



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

**Nombre del Proyecto:** Programa de Modernización de la Educación Media y Formación Docente (MEMFOD)

**País:** Uruguay

**Sector/Subsector:** Educación

**Equipo de Proyecto Original:** Carlos Herrán (RE1/SO1), Jefe de Equipo; Gustavo Cuadra y Kenia Mendoza (RE1/SO1); Emilio Cueto (LEG); Ernesto Martínez (COF/CUR); Christian Cox, Luis Secc y Rafael Díez Medina (Consultores)

**Número de Proyecto:** UR0132

**Número de Préstamo:** 1361/OC-UR

**Fecha del CRG:** 9 de noviembre de 2010

**Fecha de Aprobación Final del PCR:** 15 de diciembre de 2010

**PCR Equipo:** Autor Principal y Miembros: Ernesto Martínez (EDU/CPR); Roberto Fernández (ICS/CUR); Elena Piriz (consultor); y Claudia Cox (SCL/EDU). Revisión final de Jaime Vargas (EDU/CAR), actual Coordinador de Educación en el País.



## Índice

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II. EL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....	1
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO .....	4
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>5</b>
A. EFECTOS DIRECTOS.....	5
B. EXTERNALIDADES.....	6
C. PRODUCTOS .....	6
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	9
<b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>9</b>
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	9
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	10
C. DESEMPEÑO DEL BANCO .....	11
<b>V. SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>11</b>
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....	11
B. RIESGOS POTENCIALES.....	12
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	12
<b>VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>12</b>
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	12
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	14
<b>VII. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>14</b>

## Anexos

## **Abreviaturas y Acrónimos**

ANEP	Administración Nacional de Educación Pública
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BT	Bachillerato Tecnológico
CB	Ciclo Básico
CES	Consejo de Educación Secundaria
CETP	Consejo de Educación Técnico Profesional
CODICEN	Consejo Directivo Central
DFPD	Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente
ERMA	Espacios de Recursos Múltiples para el Aprendizaje
MEMFOD	Programa de Modernización de la Educación Media y la Formación Docente
MESyFOD	Programa de Fortalecimiento de la Educación Secundaria y Formación Docente
SCEM	Segundo Ciclo de la Enseñanza Media
TI	Tecnologías de Información
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UTU-BID	Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnico Profesional

## I. Información Básica

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

**NO. PROYECTO:** UR0132

**TÍTULO:** Programa de Modernización de la Educación Media y Formación Docente (MEMFOD)

**Prestatario:** República Oriental del Uruguay

**Agencia ejecutora (AE):** Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)

**Préstamo(s):** 1361/OC-UR

**Sector:** Educación

**Fecha aprobación Directorio:** 14 de noviembre de 2001

**Fecha efectividad contrato préstamo:** 21 de diciembre de 2001

**Fecha elegibilidad primer desembolso:** 22 de marzo de 2002

**Meses en ejecución**

\* desde aprobación: 120 meses

\* desde efectividad del contrato: 107 meses

**Instrumento de préstamo:** Inversión Específico

**Períodos de desembolso**

**Fecha original desembolso final:** 21 de diciembre de 2010

**Fecha actual desembolso final:** 21 de diciembre de 2010

**Extensión acumulativa (meses):** 36

**Extensión especial (meses):** 12

**Monto préstamo(s)**

\* Monto original: 75.000.000

\* Monto actual: 75.000.000

\* Pari Passu (si aplica): 70-30

**Desembolsos**

**Monto a la fecha:** 100%

**Costo Total del Proyecto (Estimado Original): 107.000.000**

**Redireccionamiento**

**Este proyecto:**

- Recibió fondos de otro proyecto? [ No ]

- Envío fondos a otro proyecto? [ No ]

- N/A [ X ]

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto

\* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)

**Reducción de Pobreza (PTI):** Si

**Equidad Social (SEQ):** Si

**Clasificación ambiental:** A

**En estado de "Alerta"**

**Está el proyecto "en alerta" por PAIS:** No

### Resumen de la Clasificación de Desempeño

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

## II. El Proyecto

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

En la década de los noventa las autoridades de la ANEP desarrollaron distintos cambios en la educación primaria, media, técnico profesional y formación docente, muchos de los cuales fueron apoyados con programas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM). El BID apoyó desde 1993 los programas de fortalecimiento de la educación técnica: (i) Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnico Profesional

<sup>1</sup> Uruguay nota Técnica de Educación Desafíos y Oportunidades para el diálogo sectorial 2010 -2014 – BID.

(UTU–BID) (Préstamo 799/OC-UR, firmado en diciembre de 1993); y (ii) Programa de Fortalecimiento de la Educación Secundaria y Formación Docente (MESyFOD) (Préstamo 922/OC-UR, 1996-2000). Los citados programas constituyen los antecedentes inmediatos al Programa de Modernización de la Educación Media y la Formación Docente (MEMFOD). En el caso del BM, éste apoyó desde 1994 el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria (MECAEP).

Dichos Programas componían en su conjunto una primera etapa de reforma dentro de la educación pública nacional, fase en la que fueron enfatizados los aspectos vinculados a la función sustantiva de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP): docentes, aspectos curriculares, evaluación académica, innovación pedagógica, entre otros. Luego se iniciará una segunda etapa en la que se enfatizarán acciones tendientes a impactar significativamente sobre las funciones de apoyo de la ANEP (gestión y administración).

A su vez, las principales características en esa época del sistema educativo uruguayo eran las siguientes: (i) una educación primaria prácticamente universalizada, con niveles de retención mejorados, con lo que el país presentaba indicadores educativos por encima del promedio de la Región; (ii) serios problemas de eficiencia y calidad en el ciclo básico; (iii) serios problemas de eficiencia, calidad, acceso y equidad en el segundo ciclo de secundaria, donde, por ejemplo, sólo el 9% de los jóvenes del quintil más pobre lograba culminar dicho ciclo; y (iv) el inicio de una reforma al ciclo básico en 1995, orientada a incrementar cobertura y retención en dicho nivel educativo.

En este marco, el 21 de diciembre de 2001 es firmado el contrato de préstamo 1361/OC-UR entre la República Oriental del Uruguay y el BID. Mediante dicho acuerdo es creado el Programa MEMFOD, cuya ejecución se circunscribe a la ANEP. Si bien el contrato establecía la finalización del programa para el 21 de diciembre de 2006, fueron otorgadas dos extensiones, previéndose el nuevo vencimiento para diciembre de 2010.

## **b. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivos del Desarrollo<sup>2</sup>**

El objetivo general del Programa MEMFOD era: "Consolidar y profundizar las políticas de mejoramiento de la calidad e incremento de la equidad en la educación media y la formación docente en Uruguay, vinculando más estrechamente el proceso de reforma de la educación en marcha a las nuevas demandas que exige la sociedad de la información".

Para dar cumplimiento a dicho propósito, el programa planteó los siguientes cuatro grandes objetivos específicos: (i) consolidar la universalización del primer ciclo de la enseñanza media, llamado Ciclo Básico (CB) completando con ello los nueve años de escolaridad obligatoria; (ii) transformar el Segundo Ciclo de la Enseñanza Media (SCEM,) generando las bases para su reforma institucional y curricular; (iii) fortalecer e integrar el sistema de formación y capacitación docente; y (iv) mejorar la eficiencia de la gestión del sistema.

---

<sup>2</sup> Fuente: Programa MEMFOD UR 0132. Contrato de Préstamos 1361 OC –UR.

## **ii. Componentes<sup>3</sup>**

### **Componente 1. Consolidación del CB**

**“Contribuir a la universalización del acceso y del egreso de la educación media básica garantizando la democratización del conocimiento.** Esto implica, entre otros, mejorar la retención y la calidad de los aprendizajes. Para ello se ofrecerán distintas opciones: CB, CB tecnológico, CB tecnológico agrario, formación profesional de base, y escuelas rurales con séptimo, octavo y noveno. Ello permitirá captar poblaciones cuyas demandas son diversas y atender las necesidades de las mismas fortaleciendo una educación básica con pertinencia social. Se contemplará asimismo el desarrollo de sistemas de acreditación del CB para jóvenes mayores de 18 y personas adultas que, o bien nunca transitaron por este nivel educativo, o no lo completaron. Se otorgará especial énfasis a la profundización de acciones que tiendan a mejorar la gestión y la evaluación institucional en los centros educativos, incluyendo el desarrollo de indicadores y prácticas de autoevaluación”.

### **Componente 2. Transformación de la educación media superior**

**“Cambiar el carácter del segundo ciclo de la enseñanza media superior yendo hacia un modelo que permita elevar la cobertura y reducir las altas tasas de fracaso escolar.** Se trabajará en el diseño de un modelo del segundo ciclo de la educación profesional, técnica y tecnológica que permita elevar la cobertura de la formación de operarios, operarios calificados y bachilleres y la definición e inclusión de nuevos perfiles educativos como lo es el de técnico de nivel medio, enmarcado en una lógica que fortalezca el tránsito vertical y horizontal de manera de asegurar y facilitar la continuidad educativa. Para alcanzar esto se pretende implementar una estrategia gradual que combina: la generación participativa de propuestas para abordar una agenda de cambios; el desarrollo de investigaciones para ajuste de los perfiles ya existentes y definición de los nuevos, evaluaciones comparadas de planes de la misma modalidad; la ejecución de acciones de mejoramiento para crear las condiciones mínimas necesarias para la implantación de la reforma; y elaboración e implementación de nuevos currículos”.

### **Componente 3. Fortalecimiento y consolidación del sistema de formación docente**

**“Mejorar la calidad de la formación inicial y continua de los profesores de enseñanza media y tender a la universalización de los docentes titulados.** La integración de este sistema de formación docente deberá ser construida sobre la base de la diversidad de ofertas curriculares (a distancia, semipresenciales y presenciales) y la necesidad de contar con una formación continua del profesorado dentro del marco de objetivos comunes y de una alta calidad académica dentro de un Sistema Único de Formación Docente. Se diseñarán e implementarán nuevas ofertas de formación docente que incorporen tecnologías de información y comunicación a los procesos formativos. El uso de modalidades de educación a distancia combinadas con estrategias semipresenciales permitirá ampliar las oportunidades de acceso, como también contar con un mayor número de profesores de educación media titulados; y además se promoverá la conformación de una red de institutos de formación docente que articulen y promuevan los aspectos académicos y de gestión”.

---

<sup>3</sup> Fuente: Programa MEMFOD UR0132. Contrato de Préstamos 1361/OC-UR.

#### **Componente 4. Modernización de la gestión del sistema**

##### **“Contribuir a modernizar la gestión de ANEP de modo de mejorar los servicios educativos y administrativos y fortalecer la gestión de los centros educativos.**

Para ello apoyará estrategias en los principales procesos de gestión de la organización: (i) seguimiento de la gestión de la ANEP por lineamientos y objetivos estratégicos, productos, metas e indicadores, a utilizar en instancias del presupuesto quinquenal y rendición de cuentas anuales; (ii) sistema de indicadores educativos que integre las estadísticas educativas básicas y los resultados de las evaluaciones de aprendizaje; (iii) solución integral para los sistemas de tecnología y de información: sueldos, compras, gestión presupuestal y contable, soporte a la toma de decisiones, gestión de almacenes y depósitos, gestión de expedientes; (iv) formación, capacitación y actualización de los recursos humanos, para el mejoramiento de las competencias y habilidades de la función directiva e inspectiva en función de su perfil profesional; (v) gestión de los centros educativos y de las direcciones e inspecciones de la educación media, promoviendo la gestión descentralizada de partidas financieras con destino a proyectos de inversión educativa; y (vi) fortalecimiento de una cultura de autoevaluación”.

##### **c. Revisión de la Calidad del Diseño**

Durante el ciclo de vida del Programa MEMFOD se distinguen claramente dos etapas diferenciadas entre sí en lo que refiere a los objetivos estratégicos planteados y la gestión institucional del mismo.

En una primera etapa (2002–2005), se prioriza la obtención de los objetivos del programa, con un claro énfasis en materia técnico-educativa. En una segunda etapa (2005–2009), con la asunción de las nuevas autoridades de la ANEP, comienza en el año 2005 un proceso en donde el foco se pone en la institucionalización del Programa MEMFOD dentro de la estructura de la ANEP. Esta estrategia de acción se enmarca dentro del lineamiento estratégico de la ANEP denominado “Mejora de la gestión académica y administrativa de la ANEP”. El diseño del programa fue consistente con el diagnóstico de la situación educativa de ese momento, que describía serios problemas de cobertura, retención y calidad tanto en el ciclo básico, como en el segundo ciclo del nivel secundario. Sin embargo, el diseño fue menos efectivo en dos temas: (i) ligar las acciones del programa con objetivos de propósito atribuibles al programa y no indicadores generales del sistema educativo; y (ii) ajustar los indicadores y metas con mayor precisión para que estos fueran consistentes con las dos etapas del programa antes descritas.

El diseño de la operación respondió en líneas generales al diagnóstico de la situación educativa del país en el momento del diseño. Igualmente se hicieron ajustes a algunos componentes cuando la operación pasó de la primera a la segunda etapa antes descritas. Lo que faltó en dicha oportunidad fue ajustar los indicadores de propósito, lo cual debería ser considerado en el contexto de los énfasis que el Banco colocaba en la precisión de dichos indicadores en aquel momento y en las implicancias, en términos de tiempo de tramitación, de una modificación de indicadores, si ésta hubiese sido considerada una modificación de los objetivos del programa.

##### **Revisión de la Calidad del Diseño**

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)
---	---	---	--



### III. Resultados

#### a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)					
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)					
<b>Objetivo general:</b> consolidar y profundizar las políticas de mejoramiento de la calidad e incremento de la equidad en la educación media y la formación docente en Uruguay, vinculando más estrechamente el proceso de reforma de la educación en marcha a las nuevas demandas que exige la sociedad de la información. <b>Objetivos específicos:</b> (i) consolidar la universalización del CB, completando con ello los nueve años de escolaridad obligatoria; (ii) transformar el SCEM generando las bases para su reforma institucional y curricular, logrando así una educación más pertinente a las necesidades de los jóvenes, los requerimientos de la ciudadanía y del mundo del trabajo en el Siglo XXI; (iii) fortalecer e integrar el sistema de formación y capacitación docente; y (iv) mejorar la eficiencia de la gestión del sistema. Clasificación: MP, P, PP, I.					
Indicadores Claves de Efectos Directos					
	Efectos Directos Planeados			Efectos Directos Logrados	
	Línea de Base	Intermedia	Término de Proyecto		Valor 12/8 <sup>4</sup>
Año 2000/2003	2005	2009	2005/2006	2009/2010	
1.1 Tasa neta de escolarización en las edades de 12 a 14 años	75,50%				
a. Prom. nacional		74%	80%	72,4%	69,3%
b. 20% más pobre		59%	65%	58,3%	52,0%
1.2 Tasa bruta de escolarización en las edades de 12 a 14 años					
a. Total	s/d	91%	106%	96,9%	100,7%
b. Pública	s/d	84%	93%	84,9%	88,9% (12/2009)
1.3 % de alumnos que completan en CB en tres años previstos	45%	49%	58% (CES 60% y 40% CETP)	s/d	CES s/d - CETP 36%
1.4 % de alumnos que completan el CB incluyendo repitentes	75%	84%	90%	s/d	sin datos consolidados
1.5 % de la población de 15 a 18 años que ha completado el CB					
a. Prom. nacional	58%	61%	65%	59,1%	55,2%
b. 20% más pobre	38,70%	38%	45%	35,7%	27,4%
1.6 % de la población de 15 a 20 años que ha completado el CB					
a. Prom. nacional	53,30%	63,50%	70%	62,1%	60,0%
b. 20% más pobre	30%	41%	50%	37,5%	30,8%
1.7 % de la población de 20 a 25 años que ha completado SCEM					
a. Prom. nacional	27,10%	39,50%	50%	37,1%	36,6%
b. 20% más pobre	8,40%	14,50%	20%	9,3%	6,3%
1.8 Años promedios de escolaridad de la población de 20 a 25 años					
a. Prom. nacional	9,7	10,6	11,5	10,4	10,2
b. 20% más pobre	7,9	8,5	9,5	8,1	7,4
1.9 Eficiencia terminal bruta del SCEM	19,10%	30%	40%	46,3% (a 3er. Año)	Total y CES S/d CETP 48%
1.10 Eficiencia terminal neta del SCEM	10,80%	15%	20%	n/c	Total y CES S/d CETP 45%
1.11 % de alumnos de la EMS con nuevo curriculum	15%	-	-	-	-
a. Total	0	55%	100%	38,5%	72,8%
b. CES	0	68%	100%	34,1%	65,0%
c. CETP	0	0%	100%	57,6%	95,5%
1.12 Tasa neta de escolarización en las edades de 15 a 17 años					
a. Prom. nacional	s/d	60,50%	70%	57,9%	50,5%
b. 20% más pobre	s/d	38%	45%	35,7%	25,5%
1.13 Tasa de bruta de escolarización de 15 a 17 años					
a. Total	s/d	92,90%	112,80%	94,4%	88,2%
b. Pública	s/d	84,40%	103%	84,4%	80,5%
<b>Reformulación:</b> El rol efectivo del programa no coincidió con el previsto en su diseño durante todo su ciclo de vida. En el diseño conceptual original preveía un fuerte peso a MEMFOD en el área educativa (con un área dedicada a aspectos técnico-educativo dentro de su Unidad Coordinadora del Programa - UCP). En la fase 2005 – 2009, el programa suprimió las incursiones en la función sustantiva de la ANEP (exceptuando 7º, 8º y 9º rurales) y se orientó hacia un papel de apuntalamiento a la ANEP en los procesos de apoyo críticos.					
<b>Reajuste ISDP:</b> N/A					

4

Los datos para el 2009/2010 aun están en etapa de procesamiento por parte del INE. En los casos que se dispone de la información a esa fecha se señala.

**Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):**

[ ] Muy Probable(MP)      [ ] Probable (S)      [X] Poco Probable (PP)      [ ] Improbable (MI)

Si se aborda la matriz a nivel de propósito y se consideran sus correspondientes indicadores de verificación, se obtiene que en términos generales no se han alcanzado las metas establecidas para cada uno de ellos. Si bien no existen datos para algunos indicadores puntuales (tanto a nivel de valores de línea de base como de valores reales actualizados), para el resto de los casos se observa que -salvo excepciones- se encuentran sistemáticamente por debajo de las metas planteadas para cada año.

El Proyecto MEMFOD ha generado avances en la modernización de la educación media y la formación docente, si tomamos en cuenta la situación de partida del Programa. La ejecución del mismo fortaleció las capacidades de gestión de la ANEP. Asimismo, cooperó a transformar el SCEM, generando las bases para su reforma institucional. En cuanto a la consolidación del CB, el programa, demostró ser una herramienta indispensable para lograr los nueve años de escolaridad obligatoria. El programa presenta avances y logro de metas en cada uno de sus cuatro componentes, pero el progreso en términos de sus indicadores de propósito no alcanzó las metas establecidas originalmente.

**Estrategia de País:**

El programa respondió a los objetivos de la estrategia del Banco en tanto, contribuyó a: (i) lograr un crecimiento sostenido que permitió revertir el deterioro de los indicadores sociales (inclusión social como pilar del crecimiento sostenible), generando condiciones para una mejora perdurable del nivel de vida de la población (disminuir la pobreza); y (ii) la mejora de la gestión pública y el afianzamiento de la sostenibilidad fiscal.

**b. Externalidades<sup>5</sup>**

La crisis del año 2002 supuso una serie de impactos negativos sobre los indicadores económicos y sociales de Uruguay. Ello se tradujo en modificaciones de las condiciones de partida del programa. En particular, el importante deterioro de los mencionados indicadores afectó directamente a variables como el ingreso de estudiantes al sistema educativo y su retención.

**c. Productos****PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)**

Componentes (Productos)						
1. Componente 1. Consolidación del CB			Costo total Componente 1: 41.775.273			
Contrapartida: 13.000.000		BID: 28.775.273		Desembolso BID %: 100%		
Clasificación: MS, S, PS, MI						
Indicadores Clave del Producto						
Componente 1. Consolidación del CB	Productos Planeados			Fin del Proyecto		
	Línea de base	Intermedia	Término Proyecto			
Año	2002/2003	2005/2006	2009	2005/2006	2009/2010	
Universalización del CB						
1. N° de aulas construidas para CB						
a. Consejo de Educación Secunsaria (CES)	s/d	s/d	155	69	289	
b. Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP)	18	189	262		65	
2. N° acumulado de liceos que pasan de 3 a 2 turnos	5	20	49	20	38	
3. % de centros de CB que cuentan con el aula de informática instalada						
a. Total	s/d	71%	100%	71%	97,8%	
b. CES	s/d	64%	100%	64%	87,2%	
c. CETP	s/d	100%	100%	100%	100,0%	
4. % de liceos de ciclo básico con nueva extensión horaria		88%	100%	91%	100,0%	
Programas de mejoramiento de la calidad						
5.% de aprobación en la prueba de aprendizaje internacional PISA en						
a. Matemática	412/417	s/d	s/d		427 (1º)	
b. Lengua	434	s/d	s/d		413 (2º)	
c. Ciencias	438	s/d	s/d		428 (2º)	
Redefinición de la Formación Profesional de Base						
6. N° de escuelas técnicas con nueva oferta del CB por competencias	3	18	s/d	3	46	
7. alumnos por grupo en CB para:						
a. Total	s/d	s/d	s/d	31,3	s/d consolidados	
b.CES	s/d	31	30,5	31,8	31, 5	
c. CETP	s/d	s/d	s/d	26,7	s/d consolidados	

<sup>5</sup> Evaluación Integral de Resultados y de la Gestión del Programa Setiembre 2009 – CPA Ferrere.

A nivel de este componente se constata un nivel muy satisfactorio de avance lográndose casi el 100% de las metas.						
Reestructuración: N/A						
[ ] Muy Satisfactorio (MS)		[X] Satisfactorio (S)		[ ] Poco Satisfactorio (PS)		[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
2. Componente 2: Transformación de la Educación Media Superior				Costo total Componente 2: 34.442.702		
Contrapartida: 8.650.000		BID: 25.792.702		Desembolso BID %: 100%		
Clasificación: MS, S, PS, MI						
Indicadores Clave del Producto						
Componente 2. Transformación de la Educación Media Superior	Productos Planeados			Fin del Proyecto		
	Línea de Base	Intermedia	Término Proyecto			
Año	2002/2003	2005/2006	2009	2005/2006	2009/2010	
Bases para el análisis , debates y generación de consensos						
1. Seminarios y foros realizados con el objetivo de generar propuestas consensuadas sobre contenido de la reforma de la educación media superior	6	s/d	s/d		en proceso	
Programa de mejoramiento de la calidad						
2. N° acumulado de liceos que pasan de 3 a 2 turnos diurnos	0	43	82	15	30	
3. N° de alumnos matriculados en los Bachilleratos Tecnológicos (BT)	7.750	9.550	16.000	13.950	17.588	
4. % de centros de EMS con Espacios de Recursos Múltiples para el Aprendizaje (ERMA)	25%	40%	sin definir	20% infraest. 19% eq.inf. 6%POP	sin datos consolidados	
Reforma curricular de la Educación Media Superior						
5. % de docentes capacitados en el nuevo plan curricular o jornadas de actualización programática. Para:	20%	95%				
a. Total	20%	95%	100%	59%	s/d	
b. CES			100%	29%	100%	
c. CETP			100%	41%	s/d	
6. Nuevos planes y programas para le SCEM. Para						
a. CES	s/d	s/d	s/d	prog. 3º aprob.	planes y prog. Implementándose	
b. CETP	s/d	s/d	s/d		unificado el pasaje de BT a EMT	
7. Línea de base de logros para 3er.año de SCEM establecida en 2002 y nueva medición en 2005 . Para CES y CETP	n/c	n/c	-		en proceso	
8. Alumnos por grupo en bachillerato. Para:						
a. Total	s/d	s/d	s/d	s/d	32,4	
b. CES	s/d	32	30	37	34,1/ 29,2 (diurnos)	
c. CETP	s/d	s/d	s/d	s/d	23,6	
El desempeño ha sido satisfactorio. Algunas precisiones: (i) se constatan modificaciones a algunas de las actividades o productos previstos. Este punto comprende los ERMA. En los hechos, y si se quiere conceptualmente, los ERMA como tales no fueron implementados. Sin embargo, fueron incorporadas en su sustitución las Salas Multimedia. Esto hace que se evalúen como cumplidas las metas fijadas; (ii) existen actividades que nunca fueron desarrolladas, como la medición de la línea de base para la evaluación del tercer año del SCEM; (iii) Algunas actividades no fueron apoyadas por el programa, como los seminarios y foros para generar propuestas sobre contenidos para la educación media superior.						
Reestructuración. N/A						
[ ] Muy Satisfactorio (MS)		[X] Satisfactorio (S)		[ ] Poco Satisfactorio (PS)		[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
3. Componente 3. Fortalecimiento y Consolidación del Sistema de Formación Docente				Costo total Componente 3: 6.066.211		
Contrapartida: 3.200.000		BID: 2.866.211		Desembolso BID %: 100%		
Clasificación: MS, S, PS, MI						
Indicadores Clave del Producto						
Componente 3. Fortalecimiento y Consolidación del Sistema de Formación Docente	Productos Planeados			Fin del Proyecto		
	Línea de Base	Intermedia	Término Proyecto			
Año	2002/2003	2005/2006	2009	2005/2006	2009/2010	
Fort. Institucional de los Institutos de formación docente						
1. Centros de recursos de aprendizajes funcionando en los 6 Centros Regional de Profesores (CERP), 8 Institutos de Formación Docentes (IFD), Instituto de Profesores “Artigas” (IPA) e Instituto Normal de Educación Técnica (INET)	4	11 infom. 14 mobil 16 bibliog.	16 centros	11 infom. 14 mobil 16 bibliog.	16 centros	
2. N° de centros de formación interconectados	31	31	31	31	31	
Consolidación de los procesos de innovación curricular						
3. Sistema de información gerencial y académico funcionando en los en los Centros de Formación Docente (CFD)	n/c	n/c	✓ 2007	n/c	✓	

4. Diseño e implementación del nuevo plan de formación docente			✓ 2008	n/c	✓
5. % de profesores titulados. Para a. Total, b.CES, c.CETP	n/c	n/c	75% c/u	s/d	a. 53,8% b. 58,9% c. 45,9%
6. Nº de profesores capacitados. Para					
a. Actualización	s/d	1.315	7.000	s/d	12.020
b. Formadores	s/d	1.680	5.880	s/d	1.778
c. Otras	s/d	540	2.160	s/d	1.931
7. Nº de inspectores y directores capacitados	n/c	455	2.050	s/d	2.140
8. Cantidad de titulados por medio del plan semi presencial	n/c	310	1.318	0	86 alumnos
<b>Desarrollo profesional de los docentes para la educación media y de los formadores de formadores</b>					
9. -Definición del perfil de formador de formadores	n/c	✓	n/c	n/c	✓
10. Nº cursos, matrícula y egreso de las actividades de post grado realizadas					
a. Cursos	0	5	6	0	4 en curso 2 en inscrip.
b. Estudiantes	0	490	570	0	376
c. Egresos	0	0%	74%	0%	0%
El desempeño ha sido satisfactorio. Algunas precisiones: (i) han existido retrasos en la implementación del plan semipresencial y de los cursos de postgrados; (ii) algunas de las actividades o productos fueron modificados respecto a lo originalmente previsto. Por ej. son los Centros de Recursos de Aprendizaje, que como tales nunca fueron implementados, sin embargo, la incorporación de tecnología ha sido importante; y (iii) diversas actividades o productos fueron inicialmente patrocinados y apalancados por el programa, pero en los últimos años son llevados íntegramente por Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente (DFPD). En el año 2008, y tras un largo proceso de diseño y construcción, fue aprobado el nuevo plan de formación docente. De manera complementaria, nunca fue diseñado el denominado Perfil del Formador de Formadores. La DFPD definió sí un perfil docente aunque sin utilizar fondos del programa.					
<b>Reestructuración.</b> N/A					
[ ] Muy Satisfactorio (MS)		[X] Satisfactorio (S)		[ ] Poco Satisfactorio (PS)	
				[ ] Muy Insatisfactorio (MI)	
<b>4. Componente 4.</b> Modernización de la Gestión del Sistema			<b>Costo total Componente 4:</b> 9.386.604		
<b>Contrapartida:</b> 4.700.000			<b>BID:</b> 4.686.304		
<b>Clasificación:</b> MS, S, PS, MI			<b>Desembolso BID %:</b> 100%		
<b>Indicadores Claves del Producto</b>					
<b>Componente 4. Modernización de la Gestión del Sistema</b>	<b>Productos Planeados</b>			<b>Fin del Proyecto</b>	
	<b>Línea de Base</b>	<b>Intermedia</b>	<b>Término Proyecto</b>		
<b>Año</b>	<b>2002</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2009</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2009/2010</b>
<b>Fortalecimiento estratégico del sistema educativo</b>					
1. Revisión del marco normativo y regulatorio de ANEP, plan de acción y evaluación de su implementación	n/c	✓	n/c	en proceso	✓
2. Aplicación de la prueba de aprendizaje internacional (PISA)		✓		prep.PISA 2006	informe PISA 2006 aplicado y difundido
3. Diseño y aplicación del censo docente y actualización de la información		✓	n/c	prep. Censo 2006	censo publicado y difundido
4. Personal capacitado					
a. No docente	0	10%	100%	100% consejeros y contadores	s/d
b. dirección	0	50%	100%		s/d
<b>Racionalización e información de los sistemas de gestión</b>					
5. Proceso crítico de gestión racionalizado: sistema de sueldos	n/c	diagnostico, diseño y desarrollo	Implementación	en proceso de redef.	en funcionamiento y acceso a web de funcionarios en CODICEN <sup>6</sup>
6. Proceso crítico de gestión racionalizado: sistema de compras	n/c	diagnostico, diseño y desarrollo	Implementación	en proceso de redef.	en funcionamiento y en expansión. Acceso vía Web.

7. Proceso crítico de gestión racionalizado	n/c	n/c	Implementación 100% liceos	54% cab elect. 28% inst redes 16% uso soft.	instalado en 42 centros , 16%
8. Sistema de información educativa sobre la base de datos e indicadores de trayectoria funcionando	n/c	Monitor CB observatorio	Plan de acción definido	en proceso	en funcionamto.
9. Sistema de información -gerencial orientado a indicadores de costo y control presupuestal funcionando	n/c	diseño y desarrollo	Implementación	en proceso	en funcionamto.
10. proceso crítico de gestión racionalizado: sistema de seg. De expedientes (administración documental)	n/c	def. de expansión	Implementación	pronto CODICEN	en funcionamto.
<b>Fortalecimiento de la gestión inspectiva y de centros</b>					
11. Sistema de indicadores de autoevaluación para centros educativos	n/c	Diseño	Implementación	en proceso	en funcionamto.
12. % de centros de educación media que participan de proceso de mejoramiento de gestión	20%	50%	s/d	25,9%	s/d
Se aprecia que el componente IV registra avances importantes y contribuciones significativas a la mejora de la gestión de la ANEP. Estas últimas adquieren mayor relevancia cuando se considera la situación de partida del organismo.					
<b>Reestructuración. N/A</b>					
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)		<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	
				<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)	

#### d. Costos del Proyecto<sup>7</sup>

Categoría y subcategoría de inversión	Costo Previsto Inicial		Costo Previsto Actual		Diferencia		Desembolsos BID
	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL	
<b>I.-ADMINISTRACION Y SUPERVISION</b>	<b>2.500.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.835.510</b>	<b>1.100.000</b>			<b>100,00%</b>
1.1-Unidad Coordinadora del Programa	2.300.000	900.000	1.715.096	900.000	584.904	-	100,00%
2.1-Evaluación Externa y Seguimiento	200.000	200.000	120.414	200.000	79.586	-	100,00%
<b>II-CONSOLIDACION DEL CICLO BASICO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>13.000.000</b>	<b>28.775.273</b>	<b>13.000.000</b>	<b>1.224.727</b>	-	<b>100,00%</b>
2.1-Universalización del Ciclo Básico	28.500.000	11.500.000	27.616.534	11.500.000	883.466	-	100,00%
2.2-Programa de Mejoramiento de Calidad	900.000	700.000	1.042.704	700.000	-142.704	-	100,00%
2.3-Redefinición de la Formación Profesional Básica	600.000	800.000	116.035	800.000	483.965	-	100,00%
<b>III-TRANSFORMACION DEL SCEM</b>	<b>21.150.000</b>	<b>8.650.000</b>	<b>25.792.702</b>	<b>8.650.000</b>	<b>-4.642.702</b>	-	<b>100,00%</b>
3.1-Bases para el Análisis, Debate y Generación de Propuestas	200.000	200.000	102.596	200.000	97.404	-	100,00%
3.2-Programa de Mejoramiento de la Calidad	18.250.000	6.250.000	24.561.612	6.250.000	-6.311.612	-	100,00%
3.3-Reforma Curricular de SCEM	2.700.000	2.200.000	1.128.494	2.200.000	1.571.506	-	100,00%
<b>IV-FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACION DEL SISTEMA DE FORMACION DOCENTE</b>	<b>4.300.000</b>	<b>3.200.000</b>	<b>2.866.211</b>	<b>3.200.000</b>	<b>1.433.789</b>	-	<b>100,00%</b>
4.1-Fortalecimiento Institucional de los C.de Formación Docente	2.000.000	1.000.000	2.636.185	1.000.000	-636.185	-	100,00%
4.2-Consolidación de los Procesos de Innovación Curricular	2.000.000	2.000.000	154.420	2.000.000	1.845.580	-	100,00%
4.3-Desarrollo Profesional de Formadores de Formadores	300.000	200.000	75.606	200.000	224.394	-	100,00%
<b>V-MODERNIZACION DE LA GESTION DEL SISTEMA</b>	<b>5.300.000</b>	<b>4.700.000</b>	<b>4.686.304</b>	<b>4.700.000</b>	<b>613.696</b>	-	<b>100,00%</b>
5.1-Fortalecimiento Estratégico del Sistema Educativo	600.000	700.000	125.316	700.000	474.684	-	100,00%
5.2-Racionalización e Informatización Sistemas de Gestión	3.400.000	2.300.000	4.212.576	2.300.000	-812.576	-	100,00%
5.3-Fort. Gestión Centros Educativos y de la Inspección	1.300.000	1.700.000	348.412	1.700.000	951.588	-	100,00%
<b>Imprevistos</b>	<b>-</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>VI-COSTOS FINANCIEROS</b>	<b>11.750.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>11.044.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>706.000</b>	-	<b>100,00%</b>
6.1-Intereses	11.000.000	-	11.000.000	-	-	-	100,00%
6.2-F.I.V	750.000	-	44.000	-	706.000	-	100,00%
6.3-Comisión de crédito	-	1.250.000	-	1.250.000	-	-	100,00%
<b>TOTALES</b>	<b>75.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>75.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

### IV. Implementación del Proyecto

#### a. Análisis de los Factores Críticos<sup>8</sup>

Existieron factores críticos (positivos y negativos) que afectaron los productos y los efectos directos en el proyecto:

<sup>7</sup> Informe semestral de actividades mayo 2010 - UE ANEP MEMFOD.

<sup>8</sup> Evaluación Integral de Resultados y de la Gestión del Programa Setiembre 2009 – CPA Ferrere.

**La crisis del año 2002** (fuera del control de la agencia ejecutora), supuso impactos negativos sobre indicadores económicos y sociales del Uruguay. Ello se tradujo en modificaciones de las condiciones de partida del programa. En particular, el importante deterioro de los mencionados indicadores afectó directamente a variables como el ingreso de estudiantes al sistema educativo y su retención.

**El rol efectivo del programa no coincidió con el previsto en su diseño durante todo su ciclo de vida.** En el diseño conceptual original es posible apreciar el fuerte peso que se confería a MEMFOD en el área educativa (con un área dedicada a aspectos técnico – educativos dentro de su UCP). Luego de asumir las nuevas autoridades educativas en el año 2005, se inicia una nueva etapa en la implementación del programa. Se establece como principio “la institucionalización de los componentes del programa en la estructura regular del Sistema Educativo”. En términos prácticos, esto significó que el programa suprimió acciones en funciones consideradas sustantivas de la ANEP (exceptuando 7º, 8º y 9º Rurales) y se orientó hacia un papel de apuntalamiento a la ANEP en los procesos de apoyo críticos.

**El modelo causal no se encuentra claramente definido.** Al interior de cada componente de la matriz se observa simplemente una batería de indicadores. Ello es particularmente cierto para los Componentes 1 y 2 (que son por definición los sustantivos). Si bien es posible asociar actividades o productos a cada indicador, igual situación se plantea entre las acciones y productos con el logro de los objetivos generales, y de éstos con el propósito.

**Las metas establecidas para los indicadores de propósito resultan demasiado generales del sistema como un todo.** Si bien en 2006 se establecieron modificaciones a la matriz de Marco Lógico, a nivel de propósito, éstas continuaron siendo muy generales para todo el sistema educativo y no atribuible al programa.

#### **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

El Programa MEMFOD presenta dos fases, con dos periodos bien diferenciados: 2002-2005 y 2005-2009. En la primera fase del programa, la estructura organizativa adoptada siguió el modelo de diseño organizacional utilizado en los programas que oficiaron como antecedentes inmediatos: UTU-BID y MESyFOD<sup>9</sup>. En esta primera etapa las responsabilidades ejecutivas del programa recayeron fundamentalmente en la UCP.

En la segunda fase se implementaron cambios y acciones correctivas con la finalidad de acelerar la capacidad de respuesta del Programa MEMFOD ante los requerimientos planteados por los destinatarios del mismo, y a limitar la injerencia del programa en los aspectos técnicos-educativos. El nuevo esquema de trabajo se tradujo en una estructura organizacional más horizontal, orientada a procesos, en la que cada unidad funcional dependía directamente de la Coordinación General y en general tenía un correlato con la organización de los destinatarios del programa.

Cabe destacar que en la gestión que se inicia en el año 2005 el programa apoya y se inscribe en el lineamiento estratégico mejora de la gestión académica y administrativa

---

<sup>9</sup> Contrato de Préstamo MEMFOD y Reglamento Operativo del Programa MEMFOD.

de la ANEP. Como línea de trabajo básica se priorizó la institucionalización del programa. Ello significó que fueran los propios actores de la ANEP los que delinearán las políticas y acciones a desarrollar en el marco del programa. Esta institucionalización posibilitaría que la organización se apropie de los resultados que se generen de la puesta en práctica de las acciones planificadas, aspecto clave para lograr la sustentabilidad de los productos e impactos. Y fundamentalmente se lograría que fueran los actores involucrados en la labor educativa los que tomaran las decisiones sobre los contenidos de los apoyos requeridos del programa.

Las actividades implementadas en el período 2005-2008 para el logro de los cuatro objetivos generales del programa pueden ser agrupadas en torno a cuatro ejes transversales<sup>10</sup>: (i) infraestructura edilicia y mobiliario de los centros educativos; (ii) tecnologías de la información y la comunicación tanto para el desarrollo de la gestión académica como para el de la gestión administrativa; (iii) promoción de la descentralización a través de la entrega de partidas financieras por centro educativo; y (iv) apoyo a la gestión, la investigación y la formación.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

### c. Desempeño del Banco

Ver Anexo II.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## V. Sostenibilidad

### a. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad de los resultados está parcialmente asegurada. Por una parte, existe el convencimiento a nivel político de las autoridades de la ANEP sobre la necesidad de continuar los procesos de mejora de la gestión iniciados. Ello implica, sustentar las distintas iniciativas de mejora que puedan definirse para fortalecer el modelo de gestión alcanzado. El Proyecto de Ley de Presupuesto debería permitir financiar recursos humanos y materiales que ha venido financiando el MEMFOD. La capacitación de funcionarios, así como los esfuerzos para crear una cultura organizacional más ágil garantizan la consolidación de los avances logrados. El programa logró el involucramiento de los referentes de los Consejos Desconcentrados y Formación Docente en las actividades de planificación y seguimiento del Plan Operativo Anual (POA). Asimismo, el programa cuenta con funcionarios provenientes de los diferentes órganos de la ANEP, los que se adaptaron a las nuevas prácticas, así como a las herramientas de gestión utilizadas por el programa.

En cuanto al principal desafío a enfrentar para la próxima administración se vincula en lograr que no se alteren los procesos iniciados y desarrollados por el programa en relación a la construcción de centros educativos, a la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación y en lo que refiere al desarrollo de la investigación y la

<sup>10</sup> Informe Semestral de Actividades, Mayo 2010. ANEP – MEMFOD.



difusión<sup>11</sup>. El logro de las metas requiere continuidad de las políticas trazadas, de una estrategia nacional educativa compartida y consensuada entre los actores centrales del sector y del sostenimiento en el nivel de inversión y financiamiento de la educación. El Programa UR-L1050, preparado durante el año 2010 y próximo a ser presentado al Directorio del Banco (diciembre 2010), asumió como lección aprendida la necesidad de (i) diseñar correctamente la cadena lógica de insumos-productos-resultados, evitando ligar acciones de un programa específico a resultados de todo el sistema educativo en su conjunto; (ii) diseñar evaluaciones rigurosas de las principales acciones del programa; y (iii) continuar fortaleciendo las capacidades gerenciales de la ANEP, apuntando a una descentralización técnica en la ejecución de programas financiados con crédito externo. Adicionalmente, la nueva operación continua aportando a las metas de acceso para el nivel secundario mediante la construcción de centros educativos. A su vez, el Programa UR-L1058 (Préstamo 2260/OC-UR) de apoyo al CEIBAL, aprobado en 2009, refleja el sostenimiento de las acciones relativas al uso de tecnologías de la información y la comunicación en educación en el contexto del sistema educativo de Uruguay.

#### **b. Riesgos Potenciales**

No se prevén. Aunque para minimizarlos es importante asegurar un diálogo continuo y fluido sobre diagnósticos y soluciones, entre los actores involucrados, tanto al interior del sistema educativo como del Gobierno.

#### **c. Capacidad Institucional**

El proyecto contribuyó de forma eficaz al fortalecimiento de la ANEP, logrando avanzar significativamente en la modernización de la gestión del sistema educativo. MEMFOD protagonizó un rol destacado en el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la ANEP y del presupuesto asociado para 2005–2009 y de su sistema de seguimiento. En el área de informatización de procesos, los avances registrados son también satisfactorios. En materia de fortalecimiento de la gestión inspectiva y de centros, se desarrolló un modelo de descentralización territorial basado en la gestión de partidas financieras por parte de los centros educativos y se avanzó en la implantación de un sistema de autoevaluación a nivel de centros educativos.

<b>Clasificación de Sostenibilidad (SO)</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## **VI. Evaluación y Seguimiento**

#### **a. Información sobre Resultados**

El contrato de préstamo del programa estableció la realización de una evaluación de medio término una vez comprometido el 50% de los recursos del programa o a los 36 meses de vigencia del contrato. En este marco, en septiembre de 2005, se elaboraron cuatro documentos que conciernen al análisis, tema principal de cada componente del programa<sup>12</sup>.

**Componente 1.** Investigación de corte evaluativa en torno al proceso de diseño e implementación de la modalidad educativa de CB con orientación profesional para

<sup>11</sup> Informe para Rendición de Cuentas a presentar en el 2009.

<sup>12</sup> Evaluaciones de Término Medio Programa MEMFOD Componente 1, 2, 3 y 4, 2006.



jóvenes entre 15 y 18 años, titulado: "El primer ciclo de Educación Media con orientación profesional para jóvenes de 15 a 18 años. Los procesos de diseño e implementación".

**Componente 2.** Evaluación comparativa de los resultados de retención y promoción de los estudiantes de los diferentes planes de estudio de bachillerato. Esta evaluación se dividió en dos, una para los planes del CES y otra para los del CETP. Respecto a los planes del CES, el análisis realizado de una serie de factores que potencialmente inciden en los resultados académicos denota la existencia de condiciones de aprendizaje más favorables en los liceos con Plan 2003 en comparación con el Plan 93, y a su vez este último respecto al Plan 76. Respecto a los CETP, en grandes líneas los hallazgos del presente estudio, se puede resaltar lo siguiente: (i) existe una elevada heterogeneidad en los rendimientos escolares entre ambos planes de estudio; (ii) no surge evidencia contundente para concluir que plan arroja mejores resultados académicos; (iii) por escuela, aparece una considerable heterogeneidad en los rendimientos entre planes pero al mismo tiempo una marcada correlación entre los rendimientos académicos y las escuelas; y (iv) por orientación, los indicadores referidos al año lectivo reflejan una gran heterogeneidad en los resultados académicos entre Planes mientras que los indicadores de cohorte se muestran algo más favorables al BT.

**Componente 3.** Recuperación, sistematización y evaluación de las acciones relacionadas con el fortalecimiento de la gestión de centros, "La incidencia de la herramienta, proyectos y su impacto en la gestión de los centros educativos y en el desarrollo de prácticas de evaluación institucional".

**Componente 4.** Evaluación del grado de avance de la implementación Programa Informático de Gestión de Secretarías Liceales (SECLI32) en los liceos públicos, estudio de los problemas de implementación del sistema y de la arquitectura del sistema, de forma de evaluar la capacidad del sistema desarrollado para hacer frente a las necesidades de gestión de la ANEP y de información para la toma de decisiones. El proyecto tuvo graves problemas de gestión, que lo condicionaron negativamente desde su concepción.

A lo largo del año 2009 se llevó a cabo el proceso de evaluación final del programa<sup>13</sup>. Las tres evaluaciones que conformaron la evaluación final del programa son: (i) Evaluación de los apoyos del Programa MEMFOD en infraestructura edilicia y mobiliario para los centros educativos; (ii) Evaluación de los apoyos del Programa MEMFOD en sistemas informáticos de información y gestión y en instalación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs); y (iii) Evaluación integral de resultados y de la gestión del Programa MEMFOD.

A nivel de Componentes<sup>14</sup>, se constata que cada uno de los componentes implicados presenta un desempeño satisfactorio en términos de avance en los productos y actividades implicados.

**A nivel del Componente 1.** Se destacan los avances registrados en provisión de aulas informáticas a los centros educativos de ciclo básico. Se cumplió con la aplicación de la

<sup>13</sup> Informe Semestral de Actividades -Mayo de 2010 ANEP – MEMFOD.

<sup>14</sup> Evaluación Integral de Resultados y de la Gestión del Programa. Setiembre 2009. CPA-Ferrere.

prueba PISA, lo que brinda una herramienta que permitirá hacer el seguimiento de la calidad educativa teniendo en cuenta parámetros internacionales.

**A nivel del Componente 2.** Su resultado es evaluado como adecuado. Se incorporaron Salas Multimedia (en sustitución de los ERMA previstos). Sin embargo, hay otras actividades del componente, como la medición de la línea de base para la evaluación del tercer año del segundo ciclo de educación media, que nunca fueron desarrolladas.

**A nivel del Componente 3.** Se obtiene como resultado general que se lograron avances considerables, que impactaran sobre la calidad formativa de los profesores. La totalidad de Centros de Formación Docente se encuentran interconectados y cuentan actualmente con laboratorios de informática y bibliotecas facilitados por el programa. En el 2008 fue aprobado el nuevo plan de formación docente. Los procesos de capacitación se encuentran ya institucionalizados dentro de la órbita de formación docente. MEMFOD cumplió con el objetivo de apoyar la implementación de líneas de acción que finalmente fueran adoptadas por sus “destinatarios”.

**A nivel del Componente 4.** Se evalúa como satisfactorio, cumpliendo la mayoría de sus metas con éxito. En el 2006-2007 fue efectuado la revisión y ordenamiento del marco normativo de la ANEP. La ANEP desarrolló instrumentos estratégicos para la gestión educativa, como son la participación en las pruebas de evaluación de aprendizajes (PISA), el Censo Docente y el observatorio de la educación. Estos instrumentos fueron apoyados a través del programa. En el subcomponente de racionalización e informatización de los sistemas de gestión, los avances son muy satisfactorios<sup>15</sup>. Se implanta por el Programa el Sistema de Liquidación de Sueldos, Depósito, y de Expedientes en la ANEP. Se crea el observatorio de la educación, el sistema de información gerencial orientado a indicadores de costos y control presupuestal y se desarrolla un sistema de relevamiento edilicio. En cuanto al último subcomponente de fortalecimiento de gestión inspectiva y de centros, se desarrolló un modelo de descentralización territorial basado en la gestión de partidas financieras por parte de los centros educativos (MEMFOD otorga partidas y realiza capacitación) y se avanzó en la implantación de un sistema de autoevaluación a nivel de centros educativos.

#### **b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post**

En relación con evaluación ex-post, no se requiere llevar a cabo una evaluación ex-post, dado que los indicadores de propósito definidos y potencialmente medibles en una evaluación de impacto ex-post no pueden ser atribuidos al programa dado el carácter general de dichos indicadores. En relación con el seguimiento futuro, algunos de los aspectos relevantes del programa han sido incluidos en componentes de la nueva operación (UR-L1050), en particular los relativos a la construcción de centros educativos y los relativos al fortalecimiento de las capacidades de gestión de la ANEP.

### **VII. Lecciones Aprendidas**

**La estrategia de inserción y acercamiento a la ANEP.** Se practicó una estrategia, en particular durante la segunda etapa del MEMFOD, que permitió vencer resistencias al

---

<sup>15</sup> Plan Estratégico de Sistemas. Consultora Ernst & Young.

cambio, logrando que las nuevas prácticas de gestión fueran solicitadas por los destinatarios.

**En materia de gestión.** La capacitación de los funcionarios constituye un elemento esencial para el alcance de los resultados diseñados.

**Integración de la comunidad en los mecanismos de participación.** La instancia de “presentación” de anteproyecto con actores locales para verificación y/o validación de soluciones propuestas, canalizar aportes, explicar limitaciones tiende a promover la participación de la comunidad involucrada.

**Profundización en la gestión de uso y mantenimiento edilicio.** Se visualiza de manera positiva la tarea que desarrolla el programa en materia de investigación de alternativas, y como aporte a los objetivos y las reflexiones que quedan planteadas a partir de los estudios que procesan técnicos del equipo de infraestructura.

**Revisión de la estrategia y organización de Tecnologías de Información (TI).** En función de las lecciones aprendidas, plantear la revisión del Plan Estratégico de TI de la ANEP, realizado en el 2006, para determinar su vigencia y realizar los ajustes, modificaciones y ampliaciones necesarios en función de aspectos como ser el Plan Ceibal, Ley N. 18.311 de Habeas Data, plataforma de interoperabilidad, políticas de seguridad, impacto de la Nueva Ley de Educación y redUY. Ampliar y mejorar los aspectos de conectividad de los centros educativos y edificios administrativos a nivel de toda la ANEP, considerando las necesidades actuales y proyecciones a futuro de las mismas en forma integrada.

**Respecto al diseño y seguimiento de los programas.** La utilización de la metodología de Marco Lógico para la formulación del programa requiere definir con cuidado los objetivos, las metas y los indicadores a emplear. Esta definición debe contemplar que los objetivos y metas: (i) estén asentados en supuestos explícitos y medibles sobre el desempeño esperado del entorno durante el período de vigencia del programa; (ii) sean susceptibles de ser revisados si las circunstancias lo ameritan; y (iii) adopten valores consistentes con la potencialidad del programa y los supuestos de entorno efectuados. Por su parte, en materia de indicadores se espera que logren captar la contribución efectiva del programa a los objetivos planteados.

**Cambio en los indicadores.** Los eventuales ajustes a indicadores de los objetivos de desarrollo y/o componentes de un programa no deberían ser considerados un cambio en los objetivos del mismo de manera automática. De esta manera no se desalentaría dicho ajuste por temor a que el cambio en los indicadores sea considerado un cambio en los objetivos con la consiguiente demora en el proceso de aprobación de dichos cambios.

**Diseñar el proyecto con precisión de los supuestos sobre la evolución de la economía y sus efectos críticos en el programa.** Los fundamentos del contexto económico del país y su impacto sobre las variables sociales ejercieron una influencia determinante en el desempeño del programa. La matriz actualmente vigente se asemeja a la matriz originalmente prevista en el contrato de préstamo, desconociendo así los efectos generados por la crisis del año 2002 en el entorno en el que se insertaba el MEMFOD.

## **Anexos:**

Anexo I	Actas del Taller de Cierre
Anexo II	Evaluación del Prestatario
Anexo III	Entrevistas

## **AYUDA MEMORIA**

### **Taller de terminación del Proyecto**

Préstamo 1361/OC-UR

Programa de Modernización de la Educación Media y Formación Docente (MEMFOD)

#### **Datos:**

Fecha: 9 de noviembre de 2010

Ejecutor: ANEP (administración Nacional de Educación Pública)

Lugar: BID (Banco Interamericano de Desarrollo, Representación en Uruguay)

#### **Participantes:**

Por el Ejecutor: Beatriz Guinovart, Coordinadora del Programa, María Eugenia Neme Icart, Verónica Plana, Marisa Viazzi, Alejandro Guiovanini, María Nela Camacho, Martín Tome y Pilar Rodríguez.

#### **Por el BID**

Jaime Vargas, Ernesto Martínez, Roberto Fernández, Nadia Rauschert y Elena Píriz (consultora)

#### **OBJETIVO:**

El objetivo del taller fue revisar y acordar, entre el Banco y el Ejecutor, los aspectos principales del contenido y conclusiones del Informe de Terminación del Proyecto (PCR) de la operación financiada parcialmente con recursos del Préstamo 1361/OC-UR.

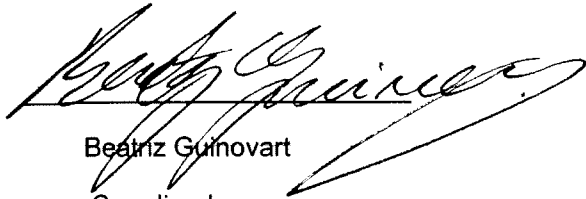
#### **RESULTADOS**

---

Hubo acuerdo sobre las principales conclusiones y contenidos del Informe de Terminación de Proyecto, en particular las clasificaciones de desempeño tanto a los componentes del Programa como los objetivos de desarrollo del mismo

Se prestó especial atención en las Lecciones Aprendidas, teniendo en cuenta la preparación del nuevo Programa (UR-L1050) a ser presentado a consideración del Directorio en diciembre del 2010.

Finalmente, la Unidad Ejecutora presentó la Evaluación del Prestatario al Banco, que pasa a formar parte de los anexos del PCR.



Beatriz Guinovart  
Coordinadora

Unidad Ejecutora MEMFOD



Jaime Vargas  
Jefe de Equipo EDU/CAR



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

Nombre del Proyecto: Programa de Mejora de la Educación Media y la Formación Docente

Agencia(s) Ejecutora(s): ANEP

Prestatario:

Fecha de Aprobación del Proyecto: 21/12/2001

Fecha Efectividad Contrato:

Fecha Evaluación Prestatario: 19/10/2010

Fecha Esperada Taller de Cierre: 9/11/2010

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

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

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

Implementación del Proyecto:

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

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

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

Comentarios:

**Desempeño del Prestatario**

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

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

Comentarios:

**Desempeño del Banco**

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

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

Comentarios:

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

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

*Beatriz Guzmán*

**CONFIDENCIAL**