



Project Completion Report



Programa de Mejoramiento Calidad Educación
PERU
Project Number: PE0116
Loan: 956/OC-PE

Impreso en : 2005-09-06 11:33:05

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	8
2.2. Análisis de la implementación	11
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	11
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	13
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	16
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	18
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	21
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	22
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	23
Memorando del Ejecutor	25
3.1. Memorando del Ejecutor	25
Minutas del CRG	26
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	26
Anexos	27
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	27
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	27



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 2 - Ultimo ISDP	29
Anexo 3 - Información del LMS	29
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	29
Anexo 5 - Anexo Documental	29



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- El objetivo del Proyecto es contribuir al proceso de modernización del sector educativo, en los niveles de primaria (inicial-5 años), secundaria, educación para el trabajo y fortalecimiento institucional del MED.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa de Mejoramiento Calidad Educación		
Número de Proyecto	PE0116	Modalidad	PESP
País	PE	Sector	ED
Fecha de Aprobación	1996-10-16	Fecha de Término	2005-01-02
Agencia(s) Ejecutora(s)	MINISTERIO DE EDUCACION		

Monto del Préstamo/CT Original	\$100,000,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$94,487,082.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$5,512,918.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$167,000,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$167,000,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
956/OC-PE	\$100,000,000.00	\$5,512,918.32	\$94,487,081.68

■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	HERALDOL
Nombre de los Especialistas en la Representación	GONZALOD, BELINDAF, SUSANK
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)		• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

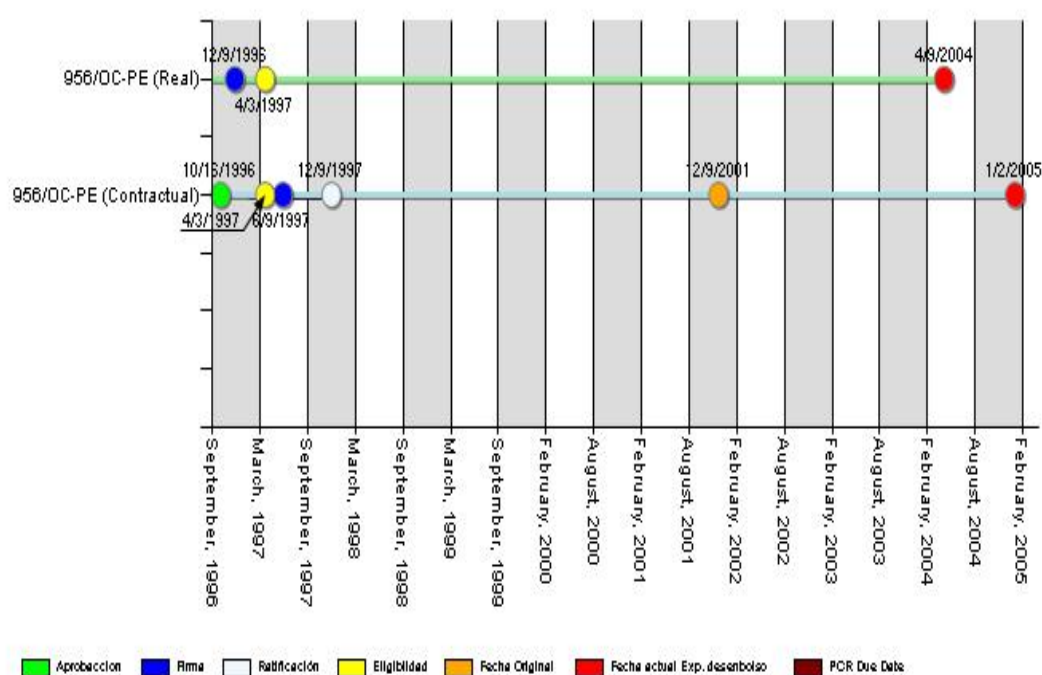


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) : 4/30/1997

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

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 11/13/2003



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

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



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

A.

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

1. Educación Primaria : Programa de Articulación entre Educación Inicial y Básica

Planificado

Reformulación curricular de educación inicial 5 años realizada; las guías metodológicas correspondientes entregadas a los docentes.

11,000 aulas de inicial 5 años dotadas con material educativo (módulos de biblioteca y material didáctico) que estimule el desarrollo educativo integral de los niños de este nivel.

11,000 docentes capacitados y aplicando el uso adecuado de los currícula mejorados y los materiales educativos

Mejorar la infraestructura física en 4,800 aulas para la población de Primaria Programa de Articulación, dotándolas con mobiliario adecuado: Sustitución de 2,750, rehabilitación de 1,300 y construcción de 750.

Prueba

Logrado

1 currículo básico articulado con 1er ciclo primaria, generalizado y en proceso de diversificación a nivel nacional.

12,937 de 13,000 módulos de material didáctico y 13,200 grabadoras con 26,000 CDs e instructivos con cuentos y música educativa, distribuidos.

13,350 docentes capacitados hasta el año 2000.



427 CE terminados:4,147 aulas para el nivel que incluyen 86 CE afectados por el sismo del sur del año 2001.

Adicionalmente, se han distribuido 3,098 módulos para Biblioteca.

Análisis

1. Se notó una diferencia en la dotación de material didáctico a un mayor número de aulas del nivel inicial, para poder cubrir el universo de aulas existentes.
2. En el componente de infraestructura, el Banco aprobó la rehabilitación de 86 centros educativos afectados por el sismo del sur en el año 2001.

2. Educación secundaria modernizada y mejorada.

Planificado

Revisión y modernización curricular realizada en tres áreas básicas: Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales, para el final del Programa.

30,000 docentes actualizados en las mismas tres áreas básicas, para el final del Programa.

Innovaciones Educativas implantadas en un mínimo de 100 CCEE, para el final del Programa.

Logrado

Diseño curricular básico para todos los grados del nivel y 9 áreas; experimentado, validado y aprobado para generalización, en enero 2004

29,619 docentes capacitados a nivel nacional en: uso de metodología activa, el nuevo enfoque pedagógico, el uso del nuevo programa curricular y el uso de fascículos auto-instructivos de capacitación.

80 experiencias de programas innovadores en Desarrollo Curricular, y financiamiento del 2º Concurso de Innovaciones Educativas.

Análisis

1. Con el objeto de tener un currículum integral para secundaria reformulado, se trabajaron sus 9 áreas pedagógicas, en vez de solamente las 3 originalmente planteadas.
2. La falta de definición de una estrategia clara respecto a círculos de calidad, llevó a rediseñar el programa como fondos concursables para innovaciones pedagógicas que ha sido exitoso.

3. Educación para el Trabajo

Planificado

Catálogo de perfiles ocupacionales y profesionales incrementado hasta llegar a la meta de 160 títulos, para el final del Programa.

Diagnóstico de la Educación Superior y Plan de Racionalización de Institutos Superiores Pedagógicos realizados, para el final del Programa.



Censo Nacional de Docentes de Educación Superior Técnica y Pedagógica realizado y analizado, para el final del Programa.

IST a ser fortalecidos identificados, para el final del Programa.

Diseño del Sistema Nacional de Educación para el Trabajo, incluyendo el sistema de información y planeamiento con indicadores de oferta y demanda para la programación de cursos, para el final del Programa.

Prueba

Logrado

Desarrollo catálogo 120 títulos con perfiles ocupacionales y profesionales, y sus guías metodológicas para docentes y alumnos.

Lista actualizada competencias demandadas por el mercado de trabajo de las pequeñas y micro empresas

El resultado primordial del plan de racionalización y fortalecimiento de IES: selección de 24 IST, suscribiéndose convenios de gestión "Centro-Empresa" con 5 centros pilotos bajo el modelo Comité Consultivo. Posteriormente se aprobó el modelo denominado "Cogestión-Ministerio" e "Institución de Prestigio".

Censo de educación técnica y pedagógica, con información de ISTs, ISPs, CEOS y colegios con variante técnica.

Propuesta implementación de un sistema nacional de educación para el trabajo con propuesta de acreditación de Institutos de Educación Superior (IES). Ver Punto 2 en Análisis.

Análisis

1. No obstante el logro de su diseño por parte del Proyecto, no hubo decisión política para aprobar e implementar el sistema de educación para el trabajo.

2. La propuesta incluía:

- i) Procedimientos e instrumentos para la acreditación de IES
- ii) Reglamento de Entidades Especiales Autorizadas (EEA)
- iii) Reglamento para la Comisión Especial de Registro – CER
- iv) Reglamento de registro de IES y EEA
- v) Reglamento de acreditación del proyecto educativo institucional de Educación superior y de carreras profesionales.
- vi) Sistematización de normas relativas a IES.



4. Fortalecimiento Institucional del MED

Planificado

Oficina de Planificación Estratégica del MED consolidada para cumplir con la función de formulación y evaluación del programa de largo, mediano y corto plazo, para el final del Programa.

Un sistema de evaluación del rendimiento estudiantil implantado para el nivel secundario, el cual será complementado con el de educación primaria, para el final del Programa.

Sistema de Mejoramiento del Desempeño Docente implantado, para el final del Programa.



Logrado

Oficina Planificación Estratégica del MED funciona desde 1995 y cumple con la formulación y evaluación de los planes estratégicos del sector y de los planes operativos anuales.

El Ministerio de Educación tiene en funcionamiento un sistema de evaluación de rendimiento estudiantil para la secundaria que no tenía al inicio del proyecto.

Se elaboró la propuesta carrera docente con mecanismos de incentivos vinculados a evaluación de desempeño, complementada con:

- (a) Propuestas de perfiles de nuevos docentes y sistema de selección, incorporación, permanencia y acreditación de profesores del sector.
- (b) Sistema de acreditación de instituciones y programas formadores de profesionales de educación.

22 ISP fortalecidos,

4,986 docentes capacitados. Sala de cómputo y módulos de biblioteca para cada ISP.

10 proyectos de innovación educativa para promover cambios pedagógicos.

3,722 Directores capacitados en gestión, con acompañamiento en la elaboración y seguimiento de sus proyectos de desarrollo institucional (PDI).

Análisis

1. Aún cuando se contó con una propuesta socializada para el sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño docente, por falta de decisión política no se llegó a implementar.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Componente 1
 1. Programa curricular de inicial generalizado y en proceso de diversificación al nivel nacional.
 2. Materiales didácticos disponibles en las aulas.
 3. Articulación entre educación inicial para niños de 5 años y educación primaria.
- Componente 2
 1. Diseño curricular básico aprobado para el nivel de secundaria, como resultado del proceso de revisión y experimentación durante la vida del proyecto.
 2. Docentes capacitados
 3. Programa de innovaciones educativas con fondos concursables ejecutado.
- Componente 3
 1. Catálogo de 120 títulos profesionales e insumos para la definición del sistema de educación para el trabajo elaborados.
- Componente 4
 1. Sistema de medición de la calidad educativa funcionando.
 2. Oficina de Planificación Estratégica fortalecida, responsable de los planes estratégicos y operativos.
 3. Unidad de Estadística fortalecida que provee información actualizada para la toma de decisiones.
 4. Documentos de propuesta para el sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño docente elaborados.

■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto



2.1.2 Objetivos de desarrollo

- El objetivo del Proyecto es contribuir al proceso de modernización del sector educativo, en los niveles de primaria (inicial-5 años), secundaria, educación para el trabajo y fortalecimiento institucional del MED.
 - Cobertura en educación inicial de 40% de niños de 5 años para el final del proyecto.
 - Calidad de educación inicial incrementada a través de docentes con mayor capacidad de usar el currículum y materiales.
 - Educación técnica y formación profesional pública con mayor acercamiento con el sector productivo.
 - Métodos de evaluación de desempeño docente y de desempeño estudiantil desarrollados e implantados, para el final del Programa.
 - Plan de racionalización de Institutos Superiores Tecnológicos, Centros Educativos Ocupacionales y colegios de variante técnica elaborado e implantado, para el final del Programa.
 - Diseño del sistema nacional de educación para el trabajo realizado e implantado, para el final del Programa.

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A. -4,147 aulas de infraestructura escolar reemplazadas, rehabilitadas o construidas para el final del programa.
- 13,350 docentes de educación inicial (5años) capacitados en uso de curricular y materiales mejorados, para el final del Programa.
- 29,619 docentes de educación secundaria capacitados en el uso de metodología activa en un enfoque pedagógico y el uso de un nuevo programa curricular.
- Desarrollo curricular y dotación de material educativo de inicial (5 años) y en secundaria diseño curricular básico aprobado.
- Sistema de medición del rendimiento para secundaria funcionando.
- Oficina de Planificación Estratégica del MED consolidada y funcionando, para el final del Programa.
- 22 Institutos Superiores Pedagógicos fortalecidos, para el final del Programa.

Factores responsables de la diferencia:

1. No obstante el cumplimiento con metas para capacitación docente en los distintos niveles, la falta de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos de capacitación no permite conocer el impacto que esta inversión importante ha tenido en mejorar el desempeño de los docentes en sus aulas.
2. La falta de logros en la implantación del sistema nacional de educación para el trabajo, así como el plan de racionalización de IST, CEO, y colegios de variante técnico se debe a una falta de voluntad política.
3. La falta de implantación del sistema de mejoramiento de desempeño docente se debe a la falta de voluntad política.

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

- A. Faltando una línea de base y sistema de monitoreo y evaluación es muy difícil determinar impactos del proyecto en la calidad de la educación. Asimismo, de acuerdo con el Marco Lógico, los impactos serán medidos a partir de los 10 años después de la terminación de la ejecución. Sin embargo, se puede destacar los siguientes logros, los cuales inciden en mejorar la calidad de la educación, y la posibilidad del Ministerio de medirla:
 1. Educación inicial cuenta con un currículo articulado con el currículo de primaria, y con infraestructura adecuada, docentes capacitados, y materiales educativos disponibles para los alumnos de este nivel.
 2. La educación secundaria cuenta con un currículo aprobado que se generalizará a partir del año 2004.
 3. 22 ISP fortalecidos, con docentes capacitados, bibliotecas y salas de cómputo instaladas, y 10 proyectos de innovación ejecutados.
 4. Sistema de medición del rendimiento para el nivel de educación secundaria en funcionamiento.



5. Sistema de estadística educativa actualizado.

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

- A.**
1. Mantener e incrementar la cobertura en el nivel inicial hasta llegar al 100% de la población meta, y garantizar la disponibilidad de insumos para el nivel.
 2. Currículo integral generalizado en educación secundaria, basado en el precepto del alumno como sujeto de enseñanza, y docentes aplicándolo adecuadamente en el aula.
 3. Desarrollo e implantación de un sistema de educación para el trabajo basado en los insumos obtenidos por el proyecto.
 4. Plan de racionalización y acreditación de Institutos Superiores Tecnológicos operando.
 5. Sistema de seguimiento y evaluación de impacto de programas de capacitación docente funcionando.
 6. Implementación de un sistema de recursos humanos de la educación pública, vinculado a la evaluación del desempeño docente y una política salarial y de incentivos.

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

- A.**
1. Supuesto: Suficiente asignación de recursos para el sector. Este supuesto no fue válido para todo el período de ejecución del proyecto. Como se puede apreciar, la falta de asignación adecuada de recursos al sector tuvo un impacto negativo en la ejecución, causando demoras y retrasos en muchas actividades.

Historicamente el sector educativo no tiene un buen record de desempeño en ejecución y inversión de los recursos asignados por el MEF, dejando una mal imagen ante este ente financiador y dificultando la justificación de incrementos para inversión en el sector.

■ 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. No aplica

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. No aplica



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

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

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A.

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

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

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño



- A.**
1. Los objetivos del Proyecto, (a) "Mejorar la Calidad de la Educación Primaria, programa de articulación"; y (b) "Adecuar la educación técnica y la formación técnica y profesional pública admite" admiten componentes y sub-componentes muy dispersos y poco integrados. Esta dispersión dificulta la tarea de medir resultados e impacto al nivel sectorial.
 2. El diseño no incluyó un marco lógico, por tanto dificulta sustancialmente la tarea de monitoreo y seguimiento del logro de objetivos y metas, sobre todo en los sistemas del Banco que dependen del ML como instrumento básico.
 3. El diseño no contempló la implantación de un sistema de monitoreo y supervisión de la ejecución y el logro de metas y objetivos.
 4. En el año 1999 se realizó un estudio de línea de base, el cual nunca fue aplicado para elaborar un sistema de monitoreo de los componentes y sub-componentes.

■ ■ 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.**
1. Se debe realizar el estudio de línea de base como un insumo para el diseño del proyecto, y utilizar la información allí generada para construir los indicadores de productos, resultados, e impacto. Si esto no es factible, como mínimo, la elaboración de la línea de base y el diseño del sistema de monitoreo y seguimiento deben ser iniciada como condición previa al primer desembolso.
 2. Se debe incluir un sub-componente (dentro del componente de fortalecimiento institucional) para la elaboración y puesta en funcionamiento del sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores arriba señalados.
 3. El Banco debería establecer mecanismos vinculantes que permitiera exigir sistemas de monitoreo y seguimiento, como sine que non para efectuar desembolsos.

■ ■ 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.**
1. En el año 1999, la UCP estableció un sistema de equipos itinerantes que supervisaron la ejecución del proyecto en el terreno. Esta medida fue abandonada con el cambio de gestión del proyecto en el año 2001.
 2. En el año 2002, COF-CPE estableció un esquema de reuniones mensuales de seguimiento del proyecto, que permite conocer de forma periódica el avance del proyecto
 3. En el año 2003, COF-CPE remitió al ejecutor un formato estándar para la presentación de informes semestrales, el cual ayuda en ordenar la información presentada, y permite conocer mejor el logro de metas y objetivos.

■ ■ 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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



Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

- A.**
1. El ejecutor nunca implantó un sistema de monitoreo y seguimiento, y mucho menos uno que permite analizar el cambio que se ha generado como resultado de la ejecución del proyecto. La unidad de medición de la calidad establecida por el proyecto funciona razonablemente bien. Sin embargo, aún si esta unidad midiera mejoras en el rendimiento de los educandos, por la complejidad de la problemática, sería muy difícil atribuir esta mejora a las inversiones realizadas por el proyecto.
 2. En el año 2001, con el cambio de administración, se abandonó el esquema de equipos itinerantes de monitoreo, y por tanto se perdió la capacidad de conocer en detalle el resultado del proyecto en el terreno.
 3. A partir del año 2003, COF-CPE remitió a los ejecutores un formato estándar para la presentación de informes, que les permite reportar sus logros en forma más sistemática.

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

- A.**
1. La utilización de un formato estándar para la presentación de informes, permite a los ejecutores reportar sus logros en forma más sistemática.
 2. El establecimiento del mecanismo de reuniones trimestrales entre el MEF, los ejecutores, y el Banco, para revisar el avance de los proyectos, y tomar medidas concretas para mejorar la ejecución ayuda sustancialmente en mantener la perspectiva de los actores claves sobre el avance del proyecto.
 3. El establecimiento del mecanismo de reuniones mensuales de seguimiento con el ejecutor, para conocer el nivel de avance con relación al Plan Operativo Anual-POA, y atender a problemas en la ejecución ha ayudado en mantener el ritmo de ejecución.

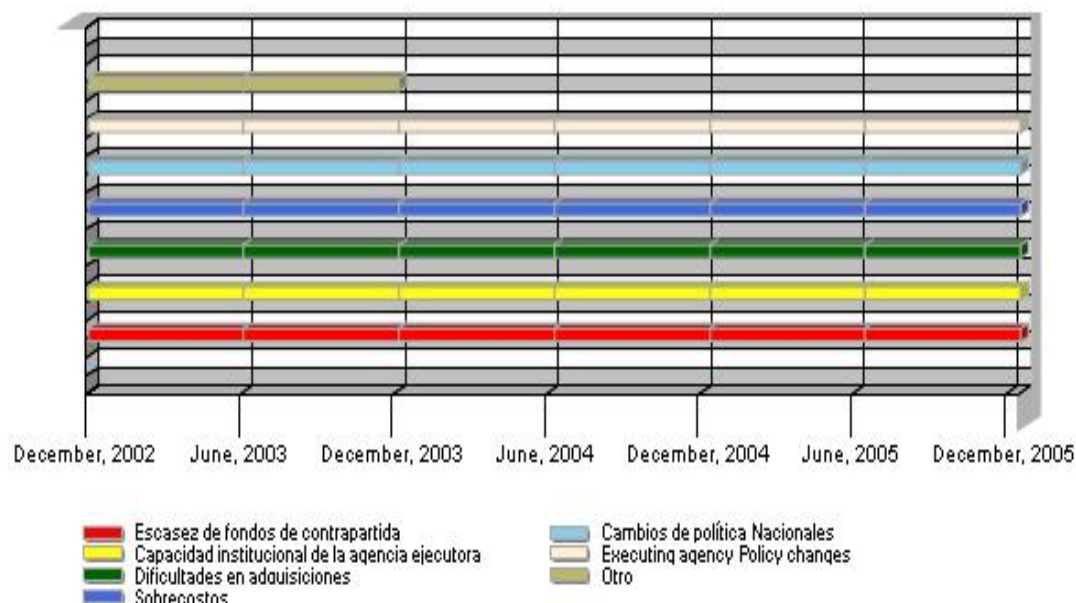
■ ■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A.**
1. El Banco debe exigir la implantación y funcionamiento continuo de un sistema de monitoreo y seguimiento, basado en las metas establecidas para el proyecto, como condición para desembolsar.
 2. Las Unidades Coordinadoras de Proyectos responden a la información solicitada por el Banco. Si el Banco solicita información que enfatice rendiciones minuciosas sobre adquisiciones y desembolsos, e instale los sistemas para recogerla, los ejecutores proveen esta información. Si el Banco solicita información sobre el logro de objetivos e impacto, e enfatice la instalación de sistemas para recoger aquella, los ejecutores la proveerán.

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

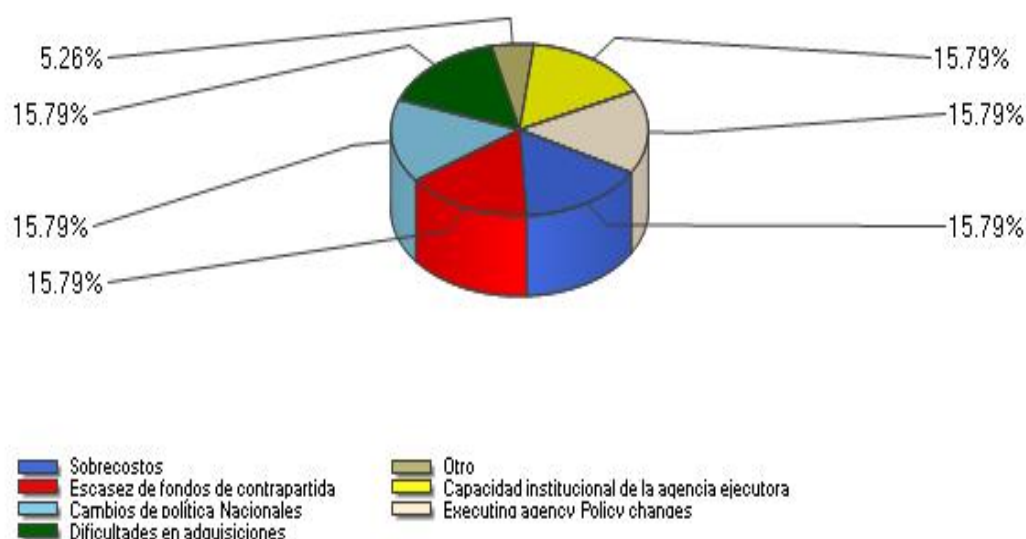


Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



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

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



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



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

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

- A.**
1. Durante los años 1999 y 2000, el MEF no desembolsó los recursos necesarios para una adecuada ejecución.
 2. El equipo de adquisiciones del ejecutor ha sido muy débil, lo cual resulta en muchas demoras para la realización de los procesos de compra, tanto los grandes como los menores.
 3. La inestabilidad política e institucional del Ministerio ha tenido un impacto negativo en la ejecución, ya que cada cambio de autoridades significa demoras y retrasos significativos.

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

- A.**
1. No obstante los cambios constantes de política sectorial, el equipo de educación inicial ha mantenido su enfoque en la articulación de éste nivel con el nivel básico, y en la adquisición y distribución de materiales.
 2. En el año 2002, el Banco comenzó a ser mucho más exigente con la supervisión del logro de metas para la ejecución del proyecto. En particular, debido a esta supervisión estrecha, se nota una mejora notable en los procesos de licitación para las 89 obras de reconstrucción de aulas en el sur, y la dotación de mobiliario para estas aulas.
 3. Al involucrar el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, en las reuniones trimestrales con el Banco y el ejecutor, se creó un nuevo incentivo para el ejecutor de poder demostrar el cumplimiento con metas establecidas para poder justificar asignaciones futuras.

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

- A.**
1. Ha existido mucha inestabilidad política e institucional en el ministerio en el período de ejecución del proyecto. En el año 2001, se disolvió la unidad coordinadora del proyecto, pretendiendo ejecutar el proyecto a través de la Secretaría Técnica de Planificación Estratégica, adscrita a la Oficina General de Administración, lo cual resultó en serios retrasos en la ejecución del proyecto. En el año 2003, se volvió a constituir la UCP, y el ritmo de ejecución se recuperó en buena parte.
 2. Hay una falta de decisión política en unos componentes claves, tales como sistema de educación técnica, y sistema de evaluación del desempeño docente. Sin esta voluntad, no hay posibilidad de implantar estos componentes importantes, por más que el Banco financie sus insumos.
 3. El hecho de no contar con un sistema de monitoreo y seguimiento dificulta la tarea de conocer y analizar los efectos e impactos del proyecto. Asimismo, de acuerdo con el Marco Lógico, los indicadores son establecidos para ser medidos a los 10 años de haber completado la ejecución del Proyecto (es decir, en 2014).

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

- A.**
1. Tomando en cuenta que el proyecto fue diseñado para ejecutarse en 4 años, y demoró 7 para terminar su ejecución, no podemos decir que se logró a tiempo los efectos planificados.
 2. No obstante lo anterior, el proyecto logró sus metas en el componente de articulación y educación inicial, debido en gran parte al trabajo continuo y dedicado del equipo de éste área técnica.
 3. El sub-componente de innovaciones educativas superó sus expectativas en la medida en que



generó todo un movimiento de innovaciones educativas al nivel nacional, y estableció una nueva relación de mayor confianza entre el Ministerio en Lima y los centros educativos del interior del país.

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

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.**
1. Debido a que la especialista sectorial tiene formación de antropóloga, y el proyecto cuenta con un componente importante de construcción de obras de infraestructura, en el año 2002, COF-CPE contrató a un ingeniero civil como consultor para apoyar en la revisión de expedientes técnicos y demás documentos relacionados con la construcción de obras. La estrecha supervisión del Banco, con el apoyo del ingeniero, contribuyó sustancialmente a la oportuna construcción de 89 obras de infraestructura y la dotación del correspondiente mobiliario en el año 2002 y 2003.
 2. En el año 2001, se disolvió la unidad coordinadora del proyecto, pretendiendo ejecutar el proyecto a través de la Secretaría Técnica de Planificación Estratégica, adscrita a la Oficina General de Administración, lo cual resultó en serios retrasos en la ejecución del proyecto. En el año 2003, a recomendación del Banco, se volvió a constituir la UCP, y el ritmo de ejecución se recuperó en buena parte.
 3. La medida de reuniones mensuales de seguimiento ha sido una medida muy útil para asegurar una adecuada ejecución, manteniendo el énfasis en lo programado en el POA. No obstante, hubiera sido útil realizar estas reuniones con el conjunto de personas de las áreas técnicas relacionadas con la ejecución del Proyecto, y no solamente con la UCP.

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

- A.**
1. Proyectos de éste nivel de complejidad deberían ser diseñados y ejecutados como proyectos multi-fase. De esta manera, se obliga a preparar el camino crítico que permite entender la jerarquía de consecución de metas y objetivos, generando desembolsos de nuevas etapas una vez logrados metas y objetivos claves.
 2. Mientras proyectos de inversión son útiles para desarrollar insumos para la toma de decisión política, la experiencia nos demuestra que no son instrumentos adecuados para impulsar la toma de estas decisiones. Por ejemplo, el actual proyecto trabajó durante 7 años en la elaboración de insumos y propuestas para la puesta en función de un sistema que vincularía evaluaciones de desempeño con incrementos salariales de los docentes. No obstante, el Proyecto no tiene mecanismos para incentivar la toma de esta decisión de alta sensibilidad política. Consideramos que los proyectos de ajuste sectorial son mejores instrumentos para palanquear la toma de decisión en áreas sensibles pero importantes. El Banco debería coordinar más internamente para asegurar que los proyectos de ajuste sectorial promuevan las decisiones políticas claves que han sido trabajados en los proyectos de inversión, y vice-versa. De esta manera, se asegura una verdadera complementareidad y sinergia entre proyectos de inversión y de ajuste sectorial, la cual redundará en un mayor impacto de la cartera del Banco en el sector.

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

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

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



- A. La clasificación de "satisfactorio" se debe a que el Proyecto logró sus metas (outputs) en los siguientes componentes y sub-componentes: Educación Primaria: Programa de Articulación; Capacitación Docente para Secundaria; Círculos de Calidad (Innovaciones Educativas); Modernización de la Oferta Pública de Educación para el Trabajo; Sistema de Medición de la Calidad Educativa; Sistema de Planificación Estratégica del MINEDU; Capacitación en Gestión; Infraestructura.

Se ha considerado clasificarlo como "insatisfactorio" tomando en cuenta que no se lograron unos elementos claves para mejorar la calidad tales como la implantación del Sistema de Mejoramiento de Desempeño Docente, el Sistema Nacional de Educación para el Trabajo y su correspondiente sistema de acreditación, y el Plan de Racionalización de la Educación Técnica. Asimismo, falta un sistema para medir los resultados e impacto de la inversión en capacitación docente, la cual debería ser uno de los insumos más importantes en el mejoramiento de la calidad, por lo que no se puede conocer el impacto de esta inversión.

La falta de una línea de base y un sistema de monitoreo y seguimiento dificulta un análisis riguroso sobre el logro de los objetivos y el impacto del Proyecto.

Sin embargo, consideramos que las inversiones efectuadas han contribuido a sentar las bases que permitirán una reforma más profunda a futuro. Esta reforma solo será factible si existe una fuerte voluntad política, la cual debería ser sujeta de un profundo y realista análisis por parte del Banco si se considera más inversiones en éste sector.

■ ■ 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
1. Desarrollo de capacidad en la Sociedad Civil para la provisión de servicios de capacitación docente y de gestión.
 2. Fortalecimiento de la relación sector productivo – educación técnica.
 3. Desarrollo de la capacidad local de construir y supervisar obras de infraestructura.

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

- A.**
1. La Oficina de Planificación Estratégica funcionando.
 2. La Unidad de Estadística con información actualizada para la toma de decisiones.
 3. La Unidad de Medición de la Calidad, con un sistema de medición funcionando.

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

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

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

- A.**
1. El proyecto ha contribuido al fortalecimiento de unidades claves del Ministerio de Educación.
 2. Se ha generalizado el currículo de educación inicial.
 3. Se aprobó el currículo integral de educación secundaria.

■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto



- A.**
1. Para mantener los logros en educación inicial y secundaria, se deben mantener el programa de dotación y actualización de material educativo, y la capacitación de los docentes en su utilización.
 2. Se debe implementar el sistema de evaluación docente, y vincularlo con el programa de capacitación.
 3. Se debe asegurar recursos para el mantenimiento de la infraestructura y mobiliario escolar.
 4. El sistema de evaluación del rendimiento, así como el sistema de monitoreo y evaluación del Ministerio de Educación, deberían contar con recursos adecuados para seguir funcionando.

■ 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. Una debilidad del proyecto ha sido la limitada asignación de recursos, debido a los techos presupuestales impuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas en el marco del control de indicadores macroeconómicos.
 2. Alta rotación de personal en los equipos técnicos, que podrían variar lo avanzado.
 3. Algunas de las acciones de sostenibilidad se están financiando con el Contrato de Préstamo 1237/OC-PE, lo cual crea una dependencia en recursos de endeudamiento para la sostenibilidad de acciones claves para el funcionamiento del sector.
 4. Falta de involucramiento de los beneficiarios (alumnos, docentes, padres de familia, directores, municipalidades) en la toma de decisión y ejecución de actividades al nivel local.

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

- A.**
1. El Banco ha desarrollado con el ejecutor un plan progresivo de absorción de personal actualmente adscrito al Proyecto que cumple con funciones claves, a ser financiado con recursos



del Tesoro Público, para asegurar continuidad de las acciones una vez concluida la ejecución del Proyecto.

2. El nivel de educación inicial está financiado con recursos del Tesoro Público al 100%.

3. El Sistema de Medición del Rendimiento tiene una partida presupuestal asignada para la aplicación de las pruebas.

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

- A.**
1. El acierto de incluir el financiamiento del mantenimiento de infraestructura escolar con recursos del Tesoro Público al 100% como parte del diseño del Proyecto.
 2. Es menester asegurar que las contrataciones para la realización de actividades claves sean financiadas progresivamente por recursos de tesoro público en vez de con recursos de endeudamiento.

Nota: La asignación de recursos se verá claramente reflejada en el presupuesto del año 2005, debido a que el proyecto ha culminado en 2004.

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

- A.**
1. En futuros proyectos es recomendable que se establece desde el diseño que el Proyecto solo financiar consultorías individuales asociadas directamente a los objetivos del proyecto, mientras las funciones permanentes del Ministerio deben ser realizadas por personal de planta.
 2. Se debe efectuar un verdadero análisis institucional que permita conocer las áreas que necesitan ser fortalecidas por el proyecto, así como establecer claramente las acciones a realizarse, con metas y objetivos precisos, y plazos para su cumplimiento.
 3. Proyectos de índole social deberían contar con apoyo por parte de los involucrados, para asegurar su sostenibilidad. En este caso, sería imprescindible que los alumnos, padres de familia, directores, docentes, y miembros claves de la comunidad apoyen las acciones del Proyecto.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.**
1. Mantener la aplicación de los currículos aprobados en los niveles de inicial y secundaria.
 2. Continuar el programa de capacitación docente de ambos niveles educativos, introduciendo un componente de evaluación de impacto.
 3. Implementar el plan de mantenimiento de infraestructura escolar y mobiliaria.
 4. Mantener funcionando el sistema de medición de rendimiento estudiantil.
 5. Mantener funcionando la oficina de planificación estratégica y la unidad de estadística.
 6. Desarrollar mecanismos para involucrar a los beneficiarios en el mantenimiento de los logros.

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

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

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



- A.**
1. El Ministerio ha recibido mayores recursos para la ejecución de acciones para mejorar la calidad de la educación, específicamente para impulsar las capacidades de los alumnos en matemática y comprensión de lectura.
 2. Institucionalmente, el ministerio ha desarrollado capacidades y fortalezas que le permiten manejar los sistemas desarrollados.
 3. Tanto el BID como el Banco Mundial están impulsando, a través de préstamos de ajuste sectorial, la toma de decisión política que contribuirá a mejorar la calidad del gasto y de funcionamiento del sector.

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. El Banco debería jugar un papel más fuerte en las decisiones sobre la disolución de la unidad ejecutora. En el año 2002, se disolvió la UCP (en contra de los consejos del Banco), pretendiendo pasar sus funciones a la Secretaría Técnica de Planificación Estratégica del Ministerio, lo cual resultó en serias demoras y retrasos en la ejecución. Como consecuencia, el Banco recomendó la reconstitución de la UCP, la cual se logró a mediados del 2003, logrando recuperar en parte el ritmo de la ejecución.



2. El rol de la COF en marcar las pautas para la supervisión del Proyecto contribuye sustancialmente al logro de las metas. La especialista sectorial asumió un papel activo en la supervisión del Proyecto, para suplantar las debilidades de la UCP a partir del año 2002. Asimismo, COF-CPE realizó cursos de capacitación en adquisiciones para los ejecutores, para mejorar su desempeño en ésta función.

3. Si bien se aprovecharon las Misiones de Administración para revisar la ejecución y tomar acciones correctivas para el Proyecto, se considera que éstas deberían ser más rigurosas y sistemáticas. Por ejemplo, se debería dar un mayor y mejor seguimiento a lo establecido en el Marco Lógico en cada Misión de Administración, y asegurar que éste sea la base para los POAs e informes semestrales.

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

- A.**
1. Perfil de Coordinador Nacional: debe contar con un gerente de proyectos, con amplia experiencia en el manejo de proyectos de alta complejidad.
 2. Perfil de jefe de área de adquisiciones: debe contar con una persona certificada por el Banco en el tema de adquisiciones.
 3. La decisión de renovar contratos o no del personal clave de las UCP debería ser compartida entre el Banco y las autoridades del país, con base en criterios objetivos y transparentes.
 4. Como parte del diseño, implantar un sistema de supervisión del proyecto, tanto de las áreas de línea del ministerio como de las actividades realizadas en el terreno. Asimismo, se debería analizar las necesidades de la COF para supervisar adecuadamente un proyecto de este nivel de complejidad.
 5. Realizar reuniones mensuales (o más frecuentes) con todo el equipo del Ministerio involucrado en la ejecución del Proyecto, y no solamente con la UCP, para revisar el avance con base en un POA aprobado por el Banco. Estas revisiones permitirán al ejecutor y al Banco mantener la perspectiva integral del proyecto, y no perderse en las acciones cotidianas de adquisiciones y desembolsos.

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

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

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

- A.**
1. No obstante las numerosas debilidades de la UCP, se lograron muchas de las metas establecidas en el Proyecto (no en los plazos establecidos).
 2. La conformación de la Unidad Coordinadora del Proyecto, sufrió muchos cambios en el transcurso de la ejecución, resultando en su eventual debilitamiento.

■ 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 : 7/8/2005

Fecha de terminación : 10/10/2005

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

- ☐ Banco
☒ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$25,000.00

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. El Banco solicitará formalmente al Ejecutor realice esta evaluación y apoyará en la elaboración de los términos de referencia de la misma, para asegurar que la evaluación analice los puntos considerados como clave para el Banco. La falta de una línea de base dificultará la realización de la evaluación ex-post. Sin embargo, será posible reconstruir algunos datos históricos los cuales contribuirán al análisis de resultados e impacto del Proyecto. Se sugiere que éste sea un tema para las siguientes misiones de administración en el sector educativo.

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- a. El equipo de diseño debería lograr un mayor consenso con todos los involucrados, incluyendo los que posiblemente estarían en contra de unos de los objetivos planteados – por ejemplo, el gremio de docentes.
- b. Es necesario realizar un riguroso análisis de capacidad institucional de la entidad ejecutora del proyecto, y diseñar un componente de fortalecimiento institucional con metas y resultados claros y medibles. El análisis debería tomar en cuenta factores relacionados con la (falta de) estabilidad laboral de las personas que componen la UCP, así como medidas para proteger el personal técnico contra los vaivenes políticos
- c. Un proyecto que pretende resolver problemas de alta complejidad de índole socio-político debería



establecer claramente la ruta crítica para la consecución de metas y objetivos prioritarios. Sólo de esta manera se podrá evitar una dispersión de esfuerzos que no resultan en el impacto deseado.

- d. El Ministerio de Economía y Finanzas debería participar en el diseño del proyecto, para asegurar un compromiso de financiar plena y oportunamente la ejecución, así como establecer metas y objetivos que tengan un impacto fiscal y presupuestal.
- e. Mantener mayor continuidad entre el equipo que diseña y el equipo que ejecuta (tanto del país como del Banco) asegurará mayor apego a las prioridades y objetivos del Proyecto.
- f. El análisis institucional debería incluir un componente de análisis del contexto político, tanto de la actualidad como histórico. El análisis debería contemplar mecanismos para proteger el proyecto contra los vaivenes políticos, y así asegurar el cumplimiento con las metas y objetivos ahí planteados. Uno de estos mecanismos sería lo mencionado en el punto (a) arriba -- de lograr (y mantener) un acuerdo con los actores principales del sector, y no solo del gobierno de turno.



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



■ ■ 9/9/2004

Acta CRG-PCR



Anexos

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



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1. Administracin/Supervisin	\$5,255	\$0	\$0	\$5,255	\$2,242	\$503	\$0	\$2,745	-57.34%			-47.76%
2. Costos Directos	\$88,973	\$34,511	\$0	\$123,484	\$91,033	\$43,600	\$0	\$134,633	2.32%	26.34%		9.03%
3. Costos Concurrentes	\$0	\$8,592	\$0	\$8,592	\$0	\$0	\$0	\$0		-100%		-100%
4. Sin Asignacin Especifica	\$4,772	\$1,000	\$0	\$5,772	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
5. Costos Financieros	\$1,000	\$22,897	\$0	\$23,897	\$1,212	\$22,897	\$0	\$24,109	21.2%	%		.89%
	\$100,000	\$67,000	\$0	\$167,000	\$94,487	\$67,000	\$0	\$161,487	-5.51%	%		-3.3%

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



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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1997	\$11,800	\$3,900	\$0	\$15,700	\$836	\$3,228	\$0	\$4,064	-74.11%
1998	\$24,000	\$12,300	\$0	\$36,300	\$14,989	\$7,173	\$0	\$22,162	-38.95%
1999	\$41,000	\$18,700	\$0	\$59,700	\$22,331	\$13,124	\$0	\$35,455	-40.61%
2000	\$21,600	\$21,200	\$0	\$42,800	\$16,997	\$10,448	\$0	\$27,445	-35.88%



2001	\$1,600	\$10,900	\$0	\$12,500	\$7,275	\$6,547	\$0	\$13,822	10.58%
2002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16,072	\$5,903	\$0	\$21,975	
2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11,442	\$4,616	\$0	\$16,058	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,545	\$6,968	\$0	\$11,513	
	\$100,000	\$67,000	\$0	\$167,000	\$94,487	\$58,007	\$0	\$152,494	-8.69%

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** El Organismo Ejecutor - OE, implementó los procedimientos necesarios para manejar adecuadamente los fondos recibidos, habiendo tenido un personal capacitado sobre estos temas, esto como resultado de una permanencia conveniente de los consultores contratados, para la ejecución del proyecto.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** El OE estableció un "software" administrativo financiero que facilitó la ejecución del programa, teniendo en consideración el presupuesto acordado con el Banco, en cuanto a la aplicación y control del "paripassu" y las categorías de inversión, haciendo expeditiva la ejecución de los pagos por las obligaciones contraídas.

Asimismo se implementaron "consultas" y reportes que ayudaron a controlar la gestión administrativa financiera.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A.** El OE presentó los informes financieros con un nivel de claridad y precisión aceptables, que no causaron problemas ni de revisión ni de entendimiento, mencionándose por ejemplo, un adecuado control de la "diferencia de cambio" y una correcta y oportuna presentación de los Informes Semestrales del Estado del Fondo Rotatorio, los cuales no presentaron problemas relevantes ni en su presentación ni en su contenido.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A.** En relación con la oportunidad de presentación de EEFFAA podemos decir que ha sido aceptable ya que durante los 7 años de ejecución ya transcurridos (1997-2003) han presentado 6 informes de los cuales, 4 fueron presentados dentro del plazo establecido contractualmente, 1 con 2 meses de retraso y otro con 4 meses de retraso.

Actualmente, el informe del ejercicio 2003 que debió ser presentado en abril 2004, no ha sido presentado. Es probable que este informe se presente en el mes de agosto lo cual implicaría nuevamente un retraso de 4 meses. Todos los informes fueron con opinión limpia y en términos generales de calidad aceptable.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A.** 1) Contar con un personal permanente, capacitado, adecuadamente evaluado, motivado y supervisado, siendo los líderes de las diferentes áreas, profesionales con capacidad y experiencia comprobada.



2) Contar con un “software” amigable, integrado administrativa y financieramente, (en una 2da. parte la gestión técnica), que cumpla con los requerimientos del Banco y de las Instituciones Oficiales del Estado, para evitar duplicidad de funciones y “saturación” de los consultores.

3) Seguimiento oportuno del Banco, para identificar problemas y demoras que pudiese el OE, dándole las recomendaciones y apoyo que necesite para superar inconvenientes, distorsiones, etc. en la ejecución del proyecto.

4) El Organismo Ejecutor debería contar con autonomía presupuestal, administrativa y financiera, para facilitar una fluida gestión.

■ ■ 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





BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación.

Número de Proyecto: PE0116

Préstamo(s): 956/OC-PE

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

- 1.1. Objetivo de Desarrollo
- 1.2. Datos básicos
- 1.3. Resumen de calificaciones
- 1.4. Cronología del proyecto
- 1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

- 2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)
 - 2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos
 - 2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto
- 2.2. Análisis de la implementación
 - 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto
 - 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)
 - 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto
 - 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas
- 2.3. Análisis de sostenibilidad
 - 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional
 - 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto
- 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor
- 2.5. Bases para la evaluación ex post
- 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

- Anexo 1A – Fuente de Financiamiento
- Anexo 1B – Calendario de Inversiones
- Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

Este documento presenta las secciones 1 y 2 del PCR, así como el anexo 1.
La sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado.
La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG
De la sección 5 (anexos), no se incluyen los anexos 2 y 3 por ser conexiones automáticas del sistema PCR.

En documentos separados se presentan el anexo 4 (Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto) y el anexo 5 (anexo documental opcional)

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

El objetivo del Proyecto es contribuir al proceso de modernización del Sector educativo, en los niveles de primaria (inicial-5 años), secundaria, educación para el trabajo y fortalecimiento institucional del MED.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación

Número del proyecto: PE -116

Número de Préstamo / CT: 956/OC-PE

Nombre del Organismo Ejecutor: MINISTERIO DE EDUCACION

Monto de Préstamo / CT Original: US\$ 100,000,000.00

Monto de Préstamo / CT Actual: US\$ 100,000,000.00

Monto Cancelado del Préstamo / CT: US\$ 3,173,118.47

Costo total del proyecto (BID) (Original): US\$ 167,000,000.00

Costo total del proyecto (BID) (Actual): US\$ 167,000,000.00

Autor del Memorando del Banco: Susan K. Kolodin,
Especialista Senior Desarrollo Social COF-CPE

Fecha del Taller de Inicio (Arranque): 30 de abril de 1997

Fecha de Evaluación de Medio Término: junio de 2000

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: 13 de noviembre de 2003

1.3. Resumen de las Calificaciones

Month Year	<u>Dec.</u> <u>1997</u>	<u>Jun.</u> <u>1998</u>	<u>Dec.</u> <u>1998</u>	<u>Jun.</u> <u>1999</u>	<u>Dec.</u> <u>1999</u>	<u>Jun.</u> <u>2000</u>	<u>Dec.</u> <u>2000</u>	<u>Jun.</u> <u>2001</u>	<u>Dec.</u> <u>2001</u>	<u>Jun.</u> <u>2002</u>	<u>Dec.</u> <u>2002</u>	<u>Jun.</u> <u>2003</u>	<u>Dec.</u> <u>2003</u>	<u>Jun.</u> <u>2004</u>
IP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
AS	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
DO	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

Memorando del Banco

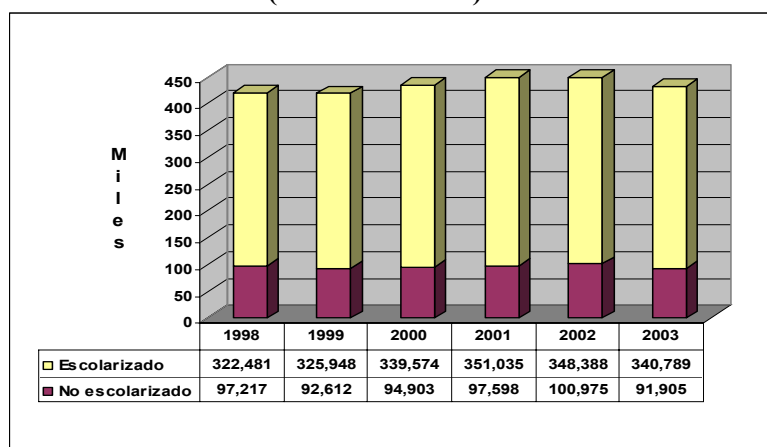
2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

A. Educación Primaria: Programa de Articulación (5 años).

Respecto a la matrícula en este nivel educativo la estadística del Ministerio nos ofrece la siguiente información:

Matrícula Educación Inicial: Instituciones Públicas y Privadas del Sistema Educativo (de 5 años a más)



Fuente: Estadística Básica 1998-2003 del Ministerio de Educación
Elaboración: Unidad de Estadística Educativa – Ministerio de Educación

En términos de matrícula en este nivel se muestra una evolución positiva, aunque no significativa, del orden de 3% anual entre el 98 y el 2003, disminuyendo en los años 2002 y 2003, explicada en parte por las menores tasas de natalidad y fecundidad que disminuyen la población para el nivel¹.

2. Desarrollo Curricular y Materiales Educativos

El proceso de adecuación curricular pasó por varias etapas. Durante el año 97 se compatibilizó el currículo de educación inicial (5 años) con el de articulación de primer ciclo de primaria. Dentro de una nueva concepción de estructura curricular, en el año 1998 se inició el proceso de experimentación y validación. Posteriormente dió paso a la generalización, llegando en el año 2003 a la etapa de diversificación curricular al nivel nacional.

Las metas para materiales educativos se superaron en un 18% de lo programado inicialmente, llegándose a distribuir 12, 937 de 13,000 módulos de material didáctico y 13,200 grabadoras con sus respectivos CD's e instructivos con cuentos y música educativa. Adicionalmente se entregaron 3,098 módulos de biblioteca a un número igual de aulas de este nivel.

Otros productos importantes fueron i) el estudio de "Alternativas no escolarizadas de educación inicial"² y ii) el Plan Estratégico para el período 2004-2010, elaborado por la Comisión técnica de Educación Inicial con la participación del equipo técnico del sub-componente, cuyos resultados serán útiles para el diseño del programa de cultura de crianza.

¹ Oferta y Demanda de Formación Docente.- Documento de Trabajo N° 7 MECEP-MED, 2001

² Documento de Trabajo N° 10: realizado por la Universidad Católica.- MECEP-MED

3. Programa de Capacitación

La falta de un programa curricular, el cual se encontraba en etapa de experimentación, como elemento básico de la capacitación, dificultó el proceso de capacitación. Asimismo, no existían estadísticas claras para determinar la población a capacitarse y la existencia de capacitaciones paralelas promovidas por las Direcciones regionales, afectaron las metas iniciales del programa.

No obstante ello, al final del proyecto las metas se superaron en un 27%, llegándose a capacitar un total de 13,350 docentes hasta el año 2000.

Lo más importante de este sub-componente fue su ejecución a través de “entes ejecutores” (EE)³, que sumaron 15, 21 y 24 respectivamente para los años 97,98 y 99, y fueron contratados luego de procesos transparentes a través de concursos a nivel nacional.

Esta estrategia es uno de los cambios más importantes introducidos por el programa MECEP. El uso de entes ejecutores para la capacitación permitió abrir el Ministerio a la sociedad civil, aprovechando de la experiencia y know-how de muchas instituciones externas, involucrándolas en las políticas y orientaciones del MED, más allá de los contratos y del programa. Frente a algunos cuestionamientos al modelo por la existencia de algunas entidades no eficientes, el Ministerio actuó cortando relación contractual con ellos o corrigiendo errores cuando era factible.⁴

Para cubrir áreas en donde no se podían obtener EE, el Ministerio consideró capacitar a capacitadores constituidos por personal especialista de las Direcciones Regionales. Esto no se concretó dado que al año 2000 se cumplió la meta establecida en el proyecto.

4. Infraestructura y Mobiliario

El primer año del proyecto sirvió para formular el programa de inversiones y para definir las bases de licitación pública a usarse para las convocatorias de ejecución de obras civiles de acuerdo a los siguientes criterios:

- i) programa anual de inversiones y
- ii) plan de micro localización para identificar las localidades a intervenir.

La ejecución de obras mostró el siguiente comportamiento:

Año	Licitaciones	Adjudicaciones	Centros Educativos terminados	Aulas
1997	20	14	14	123
1998	125	114	114	1,023
1999	155	148	147	1,189
2001	68	67	63	758
2003 ⁵	90	89	89	1,054
TOTAL	458	432	427	4,147

Para este componente el proyecto tuvo como institución co-ejecutora el Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y de Salud - INFES, que actuó como gerente de obra. Lo anterior provocó un lento inicio del programa de obras que se dinamizó entre los años 1,998 y 2,000, luego de atravesar la crisis financiera del año 1,999.

Se mejoraron 4,147 aulas dotándolas con mobiliario adecuado. Del total de aulas, 2,097 fueron sustituidas, 1,300 rehabilitadas y 750 aulas nuevas.

El concurso para mantenimiento de 272 centros educativos se realizó en enero de 2003. A la fecha de evaluación tenemos un programa de mantenimiento en curso, y se ha recibido la evaluación de la primera etapa contándose con un plan para el presente año. Este plan de mantenimiento se ejecuta con recursos del Tesoro Público en un 100%, buscando su sostenibilidad para el futuro.

³ Instituciones públicas y privadas que a lo largo del proyecto contrató el Ministerio para la ejecución de sus acciones de capacitación.

⁴ Estudio de Medio Término del MECEP-BID 956/OC-PE. Villarán, Fernando y Vasallo, Alina.

Idem ⁵.

⁵ Obras correspondientes a las rehabilitaciones en centros educativos afectados por el sismo del sur producido en junio de 2001.

B. Educación Secundaria

Este componente ha tenido una ejecución difícil, debido a su complejidad y la necesidad de coordinar con múltiples actores internos y externos vinculados a sus objetivos.

Al nivel interno, el primer obstáculo fue conformar la Unidad de Desarrollo Curricular de Educación Secundaria. Al inicio del proyecto, este órgano del Ministerio no contaba con personal. Una vez conformada, por razones relacionadas con “islas institucionales” estancas, y una ausencia de jerarquía entre áreas, ésta no logró desarrollar una estrecha coordinación con la Unidad de Capacitación y demás instancias técnicas (currículum, textos y materiales, etc.)

Al nivel externo, la coordinación con la Oficina Nacional de Educación Católica (ONDEC) demoró la reformulación curricular debido a discrepancias sobre el contenido de la educación religiosa. Por otro lado las convocatorias para capacitación no lograron el número de entidades de capacitación necesarias, pasando el equipo de diseño curricular a asumir directamente algunas áreas geográficas.

2.1 Desarrollo Curricular y Materiales Educativos

El Proyecto enfatizaba la revisión y modernización de tres áreas básicas del programa curricular. Sin embargo, desde el inicio de la ejecución, se trabajó en la revisión total del programa curricular. Para ello se elaboró un documento marco de la propuesta curricular de educación secundaria, a partir del cual se revisaría el programa curricular.

Siguiendo la estrategia de revisión, experimentación o validación y generalización, en los primeros años del proyecto se revisaron nueve áreas curriculares a saber: comunicación integral, lógico-matemáticas, ciencia tecnología y ambiente, idioma extranjero, ciencias sociales, gestión de procesos productivos y empresariales, educación física, educación artística y educación religiosa⁶.

En paralelo al diseño curricular, se diseñó un plan de dotación de materiales que soportara el nuevo diseño curricular.

Los cambios en el equipo técnico y la puesta en marcha del Bachillerato, en el año 2001 llevan a una revisión del Programa Curricular y se elabora el documento “Diseño Curricular Básico de la Nueva Secundaria”, con orientaciones para su articulación con el nivel primaria, y bachillerato, que se pone a prueba en un piloto.

Al año 2002 el Ministerio tenía 4 estructuras curriculares funcionando en paralelo: la tradicional que la usaban la mayor parte centros educativos, el diseño curricular básico para los cuatro años de secundaria, la versión del diseño curricular de la nueva secundaria y la versión “modelo en construcción” derivado de la revisión de los criterios e indicadores de evaluación de las 10 áreas que componen la estructura curricular básica.

Es preciso mencionar que la generalización del diseño curricular básico para los 4 años de secundaria se vio afectado negativamente por la indefinición del ministerio respecto al programa curricular definitivo. Basta con decir que recién en enero del 2004 se logró definir una propuesta curricular básica para este nivel. La generalización de los programas curriculares de 1ro a 5to esta prevista para el año 2006 luego de una consolidación curricular consensuada.

2.2 Capacitación Recursos Humanos

El proceso de capacitación se inició con la elaboración de la Estrategia y el Plan de Capacitación para el 1998 - 2001. La capacitación para secundaria estuvo a cargo de la Unidad de Capacitación del Ministerio, equipo responsable del programa de capacitación de inicial y primaria, por lo cual los procesos de contratación de entes ejecutores eran iguales a los usados para el sub-componente de inicial.

El plan de capacitación es un programa integral a lo largo del año escolar. Se inicia con seminarios de información en febrero, de reforzamiento en agosto y de evaluación en noviembre, todos liderados por el equipo de capacitación y en coordinación con el equipo de desarrollo curricular de secundaria.

⁶ Las tres primeras fueron las áreas definidas como básicas en el proyecto

La estrategia estaba basada en el uso de metodología activa, el nuevo enfoque pedagógico, el uso del nuevo programa curricular y el uso de fascículos auto-instructivos de capacitación.

A lo largo del período del proyecto, y hasta el año 2003, se logró capacitar a casi treinta mil docentes (29,619) al nivel nacional, acompañados por el permanente monitoreo y reforzamiento del equipo técnico del Ministerio.

En 1999 se determinó la necesidad de conformar mesas de trabajo al interior del MED para mejorar la coordinación entre los sub-componentes involucrados en el mejoramiento de la calidad del proceso educativo.

2.3 Fortalecimiento Institucional

Se inició el fortalecimiento institucional con la Unidad de Secundaria, dotándola de equipamiento básico. El sistema de información requerido por la unidad estaba contemplado dentro del Plan de Datos y Sistemas del Ministerio, pero nunca se desarrolló. Sólo se elaboraron bases de datos sobre centros educativos, alumnos y docentes, y procesos de experimentación curricular.

2.4 Círculos de Calidad

En 1997 se inició la formación de 50 círculos de Calidad y 20 inter-círculos, la realización de dos talleres de Capacitación para aproximadamente 1200 docentes (en Investigación Educacional e Innovaciones Pedagógicas y Gestión de Calidad), y la dotación de material de apoyo relacionado a los temas de capacitación. Durante la ejecución de las actividades se encontraron diversos problemas, incluyendo la falta de coordinación por parte de los directores, dispersión y dificultad de acceso a las diferentes zonas geográficas, irregularidades del calendario escolar, y actividades no previstas de otros organismos que se cruzaban con las de los círculos.

El ejecutor redefinió la propuesta de estrategia y el plan a partir de la revisión de los proyectos de innovación e investigación efectuados por los círculos piloto del año 1997. Sin embargo, la falta de decisión al nivel institucional paralizó las acciones. En el año 2000 la actividad se reorientó hacia un programa de “fondos concursables” para proyectos de innovaciones pedagógicas en los centros de educación secundaria públicos.

En el año 2001 se planteó como meta la realización del concurso, evaluación y financiamiento de 80 experiencias de programas innovadores en desarrollo curricular en igual número de centros educativos. El concurso se realizó exitosamente, se publicó la relación de ganadores que firmaron los contratos respectivos, quienes posteriormente recibieron acompañamiento y monitoreo, así como el total de la subvención para sus proyectos.

En ese mismo año 2001 se realizó el segundo concurso de innovaciones educativas cuyos resultados se financiaron con recursos del préstamo 1237/OC-PE.

C. Educación para el Trabajo

Anexo A Objetivo (b)

3.1 Desarrollo Curricular

Este sub-componente se basó en lo desarrollado por el proyecto de Formación Profesional ejecutado con fondos de la Cooperación Española. A partir de los 100 títulos desarrollados con este financiamiento, el equipo técnico desarrolló e imprimió un catálogo de 120 perfiles ocupacionales y profesionales con sus respectivas guías metodológicas para los docentes y alumnos. Esta tarea se realizó a través de reuniones técnicas en las que participaron docentes de instituciones educativas de prestigio y expertos del sector productivo y de servicios.

3.2 Modernización de la Oferta Pública

Este sub-componente logró la realización de:

- i. Una lista actualizada de competencias demandadas por el mercado de trabajo de las pequeñas y micro empresas.

- ii. Ejecución del censo de educación técnica y pedagógica, que incluye información de Institutos Superiores Tecnológicos, Institutos Superiores Pedagógicos, Centros de Educación Ocupacional y colegios con variante técnica.
- iii. Propuesta para la implementación de un sistema nacional de educación para el trabajo, que incluía una propuesta de acreditación de Institutos de Educación Superior (IES), que no fue aprobada en las instancias políticas. Esta propuesta tenía como soporte la compilación de las normas relativas a institutos superiores, y propuestas para la aprobación de:
 - a. Procedimientos e instrumentos para la acreditación de IES
 - b. Reglamento de Entidades Especiales Autorizadas (EEA)
 - c. Reglamento para la Comisión Especial de Registro – CER
 - d. Reglamento de registro de IES y EEA
 - e. Reglamento de acreditación del proyecto educativo institucional de Educación superior y de carreras profesionales.
 - f. Estudio que sistematiza las normas relativas a IES.
- iv. Plan de racionalización y fortalecimiento de IES, que comprende la propuesta de criterios de selección de Institutos Superiores Tecnológicos (IST) a ser fortalecidos. De este plan resultaron seleccionados 24 IST, suscribiéndose convenios de gestión “Centro Empresa” con 5 centros pilotos bajo el modelo Comité consultivo. Posteriormente se aprobó un modelo denominado “Cogestión Ministerio e Institución de Prestigio”.
- v. Diseño del sistema nacional de educación para el trabajo, incluyendo el sistema de información y planeamiento con indicadores de oferta y demanda laboral para la programación de cursos, así como de la base de datos para el registro seguimiento de expedientes.
- vi. Se elaboró una base de datos según carreras autorizadas y datos legales de los institutos públicos y privados.

Dentro de las actividades realizadas también se aprobó un Plan piloto del modelo de educación profesional técnica que determinó las carreras profesionales y las IES en donde se implementaría. Sin embargo, en la medida que estas acciones se complementarán en el proyecto 1237/OC-PE, su ejecución deberá ser evaluada en ese contexto.

D. Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación

Comprende los siguientes sub-componentes:

4.1 Sistema Mejoramiento del Desempeño Docente

La preparación de los términos de referencia para elaborar una propuesta para un sistema de evaluación de desempeño docente y los correspondientes incentivos se retrasó dado que se requería la aprobación de la alta dirección del Ministerio, la cual no se concedió. Luego de dos años, en 1999⁷, los términos de referencia fueron presentados al BID. En esta ocasión el Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco estaba realizando un estudio sobre docentes en 6 países incluyendo el Perú. Se consideraba que los hallazgos de dicho estudio podrían aportar a los términos de referencia elaborados, por lo que se recomendó esperar que dicho estudio se completara.

En el año 2001, se contrató una consultoría para diseñar una Propuesta de Recursos Humanos de la Educación Pública Peruana vinculado a un mecanismo de incentivos salariales y otros, para áreas urbanas y rurales. Para asegurar una participación amplia por parte de todos los involucrados, se financió un programa de debate y difusión que buscó generar un consenso mínimo sobre la propuesta.

Como resultado de esta última acción, se elaboraron los siguientes documentos: i) Bases para una estrategia de difusión, ii) Propuestas de perfiles de nuevos docentes y sistemas de selección, incorporación, permanencia y acreditación de profesores del sector, iii) Sistema de acreditación de instituciones y programas formadores de profesionales de educación y iv) Propuesta de carrera magisterial, política salarial, sistemas de pago y sistemas de incentivos y sanciones. Por falta de decisión política, los documentos se demoraron en ser publicados hasta 2004.

4.2 Sistema de Medición de la Calidad Educativa

⁷ Misión de Identificación: del 15 al 19 de febrero de 1999

A la fecha de iniciarse el proyecto, el Ministerio no contaba con un sistema de evaluación para el nivel de secundaria, por lo que se elaboró el documento “Evaluación del Rendimiento Estudiantil Secundaria” como documento marco para las acciones del sub-componente.

Para ello se elaboraron las tablas de especificaciones, ítems y cuestionarios de matemática, lenguaje y literatura de 2do, 4to y 5to de secundaria, y se sensibilizó a los docentes de las Direcciones Regionales y Sub regionales en la necesidad de medir la calidad educativa.

La Unidad de Medición de Calidad realizó las siguientes actividades:

- ✓ Año 1997: Prueba piloto de 5to grado.
- ✓ Año 1998: Prueba piloto de 4to, y prueba definitiva de 4to y 5to, además del diseño de todos los instrumentos de soporte como: tablas de contenido de matemática, lenguaje y literatura, manual de instrucciones, cartillas de supervisión y monitoreo cuestionarios para el director, profesor, alumnos y padres de familia.
- ✓ Año 1999, se aplicaron las pruebas piloto y definitiva al 2do grado de secundaria siguiendo también una estrategia de sensibilización previa a su aplicación.
- ✓ Al año 2000 se había implementado un sistema de evaluación del rendimiento estudiantil del nivel secundaria aplicando pruebas piloto de 4to.
- ✓ En el año 2001 se siguió el sistema de aplicación de pruebas correspondiendo la prueba definitiva de 4to grado.

La construcción de la línea de base y la definición de indicadores de impacto culminaron en el año 1,999. No obstante, este sistema no fue implantado por el Proyecto.

Los resultados de las pruebas del 2001 se compartieron con 700 docentes en diversos departamentos, y se publicaron los boletines del N° 7 al N° 15, así como la revista N° 2 del sub-componente.

4.3 Planificación Estratégica

Como una de las tareas iniciales en este sub-componente se identificó una red nacional e internacional de personas e instituciones especialistas en temas educativos afines a los componentes del proyecto.

Durante el primer año de ejecución del programa se prepararon ocho documentos de análisis prospectivo como bases para la discusión sobre política educativa: Utilización de los medios de comunicación para Sistemas de Educación a Distancia, Ciencia y Tecnología, Educación y Corrupción, Democracia y Gobernabilidad, Educación y Empleo, Tendencias de la Educación, Educación Ambiental y las reformas educativas en Australia y Nueva Zelanda. Para buscar un mayor entendimiento del cambio de paradigma respecto del aprendizaje, se realizaron dos eventos con participación de consultores internacionales: La ciencia del aprendizaje frente a los retos de la era de la información, y la cooperación humana en la construcción de los aprendizajes.

Se diseñó un sistema para el inventario de plazas y planillas de Lima, que significaba revisar la información remitida por las USE de Lima, regiones y sub-regiones. Debido a dificultades políticas, así como algunas inconsistencias de información encontradas, se produjeron demoras en su procesamiento.

Es preciso señalar que la integración de la información de plazas, escalafón y planillas es clave para mejorar el control de la ejecución presupuestal de casi el 85% del presupuesto que se asigna al sector. La idea detrás de este trabajo era dotar al sector de un procedimiento estándar de mantenimiento de su escalafón, administración de códigos modulares, manteniendo, asignación de plazas y sistema de planillas.

El proceso de ingreso de información fue discontinuado. Se retomó en el año 2003 a fin de culminar el sistema.

Durante el período de ejecución del proyecto, la Oficina de Planificación (PLANMED) asumió la responsabilidad de la preparación de los Planes Estratégicos, para ello implementó una serie de procesos de capacitación a las USE's y Direcciones Regionales. Esta responsabilidad ha significado evaluar en el año 2002, 985 de 1050 proyectos de inversión recibidos, de los cuales se aprobaron 46 proyectos.

PLANMED prepara regularmente los planes operativos del Ministerio, y los planes multi-anales para el período 2001-2005 y 2002-2006. Se conformó la unidad de seguimiento y monitoreo que hace el seguimiento no solo de los proyectos de inversión sino de todos los programas del Ministerio. Estas acciones tienen su origen en los estudios preparados dentro del marco del Modelo de Planificación Plurianual. Para demostrar los avances del sector, PLANMED preparó y lanzó una página Web para el Ministerio de Educación que está permanentemente actualizada.

4.4 Fortalecimiento de Institutos Superiores Pedagógicos - ISP

Al inicio del proyecto se seleccionaron 22 ISP que iban a formar parte del plan de fortalecimiento. Ello significó la capacitación de 4,986 docentes, estableciéndose una red de ISP y sus filiales.

Se preparó un plan de capacitación y sus instrumentos: fichas para cada área pedagógica, perfil del formador de formadores, plan de estudios y sílabo correspondiente. Participaron 584 docentes formadores, 63 directivos y 73 alumnos de los ISP.

Se adquirió y distribuyó equipo de informático para una sala de cómputo y tres módulos de biblioteca para cada ISP. En lo correspondiente a infraestructura, se inició con el cableado eléctrico y de red, para poder utilizar los equipos de cómputo en red.

Se logró desarrollar, con apoyo de mesas de trabajo, programas curriculares de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, los cuales fueron experimentados y luego implementados en los ISP piloto.

Desde el año 2001 se realizaron concursos de innovaciones para promover los cambios pedagógicos en la práctica docente y se seleccionó 10 ISP ganadores por cada uno de los tres concursos. Los ISP ganadores recibieron US\$4000 para desarrollar su proyecto innovador. Estas acciones fueron monitoreadas por el equipo técnico y el trabajo fortaleció la red de ISP's.

4.5 Capacitación en Gestión

Usando la misma estrategia del programa de capacitación de docentes, el equipo técnico capacitó a 3,722 directores del nivel secundaria en gestión educativa a través de entes ejecutores a nivel nacional.

El programa incluyó la capacitación y acompañamiento en elaboración y seguimiento a sus Proyectos de Desarrollo Institucional – PDI, que desarrollaba cada centro educativo.

Se consideró un programa de capacitación a distancia, cuyo diseño y materiales fueron financiados por el BIRF y encargado mediante un concurso a IPAE. Sin embargo no se ejecutó durante la vida del proyecto.

El programa de capacitación alcanzó sus metas establecidas, por lo que sólo se ejecutó hasta el año 2000. El Ministerio decidió continuar acciones adicionales en el proyecto 1237/OC-PE.

4.6 Educación Inicial no Escolarizada

Este sub-componente realizó el estudio sobre opciones para una educación inicial no escolarizada. Dicho estudio contribuirá al diseño de una nueva operación a ser financiada con recursos del Banco sobre atención integral a niños menores de 6 años.

4.7 Plan Piloto de Bachillerato

Durante el año 1999, y con base en la estructura del Sistema Educativo propuesto, se implementó un Plan Piloto del nuevo nivel educativo, el Bachillerato.

El piloto se llevó a cabo en 167 centros educativos para los cuales se adquirió textos, guías de docentes y videos. En los dos años de funcionamiento el proyecto financió la compra y distribución de: 1,238,000 textos y cuadernos, 13,050 guías para docentes, 167 módulos (televisores y videograbadoras), 522 radio-grabadoras, 850 cintas de video para el curso de inglés y capacitó a 2,501 docentes.

El primer año el bachillerato logró una matrícula de 48 mil alumnos. Sin embargo el segundo año sólo se llegó a 20 mil, de los cuales 10 mil se consiguieron casi en una campaña puerta a puerta.

Muchos factores afectaron negativamente esta experiencia, de los cuales se destacan los siguientes:

- i) La indefinición institucional respecto a si el nuevo nivel era parte de la secundaria o si se constituía en el primer nivel de la universidad⁸.
- ii) Falta de apoyo político a esta experiencia, a pesar del consenso al nivel de instituciones de prestigio educativo como Fe y Alegría y Foro Educativo.
- iii) Falta de reconocimiento oficial como nivel educativo a través de una ley que lo oficializara, y
- iv) Falta de recursos económicos para su generalización que no permitieron una adecuada ejecución.

El Bachillerato se desactivó en el año 2002, por decisión política.

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

Componentes ⁹ COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>1. Educación Primaria: Programa de Articulación (5 años).-</p> <p>Reformulación curricular de educación inicial 5 años realizada; las guías metodológicas correspondientes entregadas a los docentes.</p> <p>11,000 aulas de inicial 5 años dotadas con material educativo (módulos de biblioteca y material didáctico) que estimule el desarrollo educativo integral de los niños de este nivel.</p> <p>11,000 docentes capacitados y aplicando el uso adecuado de los currícula mejorados y los materiales educativos.</p> <p>Mejorar la infraestructura física en 4,800 aulas para la población de Primaria Programa de Articulación, dotándolas con mobiliario adecuado: Sustitución de 2,750, rehabilitación de 1,300 y construcción de 750.</p>	<p>1 currículo básico articulado con el primer ciclo de primaria, generalizado y en proceso de diversificación a nivel nacional.</p> <p>13,000 módulos de material didáctico, de los cuales se han distribuido 12,937 y 13,200 grabadoras con 26,000 CDs e instructivos con cuentos y música educativa.</p> <p>13,350 docentes capacitados hasta el año 2000.</p> <p>427 CE terminados, con un total de 4,147 aulas para el nivel. Incluyen 86 centros educativos afectados por el sismo del sur del año 2001. Adicionalmente, se han distribuido 3,098 módulos para Biblioteca.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>1. Se notó una diferencia en la dotación de material didáctico a un mayor número de aulas del nivel inicial, para poder cubrir el universo de aulas existentes.</p> <p>2. En el componente de infraestructura, el Banco aprobó la rehabilitación de 89 centros educativos afectados por el sismo del sur en el año 2001.</p>	

⁸ Este factor probablemente fue la causa principal por la caída en la matrícula.

⁹ Idem 1.

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>2. Educación Secundaria</p> <p>Revisión y modernización curricular realizada en tres áreas básicas: Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales, para el final del Programa.</p> <p>30,000 docentes actualizados en las mismas tres áreas básicas, para el final del Programa.</p> <p>Innovaciones Educativas implantadas en un mínimo de 100 CCEE, para el final del Programa.</p>	<p>Diseño curricular básico experimentado, validado y aprobado para su generalización en enero de 2004 para todos los grados de secundaria, incluyendo las 9 áreas del currículo.</p> <p>29,619 docentes capacitados a nivel nacional, en el uso de metodología activa, el nuevo enfoque pedagógico, el uso del nuevo programa curricular y el uso de fascículos auto-instructivos de capacitación.</p> <p>80 experiencias de programas innovadores en Desarrollo Curricular, y financiamiento del 2º Concurso de Innovaciones Educativas.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con el objeto de tener un currículum integral para secundaria reformulado, se trabajaron sus 9 áreas pedagógicas, en vez de solamente las 3 originalmente planteadas. 2. La falta de definición de una estrategia clara respecto a círculos de calidad, llevó a rediseñar el programa como fondos concursables para innovaciones pedagógicas. 	

COMPONENTE 3 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>3. Educación para el Trabajo Anexo A, Objetivo (b)</p> <p>Catálogo de perfiles ocupacionales y profesionales incrementado hasta llegar a la meta de 160 títulos, para el final del Programa.</p> <p>Modernización de la oferta pública:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Diagnóstico de la Educación Superior. ii) Plan de Racionalización de Institutos Superiores Tecnológicos, Centros de Educación Ocupacional y Colegios con variante técnica. iii) Selección de ISTs a ser fortalecidos. 	<p>Se desarrolló un catálogo de 120 títulos con perfiles ocupacionales y profesionales, con sus respectivas guías metodológicas para los docentes y alumnos.</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Lista actualizada de competencias demandadas por el mercado de trabajo de las pequeñas y micro empresas; ii. El resultado primordial del plan de racionalización y fortalecimiento de IES fue la selección de 24 IST, suscribiéndose convenios de gestión “Centro-Empresa” con 5 centros pilotos bajo el modelo <i>Comité Consultivo</i>. Posteriormente se aprobó el modelo denominado “Cogestión-Ministerio” e “Institución de Prestigio”. iii. Censo de educación técnica y pedagógica, con información de ISTs, ISPs, CEOS y colegios con variante técnica.

<p>iv) Censo Docente de Educación Superior Técnica y Pedagógica realizado y analizado, para el final del Programa.</p> <p>v) Contratación de un Estudio de Categorización para establecimientos públicos y privados e inicio de su implementación.</p> <p>vi) Diseño del Sistema Nacional de Educación para el Trabajo, incluyendo el Sistema de Información y planeamiento con indicadores de oferta y demanda.</p>	<p>iv. Se elaboró una base de datos de categorización según carreras autorizadas y datos legales de las instituciones públicos y privados.</p> <p>v. Propuesta para la implementación de un sistema nacional de educación para el trabajo, que incluía una propuesta de acreditación de Institutos de Educación Superior (IES), que no fue aprobada en las instancias políticas. Esta propuesta incluía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos e instrumentos para la acreditación de IES ✓ Reglamento de Entidades Especiales Autorizadas (EEA) ✓ Reglamento para la Comisión Especial de Registro – CER ✓ Reglamento de registro de IES y EEA ✓ Reglamento de acreditación del proyecto educativo institucional de Educación superior y de carreras profesionales. ✓ Sistematización de normas relativas a IES.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	
1. No obstante el logro de su diseño por parte del Proyecto, no hubo decisión política para aprobar e implementar el sistema de educación para el trabajo.	

COMPONENTE 4 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>4. Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación</p> <p>Oficina de Planificación Estratégica del MED consolidada para cumplir con la función de formulación y evaluación del programa de largo, mediano y corto plazo, para el final del Programa.</p> <p>Un sistema de evaluación del rendimiento estudiantil implantado para el nivel secundario, el cual será complementado con el de educación primaria, para el final del Programa.</p> <p>Sistema de Mejoramiento del Desempeño Docente implantado, para el final del Programa.</p>	<p>La Oficina de Planificación Estratégica del MED funciona desde el año 1995 y ha asumido la formulación y evaluación de los planes estratégicos del sector y de los planes operativos anuales.</p> <p>El Ministerio de Educación tiene en funcionamiento un sistema de evaluación de rendimiento estudiantil para la secundaria que no tenía al inicio del proyecto.</p> <p>Se elaboró una propuesta carrera docente con mecanismos de incentivos vinculados a evaluación de desempeño. La propuesta se complementó con:</p> <p>(a) Propuestas de perfiles de nuevos docentes y</p>

<p>Fortalecimiento de 22 ISP públicos y capacitación de 800 docentes.</p> <p>Capacitación en técnicas de gestión educativa para 500 funcionarios del nivel central en instancias intermedias y 4,700 Directores y personal administrativo de centros educativos secundarios.</p> <p>Estudio para promover la participación de la Sociedad Civil en la gestión educativa, buscando alternativas para la expansión de modalidades como Wawa Wasi y PRONOEL.</p>	<p>sistema de selección, incorporación, permanencia y acreditación de profesores del sector.</p> <p>(b) Sistema de acreditación de instituciones y programas formadores de profesionales de educación.</p> <p>22 ISP fortalecidos, 4,986 docentes capacitados. Sala de cómputo y módulos de biblioteca para cada ISP y 10 proyectos de innovación educativa para promover cambios pedagógicos.</p> <p>3,722 Directores capacitados en gestión, y contando con acompañamiento en la elaboración y seguimiento de sus proyectos de desarrollo institucional (PDI).</p> <p>Estudio sobre alternativas de educación inicial no escolarizada elaborado, y el plan estratégico de educación inicial para el período 2004-2010 desarrollado.</p> <p>Durante los años 1999 y 2000, con base a la estructura del Sistema Educativo propuesto, se implementó el Plan Piloto de Bachillerato. Se implantó en 167 centros educativos para los cuales se adquirió textos, guías para docentes, y videos.</p> <p>Se financió la compra y distribución de: 1,238,000 textos y cuadernos, 13,050 guías para docentes, 167 módulos (televisores y videograbadoras), 522 radio-grabadoras, 850 cintas de video para el curso de inglés y capacitó a 2,501 docentes.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>1. Aún cuando se contó con una propuesta socializada para el sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño docente, por falta de decisión política no se llegó a implementar.</p>	

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

- 1 Programa curricular de inicial generalizado y en proceso de diversificación al nivel nacional. Materiales didácticos disponibles en las aulas. Articulación entre educación inicial para niños de 5 años y educación primaria.
- 2
 1. Diseño curricular básico aprobado para el nivel de secundaria, como resultado del proceso de revisión y experimentación durante la vida del proyecto.
 2. Docentes capacitados;
 3. Programa de innovaciones educativas con fondos concursables ejecutado.
- 3 Catálogo de 120 títulos profesionales e insumos para la definición del sistema de educación para el trabajo elaborados.

- 4
 1. Sistema de medición de la calidad funcionando.
 2. Oficina de Planificación Estratégica fortalecida, responsable de los planes estratégicos y operativos.
 3. Unidad de Estadística fortalecida que provee información actualizada para la toma de decisiones.
 4. Documentos de propuesta para el sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño docente elaborados.

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

Faltando un sistema de monitoreo y evaluación, sería muy difícil determinar el impacto directo del proyecto en la calidad de la educación. Asimismo, siempre es muy complicado poder atribuir el tipo de inversión efectuado en este proyecto a mejoras en la calidad de la educación (expresada como mejor rendimiento por parte de los alumnos), ya que éste indicador es influido por muchos factores socio-culturales, económicos, y demás, que no son sujeto de programas de ésta envergadura. Sin embargo, se puede proyectar, por los logros arriba señalados, que el proyecto contribuirá a la mejora de la calidad en el ciclo de inicial-primaria.

Asimismo, los logros en el componente de fortalecimiento institucional, en particular la conformación de la unidad de medición de la calidad, la oficina de estadística, y la oficina de planificación estratégica han contribuido a un ministerio con algunas capacidades modernizadas.

En lo relacionado con secundaria, educación para el trabajo y educación técnica, se han dado algunos insumos para iniciar la mejora en la calidad, pero faltan acciones claves para consolidar una mejora sustancial y sostenible.

No obstante el logro de metas y el eventual desembolso de 97% de los recursos, el proyecto ha mostrado algunos puntos débiles:

- i) No se ha logrado el establecimiento del sistema de mejoramiento del desempeño docente, ni de una nueva carrera docente.
- ii) No se logró implementar el plan de racionalización y acreditación de las instituciones de educación superior, ni se aprobó el diseño del sistema nacional de educación para el trabajo.
- iii) No se logró implementar el currículo de secundaria. En enero de 2004 se aprobó el Diseño Curricular Básico para educación secundaria y recién se iniciará su generalización.

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
<p>El objetivo del Proyecto es contribuir al proceso de modernización del sector educativo, en los niveles de primaria (inicial-5 años), secundaria, educación para el trabajo y fortalecimiento institucional del MED.</p> <p>Classification: Probable (P)</p> <p>Indicadores:</p> <p>- 4,800 aulas e infraestructura escolar reemplazadas,</p>	<p>✓ 4,147 aulas de infraestructura escolar</p>

rehabilitadas o construidas, para el final del Programa. - 11,000 docentes de educación inicial (5años) capacitados en uso de curricula y materiales mejorados, para el final del Programa. - 30,000 docentes de educación secundaria capacitados en la actualización de las áreas básicas de lenguaje, matemáticas y ciencias naturales, para el final del Programa. - Desarrollo curricular y dotación de material educativo de inicial (5 años) y en secundaria (lenguaje, matemáticas y ciencias naturales) realizado, para el final del Programa. - Métodos de evaluación de desempeño docente y de desempeño estudiantil desarrollados y implantados, para el final del Programa. - Oficina de Planificación Estratégica del MED consolidada y funcionando, para el final del Programa. - 22 Institutos Superiores Pedagógicos fortalecidos, para el final del Programa. - Plan de racionalización de Institutos Superiores Tecnológicos, Centros Educativos Ocupacionales y colegios de variante técnica elaborado e implantado, para el final del Programa. - Diseño del sistema nacional de educación para el trabajo realizado e implantado, para el final del Programa.	reemplazadas, rehabilitadas o construidas para el final del programa. ✓ 13,350 docentes de educación inicial (5años) capacitados en uso de curricular y materiales mejorados, para el final del Programa. ✓ 29,619 docentes de educación secundaria capacitados en el uso de metodología activa en un enfoque pedagógico y el uso de un nuevo programa curricular. ✓ Desarrollo curricular y dotación de material educativo de inicial (5 años) y en secundaria diseño curricular básico aprobado. ✓ Sistema de medición del rendimiento para secundaria funcionando. ✓ Oficina de Planificación Estratégica del MED consolidada y funcionando, para el final del Programa. ✓ 22 Institutos Superiores Pedagógicos fortalecidos, para el final del Programa.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): 1. No obstante el cumplimiento con metas para capacitación docente en los distintos niveles, la falta de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos de capacitación no permite conocer el impacto que esta inversión importante ha tenido en mejorar el desempeño de los docentes en sus aulas. 2. La falta de logros en la implantación del sistema nacional de educación para el trabajo, así como el plan de racionalización de IST, CEO, y colegios de variante técnico se debe a una falta de voluntad política. 3. La falta de implantación del sistema de mejoramiento de desempeño docente se debe a la falta de voluntad política.	

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

Faltando una línea de base y sistema de monitoreo y evaluación es muy difícil determinar impactos del proyecto en la calidad de la educación. Asimismo, de acuerdo con el Marco Lógico, los impactos serán medidos a partir de los 10 años después de la terminación de la ejecución. Sin embargo, se puede destacar los siguientes logros, los cuales inciden en mejorar la calidad de la educación, y la posibilidad del Ministerio de medirla:

1. Educación inicial cuenta con un currículo articulado con el currículo de primaria, y con infraestructura adecuada, docentes capacitados, y materiales educativos disponibles para los alumnos de este nivel.
2. La educación secundaria cuenta con un currículo aprobado que se generalizará a partir del año 2004.
3. 22 ISP fortalecidos, con docentes capacitados, bibliotecas y salas de cómputo instaladas, y 10 proyectos de innovación ejecutados.
4. Sistema de medición del rendimiento para el nivel de educación secundaria en funcionamiento.
5. Sistema de estadística educativa actualizado.

2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y

describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

1. Mantener e incrementar la cobertura en el nivel inicial hasta llegar al 100% de la población meta, y garantizar la disponibilidad de insumos para el nivel.
2. Currículo integral generalizado en educación secundaria, basado en el precepto del alumno como sujeto de enseñanza, y docentes aplicándolo adecuadamente en el aula.
3. Desarrollo e implantación de un sistema de educación para el trabajo basado en los insumos obtenidos por el proyecto.
6. Plan de racionalización y acreditación de Institutos Superiores Tecnológicos operando.
7. Sistema de seguimiento y evaluación de impacto de programas de capacitación docente funcionando.
8. Implementación de un sistema de recursos humanos de la educación pública, vinculado a la evaluación del desempeño docente y una política salarial y de incentivos.

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

1. Supuesto: Suficiente asignación de recursos para el sector.

Este supuesto no fue válido para todo el período de ejecución del proyecto. Como se puede apreciar, la falta de asignación adecuada de recursos al sector tuvo un impacto negativo en la ejecución, causando demoras y retrasos en muchas actividades. El sector educativo tendrá que mejorar su desempeño en ejecución y inversión, para poder justificar incrementos para inversión ante el MEF.

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

No aplica

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

No aplica

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas

Baja ← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

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

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

1. El objetivo fue demasiado ambicioso, y los componentes y sub-componentes muy dispersos para lograrlo.
2. El diseño no contempló la implantación de un sistema de monitoreo y supervisión de la ejecución y el logro de metas y objetivos.
3. En el año 1999 se realizó un estudio de línea de base, el cual nunca fue aplicado para elaborar un sistema de monitoreo de los componentes y sub-componentes.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

1. En el año 1999, la UCP estableció un sistema de equipos itinerantes que supervisaron la ejecución del proyecto en el terreno. Esta medida fue abandonada con el cambio de gestión del proyecto en el año 2001.
2. En el año 2003, COF-CPE remitió al ejecutor un formato estándar para la presentación de informes semestrales, el cual ayuda en ordenar la información presentada, y permite conocer mejor el logro de metas y objetivos.
3. En el año 2002, COF-CPE estableció un esquema de reuniones mensuales de seguimiento del proyecto, que permite conocer de forma periódica el avance del proyecto.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

1. Se debe realizar el estudio de línea de base como un insumo para el diseño del proyecto, y utilizar la información allí generada para construir los indicadores de productos, resultados, e impacto. Si esto no es factible, como mínimo, la elaboración de la línea de base y el diseño del sistema de monitoreo y seguimiento

deben ser iniciada como condición previa al primer desembolso.

2. Se debe incluir un sub-componente (dentro del componente de fortalecimiento institucional) para la elaboración y puesta en funcionamiento del sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores arriba señalados.

3. El Banco debería establecer mecanismos vinculantes que permitiera exigir sistemas de monitoreo y seguimiento, como sine que non para efectuar desembolsos.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← [1] [] [] [] [] → Alta [] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← [1] [] [] [] [] → Alta [] N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja ← [1] [] [] [] [] → Alta [] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← [] [2] [] [] [] → Alta [] N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← [] [2] [] [] [] → Alta [] N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← [1] [] [] [] [] → Alta [] N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

→ 1. El ejecutor nunca implantó un sistema de monitoreo y seguimiento, y mucho menos uno que permite analizar el cambio que se ha generado como resultado de la ejecución del proyecto. La unidad de medición de la calidad establecida por el proyecto funciona razonablemente bien. Sin embargo, aún si esta unidad midiera mejoras en el rendimiento de los educandos, por la complejidad de la problemática, sería muy difícil atribuir esta mejora a las inversiones realizadas por el proyecto.

2. En el año 2001, con el cambio de administración, se abandonó el esquema de equipos itinerantes de monitoreo, y por tanto se perdió la capacidad de conocer en detalle el resultado del proyecto en el terreno.

3. A partir del año 2003, COF-CPE remitió a los ejecutores un formato estándar para la presentación de informes, que les permite reportar sus logros en forma más sistemática.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

→ 1. La utilización de un formato estándar para la presentación de informes, permite a los ejecutores reportar sus logros en forma más sistemática.

2. El establecimiento del mecanismo de reuniones trimestrales entre el MEF, los ejecutores, y el Banco, para revisar el avance de los proyectos, y tomar medidas concretas para mejorar la ejecución ayuda sustancialmente en mantener la perspectiva de los actores claves sobre el avance del proyecto.

3. El establecimiento del mecanismo de reuniones mensuales de seguimiento con el ejecutor, para conocer el nivel de avance con relación al POA, y atender a problemas en la ejecución ha ayudado en mantener el ritmo de ejecución.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

1. El Banco debe exigir la implantación y funcionamiento continuo de un sistema de monitoreo y seguimiento, basado en las metas establecidas para el proyecto, como condición para desembolsar.
2. Las UCP responden a la información solicitada por el Banco. Si el Banco solicita información que enfatice rendiciones minuciosas sobre adquisiciones y desembolsos, e instale los sistemas para recogerla, los ejecutores proveen esta información. Si el Banco solicita información sobre el logro de objetivos e impacto, e enfatice la instalación de sistemas para recoger aquella, los ejecutores la proveerán.

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

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 2.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR).

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

1. Durante los años 1999 y 2000, el MEF no desembolsó los recursos necesarios para una adecuada ejecución.
2. El equipo de adquisiciones del ejecutor ha sido muy débil, lo cual resulta en muchas demoras para la realización de los procesos de compra, tanto los grandes como los menores.
3. La inestabilidad política e institucional del Ministerio ha tenido un impacto negativo en la ejecución, ya que cada cambio de autoridades significa demoras y retrasos significativos.

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

- ➔1. No obstante los cambios constantes de política sectorial, el equipo de educación inicial ha mantenido su enfoque en la articulación de éste nivel con el nivel básico, y en la adquisición y distribución de materiales.
2. En el año 2002, el Banco comenzó a ser mucho más exigente con la supervisión del logro de metas para la ejecución del proyecto. En particular, debido a esta supervisión estrecha, se nota una mejora notable en los procesos de licitación para las 89 obras de reconstrucción de aulas en el sur, y la dotación de mobiliario para estas aulas.
 3. Al involucrar el MEF en las reuniones trimestrales con el Banco y el ejecutor, se creó un nuevo incentivo para el ejecutor de poder demostrar el cumplimiento con metas establecidas para poder justificar asignaciones futuras.

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

2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

1. Ha existido mucha inestabilidad política e institucional en el ministerio en el período de ejecución del proyecto. En el año 2001, se disolvió la unidad coordinadora del proyecto, pretendiendo ejecutar el proyecto a través de la Secretaría Técnica de Planificación Estratégica, adscrita a la Oficina General de Administración, lo cual resultó en serios retrasos en la ejecución del proyecto. En el año 2003, se volvió a constituir la UCP, y el ritmo de ejecución se recuperó en buena parte.

2. Hay una falta de decisión política en unos componentes claves, tales como sistema de educación técnica, y sistema de evaluación del desempeño docente. Sin esta voluntad, no hay posibilidad de implantar estos componentes importantes, por más que el Banco financie sus insumos.
3. El hecho de no contar con un sistema de monitoreo y seguimiento dificulta la tarea de conocer y analizar los efectos e impactos del proyecto. Asimismo, de acuerdo con el Marco Lógico, los indicadores son establecidos para ser medidos a los 10 años de haber completado la ejecución del Proyecto (es decir, en 2014).

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

1. Tomando en cuenta que el proyecto fue diseñado para ejecutarse en 4 años, y demoró 7 para terminar su ejecución, no podemos decir que se logró a tiempo los efectos planificados.
2. No obstante lo anterior, el proyecto logró sus metas en el componente de articulación y educación inicial, debido en gran parte al trabajo continuo y dedicado del equipo de éste área técnica.
3. El sub-componente de innovaciones educativas superó sus expectativas en la medida en que generó todo un movimiento de innovaciones educativas al nivel nacional, y estableció una nueva relación de mayor confianza entre el Ministerio en Lima y los centros educativos del interior del país.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

1. Debido a que la especialista sectorial tiene formación de antropóloga, y el proyecto cuenta con un componente importante de construcción de obras de infraestructura, en el año 2002, COF-CPE contrató a un ingeniero civil como consultor para apoyar en la revisión de expedientes técnicos y demás documentos relacionados con la construcción de obras. La estrecha supervisión del Banco, con el apoyo del ingeniero, contribuyó sustancialmente a la oportuna construcción de 89 obras de infraestructura y la dotación del correspondiente mobiliario en el año 2002 y 2003.
2. En el año 2001, se disolvió la unidad coordinadora del proyecto, pretendiendo ejecutar el proyecto a través de la Secretaría Técnica de Planificación Estratégica, adscrita a la Oficina General de Administración, lo cual resultó en serios retrasos en la ejecución del proyecto. En el año 2003, a recomendación del Banco, se volvió a constituir la UCP, y el ritmo de ejecución se recuperó en buena parte.
3. La medida de reuniones mensuales de seguimiento ha sido una medida muy útil para asegurar una adecuada ejecución, manteniendo el énfasis en lo programado en el POA. No obstante, hubiera sido útil realizar estas reuniones con el conjunto de personas de las áreas técnicas relacionadas con la ejecución del Proyecto, y no solamente con la UCP.

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

- ➔ 1. Proyectos de ésta nivel de complejidad deberían ser diseñados y ejecutados como proyectos multi-fase. De esta manera, se obliga a preparar el camino crítico que permite entender la jerarquía de consecución de metas y objetivos, generando desembolsos de nuevas etapas una vez logrados metas y objetivos claves
2. Mientras proyectos de inversión son útiles para desarrollar insumos para la toma de decisión política, no son instrumentos adecuados para impulsar la toma de estas decisiones. Por ejemplo, el actual proyecto trabajó durante 7 años en la elaboración de insumos y propuestas para la puesta en función de un sistema que vincularía evaluaciones de desempeño con incrementos salariales de los docentes. No obstante, el Proyecto no tiene mecanismos para incentivar la toma de esta decisión de alta sensibilidad política. Probablemente los proyectos de ajuste sectorial son mejores instrumentos para palanquear la toma de decisión en áreas sensibles pero importantes. El Banco debería coordinar más internamente para asegurar que los proyectos de ajuste sectorial promuevan las decisiones políticas claves que han sido trabajados en los proyectos de inversión, y vice-versa.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

(Explique su calificación)

1. La clasificación de “*satisfactorio*” se debe a que el Proyecto logró sus metas en los siguientes componentes y sub-componentes: Educación Primaria; Programa de Articulación; Capacitación Docente para Secundaria; Círculos de Calidad (Innovaciones Educativas); Modernización de la Oferta Pública de Educación para el Trabajo; Sistema de Medición de la Calidad Educativa; Sistema de Planificación Estratégica del MINEDU; Capacitación en Gestión; Infraestructura.

Se ha considerado clasificarlo como “*insatisfactorio*” tomando en cuenta que no se lograron unos elementos claves para mejorar la calidad tales como la implantación del Sistema de Mejoramiento de Desempeño Docente, el Sistema Nacional de Educación para el Trabajo y su correspondiente sistema de acreditación, y el Plan de Racionalización de la Educación Técnica. Asimismo, falta un sistema para medir los resultados e impacto de la inversión en capacitación docente, la cual debería ser uno de los insumos más importantes en el mejoramiento de la calidad, por lo que no se puede conocer el impacto de esta inversión.

Sin embargo, consideramos que las inversiones efectuadas han contribuido a sentar las bases que permitirán una reforma más profunda a futuro. Esta reforma solo será factible si existe una fuerte voluntad política, la cual debería ser sujeta de un fuerte análisis por parte del Banco si se considera más inversiones en éste sector.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

1. Desarrollo de capacidad en la Sociedad Civil para la provisión de servicios de capacitación docente y de gestión.
2. Fortalecimiento de la relación sector productivo – educación técnica.
3. Desarrollo de la capacidad local de construir y supervisar obras de infraestructura.

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

1. La Oficina de Planificación Estratégica funcionando.
2. La Unidad de Estadística con información actualizada para la toma de decisiones.
3. La Unidad de Medición de la Calidad, con un sistema de medición funcionando.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

1. El proyecto ha contribuido al fortalecimiento de unidades claves del Ministerio de Educación.
2. Se ha generalizado el currículo de educación inicial.
3. Se aprobó el currículo de educación secundaria.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

1. Para mantener los logros en educación inicial y secundaria, se deben mantener el programa de dotación y actualización de material educativo, y la capacitación de los docentes en su utilización.
2. Se debe implementar el sistema de evaluación docente, y vincularlo con el programa de capacitación.
3. Se debe asegurar recursos para el mantenimiento de la infraestructura y mobiliario escolar.
4. El sistema de evaluación del rendimiento, así como el sistema de monitoreo y evaluación del Ministerio de Educación, deberían contar con recursos adecuados para seguir funcionando.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

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

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

1. Una debilidad del proyecto ha sido la limitada asignación de recursos, debido a los techos presupuestales impuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas en el marco del control de indicadores macroeconómicos.
2. Alta rotación de personal en los equipos técnicos, que podrían variar lo avanzado.
3. Algunas de las acciones de sostenibilidad se están financiando con el Contrato de Préstamo 1237/OC-PE, lo cual crea una dependencia en recursos de endeudamiento para la sostenibilidad de acciones claves para el funcionamiento del sector.
4. Falta de involucramiento de los beneficiarios (alumnos, docentes, padres de familia, directores, municipalidades) en la toma de decisión y ejecución de actividades al nivel local.

2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

1. El Banco ha desarrollado con el ejecutor un plan progresivo de absorción de personal actualmente adscrito al Proyecto que cumple con funciones claves, a ser financiado con recursos del Tesoro Público, para asegurar continuidad de las acciones una vez concluida la ejecución del Proyecto.
2. El nivel de educación inicial está financiado con recursos del Tesoro Público al 100%.
3. El Sistema de Medición del Rendimiento tiene una partida presupuestal asignada para la aplicación de las

pruebas.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

1. El acierto de incluir el financiamiento del mantenimiento de infraestructura escolar con recursos del Tesoro Público al 100% como parte del diseño del Proyecto.
2. Es menester asegurar que las contrataciones para la realización de actividades claves sean financiadas progresivamente por recursos de tesoro público en vez de con recursos de endeudamiento.

Nota: La asignación de recursos se verá claramente reflejada en el presupuesto del año 2005, debido a que el proyecto ha culminado en 2004.

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



1. En futuros proyectos es recomendable que se establece desde el diseño que el Proyecto solo financiar consultorías individuales asociadas directamente a los objetivos del proyecto, mientras las funciones permanentes del Ministerio deben ser realizadas por personal de planta.
2. Se debe efectuar un verdadero análisis institucional que permita conocer las áreas que necesitan ser fortalecidas por el proyecto, así como establecer claramente las acciones a realizarse, con metas y objetivos precisos, y plazos para su cumplimiento.
3. Proyectos de índole social deberían contar con apoyo por parte de los involucrados, para asegurar su sostenibilidad. En este caso, sería imprescindible que los alumnos, padres de familia, directores, docentes, y miembros claves de la comunidad apoyen las acciones del Proyecto.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.

1. Mantener la aplicación de los currículos aprobados en los niveles de inicial y secundaria.
2. Continuar el programa de capacitación docente de ambos niveles educativos, introduciendo un componente de evaluación de impacto.
3. Implementar el plan de mantenimiento de infraestructura escolar y mobiliaria.
4. Mantener funcionando el sistema de medición de rendimiento estudiantil.
5. Mantener funcionando la oficina de planificación estratégica y la unidad de estadística.
6. Desarrollar mecanismos para involucrar a los beneficiarios en el mantenimiento de los logros.

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

[] Muy Probable (MP)

[P] Probable (P)

[] Poco Probable (PP)

[] Improbable (I)

1. El Ministerio ha recibido mayores recursos para la ejecución de acciones para mejorar la calidad de la educación, específicamente para impulsar las capacidades de los alumnos en matemática y comprensión de lectura.
2. Institucionalmente, el ministerio ha desarrollado capacidades y fortalezas que le permiten manejar los sistemas desarrollados.
3. Tanto el BID como el Banco Mundial están impulsando, a través de préstamos de ajuste sectorial, la toma de decisión política que contribuirá a mejorar la calidad del gasto y de funcionamiento del sector.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Baja ← [] [x ¹⁰] [] → Alta [] N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Baja ← [x ¹¹] [] [] [] → Alta [] N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A
5. Capacidad gerencial y proceso de toma de decisiones de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
6. Cumplimiento oportuno de políticas, procedimientos del Banco y cláusulas contractuales	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, calidad de los EFAs, etc.)	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
8. Oportunidad y eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia del Organismo Ejecutor, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

1. El Banco debería jugar un papel más fuerte en las decisiones sobre la disolución de la unidad ejecutora. En el

¹⁰ La conformación de la UCP sufrió muchos cambios en el transcurso de la ejecución, resultando en su eventual debilitamiento.

¹¹ Idem.

año 2002, se disolvió la UCP (en contra de los consejos del Banco), pretendiendo pasar sus funciones a la Secretaría Técnica de Planificación Estratégica del Ministerio, lo cual resultó en serias demoras y retrasos en la ejecución. Como consecuencia, el Banco recomendó la reconstitución de la UCP, la cual se logró a mediados del 2003, logrando recuperar en parte el ritmo de la ejecución.

2. El rol de la COF en marcar las pautas para la supervisión del Proyecto contribuye sustancialmente al logro de las metas. La especialista sectorial asumió un papel activo en la supervisión del Proyecto, para suplantar las debilidades de la UCP a partir del año 2002. Asimismo, COF-CPE realizó cursos de capacitación en adquisiciones para los ejecutores, para mejorar su desempeño en ésta función.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.

1. Perfil de Coordinador Nacional: debe contar con un gerente de proyectos, con amplia experiencia en el manejo de proyectos de alta complejidad.
2. Perfil de jefe de área de adquisiciones: debe contar con una persona certificada por el Banco en el tema de adquisiciones.
3. La decisión de renovar contratos o no del personal clave de las UCP debería ser compartida entre el Banco y las autoridades del país, con base en criterios objetivos y transparentes.
4. Implantar un sistema de supervisión del proyecto, tanto de las áreas de línea del ministerio como de las actividades realizadas en el terreno.
5. Realizar reuniones mensuales (o más frecuentes) con todo el equipo del Ministerio involucrado en la ejecución del Proyecto, y no solamente con la UCP, para revisar el avance con base en un POA aprobado por el Banco. Estas revisiones permitirán al ejecutor y al Banco mantener la perspectiva integral del proyecto, y no perderse en las acciones cotidianas de adquisiciones y desembolsos.

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

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

(Explique su calificación)

1. No obstante las numerosas debilidades de la UCP, se lograron muchas de las metas establecidas en el Proyecto (no en los plazos establecidos).

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

2.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

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

☐ No ☒ Si

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: 09 10 05

Fecha terminación: 09 04 04

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

☐ Banco ☒ Prestatario

4. ¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$

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

☐ Recursos de préstamo BID

☒ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

→ Ver detalles en el Anexo 4

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

→ El Banco solicitará formalmente al Ejecutor realice esta evaluación y determinará los puntos que deben ser presentados, asegurando de obtener la medición de algunos de los indicadores del Marco Lógico.

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

- a. El equipo de diseño debería lograr un mayor consenso con todos los involucrados, incluyendo los que posiblemente estarían en contra de unos de los objetivos planteados – por ejemplo, el gremio de docentes.
- b. Es necesario realizar un riguroso análisis de capacidad institucional de la entidad ejecutora del proyecto, y diseñar un componente de fortalecimiento institucional con metas y resultados claros y medibles. El análisis debería tomar en cuenta factores relacionados con la (falta de) estabilidad laboral de las personas que componen la UCP, así como medidas para proteger el personal técnico contra los vaivenes políticos.
- c. Un proyecto que pretende resolver problemas de alta complejidad de índole socio-político debería establecer claramente la ruta crítica para la consecución de metas y objetivos prioritarios. Sólo de esta manera se podrá evitar una dispersión de esfuerzos que no resultan en el impacto deseado.
- d. El Ministerio de Economía y Finanzas debería participar en el diseño del proyecto, para asegurar un compromiso de financiar plena y oportunamente la ejecución, así como establecer metas y objetivos que tengan un impacto fiscal y presupuestal.
- e. Mantener mayor continuidad entre el equipo que diseña y el equipo que ejecuta (tanto del país como del Banco) asegurará mayor apego a las prioridades y objetivos del Proyecto.

Anexos 1A y 1B Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A Fuente de Financiamiento (Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.Administ / Supervis	5.255			5.255	2.242	0.503		2.745	-57.34	50.3		-47.76
2.Costos Directos	88.973	34.511		123.484	91.033	43.600		134.633	2.32	26.34		9.03
3.Costos Concurrent		8.592		8.592						-100		-100
4.Sin Asig Especifica	4.772	1.000		5.772					-100	-100		-100
5.Costos Financier	1.000	22.897		23.897	1.212	22.897		24.109	21.2			0.89
TOTAL	100.000	67.000		167.000	94.487	67.000		161.487	-5.51			-3.30

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1 (97)	11.800	3.900		15.700	0.836	3.228		4.064	-11.636
2 (98)	24.000	12.300		36.300	14.989	7.173		22.162	-14.138
3 (99)	41.000	18.700		59.700	22.331	13.124		35.455	-24.245
4 (00)	21.600	21.200		42.800	16.997	10.448		27.445	-15.355
5 (01)	1.600	10.900		12.500	7.275	6.547		13.822	1.322
6 (02)					16.072	5.903		21.975	21.975
7 (03)					11.442	4.616		16.058	16.058
8 (04)					4.545	6.968		11.513	11.513
TOTAL	100.000	67.000		167.000	94.487	58.007		152.494	-14.506

Anexo 1- C

Información Financiera y Estados Financieros Auditados
(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc).

→ El OE implementó los procedimientos necesarios para manejar adecuadamente los fondos recibidos, habiendo tenido un personal capacitado sobre estos temas, esto como resultado de una permanencia conveniente de los consultores contratados, para la ejecución del proyecto.

2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.

→ El OE estableció un “software” administrativo financiero que facilitó la ejecución del programa, teniendo en consideración el presupuesto acordado con el Banco, en cuanto a la aplicación y control del “paripassu” y las categorías de inversión, haciendo expeditiva la ejecución de los pagos por las obligaciones contraídas..

Asimismo se implementaron “consultas” y reportes que ayudaron a controlar la gestión administrativa financiera.

3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).

→ El OE presentó los informes financieros con un nivel de claridad y precisión aceptables, que no causaron problemas ni de revisión ni de entendimiento, mencionándose por ejemplo, un adecuado control de la “diferencia de cambio” y una correcta y oportuna presentación de los Informes Semestrales del Estado del Fondo Rotatorio, los cuales no presentaron problemas relevantes ni en su presentación ni en su contenido.

4. Estados Financieros Auditados. Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFAs.

→ En relación con la oportunidad de presentación de EEFFAA podemos decir que ha sido aceptable ya que durante los 7 años de ejecución ya transcurridos (1997-2003) han presentado 6 informes de los cuales, 4 fueron presentados dentro del plazo establecido contractualmente, 1 con 2 meses de retraso y otro con 4 meses de retraso. Actualmente, el informe del ejercicio 2003 que debió ser presentado en abril 2004, no ha sido presentado. Es probable que este informe se presente en el mes de agosto lo cual implicaría nuevamente un retraso de 4 meses. Todos los informes fueron con opinión limpia y en términos generales de calidad aceptable.

5. Lecciones Aprendidas. Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.

→ 1) Contar con un personal permanente, capacitado, adecuadamente evaluado, motivado y supervisado, siendo los líderes de las diferentes áreas, profesionales con capacidad y experiencia comprobada.

- 2) Contar con un “software” amigable, integrado administrativa y financieramente, (en una 2da. parte la gestión técnica), que cumpla con los requerimientos del Banco y de las Instituciones Oficiales del Estado, para evitar duplicidad de funciones y “saturación” de los consultores
- 3) Seguimiento oportuno del Banco, para identificar problemas y demoras que pudiese el OE, dándole las recomendaciones y apoyo que necesite para superar inconvenientes, distorsiones, etc. en la ejecución del proyecto.
- 4) El Organismo Ejecutor debería contar con autonomía presupuestal, administrativa y financiera, para facilitar una fluida gestión.

SIGLAS USADAS EN EL PCR

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CD	Discos compactos para inicial
CE	Centro Educativo
CEO	Centro de Educación Ocupacional
CER	Comisión Especial de Registro
EE	Entes Ejecutores
EEA	Entidades Especiales Autorizadas
IES	Instituciones de Educación Superior
ISP	Instituto Superior Pedagógico
IST	Instituto Superior Tecnológico
MECEP	Programa Especial Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU	Ministerio de Educación
ONDEC	Oficina Nacional de Educación Católica
PDI	Proyecto de Desarrollo Institucional
PLANMED	Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa
PRONOEI	Programa No Escolarizado de Educación Inicial
RM	Reolución Ministerial
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
USE	Unidad de Servicios Educativos, denominada posteriormente Unidad de Gestión Educativa , UGE.

INFORME DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
DE LA EDUCACIÓN**

CONTRATO DE PRÉSTAMO N°956/OC-PE

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Lima, 15 junio del 2004

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 PRODUCTOS OBTENIDOS

3.1.1.1 ANALISIS DE INDICADORES

1. Educación Primaria: Programa de Articulación (5 años).-

Desarrollo Curricular y Materiales Educativos

Indicadores de Desempeño ISDP - BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Reformulación curricular de educación inicial 5 años realizada; las guías metodológicas correspondientes entregadas a los docentes.	El 90% de las instituciones educativas de educación inicial de gestión estatal han implementado la diversificación del currículo, fundamentalmente en su programación anual y de corto plazo. Se han organizado 800 redes curriculares conformadas por instituciones educativas de educación inicial y programas no escolarizados, en las cuales se realizan acciones de investigación del contexto sociocultural de sus comunidades, la diversificación del currículo de acuerdo al calendario comunal, a la diversidad cultural y ecológica, a las demandas sociales
11,000 aulas de inicial 5 años dotadas con material educativo (módulos de biblioteca y material didáctico) que estimule el desarrollo educativo integral de los niños de este nivel	En el año 1998 se adquirieron 7.000 módulos de material educativo (módulos de biblioteca y material didáctico) para el nivel inicial 5 años vía PNUD, se distribuyeron 6.939. módulos el año 1999. En 1999 se adquirieron 6.000 módulos adicionales, de los que se distribuyeron 5.998 el año 2001. Adicionalmente, el año 2001 se han adquirido 13.200 radiograbadoras y sets musicales que se distribuyeron el año 2003.

Programa de Capacitación

Indicadores de Desempeño ISDP - BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
11,000 docentes capacitados y aplicando el uso adecuado de los currícula mejorados y los materiales educativos.	Se ha capacitado 13.350 docentes en el uso de la currícula mejorada y en metodologías de manejo de aula. En 1999, se incluyó en la capacitación el uso del módulo de material educativo.

Infraestructura y Mobiliario

Indicadores de Desempeño ISDP - BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Mejorar la infraestructura física en 4800 aulas para la población de Primaria Programa de Articulación, dotándolas con mobiliario adecuado: Sustitución de 2750, rehabilitación de 1300 y construcción de 750	Se han sustituido y rehabilitado 3.854 aulas en 429 CE de educación secundaria. Estas aulas han sido equipadas con mobiliario. Adicionalmente se ha realizado el mantenimiento de los primeros 272 CE, rehabilitados entre los años 1999 y 2001.

2. Educación Secundaria

Desarrollo Curricular y Materiales Educativos

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Revisión y modernización curricular realizada en tres áreas básicas: Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales, para el final del Programa.	Ha culminado la experimentación del diseño curricular básico (DCB) de 1° a 5° de secundaria en 2,675 CE del país. La generalización del DCB en se inició en enero del año 2004 con la Resolución Viceministerial N°310-VMGP que dispone la generalización del Currículo de Secundaria de 1° a 3°, sin embargo, actualmente se está generalizando de 1° a 5° en 4,500 CE a nivel nacional y en 15 regiones del país, por iniciativa propia.

Capacitación Recursos Humanos

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
30,000 docentes actualizados en tres áreas básicas: Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales.	Capacitación de 29.619 docentes de 1° a 4° grado de educación secundaria en el uso de metodologías de manejo de aula y actualización conocimientos por especialidad.

Creación Círculos de Calidad

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Innovaciones educativas implantadas en un mínimo de 100 CCEE, para el final del Programa.	En el año 2001 se ejecutaron 80 proyectos de innovación pedagógica. En el mes de julio del mismo año se lanzó el 2° Concurso de Innovaciones Pedagógicas y 1° de Innovaciones en Gestión para la selección de 120 y 80 proyectos innovadores respectivamente dentro del marco del Contrato de Préstamo N°1237.

3. Educación para el Trabajo

Desarrollo Curricular

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Catálogo de perfiles ocupacionales y profesionales incrementado hasta llegar a 160 títulos, para el final del Programa.	Se incrementó el catálogo de perfiles ocupacionales y profesionales en 20, llegando a un total de 120 perfiles. Se ha realizado el desarrollo curricular en 4 familias profesionales.

Modernización de la Oferta Pública

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Censo Nacional de Docentes de Educación Superior Técnica y Pedagógica, realizado y analizado para el final del Programa.	Censo Nacional de Docentes de Educación Superior Técnica y Pedagógica, fue realizado por el INEI, sus resultados fueron entregados al MED en el mes de diciembre de 1998.
Diagnóstico de la Educación Superior.	Estudio sobre Competencias demandadas por el mercado de trabajo para las PYMES, el estudio fue adjudicado a SASE - IPAE en el mes de noviembre de 1998 y ya fu terminado.
Plan de racionalización de Institutos Superiores Pedagógicos realizados, para el final del Programa.	Sistema de acreditación para Institutos de Educación Superior (IES) públicos y privados. Se cuenta con el diseño del marco normativo general y los términos de referencia para un estudio de demandas de carrera del mercado laboral y otro respecto a la definición de estándares de calidad del sistema de acreditación. Se ha iniciado el proceso de capacitación de ISTs y Entidades Especializadas que se encargarán de ejecutar la acreditación.
Diseño del Sistema Nacional de Educación para el Trabajo, incluyendo el sistema de información y planeamiento con indicadores de oferta y demanda para la programación de cursos, para el final del Programa.	Experimentación de la propuesta curricular para la implantación del subsistema de Formación Profesional Técnica en 5 centro piloto: IST Catalina Buendía de Pecho (Ica), IST Chinchá (Chinchá), IST Tupac Amaru (Cuzco), IST Manuel Hierro Pozo (Ayacucho) e IST Manuel Seoane (Lima). Los 3 primeros centros han firmado convenios con empresas e instituciones para implementar el sistema en la modalidad de Comité Consultivo. El cuarto está implementando la 2° modalidad llamada Co-Gestión MED - Institución de Prestigio.
IST a ser fortalecidos identificados, para el final del Programa.	

4. Fortalecimiento Institucional

Sistema de Medición de la Calidad Educativa

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Un sistema de evaluación del rendimiento estudiantil implantado para el nivel secundario, el cual será complementado con el de educación primaria, para el final del Programa.	Se han realizado dos pruebas piloto a los alumnos del 4° (1998 y 2000) y una a los de 5° grado de educación secundaria (1997). Además una prueba definitiva para cada grado (1998). Se han analizado los resultados de la prueba piloto del año 2000 con los cuales se ha elaborado la prueba definitiva que ha sido tomada a los alumnos del 4° durante el 2001. En el marco del programa BIRF se ha tomado una prueba definitiva a alumnos de 4° de primaria el año 1996 y a 16,000 alumnos de 4° y 6° el año 2001. Se han impreso y distribuido 5,000 ejemplares de los boletines CRECER 1 - 15; así como las revista N° 1 y 2.

Planificación Estratégica

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Oficina de Planificación Estratégica del MED consolidada para cumplir con la función de formulación y evaluación del programa de largo, mediano y corto plazo, para el final del Programa.	Línea de base: Estudio adjudicado a SASE en el mes de agosto de 1998. Fue terminado. Modelo plurianual: Estudio adjudicado a GRADE en el mes de octubre de 1998. El informe final se encuentra en el MED. Se publicaron los siguientes trabajos de investigación: "Yauyos, Estudio sobre valores y metas de vida", "Estudio sobre demanda y estándares sociales en educación" y "¿Sabemos como se aprende? Nuevos enfoques sobre el aprendizaje"

Fortalecimiento de Institutos Superiores Pedagógicos – ISP

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
22 Institutos Superiores Pedagógicos fortalecidos, para el final del Programa	Se ha fortalecido 22 institutos públicos pedagógicos pre-seleccionados mediante la dotación de 03 módulos de biblioteca (IP 05-97, 03-98 y LP 01-00), equipo de cómputo (01 servidor, 1 PC, 15 tarjetas de red, 1 hub o concentrador y 01 impresoras láser) y cableado de data. Además se ha capacitado 4,986 docentes y se han realizado reuniones con alumnos, docentes y directores con el objeto de fortalecer los currículos de formación docente.

Capacitación en Gestión

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
	Se han capacitado 3.722 directivos. El año 1997 se realizó un programa piloto de capacitación en gestión educativa para 150 directores de centros educativos del nivel secundario. En 1998 se ha capacitado en gestión educativa para 1.315 directores de CE del nivel secundario. Durante 1999 se ha capacitado a 917 directores en la modalidad presencial y 362 a distancia; y el año 2000 se capacitó 270 directores presencial y 708 distancia.

Sistema Mejoramiento del Desempeño Docente

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
Sistema de Mejoramiento del Desempeño Docente implantado, para el final del Programa.	Se ha financiado una consultoría para el Diseño de una Propuesta de Sistema de Recursos Humanos de la Educación Pública Peruana.

Educación Inicial no Escolarizada

Indicadores de Desempeño ISDP – BID	Productos Obtenidos a Diciembre del 2003
	Alternativas no escolarizadas de educación inicial. Estudio realizado por la PUCP. El informe final se encuentra en el MED y ha sido publicado.

3.1.1.2 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS LOGRADOS

1. Educación Primaria: Programa de Articulación (5 años).-

En términos de mayor cobertura la matrícula de este nivel indica una evolución favorable aunque no significativa, del orden del 3% anual excepto en los años 99 y 2003 en lo que se muestra una leve disminución.

1.1 Desarrollo Curricular y Materiales Educativos

Con relación a la adecuación curricular el proceso pasó por varias etapas, durante el año 97 se compatibilizó el currículo de este nivel con el de articulación de primer ciclo de primaria, dentro de la nueva concepción de la estructura curricular, iniciándose en al año 98, el proceso de experimentación y de validación, que posteriormente dió paso a la generalización, llegando en el año 2003 a la etapa de diversificación curricular a nivel nacional.

Respecto a los materiales educativos las metas iniciales se superaron en un 18%, llegándose a distribuir 12,937 módulos de material didáctico y bibliotecas de aula; y 13,200 radiograbadoras con sus respectivos CD's educativos e instructivos.

Es importante mencionar también el Plan Estratégico para el período 2004-2010 elaborado por la Comisión técnica de Educación Inicial, con la participación del equipo técnico del subcomponente.

1.2 Programa de Capacitación

Al inicio del proyecto no se pudieron lograr las metas previstas debido a la existencia de capacitaciones paralelas promovidas por las Direcciones regionales, a ello se sumó la ausencia del programa curricular como elemento básico de la capacitación, que se encontraba en experimentación y la falta de estadísticas claras para determinar la población a capacitarse.

Sin embargo, al final del proyecto, la meta programada fue superada en un 21% , llegándose a capacitar un total de 13,350 docentes del nivel. Para Este fin se contrataron 88 “entes ejecutores” (EE)¹ entre los años 1997 y 2000, los cuales fueron contratados luego de procesos transparentes a través de concursos a nivel nacional.

Esta estrategia es uno de los cambios más importantes introducidos por el programa MECEP, dentro de las políticas y prácticas del Ministerio, en la medida que significa abrir el Ministerio a la sociedad civil, permitiendo la utilización de la experiencia y

¹ Instituciones públicas y privadas que a lo largo del proyecto contrató el Ministerio para la ejecución de sus acciones de capacitación.

Know-how de muchas instituciones externas, involucrándolas en las políticas y orientaciones del MED.

Este modelo fue cuestionado en un inicio por la existencia de algunas entidades poco eficientes, sin embargo, el Ministerio actuó cortando relación contractual con estas instituciones o corrigiendo los errores cuando fue factible. No obstante, estos problemas iniciales no empañan los efectos positivos de la estrategia², la cual sigue siendo utilizada por el MED para desarrollar sus procesos de capacitación, esta vez financiados con recursos ordinarios del tesoro.

Para cubrir áreas en donde no se podían contratar EE, el Ministerio pensó en capacitar al personal especialista de las Direcciones Regionales, sin embargo esto no se concretó en la medida que al año 2000 se cumplió la meta establecida en el proyecto.

1.3 Infraestructura y Mobiliario

Este subcomponente se ejecutó a través del Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y de Salud - INFES en virtud a un convenio de gerencia de obras suscrito entre esa entidad y el MED. Durante el primer año del proyecto se formuló el programa de inversiones y se definieron las bases de licitación pública a usarse para las convocatorias de ejecución de obras civiles.

Así, para cada año se preparó un programa de inversiones y se realizó un plan de micro localización que identificaba las localidades de intervención.

La ejecución de obras civiles se llevó a cabo según el siguiente cuadro:

Año	Licitaciones	Adjudicaciones	CE terminados	Aulas
1997	20	14	14	123
1998	125	114	114	1,023
1999	155	148	147	1,189
2001	68	67	63	758
2003 ³	90	89	89	1,054
TOTAL	293	432	427	4,147

La actuación del INFES como gerente de obra ocasionó cierta lentitud en los procesos y ejecución de obras, en parte por la necesidad de que su personal aprenda los procedimientos bajo normas del BID y también porque esta institución no llegó a alcanzar durante gran parte del periodo de ejecución del Proyecto, un nivel de eficiencia adecuado. Esta situación fue superada significativamente durante el año 2003, cuando la Oficina de Infraestructura Educativa – OINFE, órgano del MED encargado de supervisar la ejecución de las obras, logró establecer canales de coordinación mucho más dinámicos con INFES, lo cual significó la consecución de las metas planteadas.

En términos de mejoramiento de la infraestructura física se mejoró 3,854 aulas dotándolas con mobiliario adecuado. Asimismo, la concluido el mantenimiento de los primeras 272 CE que fueron rehabilitados por el Proyecto entre los años 1997 y 2000.

² Estudio de Medio Término del MECEP-BID 956/OC-PE. Villarán Fernando y Vasallo Alina.

³ Obras correspondientes a las rehabilitaciones en centros educativos afectados por el sismo del sur producido en junio de 2001.

Este plan de mantenimiento se ejecuta con recursos del Tesoro Público en un 100% buscando su sostenibilidad para el futuro.

2. Educación Secundaria

En general este componente ha tenido una ejecución difícil debido en principio a su complejidad y la necesidad de coordinación con diversos actores internos y externos vinculados a sus objetivos.

A nivel interno los obstáculos pasaron por la conformación de la Unidad de Desarrollo Curricular de Educación Secundaria, espacio en el que el MED no contaba con el personal necesario; y por lograr el desarrollo de una estrecha coordinación con la Unidad de Capacitación.

A nivel externo, las convocatorias para capacitación no lograron el número de entidades de capacitación necesarias, pasando el equipo de diseño curricular a asumir directamente algunas áreas geográficas.

2.1 Desarrollo Curricular y Materiales Educativos

Este proceso se inició con la elaboración de un documento marco de la propuesta curricular de educación secundaria a partir del cual se inicia la revisión del programa curricular y se elabora el Diseño Curricular Básico en experimentación, para una educación secundaria de 4 años, articulado con la educación primaria y el bachillerato.

Aun cuando el MED estaba comprometido a revisar y modernizar tres áreas básicas del programa curricular, desde el inicio, se trabajó en una revisión total del programa curricular. Es así que siguiendo la misma estrategia de revisión, experimentación o validación y generalización durante los primeros años del proyecto se revisaron 9 áreas curriculares a saber: comunicación integral, matemáticas, ciencia tecnología y ambiente, idioma extranjero, ciencias sociales, gestión de procesos productivos y empresariales, educación física, educación artística y educación religiosa. Las tres primeras fueron las áreas definidas como básicas en el proyecto.

El proceso de validación incluyó acciones como la elaboración de un plan de validación curricular, impresión de programas para la validación en los centros piloto, definición de áreas piloto que permitan recoger datos útiles, talleres de implementación con los centros piloto que incluyeron la presencia de consultores internacionales, diseño de pruebas de entrada y salida, talleres con directores y subdirectores, realización de mesas de trabajo, visitas de monitoreo y finalmente ajuste de los programas curriculares.

En el año 2001 se realiza una revisión del Diseño Curricular Básico en experimentación y se elabora el documento “Diseño Curricular de la Nueva Secundaria”, para una secundaria de 5 años. El Ministerio decidió que el Diseño Curricular Básico en experimentación seguiría aplicándose en un piloto de 2675 CE y que la aplicación del Diseño Curricular de la Nueva Secundaria se iniciaría como piloto en el año 2002.

Así, en el año 2002 nos encontramos frente a un escenario que incluía en paralelo la marcha de 4 estructuras curriculares: la Tradicional que la usaban la mayor parte centros educativos, el Diseño Curricular Básico experimental para los cuatro años de

secundaria, la versión del Diseño Curricular de la Nueva Secundaria y la versión “modelo en construcción” derivado de la revisión de los criterios e indicadores de evaluación de las 10 áreas que componen la estructura curricular básica.

Es preciso mencionar que el programa de generalización del Diseño Curricular Básico para los 4 años de secundaria se vio afectado por la indefinición respecto a la estructura definitiva de la educación secundaria y la continuación del Bachillerato.

Finalmente, el año 2003 se consolidan todas las propuestas curriculares en experimentación y en enero del año 2004 se aprueba el Diseño Curricular Básico de la Educación Secundaria mediante Resolución Ministerial 019-2004-ED. . Actualmente se está aplicando en 4,500 CE a nivel nacional y en 15 regiones se ha generalizado su aplicación.

2.2 Capacitación Recursos Humanos

Este proceso se inició con la elaboración de la Estrategia y el Plan de Capacitación para el 1998 - 2001.

El proceso de capacitación de secundaria estuvo a cargo de la Unidad de Capacitación del Ministerio, equipo responsable del programa de capacitación de inicial y primaria, por lo cual los procesos de contratación de entes ejecutores son iguales a los usados para el sub componente de inicial.

El plan de capacitación es un programa integral a lo largo del año escolar y se inicia con seminarios de información en febrero, de reforzamiento en agosto y de evaluación en noviembre, todos liderados por el equipo de capacitación y en coordinación con el equipo de desarrollo curricular de secundaria.

La estrategia se basó en el uso de metodología activa, el nuevo enfoque pedagógico, el uso del nuevo programa curricular y el uso de fascículos auto instructivos de capacitación.

A lo largo del período del proyecto, y hasta el año 2003 se logró capacitar casi a treinta mil docentes (29,619) docentes a nivel nacional. Sin embargo, aún está pendiente la evaluación de impacto de este programa.

2.3 Fortalecimiento Institucional

En este subcomponente el Ministerio decidió iniciar su fortalecimiento mediante la dotación de equipamiento básico para la Unidad de Secundaria del Ministerio. El sistema de información requerido por esta unidad estaba contemplado dentro del Plan de Datos y Sistemas del Ministerio.

2.4 Círculos Calidad

Este proceso se inició en 1997 con la formación de 50 círculos de Calidad y 20 intercírculos, la realización de dos talleres de Capacitación para aproximadamente 1,200 docentes (en Investigación Educacional e Innovaciones Pedagógicas y Gestión de Calidad) y la dotación de material de apoyo relacionado a los temas de capacitación.

En la ejecución de las actividades se encontraron algunos problemas de colaboración por parte de directores y de los docentes involucrados en estos círculos, así como la dispersión y accesibilidad a las diferentes zonas, irregularidades del calendario escolar y actividades no previstas de otros organismos que se cruzan con las de los círculos.

Se definió una propuesta de estrategia y un Plan para los Círculos de Calidad a partir de la revisión de los proyectos de innovación e investigación efectuados por los círculos piloto del año 1997. Sin embargo, los problemas mencionados impidieron que esta estrategia diera resultado. En el año 2000 se reorientaron las actividades acordándose redireccionar las acciones hacia fondo concursable para proyectos sobre innovaciones pedagógicas en los centros de educación secundaria públicos.

Este subcomponente elaboró e implementó de manera eficaz una estrategia, consistente en generar desde la comunidad educativa y de manera abierta, las propuestas de innovación que cada CE considere pertinentes para su realidad. Esta estrategia permitió una real implantación de los proyectos de innovación en los proyectos curriculares en cada centro educativo participante, asegurando su continuidad.

En el 2001 se planteó como meta el Concurso, la puesta en práctica y evaluación de 80 experiencias de programas innovadores en desarrollo curricular en igual número de centros educativos. De este concurso, se financió la ejecución de 80 proyectos de innovación los cuales fueron monitoreados y publicados.

Así mismo se lanzó en el año 2001 el segundo concurso de innovaciones educativas cuyos resultados se financiaron con el Contrato de Préstamo 1237/OC-PE.

3. Educación para el Trabajo

El logro del objetivo de este componente es una clara necesidad del sector y pasa por que el Ministerio defina lo que significa un Sistema de Educación para el trabajo para lo cual el subcomponente de modernización delineó algunas normas, sin embargo se finalizó el proyecto y no hubo la decisión a nivel político respecto de esta propuesta que sobrepasó el período de gobierno por lo cual nuevamente entró a revisión y reconsideración.

3.1 Desarrollo Curricular

Este subcomponente tomó como punto de partida lo desarrollado por el proyecto de Formación Profesional ejecutado con fondos de la cooperación española. La meta planteada era la elaboración de un catálogo de perfiles ocupacionales de 160 títulos.

El equipo técnico contratado por el Proyecto desarrolló un catálogo de 120 perfiles ocupacionales y profesionales. Esta tarea se realizó en conjunto con la empresa privada. El trabajo que consistía en reuniones técnicas en las que participaban docentes de instituciones educativas de prestigio y representantes del sector privado afrontó serios problemas en la identificaciones de expertos productivos, de sectores económicos y de servicios.

Incluyó la impresión del catálogo de títulos y la elaboración de guías metodológicas para docentes y alumnos para las familias profesionales.

3.2 Modernización de la Oferta Pública

Este subcomponente logró la realización de:

1. Estudio de competencias demandadas por el mercado de trabajo de las pequeñas y micro empresas, adjudicado a SASE
2. Ejecución del censo de educación técnica y pedagógica, que incluye información de IST, ISP, CEO's y colegios con variante técnica.
3. Propuesta para la implementación de un sistema nacional de educación para el trabajo, que incluía una propuesta de acreditación de Institutos de Educación Superior (IES). Esta propuesta tenía como soporte la compilación de las normas relativas a institutos superiores y propuestas para la aprobación de:
 - a. Procedimientos e instrumentos para la acreditación de IES
 - b. Reglamento de entidades especiales autorizadas (EEA)
 - c. Reglamento para la comisión especial de registro – CER
 - d. Reglamento de registro de IES y EEA
 - e. Reglamento de acreditación del proyecto educativo institucional de Educación superior y de carreras profesionales.
 - f. Estudio que sistematiza las normas relativas a IES.
4. Plan de racionalización y fortalecimiento de IES, que comprende la propuesta de criterios de selección de Institutos Superiores Tecnológicos - IST a ser fortalecidos. De este plan resultaron seleccionados 24 IST, suscribiéndose convenios de gestión centro empresa con 5 centros pilotos bajo el modelo Comité consultivo. Posteriormente se aprobó un modelo denominado de Cogestión Ministerio e institución de prestigio.
5. Diseño del sistema nacional de educación para el trabajo, incluyendo el sistema de información y planeamiento con indicadores de oferta y demanda laboral para la programación de cursos, así como de la base de datos para el registro seguimiento de expedientes.
6. Contratación de estudio de categorización para establecimientos públicos y privados e inicio de su implementación; y

4. Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación

El objetivo es aumentar la eficiencia global del sector: i) fortaleciendo la capacidad de gestión del MED y de las instancias intermedias; y ii) incrementar la capacidad de gestión de los centros educativos de secundaria.

4.1 Sistema Mejoramiento del Desempeño Docente

Se contrató una consultoría para diseñar una Propuesta de Recursos Humanos de la Educación Pública Peruana vinculado a un mecanismo de incentivos salariales tanto para áreas urbanas como rurales, como parte final de este estudio se financió un plan de difusión que buscó generar un debate sobre el tema.

Como resultado de esta última acción, se realizaron los siguientes estudios: i) Bases para una estrategia de difusión, ii) Propuestas de perfiles de nuevos docentes y sistemas de selección, incorporación, permanencia y acreditación de profesores del sector, iii) Sistema de acreditación de instituciones y programas formadores de profesionales de educación y iv) Propuesta de carrera magisterial, política salarial, sistemas de pago y sistemas de incentivos y sanciones.

Tiene como objetivo la aplicación de métodos de evaluación de desempeño docente para permitir que se implemente gradualmente una política de estímulos, entre otros, a la asistencia, la productividad, capacitación y rendimiento.

4.2 Sistema de Medición de la Calidad Educativa

Se han realizado dos pruebas piloto a los alumnos del 4° (1998 y 2000) y una a los de 5° grado de educación secundaria (1997). Además una prueba definitiva para cada grado (1998). Se han analizado los resultados de la prueba piloto del año 2000 con los cuales se ha elaborado la prueba definitiva que ha sido tomada a los alumnos del 4° grado durante el 2001.

Inicialmente se había programado aplicar pruebas a los alumnos de 2do de secundaria, sin embargo se ha aplicado a los alumnos de 5to de secundaria considerando que dicha información sería un importante insumo para las mediciones del programa de bachillerato.

Para ello se elaboraron las tablas de especificaciones, ítems y cuestionarios de matemática, lenguaje y literatura del 4to y 5to de secundaria, se sensibilizó a los docentes de 4to y 5to grados de las Direcciones Regionales y Subregionales.

Los resultados de las pruebas fueron analizados e impresos en los boletines CRECER N° 1 al 15, así como en las Revistas N° 1 y 2.

4.3 Planificación Estratégica

Como una de las tareas iniciales en este subcomponente se identificó una red nacional e internacional de personas e instituciones especialistas en temas educativos afines a los componentes del proyecto

Durante el primer año de ejecución del programa se prepararon ocho documentos de análisis prospectivo como bases para la discusión sobre política educativa: Utilización de los medios de comunicación para Sistemas de Educación a Distancia, Ciencia y Tecnología, Educación y Corrupción, Democracia y Gobernabilidad, Educación y Empleo, Tendencias de la Educación, Educación Ambiental y las reformas educativas en Australia y Nueva Zelanda.

Para buscar un mayor entendimiento del cambio de paradigma respecto del aprendizaje se realizaron dos eventos con participación de consultores internacionales: La ciencia del aprendizaje frente a los retos de la era de la información y La cooperación humana en la construcción de los aprendizajes.

En el marco de estudios que permitan definir una estrategia para el sistema educativo, la Oficina de Planificación del MED - PLANMED, contrató un estudio denominado Metas de Vida y Valores en la Población de Yauyos que fue desarrollada por la Universidad Católica.

Se ha diseñado un sistema para el inventario de plazas y planillas de Lima, que ha significado revisar la información remitida por las USE de Lima, regiones y subregiones. Esta información contenía algunas inconsistencias que han producido demoras en su procesamiento.

Es preciso señalar que la integración de la información de plazas, escalafón y planillas es clave para mejorar el control de la ejecución presupuestal de casi el 85% del presupuesto que se asigna al sector, la idea detrás de este trabajo era dotar al sector de un procedimiento estándar de mantenimiento de su escalafón, administración de códigos modulares manteniendo, asignación de plazas y sistema de planillas. Este proceso de ingreso de información no fue continuado, sin embargo ha sido retomado en el año 2003 a fin de culminar el sistema.

La Oficina de Planificación durante el período de ejecución del proyecto asumió la responsabilidad de la preparación de los Planes Estratégicos, para ello implementó una serie de procesos de capacitación a las USE's y Direcciones Regionales.

PLANMED ha preparado regularmente los planes operativos del Ministerio, y los planes multianuales para el período 2001-2005 y 2002-2006 y ha conformado la unidad de seguimiento y monitoreo que realizará el seguimiento no solo de los proyectos de inversión sino de todos los programas del Ministerio. Estas acciones tienen su origen en los estudios que para el Modelo Plurianual se realizó con GRADE.

Finalmente, PLANMED con apoyo de la consultora Magia Comunicaciones preparó y lanzó una página WEB para el Ministerio de Educación que pudiera mostrar los avances del sector en los temas de su competencia.

El año 2002 el MED crea la Secretaría de Planificación Estratégica, órgano de la alta dirección del ministerio que se encargará de asumir las funciones de planificación y presupuesto y que fue fundado sobre la base de la oficina de PLANMED. De esta manera se asegura la continuidad de las labores de planificación y su sostenibilidad.

4.4 Fortalecimiento de Institutos Superiores Pedagógicos – ISP

Desde el inicio del proyecto se seleccionaron los 22 ISP que iban a formar parte del plan de fortalecimiento. Se preparó así mismo un plan de capacitación y sus instrumentos: cartel para cada área, perfil del formador de formadores, plan de estudios y sílabo correspondiente. Al finalizar el proyecto se habían capacitado a 4,986 docentes de ISP y se han llevado a cabo reuniones con alumnos, docentes y directores con la intención de fortalecer los currículos de formación docente. Se logró desarrollar con apoyo de mesas de trabajo programas curriculares de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, los cuales fueron experimentados y luego implementados en los ISP del piloto.

Con relación a los materiales educativos e infraestructura, se adquirieron e instalaron salas de cómputo y se distribuyó tres módulos de biblioteca para cada ISP.

Los años 2001, 2002 y 2003 se realizaron concursos de innovaciones para promover los cambios pedagógicos en la práctica docente y se seleccionó 10 ISP ganadores por cada uno de los tres concursos. Estas acciones fueron monitoreadas por el equipo técnico y el trabajo fortaleció la red de ISP's.

4.5 Capacitación en Gestión

Usando la misma estrategia del programa de capacitación de docentes, el equipo técnico capacitó a 3,722 directores del nivel secundaria en gestión educativa a través de entes ejecutores a nivel nacional.

El programa incluyó la capacitación y acompañamiento en la elaboración y seguimiento a los Proyectos de Desarrollo Institucional – PDI de los CE.

4.6 Educación Inicial no Escolarizada

Tal como su objetivo lo señaló este subcomponente realizó el estudio sobre alternativas de educación inicial no escolarizada, dicho estudio fue encargado a la Pontificia Universidad Católica del Perú.

4.7 Plan Piloto de Bachillerato

Durante el año 1999 y con base a la estructura del Sistema Educativo propuesto se implementó un Plan Piloto del nuevo nivel educativo: El Bachillerato.

Este piloto se llevó a cabo en 167 centros educativos. Durante la ejecución del piloto se han adquirido 1'238,000 textos y cuadernos de actividades, 13,050 guías docentes, 850 cintas de audio y video, 167 televisores, 167 videograbadoras y 522 radiograbadoras. El plan piloto ha financiado además equipamiento adicional y capacitación docente con otras fuentes diferentes al Programa.

El piloto del Bachillerato permitió experimentar importantes innovaciones fundamentalmente las referidas a la concepción metodológica enfocada sobretudo en la participación y en el desarrollo de capacidades y competencias por parte de los alumnos.

El Bachillerato constaba de dos años, y se iniciaba una vez culminada la secundaria de 4 años. Se esperaba así lograr que los alumnos salieran del sistema educativo básico a la educación superior con una base más sólida. Sin embargo, solo se logró despertar gran entusiasmo por el primer año del Bachillerato. Es así que el primer año logró una matrícula de 48 mil alumnos, mientras que al segundo año solo se matricularon 20 mil, de los cuales 10 mil se consiguieron prácticamente en una campaña puerta a puerta.

Este plan piloto culminó finalmente el año 2002. Muchos fueron los factores que afectaron el éxito de esta experiencia, sin embargo podemos mencionar los siguientes:

- i. Falta de apoyo político a esta experiencia, aún cuando se lograron algunos consensos a nivel de instituciones educativas como Fe y Alegría y Foro Educativo.
- ii. Falta de reconocimiento oficial como nivel educativo a través de una ley que lo oficializara, y
- iii. Finalmente, falta de recursos económicos para su generalización, terminó por decidir su cancelación.

3.1.2 EFECTOS E IMPACTOS DEL PROYECTO

1. En términos de mayor cobertura la matrícula de este nivel indica una evolución favorable aunque no significativa, del orden del 3% anual excepto en los años 99 y 2003 en lo que se muestra una leve disminución
2. Se inició la discusión y el consenso respecto a la importancia de la autonomía del centro educativo, como instancia nuclear y decisiva para los procesos de aprendizaje.

3. Se generó conciencia en la demanda educativa y se abrió el debate nacional sobre la necesidad de incrementar la calidad en la educación, como consecuencia de los resultados de las pruebas de medición de la calidad
4. Se mostró la importancia de la educación inicial en el marco de una estrategia de calidad y se lograron avances importantes en este nivel que han llevado al consenso en el MED sobre la necesidad de implementar acciones más decisivas en este nivel. Actualmente se está preparando un nuevo proyecto que financie acciones de mejoramiento de la calidad en este nivel.
5. Se abrió el debate al interior del Ministerio y se logró el consenso respecto a dos temas importante: el Sistema de Acreditación y el Sistema de Desempeño Docente. Ambos temas han sido incluidos en la nueva Ley general de Educación y su financiamiento continúa a través del Préstamo 1237/OC-PE.

3.1.2.4 ANALISIS DE SUPUESTOS

Los supuestos del Proyectos fueron:

1. Una mayor asignación de recursos para el sector educación que signifique pasar del 2.4% en 1994 a 3.0% del PBI estable a partir de 1999.
 - El porcentaje del PBI para el Sector Educación no ha superado el 3% de manera sostenida como estaba previsto. Recién el año 2004 llegamos a un 3.3%, sin embargo, existe el compromiso político de que llegue al 6% para el año 2006.
2. Un proceso de descentralización que incremente la capacidad de gestión de los centros educativos mejorando su eficiencia
 - A pesar de que el país ha lanzado un programa de descentralización, este aún se encuentra en una etapa incipiente. En el caso particular de los CE, no se ha producido aún el grado de descentralización que se pretende lograr.
3. Una política de recursos humanos para lograr el mejoramiento del desempeño docente, basada en programas de capacitación y remuneraciones
 - Al 30 de junio del 2004 ha culminado la elaboración del proyecto de ley de Carrera Magisterial, la cual será presentada al Congreso de la República en el mes de agosto del presente año.
4. Una mejora en la disponibilidad de insumos educativos: material educativo, programas curriculares renovados, infraestructura y equipamiento adecuado
 - Se han logrado las metas de distribución de materiales educativos, renovación curricular y mejoramiento de infraestructura
5. Fortalecimiento de la capacidad de gestión del MED en su rol como ente rector.
 - El MED se ha visto fortalecido en sus capacidades como ente rector, como producto del Proyecto. Particularmente se han logrado avances importante

en los aspectos de Planificación, Medición del Rendimiento y Desarrollo Curricular

3.1.2.11 CALIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD

El proyecto ha sido efectivo si nos fijamos en que se han conseguido la mayoría de las metas previstas, entre ellas, las que han significado una mayor inversión

3.2 ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.2.1 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

3.2.1.1 Elementos para monitoreo y evaluación

Elementos a Evaluar	Calificación 1-4 (de baja a alta)
1. Análisis de Problemas	3
2. Estrategia de Intervención en respuesta a los problemas identificados	2
3. Identificación de efectos e impactos esperados	2
4. Identificación de productos esperados	4
5. Indicadores de efectos esperados	2
6. Indicadores de productos esperados	4
7. Línea de Base de Efectos esperados	2
8. Línea de Base de productos esperados	3
9. Supuestos de productos a efectos	2
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	4
11. Plan de implementación del proyecto	2
12. Plan de Adquisiciones	4

3.2.1.2 Análisis de Factores

Los principales factores que nos han permitido lograr las metas más importantes del Proyecto y que le dan una calificación de EFECTIVO, tienen que ver con una clara definición de los productos esperados y con la existencia de una Unidad Coordinadora que cumplió con la elaboración y ejecución de los planes operativos en los que se plasmaban estos productos.

Sin embargo, creemos que la principal debilidad del proyecto es que no contó con una adecuada línea de base que facilitara su monitoreo y evaluación en función de los efectos esperados. De la misma forma, resultó perjudicial la carencia de una estrategia

de intervención que establezca los pasos a seguir en el diseño de las actividades y en el logro de las metas planteadas, siempre con la finalidad de lograr los efectos esperados.

3.2.1.3 Lecciones aprendidas para el diseño

Las principales lecciones aprendidas a partir del diseño del proyecto son:

1. Una política sectorial clara para el largo plazo y consensuada entre los actores de la sociedad y los actores del gobierno, hubiera creado sinergias importantes para la ejecución, aun cuando la estabilidad institucional no estaba asegurada. En este sentido es importante involucrar a la Alta Dirección del sector, en el diseño y en el monitoreo y evaluación del proyecto, en la medida en que los objetivos de este deben ser también los del sector.
2. Si se hubiera contado con un diagnóstico sobre la problemática de cada uno de los niveles del proyecto, específicamente secundaria, educación para el trabajo y educación técnica, el diseño hubiera sido mas concreto y enfocado a objetivos menos ambiciosos.
3. Un proyecto que involucra tres niveles educativos, con tres o más sub componentes en cada uno de ellos, es de difícil ejecución pues exige un nivel de coordinación elevado y dificulta un mejor monitoreo en su ejecución pues los objetivos por lograr se enfocan en temas diversos e incluso poco relacionados entre sí.
4. Una línea de base antes del inicio del proyecto, acompañada de un buen sistema de monitoreo hubiera alertado de posibles descoordinaciones entre sub componentes y actividades y hubiera contribuido a un mejor diseño del Proyecto.
5. El diseño de los proyectos debe partir de la necesidades de la demanda de la comunidad educativa y su estrategia de implementación debe hacer en la medida de los posible participe a la comunidad de su ejecución.
6. El diseño el proyecto debe considerar en mayor medida al entorno del sector, es decir a las demás instituciones que participan en el sector o que han desarrollado experiencias similares.
7. El proyecto debe prever el orden en el que se deben ejecutar aquellos componentes y subcomponentes que están relacionados entre sí a fin de asegurar el logro de los objetivos primarios que den la base necesaria para el logro de los siguientes. Ese escalonamiento en el logro de los objetivos debería relacionarse con el programa de desembolsos y con la protección de los objetivos logrados a través de un marco regulatorio en los casos en los que sea conveniente.
8. Lograr un compromiso del país respecto al equipo responsable de la ejecución, que deberá gozar de cierta estabilidad, y no estar sujeto a cambios de orden político.

3.2.1.7 Lecciones aprendidas en la implementación

Entorno Institucional

- i) El proyecto se ha ejecutado en tres gobiernos distintos, por lo que la carencia de una política clara se tornó en una amenaza, mas aun si se considera que en cada gobierno los ministros a cargo del sector estuvieron en promedio 9 meses. Por el lado del Banco la supervisión del proyecto ha estado a cargo de tres especialistas.
- ii) Un proyecto tan complejo requiere necesariamente de un fuerte respaldo político y consenso con los actores involucrados.

- iii) Las políticas del Banco respecto a las exigencias en la preparación de los proyectos deberían permanecer firmes a través del tiempo y evitar relativizarse ante la solicitud de los sectores.
- iv) Deberían establecerse procedimientos más dinamizadores y determinantes entre el Banco y las unidades coordinadoras para la evaluación de los expedientes de adquisiciones a fin de agilizar su proceso. En este sentido, sugerimos revisar los procedimientos referidos a la presentación de impugnaciones a los procesos.
- v) El Banco debe lograr un mayor acercamiento con el Ministerio de Economía y Fianzas a fin de garantizar una adecuada asignación de recursos para los proyectos.

Ministerio de Educación

- i) Los cambios ministeriales han provocado cambios a nivel de las Direcciones Generales y Oficinas del Ministerio, lo que, en ausencia de una política clara, implica cambios en los equipos técnicos y en la estrategia de ejecución del proyecto, tal es el caso de secundaria que en un momento estuvo experimentando en paralelo 4 estructuras curriculares.
- ii) La estrategia de ejecución con una unidad coordinadora con los órganos de línea responsables de la ejecución de los componentes y sub-componentes, apoyados por consultores funciona bien, siempre que los equipos técnicos no estén formados mayoritariamente por consultores pues si esos se retiran, los nuevos equipos necesitan tiempo para retomar el ritmo de la ejecución de actividades.
- iii) Los diversos equipos requieren de un proceso de aprendizaje, que les permita ejercer mejor sus actividades, no sólo para los procedimientos del ministerio sino de los del Banco.
- iv) La relación con el INFES como ejecutor de las obras ha sido un tanto compleja. Debería revisarse la necesidad de contar con convenios de gerencia de este tipo o incluir en ellos mecanismos que permitan a las unidades ejecutoras tener un mayor control sobre la gestión que realizan estas instituciones de gerencia.
- v) La ejecución ha dependido siempre de la capacidad del equipo de la UCP y de la coordinación que se ha logrado con los responsables de la ejecución de las actividades. Este rol ha sido muy complejo sobretodo por la dimensión del proyecto.
- vi) Hay que asegurarse de contar con un equipo de adquisiciones que conozca de la normatividad del Banco y del Gobierno a fin de que los procesos sean ágiles y no retrasen la ejecución de las acciones.

3.3 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1 Fortalecimiento Institucional

3.3.1.1 Áreas fortalecidas por el proyecto

Elementos a Evaluar	SI - NO - N/A
1. Marco legal y regulatorio	SI
2. Procedimientos, manuales y guías operacionales	SI

3. Capacidad	
3.1 Capacidad de la Alta Gerencia	NO
3.2 Capacidad de la Mediana Gerencia	NO
3.3 Capacidad de los Sistema de Información	SI
3.4 Medición del Desempeño	SI
3.5 Servicio al Cliente	SI
4. Estructura funcional y organizacional	SI
5. Planeación	SI
6. Presupuestación/gestión financiera	NO
7. Coordinación intrasectorial	NO
8. Coordinación intraorganizacional	SI
9. Personal / Desarrollo de recursos humanos	SI
10. Adquisiciones	SI
11. Autoevaluación, auditoría y rendición de cuentas	SI

3.3.1.2 Fortalecimiento logrado por el Proyecto en el MED

En cuanto al fortalecimiento institucional, el proyecto a portado fortaleciendo en primer lugar las capacidades de planificación. El proyecto ha financiado la implementación de la Oficina de Planificación del MED, esta ha incrementado paulatinamente su presencia en el MED y a la fecha se ha convertido en la Secretaría de Planificación estratégica, órgano de la Alta Dirección, con una mayor presencia institucional

En cuanto a la estructura del MED, el proyecto a sido en gran parte el impulsor de la creación o fortalecimiento de la Unidad de Medición de la calidad, de la Unidad de Desarrollo Curricular de Educación Secundaria y de la Unidad de Acreditación. Asimismo, la necesidad de articular las diversas acciones del proyecto ha llevado a generar una mayor relación entre las oficinas del MED. Se ha generado una mayor conciencia respecto a la necesidad de sumar esfuerzos en el Ministerio.

3.3.2 Sostenibilidad del Proyecto

Educación Inicial

- i) El proceso de desarrollo curricular de Educación Inicial culminó con éxito y su implementación se continúa financiando con recursos del Tesoro Público.
- ii) La capacitación docente del nivel inicial continúa y es financiada actualmente por los recursos del Tesoro.

- iii) El mantenimiento de los CE construidos en el marco del Programa se ha iniciado con los primeros 272 CE rehabilitados entre los años 1999 y 2000. Este mantenimiento ha sido financiado por el mismo Proyecto con los recursos de la contrapartida. Se ha preparado el plan de mantenimiento de los 63 CE rehabilitados entre los años 2001 y 2002, para ser financiado con recursos del Tesoro.

Educación Secundaria

- i) El proceso de desarrollo curricular de secundaria culminó. En función a este diseño se adquirirán los materiales educativos cuyo financiamiento está a cargo del Contrato de Préstamo N° 1237.
- ii) La capacitación docente continúa financiada por el CP N° 1237 y culminará con la capacitación del 60% de los docentes del nivel.
- iii) El subcomponente Círculos de Calidad continuó ejecutándose a través del CP 1237/OC-PE por el subcomponente Innovaciones Educativas y ha tenido un gran éxito en el desarrollo de iniciativas locales para la implementación de proyectos de mejoramiento de la calidad educativa. A la fecha se han financiado 450 proyectos y se prevé su sostenibilidad a través de la formación de redes de Innovación educativa, algunas de las cuales están ya operativas y no cuentan con financiamiento.

Formación Profesional Técnica.

- i) La ejecución del piloto de FPT en 5 IST continúan a través del CP 1237/OC-PE y se evaluarán el año 2006. La implementación del Sistema de Acreditación está incluida en la nueva Ley General de Educación y su implementación se financiará a través del CP 1237/OC-PE

Fortalecimiento Institucional.

- i) El sistema de medición de la calidad iniciado por el Proyecto, está actualmente financiado con recursos del CP 1237/OC-PE para el nivel secundaria y del Tesoro Público para el nivel primaria.
- ii) La Oficina de Planificación Estratégica es ahora la Secretaría Técnica de Planificación Estratégica, órgano de la Alta Dirección del Ministerio que agrupa las oficinas de Programación, Estadística, Medición de la calidad y Presupuesto. Parte de sus acciones están financiadas por el CP 1237/OC-PE y tiene entre sus principales metas la operación del sistema de Seguimiento y Monitoreo del MED.
- iii) Las acciones de fortalecimiento de ISP continúan ejecutándose con los fondos de Tesoro Público. En el marco del CP 1237/OC-PE se realizará la evaluación del plan de fortalecimiento.
- iv) La capacitación en gestión continúa financiada con los recursos del Tesoro y del CP 1237/OC-PE para el nivel secundario. La evaluación del proceso de capacitación en gestión se realizará el año 2006.
- v) Los estudios realizados en el marco del subcomponente Sistema de Mejoramiento del Desempeño Docente han servido de base para que se elabore la propuesta de ley de Carrera Magisterial, la cual será presentada al Congreso de la República el mes de agosto del año 2004 y cuya discusión y consolidación será financiada con el CP 1237/OC-PE.
- vi) Institucionalmente, este proyecto impulsó la formación y consolidación de la oficina de Planificación del MED y de la Oficina de Estadística, fundamentales para lograr cualquier cambio de largo plazo y para sostener y consolidar los logros que se alcancen más allá de su fuente de financiamiento.

ANEXO 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en Millones de USD\$)

#	Categoría de Inversión	ORIGINAL			EJECUCIÓN TOTAL			EJECUCIÓN % DEL ORIGINAL		
		TP	BID	TOTAL	TP	BID	Total	TP	BID	Total
1	ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN	0.50	3.18	3.68	1.19	2.16	3.35	236.47%	68.00%	91.03%
	1,1 Administración									
	1,1,1 Personal de Dirección	0.20	0.83	1.03						
	1,1,2 Equipamiento e infraestructura	0.03	0.42	0.45						
	1,1,3 Asesorías externas	0.03	0.55	0.58						
	1,1,4 Gastos Administrativos	0.25	1.36	1.61						
2	COSTOS DIRECTOS	43.60	95.46	139.06	53.38	92.72	146.10	122.43%	97.13%	105.06%
2.1	Infraestructura y Equipamiento	22.50	81.64	104.14	28.20	79.14	107.34	125.35%	96.93%	103.07%
2.2	Curricula	2.30	-	2.30	2.64	0.01	2.65	114.77%		115.10%
2.3	Fortalecimiento	6.10	7.56	13.66	7.48	8.80	16.28	122.68%	116.48%	119.25%
2.4	Capacitación	11.60	0.88	12.48	13.62	0.66	14.28	117.43%	75.05%	114.43%
2.5	Material Educativo	1.10	5.38	6.48	1.43	4.11	5.54	130.10%	76.35%	85.47%
3	Costos Recurrentes									
4	Sin Asignación Específica									
5	Gastos Financieros	22.90		22.90						
5.1	Intereses	21.66		21.66						
5.2	Comisión de Crédito	1.24		1.24						
	FIV		1.00	1.00		0.85	0.85		84.75%	84.75%
	PPF		0.36	0.36		0.36	0.36		100.00%	100.00%
TOTALES		67.00	100.00	167.00	54.57	96.09	150.66	81.45%	96.09%	90.21%

ANEXO 1-B
Calendario de Inversiones
(Montos en Millones de USD\$)

AÑO	ORIGINAL			DESEMBOLSOS ACTUALES			BRECHA
	TP	BID	TOTAL	TP	BID	TOTAL	
1996							0.00
1997	3.90	11.80	15.70	3.22	1.08	4.30	-11.40
1998	12.30	24.00	36.30	9.04	16.65	25.69	-10.61
1999	18.70	41.00	59.70	12.13	21.74	33.87	-25.83
2000	21.20	21.60	42.80	10.77	16.29	27.06	-15.74
2001	10.90	1.60	12.50	7.39	11.23	18.63	6.13
2002				5	14	19	18.54
2003				6	14	20	19.86
2004				1	1	3	2.75
TOTAL	67.00	100.00	167.00	54.57	96.13	150.69	-16.31

NOTA: Los US\$ 12.4 millones en la fuente de Tesoro Público que no se han ejecutado corresponden a Gastos Financieros (Ver Anexo 1-A), cuya ejecución no depende directamente del Organismo Ejecutor sino del Ministerio de Economía y Finanzas.

Ayuda Memoria Taller de Terminación

Objetivos de la Misión

- a. Realizar un taller de clausura para el proyecto 956/OC-PE, para conocer los logros tanto cuantitativos, así como obtener las lecciones aprendidas.
- b. Revisar el avance del proyecto de educación secundaria, con especial atención a problemas y sus soluciones, así como la programación para los próximos 24 meses.
- c. Reunión con el MEF con el fin de asegurar un financiamiento adecuado para poder ejecutar el préstamo 1237/OC-PE en el plazo establecido, así como una posible cancelación parcial del saldo.

1. Evaluación Participativa del Proyecto

Cuáles fueron los resultados del proyecto de acuerdo a los indicadores de desempeño incorporados en el diseño, la información de línea de base recolectada y el sistema de seguimiento establecido?

- A. En el caso del Programa **956/OC-PE**, se realizó un taller de clausura, para conocer los logros principales del proyecto, así como sacar las lecciones aprendidas.
- B. En general se pudo constatar que el Proyecto ha logrado alcanzar sus metas cuantitativas, no obstante haber extendido el plazo para el último desembolso en 36 meses adicionales.
- C. Se reconoce el esfuerzo realizado por la OINFE en la realización de las 86 obras de reconstrucción de los CCEEs dañados por el sismo en el sur en el último año de ejecución. Asimismo, se reconoce los avances importantes en los componentes de Educación Inicial, Innovaciones Educativas, Medición de la Calidad.
- D. En el área de Capacitación Docente, la Misión reconoce el esfuerzo realizado por cumplir con las metas numéricas de capacitación en el transcurso de la ejecución del Proyecto, y también el énfasis en realizar un seguimiento más personalizado en las aulas. No obstante, y tomando en cuenta los hallazgos que indican los bajos niveles de conocimiento por parte de los docentes en las áreas temáticas, la Misión recomienda enfatizar la capacitación en las materias prioritarias en el contexto de la emergencia educativa, para mejorar la enseñanza y aprendizaje en estas áreas.

Tuva la lógica del proyecto un claro vínculo entre insumos, actividades, productos y resultados?

Se ejecutó el diseño de acuerdo a como se planeó? No fue factible? Por qué? Se mantuvo vigente la factibilidad y viabilidad del diseño original o hubo cambios sustantivos? Por qué?

2. Sostenibilidad

El taller de clausura no vió en específico el tema de la sostenibilidad, sin embargo se establecieron las lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto y se arribó a algunas conclusiones y recomendaciones para el ejecutor y el Banco.

Lecciones Aprendidas:

- (i) Es de extrema importancia contar con una línea de base al inicio de la ejecución del proyecto, para poder medir los efectos del mismo. La falta de una línea de base para este proyecto dificultará una evaluación de sus resultados e impacto.
- (ii) Sería útil realizar un análisis de los procesos y procedimientos internos del MINEDU, a fin de agilizarlos.
- (iii) Una mayor coordinación entre las áreas, facilitada por la Oficina Coordinadora, produciría sinergias y mayor eficiencia en el logro de los resultados del Proyecto.
- (iv) Una mayor participación por parte de docentes y demás actores del sector han permitido generar mayor consenso y por tanto la sostenibilidad de las acciones.
- (v) La falta de estabilidad en las políticas sectoriales diluye el impacto que pudiera tener un proyecto de esta índole.
- (vi) La alta rotación de personal perjudica el cumplimiento del cronograma de implantación, así como la eficiencia de las acciones.
- (vii) La complejidad y desconocimiento de procesos de adquisición producen atrasos en la ejecución.
- (viii) La falta de recursos de contrapartida en forma adecuada y oportuna imposibilita el cumplimiento de metas en los plazos establecidos.
- (ix) Se considera imprescindible el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación que permita conocer tanto los avances de metas físicas como el resultado de las actividades realizadas y el uso de los bienes y equipos entregados.

Conclusiones.

- A. Se considera imprescindible el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación permanente que permita conocer los avances, resultados y impactos del programa, así como identificar problemas y sus soluciones en forma oportuna.
- B. Es necesario el establecimiento de una línea de base, la que permitirá conocer los resultados e impacto generado por el Proyecto.
- C. Se recomienda que el Ministerio establezca procedimientos, personas responsables, y fuentes de financiamiento que garanticen en adecuado mantenimiento de obras y equipos.
- D. Para lograr una mayor sostenibilidad institucional de las actividades realizadas por el proyecto, se recomienda que el Ministerio vaya absorbiendo paulatinamente el costo de las mismas en el transcurso de los próximos 24 meses. A tal efecto, la misión recomienda que se presente al Banco dentro de los próximos seis meses un plan sobre este asunto.

- E. Para asegurar una ejecución más ágil y eficiente, se recomienda establecer un procedimiento para la revisión conjunta entre Banco y la OC, especialmente para los procesos importantes de adquisiciones.

3. Lineamientos para la evaluación ex-post

Los informes de evaluación de impacto están establecidos en la cláusula 4.06, inciso (c) Obligaciones Adicionales del Capítulo IV Ejecución del proyecto

“ El prestatario se compromete, en el décimo octavo mes siguiente al último desembolso del financiamiento, a presentar al Banco un informe final de evaluación del proyecto, de conformidad con la metodología previamente acordada con el Banco”

El informe debe contener información:

- i) Relevante.- es decir que se perciba como útil y oportuno
- ii) Confiable.- La evaluación debe ser objetiva, rigurosa e imparcial
- iii) Transparente.- Debe estar disponible para consulta de funcionarios y autoridades del país prestatario y del Banco

PERÚ
PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
PRÉSTAMO 956/OC-PE

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

ACTA DEL CRG

(9 de Septiembre de 2004)

I. PARTICIPANTES

Participaron: Juan Manuel Fariña (RE3/SO3) quien presidió el Comité; Rafael Millán (COF/CPE); Susan Kolodin (COF/CPE); Virginia Cachay (COF/CPE); Adriana Maraviglia (ROS/PMP); Gabriel Castillo (RE3/OD5); Gerónimo Frigerio (LEG/OPR3); Rafael Hernandez (RE3/SO3); Lorenzo Escondeur (RE3/SO3); y Jaime Vargas (RE3/SO3) quien actuó como secretario.

II. COMENTARIOS RECIBIDOS

Se recibieron comentarios escritos de ROS/PMP y RE2/SO2.

III. TEMAS DISCUTIDOS POR EL CRG

El CRG destacó la calidad y organización del documento presentado, así como la claridad para plantear el nivel de logro alcanzado por el Programa. Los temas discutidos y acuerdos alcanzados fueron los siguientes:

- **Formato del PCR.** Se destacó que el formato del PCR no permite conectar claramente los distintos componentes del Programa con los logros del mismo lo que dificulta tener una lectura que permita seguir una secuencia lógica de lo que ocurrió durante la implementación del mismo.
- **Outputs/Outcomes.** Se presentan productos (outputs), pero los resultados presentados (outcomes) corresponden igualmente a outputs. Se recomendó que en caso de no poder determinarse los resultados o outcomes logrados estos no deben aparecer y se debe explicar porque no existen. En el caso de este Programa no existe la información ni el sistema de monitoreo que permite medirlos.
- **Línea de base para la evaluación ex-post.** Se analizó la importancia de contar con una línea de base que permita llevar a cabo la evaluación ex-post que permita medir los impactos del Programa. Se informó que se está avanzando en este tema. El CRG recomendó que el PCR registre una actitud

mas proactiva del Banco en este tema, sugiriendo que este tema sea discutido durante las misiones de revisión de cartera y/o programación previas al inicio de la evaluación ex-post de acuerdo con los plazos establecidos para ello.

- **Contexto político durante la ejecución.** Se solicito que el PCR sea más explicito en describir el contexto político que afecto la implementación y ejecución del Programa.
- **Complementareidad entre proyectos de inversión y otros instrumentos.** Se acordó que se explicara en mayor detalle el nivel de complementareidad que debería existir entre los logros alcanzados por este Programa y el diseño de otros programas en el país en el sector de educación, tales como Proyectos multifase, Proyectos en base a resultados o Proyectos sectoriales. En este sentido se destaco que este Programa generó las bases para luego avanzar en reformas en el sector educación las que podrían ser abordadas por los instrumentos señalados.
- **Acciones proactivas del Banco para enfrentar problemas de ejecución.** Se acordó que entre las lecciones aprendidas se debería incluir que las acciones de monitoreo sobre la ejecución de los programas deben considerar el apoyo de las misiones de revisión de cartera y/o programación cuando la Representación lo estime conveniente con el fin de prevenir problemas o superar obstáculos a la ejecución del Programa
- **Definición del objetivo del Programa.** Se acordó modificar el juicio que el objetivo del Programa resulto muy ambicioso en la medida que dicho objetivo fue definido originalmente como Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en vez de Mejorar la calidad de la educación.
- **Nivel satisfactorio del Programa.** Se discutió que el nivel de satisfactorio de la implementación del Programa debe destacar que esto se basa en el cumplimiento de sus productos (outputs) y no de sus resultados (outcomes) debido a que se carece de información sobre el logro de estos últimos.

Original Firmada

Juan Manuel Fariña
Presidente del CRG

Original Firmada

Jaime Vargas
Secretario del CRG