	100%
	<i>Civitas Dominicana</i>	20,000	100%
	<i>Modulo de Enseñanza Las Fracciones</i>	25,000	100%
Guías Cuadernos	<i>Guía sobre el Uso de Texto de Matemáticas Orientaciones para el Maestro primero y segundo grado</i>	16,000	100%
	<i>Guía de Animación Sociocultural</i>	25,000	100%
	<i>Guía de Expresión Corporal Escénica</i>	25,000	100%
	<i>Guía metodológica para Uso e Interpretación de Globos</i>	100,000	100%
	<i>Guía Para el Uso de Textos en las Escuelas Multigrado cuarto Grado</i>	160,000	100%
	<i>Guía Para el Uso de Textos en las Escuelas Multigrado segundo Grado</i>	250,000	100%

ACTIVIDAD	TEXTOS ELABORADOS	IMPRESION PROGRAMADA	EJECUTADO
	<i>Guía Para el Uso de Textos en las Escuelas Multigrado tercer Grado</i>	200,000	100%
	<i>Guía de Formación integral y humana y religiosa</i>	10,000	100%
	<i>Guía para la aplicación del eje transversal contexto social y cultural.</i>	10,000	100%
	<i>Guía de materiales de ciencias naturales de bajo costo.</i>	10,000	100%
	<i>Guía para organización del Club de Ciencias</i>	10,000	100%
	<i>Hello Hello Láminas de Instrucción</i>	10,000	100%
	<i>Guías para Lengua Española y Matemática.</i>	20,000	100%
	<i>Cuadernos de Trabajo para escuelas Multigrado.</i>	4,000	100%
	<i>Periódico Escolar, 8 tiras. Uno por mes desde Septiembre.</i>	96,000	Se canceló la meta
	<i>Estuches didácticos para 2,400 aulas de educación inicial, 5 juegos diferentes por aula. Para el 2° 98 por US\$2,134,700.</i>	24,000 (juegos)	100%
	<i>Material de Educación Musical para 1,000 escuelas de Educación Básica, un juego por aula para el 2° 98 por US\$400,700.</i>	1,000 (juegos)	100%
	<i>Juegos de Laboratorio para 1,000 escuelas. Uno por escuela para el 2° 98 por US\$1,237,200.</i>	250 (juegos)	100%
	<i>Equipo para deporte. Un paquete por escuela, para 800 escuelas para el 2° 98 por US\$37,352.</i>	800 (juegos)	100%
	<i>Paquetes de material didáctico para el área de matemática. Uno por escuela, 1,000 escuelas para el 2° 98 por US\$1,240,000.</i>	1,000 (juegos)	100%
	<i>Bibliotecas completamente equipadas. 4° 98 por US\$396,000</i>	200 (bibliotecas)	100%
	<i>Fondo Editorial institucionalizado, para el año 1998.</i>	1 (decreto)	100%
	<i>Sondeos. Uno en 1999 y otro 2000 sobre impacto uso de los textos y otros materiales didácticos. 2 documentos para el 2° 99.</i>	Estudio	100%

4. Programa de Recursos Humanos

CUADRO I : Metas físicas planificadas y modificaciones constatadas durante la evaluación final a agosto 2002¹³

Programa	Meta planificada	Meta lograda	Modificaciones a la meta
Técnico	3000 maestros	4,719	Se modificó la meta de 6000 a 3000. Se continua la capacitación de los contratos en vigencia.
Licenciatura	6000 maestros	4,107	Se modificó la meta de 3000 a 6000. Se decidió llevar a 80 créditos la Licenciatura.
Habilitación docente	500	464	
Maestros capacitados en inglés	1,000	953	La capacitación se desarrolla en Convenio con: Instituto Cultural Dominico-Americano y Centro Cultural Dominico-Americano
Post-grado en Matemática, Lingüística, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales.	300	740	Se sobre-cumplió con la meta

CUADRO II: No de becarios de los programas de nivel técnico y licenciatura según institución a agosto 2002¹⁴

Instituciones	Técnico	Licenciatura	Total/Institución
Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD)	214	578	792
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)	300	150	450
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Sto. Dgo.)	390	192	582
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Stgo.)	230	448	678
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)	100	600	700
Universidad de la Tercera Edad (UTE)	100	155	255
Universidad Adventista (UNAD)	90	275	365
Central del Este (UCE)	300	100	400
Universidad Nordestana (UCNE)	47	427	474
Instituto Católico Tecnológico de Barahona (ICATEBA)	100	---	100
Instituto Tecnológico del Cibao Oriental (ITECO)	100	50	150
Universidad Agroforestal Fernando A. de Meriño (UAFAM)	36	36	72
Universidad Tecnológica del Cibao (UTECI)	172	196	368
Universidad Abierta par Adultos (UAPA)	40	200	240
Instituto Politécnico Loyola (IPL)	4	---	4
ICDA- Sto. Dgo.	350	---	350
CCDA- Stgo	350	---	350
UCSD	47	---	47
Escuela Normal Superior Urania Montás (ENSUM)	68	235	303
Escuela Normal Superior Juan Vicente Moscoso (ENSJVM)	520	150	670
Escuela Normal Superior Emilio Prud'Homme (ENSEPH)	416	240	656
Escuela Normal Superior Luis Napoleón Núñez Molina (ENSLNNM)	175	75	250
Escuela Nacional Superior de Educación Física (ENSEF)	570	---	570
Total general	4719	4107	8826

¹³ Datos de Israel Contreras, Juan Francisco Viloria y Manuel Rodríguez Bonilla. Oct. 2002. Estudio del Componente “Desarrollo de Recursos Humanos” Capacitación del Segundo Programa Mejoramiento de la Educación Básica. Secretaría de Estado de Educación – INAFOCAM – OCI: Santo Domingo. DN.

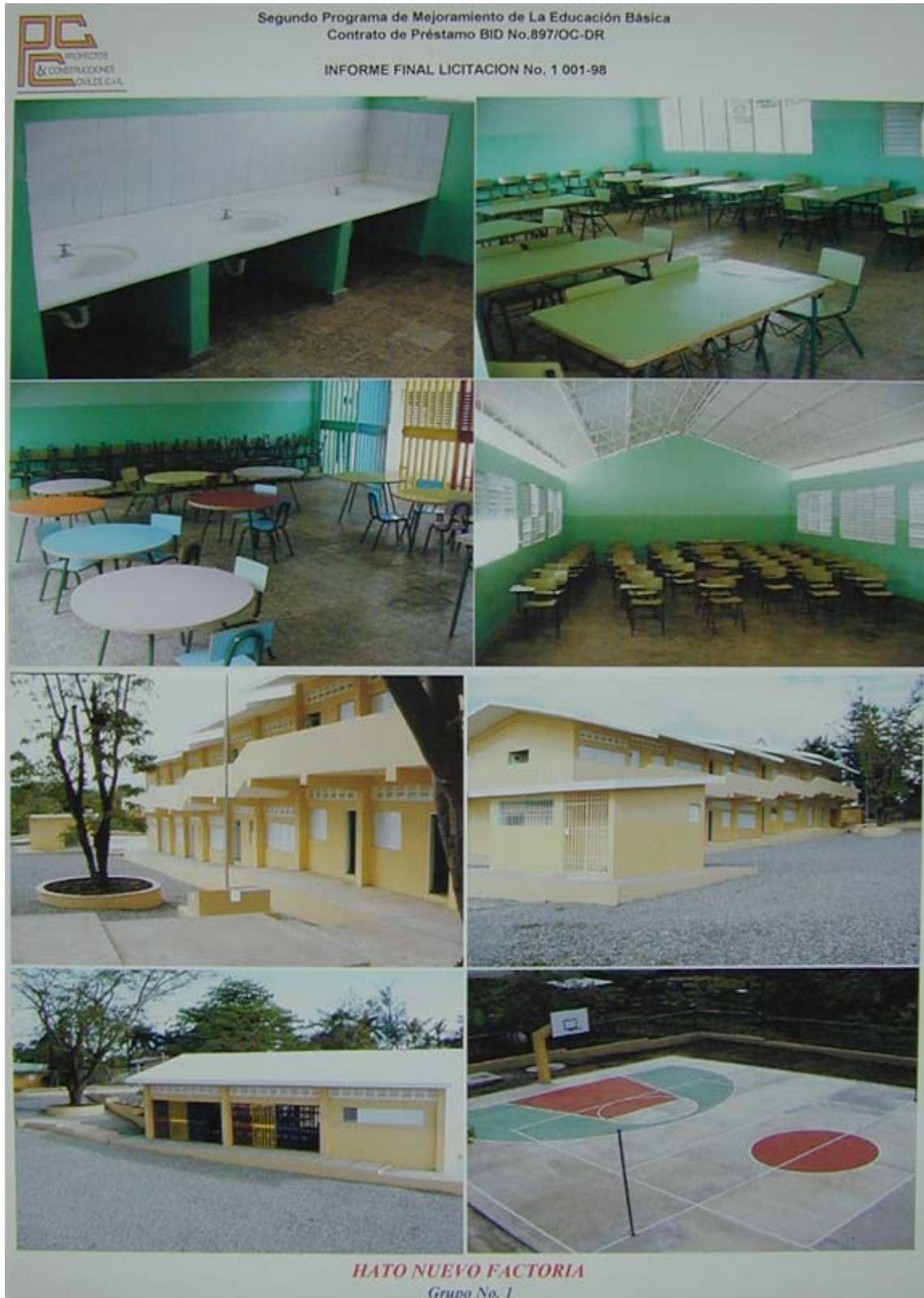
¹⁴ Ob. Cit.

CUADRO III: No de becarios de post-gradados financiados por el componente recursos humanos por institución, por área, por no de créditos a agosto de 2002¹⁵

Institución	Área de conocimiento	No de créditos	No becarios
UASD	Sociales	30	51
INTEC	Sociales	20	43
PUCMM Stgo.	Sociales	34	51
UASD	Matemática	25	34
PUCMM Stgo	Matemática	20	72
PUCMM Sto Domingo	Matemática	20	35
UASD			
PUCMM Stgo.	Lingüística	20	35
INTEC	Lingüística	20	106
	Lingüística	32	98
PUCMM Stgo.			
UNPHU	Ciencias naturales	20	50
	Ciencias naturales	30	87
INTEC			
INTEC	Sociopedagogía	32	53
	Educación inicial	32	25
			total : 740

¹⁵ Ob.Cit.

5. Ilustración sobre logros de Infraestructura Escolar



6. La Oficina de Cooperación Internacional

Antecedentes y descripción

Surge de la integración de las diferentes Unidades Coordinadoras de Proyectos (UCP) que existían en la SEE para responder a las diferentes cooperaciones y proyectos internacionales. Surge por decreto OD 01-2002, tiene su propio Reglamento Orgánico aprobado en la misma e inicia operaciones en local propio en Abril 2002

Los objetivos de la OCI son:

- Coordinar, evaluar y dar seguimiento a los Programas con Financiamiento externo
- Coordinar acciones con las dependencias internas y externas a la SEE y las entidades públicas y privadas que se relacionan con los objetivos de los programas
- Apoyar la Oficina de Planificación Educativa en el proceso de Planificación de Programas Educativos

Para esto se le definieron las siguientes funciones

- Dirigir, coordinar, supervisar y responder por el desarrollo técnico, financiero y administrativo de los programas
- Coordinar la ejecución de programas y supervisar el cumplimiento
- Servir de enlace entre la SEE y organismos y agencias de financiamiento
- Preparar documentos e informes legales, financieros, administrativos y técnicos sobre preparación, ejecución, avance y evaluación de programas

Programas de préstamo que administra

Actualmente la OCI tiene bajo su responsabilidad 4 proyectos de préstamo internacional por un monto de US\$303 millones de dólares. Los proyectos están en diferente fase de ejecución tal como se describe en cada uno.

a. Segundo Programa Mejoramiento Educación Básica

- Objetivo: Incrementar el acceso y permanencia en el nivel básico, especialmente a los sectores menos favorecidos.
- Componentes: Currículo, Rec. Humanos, Materiales Educativos, Pruebas Nac., Colegios Privados, Infraestructura, Fortalecimiento Inst., SIGE, Nutrición, Participación Comunitaria, Monitoreo & Evaluación
- Financiamiento: BID + BM + GobDom
- Presupuesto: US\$ 100 millones
- Estado actual: 89.4% de ejecución. Finaliza en Junio 2003

b. Multifase de Modernización Educación Media

- Objetivos:
 - Mejorar el acceso y aumentar la calidad de la educación media
 - Reorganizar la oferta y optimizar el uso de la infraestructura
 - Promover la eficiencia en la gerencia escolar
 - Revisar los planes y programas del nivel medio para adecuada distribución y carga horaria
 - Asegurar la disponibilidad de insumos educativos
 - Modernizar la política de capacitación de los recursos humanos del sector
 - Reducir los riesgos de fracaso escolar de los jóvenes
- Componentes:
 - Acceso y eficiencia: a) Optimización Infraestructura; b) Corrección de flujos
 - Tres Ejes de Calidad: a) Gestión Educativa; b) Desarrollo Curricular c) Recursos Humanos
 - Aumento de la equidad y reducción del riesgo juvenil
- Financiamiento: BID + Gobierno Dominicano
- Presupuesto: US\$ 52M (BD), 6M (GD) (58M total)
- Estado actual: Inició ejecución en Mayo

c. Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica

- Objetivos:
 - Mejorar la equidad de la educación básica, fortaleciendo la capacidad de gestión e implementación de programas focalizados
 - a) Mejorar el logro educativo de los estudiantes del sector rural

- b) Mejorar el logro educativo de estudiantes del sector urbano marginal
 - Mejorar la gestión educativa de los centros educativos
 - Fomentar iniciativas a desarrollarse dentro del Plan de Desarrollo Educativo
- Componentes:
 - Educación Rural Multigrado,
 - Aumento de equidad educativa en áreas urbana-marginal
 - Fortalecimiento de la Gestión Educativa para la Equidad
 - Fondo Concursable para Innovaciones Educativas (FONDO)
- Financiamiento: Banco Interamericano Desarrollo
- Presupuesto: 89 M (80 BID, 9 GD)
- Estado actual: En fase de definición: Para aprobación Directorio Banco

d. Proyecto para el Fortalecimiento de la Educación Inicial

- Objetivo:
 - Fortalecer la calidad y ampliar la cobertura de acceso de la población de niños de cinco años o menos en el nivel de educación inicial
- Componentes:
 - Fortalecimiento del currículo
 - Desarrollo de cobertura y recursos educativos,
 - Definición de Estrategias y Políticas Institucionales
 - Fomento de la participación familiar y comunitaria
- Financiamiento: Banco Mundial
- Presupuesto: US\$ 62M (42M BM, 20M GD)
- Estado actual: En proceso de firma por autoridades dominicanas

Programas de cooperación que coordina

La OCI coordina 10 proyectos de cooperación internacional. Algunos tienen contraparte nacional, otros son donaciones. Los proyectos están en distinto nivel de desarrollo pero los objetivos, la localización territorial y los beneficiarios son muchas veces los mismos que los definidos en los proyectos de préstamo.

Organización y recursos

La OCI tiene una estructura formal que responde a los planteamientos legales. Tiene dos niveles funcionales:

1. De lineamiento de política en el que se ubica el Secretario General, un Comité Coordinador integrado por las distintas subsecretarías de la Unidad que se estructura en dos Comités uno de Licitaciones y Adquisiciones y otro de Compras. Este nivel no funciona. Esta nada más en papel
2. De carácter operativo para la coordinación, el cual está conformado por tres grandes unidades de trabajo.
 - Unidad de Cooperación que incluye la bilateral, la multilateral y la cooperación de organismos privados internacionales.
 - Unidad de Proyectos estructurada en tres áreas, la de Desarrollo Educativo, la de Infraestructura Física y la Administrativa, cada una con sus correspondientes áreas de trabajo.
 - Unidad de Evaluación que contempla tres áreas, la evaluación, el monitoreo y la programación y supervisión.

En la práctica la OCI se reduce a dos áreas de trabajo, la de Proyectos y la de Evaluación. En proyectos, la principal tarea y concentración de recursos están en la parte administrativa que absorbe el 69% de las contrataciones de recursos humanos. En el caso de la Unidad de Cooperación, aun cuando no se tiene a nadie asignado para esto, en las instalaciones de la OCI están ubicados recursos de proyectos de cooperación internacional.

Distribución de recursos humanos de la OCI según unidad y área de trabajo

Unidad	RRHH	Area	RRHH	%
Cooperación	0	C. Bilateral	O	
		C. Multilateral	O	
		C. Org. Privados	O	

		internacionales		
Proyectos	1	Desarrollo Educativo	0	
		Infraestructura Física	11	25
		Administración	31	69
Evaluación	1	Evaluación	1	2
		Monitoreo	1	2
		Programación	1	2
TOTAL	2		45	100

En el organigrama anexo No. 1 se hacen comentarios sobre la estructura orgánica formalmente establecida en la OCI.

Problemas principales

Además de la limitación y distorsiones en la organización de los recursos humanos, la OCI enfrenta un grave problema en el cumplimiento de su misión porque su quehacer de coordinación con las dependencias internas y externas de la SEE depende de la capacidad que tiene de convocar e integrar esfuerzos y recursos. En este sentido su ubicación orgánica dentro de la SEE impide que tenga facilidad en la convocatoria y organización de recursos hacia objetivos comunes que deben ser compartido con todas las diferentes unidades.

El trabajo de la OCI supone relación y coordinación directa y permanente con la Oficina de Planificación Educativa, que tiene bajo su responsabilidad las Direcciones de investigación Educativa, Desarrollo Organizacional, Formulación y Seguimiento de Proyectos Educativos, Estadística y Cartografía Escolar y Gestión y Descentralización Educativa.

A la fecha, y a pesar de los discursos, es un hecho que el trabajo del nivel central es poco articulado entre las distintas unidades que, en la práctica, se convierten en compartimentos estancos de poder y de recursos. Con esto se genera y profundiza la descoordinación y el despilfarro de recursos, temas que pretendían abordarse desde el segundo proyecto de préstamo.

Superar este problema demandaría de parte de la Secretaría de Educación involucrarse en la convocatoria e integración de esfuerzos mediante el establecimiento de líneas y prioridades de acción que respondan al plan estratégico y operativo de trabajo. Lamentablemente debe reconocerse que los principios de participación, descentralización, autonomía, rendición de cuentas, y otros que pretenden introducirse a nivel de centro educativo, están muy distantes de verse en la práctica diaria de la SEE.

Sugerencias

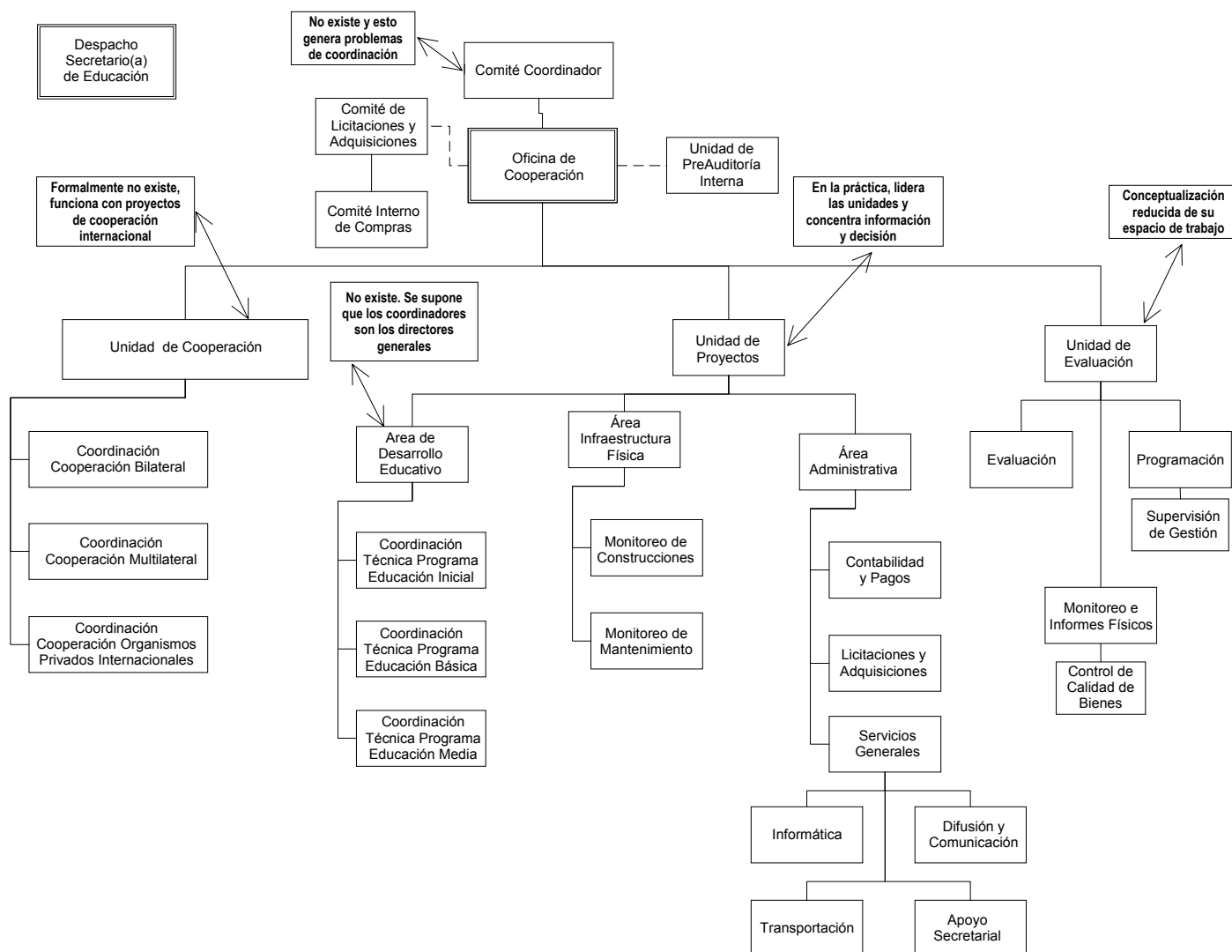
Se propone realismo en la organización y el funcionamiento de la OCI porque se reconoce que es una iniciativa que responde a la imperiosa necesidad de racionalizar el uso de recursos y de gestionar proyectos de financiamiento y de cooperación internacional que respondan a las prioridades y vacíos del sistema. Por esto se sugiere

1. Estructurar dos áreas de trabajo claramente delimitadas:
 1. De coordinación institucional conformada por la Unidad de Desarrollo Educativo y la de Infraestructura
 2. De apoyo administrativo, seguimiento y evaluación integradas por la Unidad de Administración y la de Seguimiento y Evaluación
2. Organizar las dos áreas bajo la responsabilidad de una Dirección General de Cooperación Internacional que dependa directamente de la Subsecretaría de Cooperación Internacional.
3. Priorizar la integración de la Unidad de Desarrollo Educativo para que asuma la responsabilidad de convocar, coordinar y retroalimentar la formulación y desarrollo de proyectos de cooperación internacional con las unidades ejecutoras correspondientes. Es decir, crear la instancia que sea capaz de asistir y responsabilizarse en la convocatoria del personal idóneo de cada una de las Direcciones Generales que sean las responsables y beneficiarias de los proyectos de cooperación ya sea con préstamos financieros o con donaciones bilaterales o multilaterales.
4. Reorientar el quehacer de la Unidad de Evaluación para que asuma las tareas de registro y sistematización de información para la supervisión y la retroalimentación y también la ejecución de estudios especiales que sirvan de base para la toma de decisiones sobre la orientación, desarrollo, resultados e impacto de los proyectos educativos que tengan

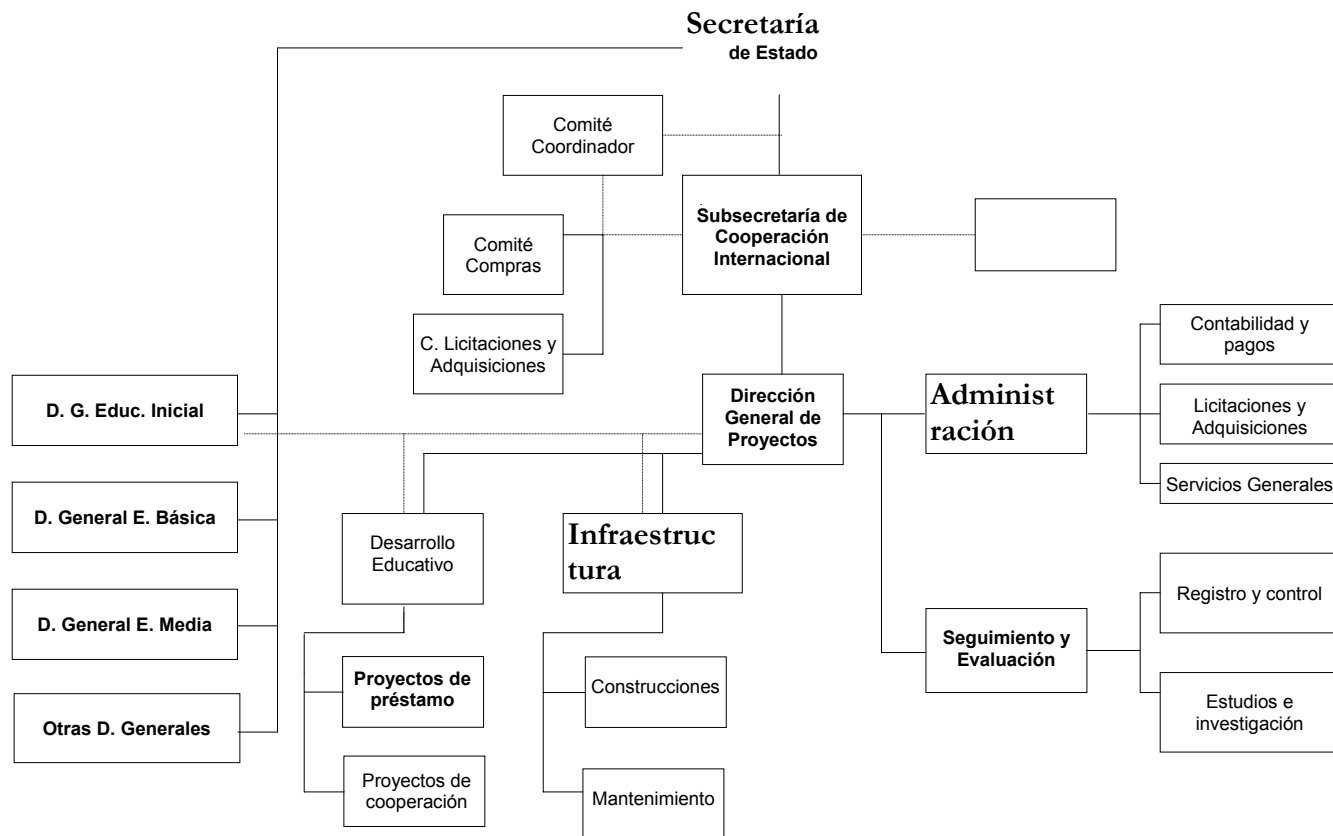
recursos de cooperación internacional. Esta unidad, al igual que la de Administración, debe conceptualizarse en la dimensión de apoyo a toda la estructura de la OCI y con quehacer basado en la coordinación con las unidades clave, por ejemplo, la Dirección de Investigación Educativa, la de Desarrollo Organizacional o la de Estadística y Cartografía Escolar, en la Secretaría de Planificación Educativa, o con las Direcciones de Calidad de la Educación y la de Supervisión Educativa ambas de la Secretaría de Supervisión y Evaluación de la Calidad de la Educación. O para el caso de recursos humanos, con las Direcciones correspondientes de la Subsecretaría de Apoyo Administrativo.

5. Asignar la responsabilidad ejecutiva de la cooperación internacional en un Director General que dependa y responda a la Subsecretaría.

Organigrama actual de la OCI



Organigrama propuesto para la OCI



República Dominicana
Programa de Mejoramiento de la Educación Básica, II
(DR-0101)

Acta del Comité de Revisión Gerencial
Informe de Terminación de Proyecto (PCR)
17 de Septiembre de 2004

I. Invitados

Miguel Eduardo Martínez (RE2/RE2), Jairo Sánchez (RE2/RE2), Helge Semb (RE2/OD3), Jorge Sapoznikow (RE2/SC2), Marcelo Antinori (RE2/FI2), Robert Kaplan (RE2/EN2), Moisés Pineda (COF/CDR), Oscar Casasco (COF/CDR), Carlos Jarque (SDS/SDS), María Eugenia Nepote-Cit (LEG/OPR), John Hastings (RE2/RE2), Manuel Agosin (RE2/RE2), Marcia Bonilla-Roth (RE2/RE2), Sandra Bartels (RE2/RE2), Adriana Arroyave-Shipley (ROS/DAU), Rodolfo Hernández (ROS/PRM), Laura Ramírez-Ramos (ROS/PMP); Pedro Sáenz (RE2/FI2); Juan Carlos Páez Zamora (COF/CDR); Armando Godinez (COF/CDR).

II. Participantes

Participaron Oscar Casasco, Sub-Representante (COF/CDR); Adriana Maraviglia, (ROS/PMP); Wolfgang Munar (RE2/OD3); Javier Jiménez (LEG/OPR); y Christian Gómez-Fabling, Jefe (RE2/SO2), quién presidió el CRG. **Miembros del Equipo de Proyecto:** Juan Carlos Páez Zamora (COF/CDR); Armando Godinez (COF/CDR); Pedro Sáenz (RE2/FI2) y Carola Álvarez (RE2/RE2).

III. Temas tratados durante el CRG

El CRG elogió los contenidos analíticos del PCR y concordó que reflejaba los alcances y éxitos del programa.

Durante la reunión del CRG se trataron y acordaron los siguientes temas:

- a. Revisión y ajuste del área de gestión. El CRG sugirió que el equipo revisara las secciones 2.2.3 y 2.2.4 para incorporar más detalles sobre que factores incidieron en lograr cambiar el patrón de no ejecución del programa, a uno de ejecución satisfactoria. Esto se debe concentrar sobre todo en los primeros años del programa.
- b. Revisión del formato de lecciones aprendidas. En relación a la sección 2.2.4.1, el CRG sugirió readecuar el formato de las lecciones aprendidas para que estas puedan ser incorporadas en el sistema del Banco.
- c. Adecuación de lecciones aprendidas. Sobre el contenido de dichas lecciones, el CRG sugirió que éstas reflejen detalles sobre el punto a) antes descrito.
- d. Finalmente, el CRG discutió la dificultad que el formato de PCR tiene para una adecuada comprensión de la historia del programa. Se acordó que se enviarán comentarios específicos a ROS/PMP.

IV. Comentarios recibidos por escrito tratados en el CRG

Se recibieron comentarios por escrito de Adriana Maraviglia, ROS/PMP. Se concordó que se ajustaría la información del PCR, en particular la referente a la tendencia en el gasto educativo.

V. Temas no resueltos

Ninguno.

VI. Conclusiones

Con base en los comentarios y recomendaciones recibidas del CRG, el equipo de Proyecto realizará los ajustes al Informe de Terminación de Proyecto para presentarlo en su versión final.

Original firmado

Christian Gómez-Fabling, RE2/SO2
Presidente CRG

Original firmado

Carola Álvarez, RE2/RE2
Secretario CRG