



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

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

País: Perú

Sector/Subsector: Educación / Educación Secundaria

Equipo de Proyecto Original Heraldo Laguzzi (Jefe de equipo, RE3/SO3); Miguel Coronado (LEG); Belinda Fonseca (COF/CPE); Mario Loterszpil (RE3/SO3); Ethel Muhlstein (RE3/SO3); Juan C. Navarro (SDS/SOC); y Jaime Vargas (RE3/SO3)

Número de Proyecto: PE 0170

Número de Préstamo(s), CT(s): 1237/OC-PE

Fecha del CRG: 29 de marzo de 2007

Fecha de Aprobación Final del PCR:

PCR Equipo: Ian W. Mac Arthur (COF/CPE)

Versión 1.1 - 25 de Julio 2006



DEV
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT



Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	4
II. EL PROYECTO.....	5
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	5
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
i. Objetivo(s) del Desarrollo.....	7
ii. Componentes	7
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	8
III. RESULTADOS	8
A. EFECTOS DIRECTOS.....	8
B. EXTERNALIDADES.....	13
C. PRODUCTOS	14
D. COSTOS DEL PROYECTO	18
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	18
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	18
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	19
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	19
V. SOSTENIBILIDAD	20
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	20
B. RIESGOS POTENCIALES	20
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	20
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	21
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	21
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	21
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	22

Anexos





Abreviaturas y Acrónimos

APAFA	Asociación de Padres de Familia
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
COMPFE	Comisión de Coordinación y Administración de la Ejecución de los Proyectos con Financiamiento Externo
DINESST	Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica
DRE	Dirección Regional de Educación
FMI	Fondo Monetario Internacional
FTP	Formación Técnico Profesional
IIEE	Institución Educativa
IES	Instituto de Educación Superior
INFES	Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y Salud
IST	Instituto Superior Tecnológico
MED	Ministerio de Educación
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OAAE	Oficina de Apoyo a la Administración Educativa
OGP	Oficina de Gestión de Proyectos
OPI	Oficina de Programación de Inversiones
PBI	Producto Bruto Interno
PLANMED	Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
UDEGRES	Unidad de Desarrollo Curricular y Recursos Educativos de Secundaria
UCP	Unidad Coordinadora de Proyectos





I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
NO. PROYECTO: PE 0170	TÍTULO: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SECUNDARIA
Prestatario: Gobierno del Perú	Fecha aprobación Directorio: 19 enero 2000
Agencia ejecutora (AE): Ministerio de Educación	Fecha efectividad contrato préstamo: 14 diciembre 2000
	Fecha elegibilidad primer desembolso: 27 Julio 2001
Préstamo(s): 1237/OC-PE	Meses en ejecución
Sector: Educación	* desde aprobación: 86
Instrumento de préstamo: Inversión – Específico	* desde efectividad del contrato: 75
	Períodos de desembolso
	Fecha original desembolso final: 14 diciembre 2003
	Fecha actual desembolso final: 14 marzo 2007
	Extensión acumulativa (meses): 39 meses
	Extensión especial (meses): 3 meses
	Monto préstamo(s)
	* Monto original: USD 120,000,000
	* Monto actual: USD 87,000,000
	* Pari Passu (si aplica): 60/40
	Desembolsos
	Monto a la fecha: (%) 99.1 %
	Costo Total del Proyecto (Estimado Original): USD 200,000,000
	Redireccionamiento
	Este proyecto:
	- recibió fondos de otro proyecto? []
	- Envío fondos a otro proyecto? []
	- N/A [X]
Reducción de Pobreza (PTI): Si	
Equidad Social (SEQ): Si	
Clasificación ambiental: A, B, o C	
	En estado de "Alerta"
	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No
	De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):
	Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

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





II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Cuando se diseñó este proyecto el Banco venía ejecutando con fluidez un proyecto previo que financiaba el mejoramiento de la calidad de la educación en inicial y primaria. La reforma del sistema se había iniciado con acciones financiadas con participación del Banco y del Banco Mundial para universalizar la educación inicial para niños de 5 años y para mejorar la calidad de la primaria con intervenciones basadas en una estrategia que buscaba operar cambios en las relaciones dentro del aula enriqueciéndolas con materiales educativos y nuevas prácticas docentes dentro de una perspectiva centrada en el aprendizaje por competencias.

La reforma debía continuar con secundaria. Por varias razones, el MED propuso incorporar al sistema un nuevo nivel de bachillerato escolar que sirviera además para atender a los adolescentes en la transición a la ciudadanía. Entre las razones esgrimidas destaca la necesidad de procurar cambios en los logros de aprendizaje de las generaciones que seguían egresando de la secundaria, mientras la reforma en inicial progresaba y maduraba entre 12 a 15 años para lograr una promoción de educación básica.

Para 1998 la universalidad de la educación primaria estaba prácticamente alcanzada, de modo que la expansión del sistema educativo se concentraba en el nivel de educación inicial, especialmente para niños de 5, 4 y 3 años; y asimismo en la educación secundaria. Por otro lado,

"la escolaridad promedio de la población de 15 años y más, medida en años de estudio logrados, era (...) 7,7 años en 1993 y se había elevado a 8,7 para 1999". Esta tendencia se verifica de un modo más marcado cuando se observa que para 1999 el subgrupo de edad 15-24 años alcanza 9,6 años de escolaridad.

Con relación a la cobertura del sistema, para 1999 el 96,9% de los niños de 6 a 11 años se encontraba atendido por el sistema educativo, así como el 85,9% de los de 12 a 16 años y el 62,3% de los de 3 a 5 años (82,4% en el caso de 5 años)."¹

La reforma de secundaria se había iniciado con un Plan Piloto de Bachillerato, que consistía en experimentar este nuevo nivel educativo de dos años de duración que se ubicase entre la educación básica y superior, el mismo que debía formar tanto para el trabajo, como para la continuación de estudios superiores. Este nuevo nivel contribuiría además a aumentar el tiempo de estudios, y acercaría al sistema educativo peruano a las tendencias que se verificaban tanto en los países latinoamericanos, como en el resto del mundo.

Adicionalmente, a nivel de la educación superior tecnológica se había iniciado la construcción de perfiles profesionales modulares y por competencias, con expertos del mundo del trabajo y empresarial y el apoyo de la cooperación española, para de este modo acercar la formación técnica a las necesidades de la producción y del mercado.

Cabe agregar que diversas instancias del Ministerio de Educación MED habían desarrollado capacidades de gestión, administración (aumentando sensiblemente sus capacidades de ejecución presupuestal con fondos del tesoro público y contrapartidas internacionales), y seguimiento de proyectos básicamente a nivel central, sin embargo en la medida que las responsabilidades y retos planteados por la reforma se ampliaban era necesario fortalecer otras direcciones del MED para generar un sistema de incentivos y evaluación de desempeños en la docencia y gestión educativa, promover los resultados del bachillerato y desarrollar condiciones para su generalización; y contar con nuevos modelos de formación profesional, así como un sistema de acreditación apropiado para su mejor desarrollo.

Es en este contexto que se diseña el BID 0170 en 1999, de manera que al formularse el proyecto existe una expresa voluntad política del Gobierno para tomar las decisiones necesarias orientadas al logro de los objetivos propuestos, así como para realizar los trámites de los dispositivos legales necesarios para la firma de la carta convenio.

Al año siguiente, en julio de 2000, se sucede una serie de eventos de carácter político que pusieron en evidencia actos de corrupción en el Gobierno, lo que provocó la renuncia del entonces presidente Alberto Fujimori y su salida del país. Fue entonces que Valentín Paniagua, en su calidad de Presidente del Congreso, asume las funciones presidenciales y, con ello, lidera un Gobierno de Transición, cuya principal función fue convocar y realizar nuevas elecciones generales en el país.

¹ Plan estratégico multianual 2002-2006 Sector Educación. MED, Junio 2001.



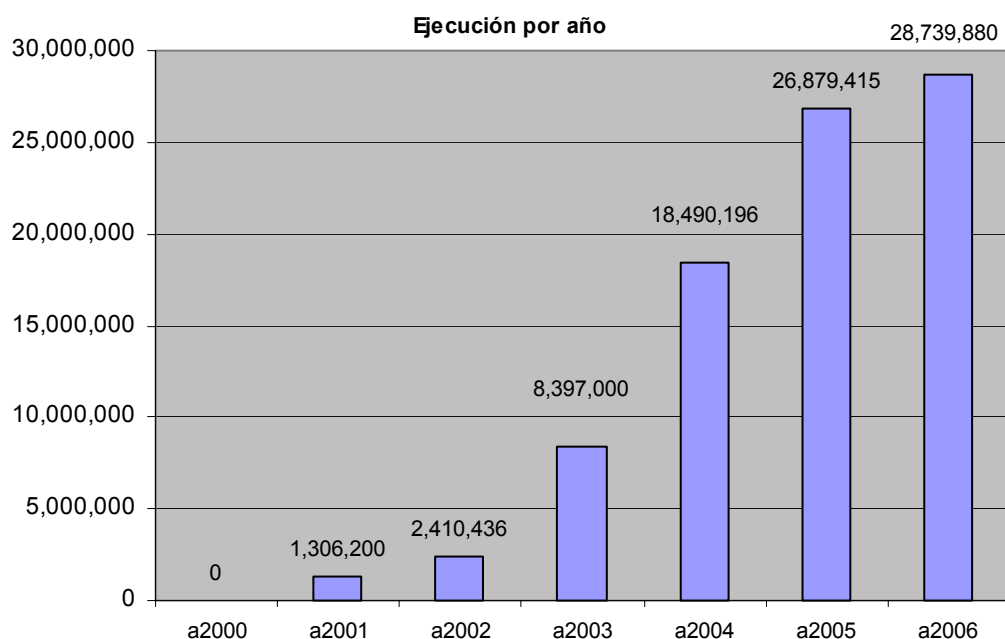


Un primer efecto de estos cambios se produce cuando el gobierno de transición toma la decisión de recortar los fondos de contrapartida de los proyectos con financiamiento internacional y aceptando el BID un recorte de los montos aprobados para el proyecto que pasan de un total de 120 millones de dólares, a 87 millones, pero sin que hasta entonces se modificasen las metas; así en diciembre de ese año quedó expedito el proyecto para su ejecución.

Los años 2000 y 2001 son particularmente intensos en el país, no solo se suceden tres gobiernos, sino que la gestión anterior queda marcada por el autoritarismo, la corrupción y la violación de los derechos humanos en el contexto de la derrota del terrorismo senderista concentrada en el entorno presidencial y algunos miembros de las Fuerzas Armadas. Como parte de la reconstrucción política y social posterior, se generan instancias como las del Acuerdo Nacional en el que participan todos los partidos políticos, y en el sector educación se realiza una Consulta Nacional de Educación, en el que –entre otras cosas– el apoyo a medidas como el bachillerato obtiene alrededor de un 50% de aprobación por la opinión pública. Esta situación influirá en cambios grandes en los equipos técnicos del MED que redundarán en la pérdida de memoria institucional sobre las reformas que se llevaban a cabo.

En abril del 2001 se realizan las elecciones generales, resultando ganador Alejandro Toledo, quien asume la presidencia en julio del mismo año. Y junto con ello el Ministerio de Educación experimentó varios cambios de personal en las Direcciones Nacionales relacionadas con la ejecución del Proyecto, y el nuevo Ministro planteó en noviembre la suspensión del Plan Piloto de Bachillerato, y la vuelta a la estructura educativa anterior. Es en este periodo que se produce un primer cambio en los objetivos del proyecto acompañado de reasignaciones presupuestales, y en diciembre del 2001 se producirá el primer desembolso.

Es importante señalar que estos cambios no implican la producción de una estrategia de reforma educativa alternativa afectando así todos los procesos en curso. Será recién en 2002, con la llegada de un nuevo Ministro, que se produce un cuestionamiento sobre las orientaciones pedagógicas que sustentan los currículos de los diferentes niveles de la educación básica. Esto produce nuevos cambios en los currículos de secundaria (ya modificados para ajustarse al bachillerato en 1999, y reajustados por la suspensión del mismo en el 2001). A su vez el Congreso de la República debatía una nueva Ley N° 28044 de educación que se promulgó en julio del 2003. Estos cambios e incertidumbres que afectan los demás componentes de capacitación y materiales educativos, continúan incluso hasta mediados del 2004, ya que recién en enero de 2004 se aprueba un nuevo diseño curricular para secundaria. Todo ello se reflejará con claridad en la ejecución de los fondos del proyecto que se concentran en gastos operativos en los primeros años. En el cuadro siguiente puede verse el ritmo de ejecución del proyecto según año (en dólares).





Con un nuevo marco legal y una nueva propuesta curricular el proyecto enfrentó otros problemas para su ejecución, los cambios ocurridos en la gestión presupuestal. En el 2002 se había disuelto la UCP, encargada hasta entonces de la ejecución de proyectos con financiamiento internacional; en el 2003 se creó la COMPFE, y que dadas las dificultades de ejecución fue reemplazada por la OGP en el 2005 con la intención de darle una mayor autonomía a la gestión del proyecto. En estos dos años (2005 y 2006) se ejecutarán dos terceras partes de los fondos.

Si esto pasó con el componente con mayor financiamiento del proyecto (educación secundaria), cosas similares ocurrieron con los otros componentes. Así el de fortalecimiento institucional se orientó a financiar los cambios en la organización de la gestión dejando de lado sus objetivos iniciales, y una cosa similar pasó con el programa piloto de formación profesional que en lugar de apuntar a la experimentación para una transformación del sistema, se convirtió en un objetivo de mejoramiento de la formación en los institutos intervenidos. El subcomponente de infraestructura tampoco estuvo ajeno a los cambios, inicialmente el Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y salud –INFES dejó de ser autónomo y pasó a forma parte del MED, luego esta responsabilidad pasó al Ministerio de Vivienda, luego la Oficina de Infraestructura Educativa del MED asumió directamente la responsabilidad, y finalmente fue reconstituido el INFES.

Finalmente cabe señalar que las prioridades de política educativa definidas por las nuevas autoridades también variaron en el tiempo, así se pasó de una preocupación por los temas laborales, a la constitución de un Pacto Social de Compromisos Recíprocos para promover acuerdos entre el sindicato y el gobierno sobre la base de aumentos salariales “flat”, resultante del compromiso de aumentar el gasto en educación establecido por el Acuerdo Nacional; a la política de emergencia educativa para enfrentar los resultados obtenidos en las pruebas de rendimiento estudiantil.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

El objetivo del programa es mejorar la calidad de la educación secundaria y la pertinencia y articulación del sistema educativo con el mercado laboral.

Los objetivos específicos son: (1) Apoyar la implantación de un nuevo currículo orientado al desarrollo de competencias; (2) Fortalecer el aprendizaje de los alumnos a través de una mejora en los insumos y en los procesos pedagógicos al interior de las aulas; (3) Reforzar el proceso de gestión de los centros educativos; (4) Apoyar la implantación de una primera etapa de un nuevo nivel educativo (bachillerato); y (5) Apoyar el desarrollo de un plan piloto de formación profesional bajo un nuevo esquema de gestión institucional.

Los indicadores previstos en ese momento eran: 1. Nuevo currículo implantado; 2. Docentes aplican nuevas metodologías de aprendizaje; 3. Tasa de deserción disminuye en 5 años de 6,20 a 4,90 (8%) y la tasa de repetición disminuye de 8,95 a 7,87 (9%); 4. Gestión autónoma mejorada en un grupo de centros educativos de secundaria y aumenta la participación de los docentes y padres de familia; 5. Gestión modificada en educación técnica profesional; y 6. Currículo modular implantado en escuelas de formación profesional.

A partir del 2003 se reestructuraron los componentes del proyecto, siendo eliminado el objetivo específico (4) así como el objetivo de desarrollo que finalmente fue: lograr (1) una calidad y pertinencia de la educación secundaria mejorada y (2) una mayor articulación y pertinencia de la educación técnica con el sector productivo.

ii. Componentes

El proyecto se aprobó inicialmente con cuatro componentes:

1. Fortalecimiento institucional (US\$11 millones). Incluye: a) el fortalecimiento de las direcciones de línea que ejecutarán componentes dentro del MED; b) el mercadeo social y difusión del programa; c) el sistema de análisis y evaluación; y d) la administración del programa.

2. Mejoramiento de la calidad de la educación secundaria (US\$126,4 millones). Incluye: la provisión de textos, material didáctico y de equipos para aumentar la cantidad y la calidad de los insumos de aprendizaje y para





apoyar el proceso de reforma curricular; la capacitación de docentes orientada a un aprendizaje más participativo y la capacitación de directivos consistente con el desarrollo de una gestión más autónoma; la rehabilitación, sustitución y/o ampliación de la infraestructura, con la correspondiente dotación de mobiliario; el desarrollo de incentivos a la innovación en los centros educativos de secundaria, tanto en el área de la gestión como en el área de desarrollo pedagógico; el desarrollo en el uso de nuevas tecnologías de información tanto a través de una expansión del actual proyecto redes educativas (EDURED) como de la experimentación del proyecto de Red Internacional para Escuelas Virtuales (IVEN); y el perfeccionamiento del sistema de medición del desempeño escolar.

3. Primera etapa de implantación del bachillerato (US\$32,3 millones). Incluye: la provisión de material didáctico para facilitar el desarrollo de las capacidades y competencias propuestas para este nivel educativo; la capacitación de docentes y coordinadores tanto en el manejo de nuevas metodologías y técnicas de aprendizaje como en los nuevos contenidos curriculares; un sistema de evaluación del bachillerato y la implantación de una prueba nacional; la dotación de equipos; y la rehabilitación, sustitución y/o ampliación de infraestructura con su correspondiente dotación de mobiliario.

4. Programa piloto de formación profesional (US\$6,8 millones). Se consideran: el desarrollo de innovaciones en el área de gestión institucional con participación del sector privado y la creación de un nuevo esquema normativo para la selección, reclutamiento, compensación y trabajo de los docentes; el establecimiento de un sistema de acreditación para instituciones oferentes; la capacitación de docentes, la dotación de materiales y de equipamiento básico en los centros piloto y la adecuación de áreas físicas.

En noviembre 2001 el MED solicitó al Banco la cancelación del componente 3 referente al Bachillerato, reestructurándose los demás componentes en términos de sus asignaciones financieras, pero sin cambiar significativamente en relación a las acciones establecidas.

c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)

El Ministerio de Educación mostró una importante dedicación al diseño del proyecto, colaborando con las misiones del Banco en su momento. Si bien no se contó con un estudio de la calidad del diseño, se estima que el proyecto incorporó efectivamente las prioridades del sector en su formulación, siguiendo la política de transformación de la estructura educativa que consideraba la propuesta del bachillerato, la articulación de la secundaria con la primaria, la capitalización de los avances en formación profesional por competencias desarrollados con la AECI, la vinculación de los institutos técnicos al sector productivo, y el fortalecimiento de sistemas de mercadeo social y evaluación que permitiesen aumentar la eficacia de las políticas educativas.

Sin embargo, los cambios en los montos acordados inicialmente, a solicitud del gobierno peruano en 2001, y la suspensión del bachillerato en 2001, no dieron paso a un mejor rediseño de la propuesta de modo que pudiese ajustarse a las nuevas prioridades gubernamentales.

También debe considerarse los cambios de la organización para la ejecución del proyecto. La UCP, unidad especializada y con experiencia en la implementación de proyectos de este tipo, fue disuelta (julio 2002) en la OGA y PLANMED, produciendo problemas en la gestión que luego fueron resolviéndose creando de nuevo unidades ad hoc como la COMPFE en el 2003 y la OGP en 2005.

Revisión de la Calidad del Diseño

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

III. Resultados

a. Efectos Directos

El Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria fue ejecutado por el Gobierno del Perú y efectivamente financiado desde julio 2001 hasta marzo 2007 por \$87 millones con una contrapartida local de \$59 millones, haciendo un total de \$146 millones, de un programa original de \$200 millones de los cuales \$120 debían de ser financiados por el BID.





Teniendo en consideración los objetivos de desarrollo del Programa, y sus indicadores, habrá que esperar los resultados en el 2008 de las pruebas que a través de la Unidad de Medición de la Calidad se aplicarían el 2007, para compararlos con la línea de base referida a la evaluación tomada en 2004. Las mediciones efectuadas a muestras menores por consultoras que evalúan algunos componentes no garantizan comparabilidad. Por ello, aunque la ejecución del proyecto se ha recuperado en los dos últimos años no queda claro cuál será el impacto de las metas logradas en términos de logros de aprendizaje.

Conviene mencionar sin embargo, que no ha sido validado el modelo causal que tendrían las acciones en capacitación docente, materiales educativos, diseño curricular respecto del logro de aprendizajes. Entre otras dificultades existen factores exógenos al proyecto que también inciden significativamente (i.e., la calidad de la planta docente con que se cuenta, nivel educativo de las familias, grado nutricional, cantidad del tiempo que el alumno destina a las acciones de aprendizaje frente a labores domésticas o de trabajo, etc.). Chile sostiene como país una política consistente en el tiempo y creciente en términos de asignación presupuestal y a pesar de ello las cifras registradas en el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) no tienen una evolución congruente.

Por ejemplo, el estudio sobre el componente de capacitación docente indica que aunque los docentes capacitados están aplicando con una mayor frecuencia comportamientos y prácticas compartidas en las capacitaciones, esto no se ha traducido en mejoras en el desempeño de sus alumnos comparados con un grupo control (ESAN, 2006). Este estudio revisa lo ocurrido entre 1999 y el 2003, etapa en la que la capacitación fue de baja intensidad, además de cambiante debido a las modificaciones curriculares producidas por la experimentación de una nueva estructura educativa primero, y por la falta de una política curricular consistente en los años siguientes.

No es posible dejar de señalar que no se cuenta todavía con los documentos de evaluación de ejecución de las principales líneas de acción del proyecto. Es probable que cuando estén disponibles se pueda dar una mejor imagen del mismo.

Cabe resaltar que al redimensionarse el proyecto por decisión soberana de las autoridades nacionales, se eliminó el componente de Bachillerato (Dic 2002) a pesar de que la experiencia piloto mostró logros inmediatos en las capacidades de organización y análisis en los alumnos según la evaluación hecha por el MED y por una entidad externa (U. Villarreal). Sin embargo, una gran parte de los avances del bachillerato fue recogida por la secundaria que replanteaba su currículo e implementación en ese momento. Los informes de cierre del bachillerato elaborados por dicha oficina en el Ministerio dan cuenta de las sugerencias que podían ser empleadas, generando un efecto positivo para la mejora de la calidad de la secundaria, tales como la incorporación de los niveles mínimos de logro, de la actitud de respeto y tolerancia entre docente y alumno, coherente con los valores que se quiere formar, así como el favorecer una relación. La capacitación docente de secundaria logró incorporar la autoformación y el trabajo en equipo de los docentes, que junto con la promoción de la tutoría al alumno fueron el elemento diferenciador en la capacitación de los maestros de secundaria.

Este efecto inicial fue sin embargo desarticulado por sucesivas propuestas curriculares basadas en distintas concepciones pedagógicas cuyo resultado, como señala la evaluación de ESAN sobre este punto fue la de creación de incertidumbre en profesores y alumnos.

A continuación se resumen algunos de los principales logros de la ejecución:

(i) El proyecto sufrió muchos atrasos en su ejecución por el abandono de la estrategia de reforma educativa iniciada en el gobierno anterior, y por una falta de claridad respecto de los cambios educativos que debían implementarse. Sin embargo, se considera que en el último año y medio, se ha logrado un mejor ritmo, cumpliendo con metas importantes, cosa que corresponde con la finalización de un nuevo diseño curricular presentado en enero del 2004, y con un mejoramiento de la gestión. Respecto de esto último, se puede destacar la conformación del Comité de Gestión del Proyecto, el cual se ha reunido frecuentemente para coordinar las acciones y monitorear resultados facilitando las decisiones de política requeridas. De otro lado, si bien se ha reforzado las capacidades institucionales del Ministerio en términos de planificación y monitoreo, aún está pendiente contar con un sistema de información que permita brindar data para la toma de decisiones.





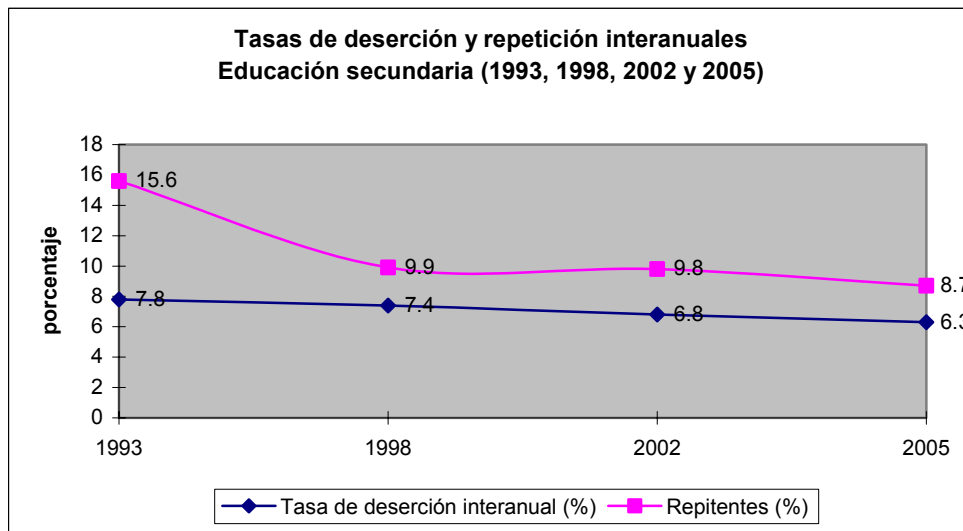
(ii) En el componente de Secundaria, en enero del 2004 (RM 019-MED) se estableció un sólo currículum para este nivel. Con base en el nuevo currículum, se realizó la adquisición y distribución de textos, manuales y guías para los cinco grados de secundaria. Se han adquirido y distribuido módulos de biblioteca para 6,500 IIEE. Se han capacitado a 43,171 docentes. Se elaboraron 47 expedientes técnicos para la rehabilitación de aulas y se adjudicaron 22 obras de éstas. Se han instalado laboratorios de cómputo en 350 IIEE y promovido el financiamiento de 528 proyectos de innovación pedagógica y 239 proyectos de innovación en gestión.

Casi nada se puede decir sobre los efectos de estas acciones sobre los aprendizajes. La línea de base se hace en el 2004 (GRADE), la evaluación de la capacitación hecha en el 2005 (ESAN) es para evaluar el periodo de mayor inestabilidad en el proyecto (1999 – 2003), los resultados de las innovaciones educativas (CUANTO), aunque promisorios, no resultan representativos respecto de la población de secundaria, y la evaluación sobre el nuevo diseño curricular, aunque muestra optimismo, esto puede deberse más al hecho de lo reciente de la preocupación pública por la secundaria, que durante muchos años permaneció desatendida, que a un mejoramiento efectivo de los aprendizajes de los alumnos que no fueron medidos.

(iii) En el componente de Formación Técnica Profesional, se cuenta con todo el equipamiento y material para las familias profesionales en los IST intervenidos. Trescientos cincuenta docentes de los IST han sido capacitados en aspectos metodológicos y tecnológicos para sus áreas; a través del monitoreo se percibe que los docentes están aplicando las nuevas herramientas en sus aulas. Se ha realizado 5 pilotos para vincular el sector productivo con los IST, aplicando nuevos modelos de gestión y programación curricular. El estudio realizado en el 2004 (GRADE) mostraba que ya existía un efecto positivo en los mismos IST, en relación a la búsqueda de la innovación en otras carreras de la misma institución y mejoras en la percepción de los alumnos y padres de familia respecto de la permanencia como alumnos. El Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de ISTs y ISPs ha sido diseñado, y recién se aprobó una nueva ley para estructurar el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación. Los objetivos iniciales relacionados con la búsqueda de modelos de gestión que permitan la integración de los IST con los sectores productivos y empresariales sobre la base de un modelo de formación profesional modular y por competencias no se llevó a cabo, ni tampoco se han desarrollado sistemas de seguimiento de egresados para verificar el nivel de ajuste de la formación con las demandas del mercado.

(iv) Las actividades relacionadas con la propuesta para la nueva carrera docente, incentivos, y piloto de un sistema de evaluación de desempeño docente han observado avances. Sin bien en un momento era preocupante si algunas de estas propuestas podrían ser implementadas, por la resistencia del gremio de los docentes, la evaluación de docentes llevada a cabo a comienzos del 2007 por el gobierno es un signo alentador de avances en este proceso, que deberá ser reforzado con una política de carrera pública desde el Estado.

El diseño original del proyecto incluía indicadores de propósito relacionados con las tasas de deserción y repetición. Aunque éstos fueron modificados posteriormente, se presenta el comportamiento de los mismos en el siguiente gráfico, el cual demuestra una tendencia de reducción en las tasas antes y durante la implementación del programa.





LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)

1. Calidad y pertinencia de la educación secundaria mejorada

Clasificación: P

Indicadores Claves de Efectos Directos

<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	
1.1B ____ (fecha)	1.1I ____ (fecha)	1.1E ____ (fecha)	1.1 ____ (fecha)
1.2			1.2
1.3			1.3
La formulación de los indicadores es ambigua y no tiene una meta para final de periodo			Tal como han sido definidos estos son indicadores de impacto ya que solo podrán evaluarse en 2008.
Indicador 1.1: Incremento en el porcentaje de estudiantes de 5to grado de secundaria a nivel nacional que se ubican en el nivel de desempeño básico y suficiente en la prueba de comprensión de textos escritos respecto al 55.1% obtenido en el año 2004. (Fecha: 2004)			El gobierno del Perú realizará la siguiente medición de aprendizajes a los alumnos de secundaria a finales del 2007.
Indicador 1.2: Incremento en el porcentaje de estudiantes de 5to grado de secundaria a nivel nacional que se ubican en el nivel de desempeño básico y suficiente en la prueba de matemática respecto al 13.9% obtenido en el año 2004. (Fecha: 2004)			Una evaluación muestral del Subcomponente curricular de educación Secundaria (Apoyo, Enero 2007) evidenció que el 79,5% de los alumnos poseían un entendimiento parcial de textos. Sin embargo, no existe evidencia de que los instrumentos de medición empleados y las escalas mantengan relación con las pruebas de la evaluación nacional aplicadas por la UMC del MED.
			Por otro lado, la evaluación muestral sobre logros de aprendizaje realizada por ESAN (subcomponente Capacitación) registra que los alumnos de los colegios experimentales muestran peor desempeño que los alumnos donde no hubo programa experimental.

2. Mayor articulación y pertinencia de la educación técnica con el sector productivo

Clasificación: P

Indicadores Claves de Efectos Directos

<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	
2.1B ____ (fecha)	2.1I ____ (fecha)	2.1E ____ (fecha)	2.1 ____ (fecha)
2.2			2.2
2.3			2.3
Indicador 2.1: Porcentaje de egresados de los IST pilotos que se incorporan al mercado laboral es mayor que los egresados de los IST no pilotos.			No se puede verificar el indicador al no tener todavía estudios sobre el grado de empleabilidad de los egresados de los IST piloto.
La línea de base no contempla el valor inicial dado que aún no se tenían egresados de las carreras profesionales implementadas por el proyecto. Sin embargo, el 47% de los alumnos de los IST pilotos se encontró trabajando durante el último mes, en el momento de la medición frente al 45% de los alumnos de los IST no pilotos.			
No se formuló meta numérica para el final de periodo.			





Reformulación.

En Noviembre 2000 el Ministerio de Economía y Finanzas solicitó el redimensionamiento del Proyecto reduciendo el monto de la operación de USD 120 millones a USD 87 millones, porque el sector Educación no tendría capacidad para un endeudamiento mayor a dicho monto. Sin embargo, se mantuvo el objetivo de desarrollo, se priorizó el componente Educación Secundaria así como el nivel de cobertura para el Bachillerato. (Fax: FPE 2001-0030 del 4 ENE 2001)

En el 2001, el gobierno toma la decisión de cancelar el componente del Bachillerato. Se aprueba la reestructuración del Proyecto por el Banco el 27 jun 2002. Esta reformulación sí implicó cambios en la definición de los objetivos de desarrollo a lo largo del proyecto centrándose en la calidad y pertinencia de la educación primaria y en la articulación entre la educación técnica con el sector productivo.

Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.

El ISDP cambió de formato para los reportes emitidos a partir de Julio 2002, sin impacto significativo en la información registrada más allá de la relacionada con los requerimientos financieros y introducción de las lecciones aprendidas.

Sin embargo partir del reporte emitido en Julio 2003, dado el cambio de componentes del proyecto, los objetivos específicos se reducen de 5 a 3 en relación directa con el número de componentes del proyecto, variando otras dos veces más.

Para el ISDP de diciembre 2003, se cambia el indicador respecto al componente Fortalecimiento Institucional. El ISDP de Junio 2006 incorpora una variación del indicador de secundaria centrándose en la reorientación del currículo, manteniendo los referidos a Fortalecimiento Técnico Profesional y a Fortalecimiento Institucional.

Asimismo, varían los supuestos claves relativos a la implementación de los componentes (sección II – IP) en la medida que se modifican los mismos. Se incorpora como supuesto clave del cumplimiento de los objetivos de desarrollo la existencia de estabilidad en la unidad coordinadora del proyecto para permitir una fluida ejecución.

La versión de los indicadores que figura en los recuadros aparece en el ISDP de 2006.

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

☐ Muy Probable(MP) ☒ Probable (S) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (MI)

Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.

Si bien durante la etapa de diseño se definieron indicadores de cantidad y calidad, no se tuvieron indicadores de oportunidad que permitieran realizar un seguimiento apropiado del proyecto, más aún teniendo en cuenta las reprogramaciones y retrasos que ha sufrido.

Se espera poder evaluar los indicadores de desempeño con base en las evaluaciones que se llevarán a cabo en el 2007 comparado con los resultados de las pruebas de 2004. Sin embargo, es importante señalar que aunque la ejecución del proyecto se ha recuperado en los dos últimos años y está logrando sus metas, se requiere de un mayor espacio de tiempo para evaluar el impacto del programa en la mejoría de la calidad de los aprendizajes.

Con todo, es esperable que este programa tenga impactos positivos en el proceso de aprendizaje de los alumnos de secundaria. Esto se debe fundamentalmente a dos razones: (i) el programa generó una inversión de material educativo y textos en las escuelas de secundaria, en un contexto de escasa o casi nula inversión no salarial, por lo que esta inversión representa una base necesaria (aunque no suficiente), sobre la cual es posible edificar otras intervenciones que se orienten a mejorar la calidad de los aprendizajes; y (ii) el programa apoyó el desarrollo de un sistema de evaluación de los aprendizajes, sin el cual, es imposible monitorear los avances en la materia. Al observar los temas de la agenda educativa actual en el Perú, es posible observar que los temas de la evaluación de los aprendizajes de los alumnos y docentes ocupan un lugar prioritario en dicha agenda.





Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.

La estrategia del Banco en el Perú pone énfasis en el área social. Se orienta a fomentar el crecimiento sostenido, aliviar la pobreza y promover el uso eficiente de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente. En todas estas áreas la formación de capital humano es crucial. La educación favorece la disminución de la pobreza y el mejoramiento de la equidad y la distribución del ingreso. El proyecto se enmarcó dentro de las estrategias de política del Banco, en la medida que promovió una educación de mejor calidad, más pertinente y con mayores niveles de eficiencia en el sistema educativo.

En el informe de avance de su implementación (Nov 2004) específicamente en Educación, sostiene que "la meta sigue siendo la de mejorar la calidad del aprendizaje así como de reducir la brecha de cobertura, especialmente a nivel de educación inicial y educación secundaria". Cabe resaltar en este sentido que la financiación para el sector educación ha ido en aumento constante, de un 2.7 por ciento del PBI en el 2001 hasta 3.2 por ciento en el 2006. Al mismo tiempo que se ha protegido el nivel del presupuesto para la educación básica, el gobierno ha trabajado para mejorar la eficiencia del gasto de dicho presupuesto a través la implementación de una planilla sistematizada, la evaluación de las cargas docentes y la introducción de pagos basados en méritos a nivel local, acciones en las cuales el proyecto ha financiado importantes consultorías.

b. Externalidades

Durante la ejecución del proyecto se han tenido las siguientes externalidades negativas:

- **Inestabilidad política en el país y cambios de gobierno** al inicio del proyecto, que causó un importante retraso en el cumplimiento de las condiciones de efectividad y en los primeros desembolsos, ya que al cambiar de gestión, se generan tiempos muertos al enterar a los nuevos funcionarios sobre el estado del proyecto y los pasos a seguir para el inicio de su ejecución. Asimismo, el proyecto sufrió un recorte reduciendo el financiamiento solicitado en 25% por imposibilidades de endeudamiento del sector.
- **Cambio en la política educativa** en relación con la propuesta de estructura del sistema educativo peruano que impactó sobre los años de escolaridad en la educación secundaria y el bachillerato (nivel inicialmente concebido durante la formulación y que fue posteriormente eliminado). Es decir, el proyecto se concibió bajo una propuesta de 12 años de escolaridad: 6 años de primaria, 4 años de secundaria y 2 años de bachillerato. Actualmente la secundaria es de 5 años y no existe el bachillerato.
- **Políticas derivadas de la relación entre el gobierno y el sindicato de maestros**, la implementación de la nueva ley de educación, el cumplimiento con las promesas de aumento de salarios y la declaración de una emergencia educativa como consecuencia de los bajos rendimientos de los estudiantes, afectaron la marcha del proyecto al no integrarlo debidamente en éstas estrategias.
- **Inestabilidad en la administración del proyecto** por parte del Ministerio de Educación, como resultado de los cambios de gestión, incurriendo en retrasos en la entrega de informes y auditorías, estipuladas en el contrato.
- **La regionalización** demandó un esfuerzo adicional del sistema público, así como una participación a nivel local en formulación de planes regionales y locales que afectaron el desempeño del proyecto, en la medida que planteaban cambios en la política educativa a ese nivel. Es difícil evaluar el efecto, pero pudo tener un efecto dispersador de iniciativas frente a las exigencias del proyecto.

Sin embargo, como externalidades positivas que han generado un clima favorable se pueden mencionar:

- **La dación de la Ley General de Educación (2004)**, que permite un nuevo marco para el desarrollo de la carrera magisterial, así como introduce instrumentos de participación de los padres de familia, profesores y alumnos en la gestión educativa, en el marco de un proceso de descentralización del gobierno.
- La decisión del gobierno en la última fase del proyecto (finales 2006), de impulsar un **proceso de evaluación docente** y la asignación de un presupuesto específico para mejorar la infraestructura educativa en el marco de un **"shock de inversiones"** de carácter social.
- El establecimiento del **Sistema Nacional de Inversión Pública**, a partir del 2002, que ha permitido una formulación más rigurosa del proyecto integral para la atención a la primera infancia, al menos en su etapa de perfil, así como la posibilidad de un seguimiento más cercano al cumplimiento de los compromisos del sector, desde el Ministerio de Economía y Finanzas.
- La decisión de conformar una instancia con autonomía administrativa en el Ministerio, denominada **la OGP (2005)**, reestableciéndose una unidad coordinadora con mayor autonomía así como el funcionamiento de un **Comité Directivo** con participación del MEF.





c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componentes (Productos) en miles USD	Indicadores Claves del Producto	
<p>1. Componente: 1 Fortalecimiento Institucional</p> <p>Costo total Componente 1: US\$ 8,181 miles</p> <p>Contrapartida: US\$ 3,645 miles</p> <p>BID: US\$ 4,536 miles</p> <p>Desembolso BID %: 78.7%</p> <p>Clasificación: PS</p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>1.1 Siete direcciones de línea equipadas y con personal capacitado (Dic 2000)</p> <p>1.2 Mercadeo Social</p> <p>1.3 Sistema de análisis y evaluación</p> <p>Versión ISDP 2006</p> <p>1. Se ha logrado mejorar la percepción y el conocimiento de la comunidad educativa respecto al enfoque metodológico del Diseño Curricular Básico (DCB), medidos por encuesta, al final del programa.</p> <p>2. Oficinas estratégicas reestructuradas y funcionando eficientemente (Admin. y Logística; Planificación; Infraestructura; Medición de Calidad), para el final del Programa.</p> <p>3. Sistema de Monitoreo y Seguimiento de indicadores principales del sector funcionando para el final del Programa.</p> <p>4. Proyecto de inversión para la atención integral a niños menores de 6 años viable bajo el Sistema Nacional de Inversión Pública, para el final del Programa.</p> <p>5. Sistema de evaluación de desempeño docente e incrementos por mérito funcionando, para el final del Programa.</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u></p> <p>1.1 Capacidad institucional del Ministerio de Educación Modernizada</p> <p>1. Se ha logrado difundir el plan de uso y conservación de textos y bibliotecas escolares, a través de talleres, conferencia de prensa y spot en medios de comunicación masiva. Se ha realizado la difusión del diseño curricular nacional a través de materiales gráficos como afiches, dípticos y gigantografías; está pendiente su difusión en medios masivos (el proceso de éste año fue declarado desierto).</p> <p>2. El sistema de actualización del padrón de instituciones educativas está terminado. 470 especialistas de la Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL) fueron capacitados en la utilización de los módulos de matrícula y evaluación del sistema del educando. Se han desarrollado aplicativos en línea de consulta del Censo Escolar, la cartografía de UGELs y el método de imputación para instituciones educativas omisas a la recolección de información. Las oficinas del Ministerio han sido fortalecidas en su gestión y utilizan sus respectivos planes operativos. La información de la Unidad de Medición de la Calidad producida con base en las evaluaciones nacionales está siendo utilizada para la toma de decisiones en todo nivel de gestión del sector y se ha difundido los resultados de las evaluaciones.</p> <p>3. Se han diseñado los subsistemas de corto plazo relacionados al seguimiento del POI (Plan Operativo Institucional) a nivel regional, queda pendiente completar el subsistema a nivel ministerial. Se han diseñado los subsistemas de mediano y largo plazo. En una segunda fase del proyecto sería ideal incidir en la implementación de estos.</p> <p>4. Se observa avance significativo en la gestión de los estudios necesarios para la preparación del proyecto para la atención integral a niños menores de 6 años. El proyecto ya ha sido inscrito en el mes de noviembre 2006 a nivel de perfil. Actualmente está siendo revisado por la OPI (Oficina de Proyectos de Inversión) del MED para posteriormente ser revisado por el MEF. Continúan en marcha los estudios necesarios para completar el perfil a nivel de prefactibilidad.</p> <p>5. El anteproyecto de la nueva Ley de Carrera Pública Magisterial se presentó al Congreso de la República para su aprobación. Entre 2004 y 2006 se han diseñado e implementado cuatro proyectos pilotos de evaluación de desempeño docente. En el 2006 el piloto se trata del "Sistema de Evaluación del Desempeño Docente e Incremento por Méritos" en la que participan 40 instituciones educativas de Arequipa, Cusco, La Libertad, Lima y Loreto.</p>





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

El diseño del proyecto no estableció productos específicos para este componente. Sin embargo, el fortalecimiento de las oficinas del Ministerio de Educación tiene como producto fundamental haber permitido realizar los planes sectoriales multianuales con un equipo de técnicos de alta especialización. El sistema de análisis y evaluación no ha culminado aún los módulos del sistema de seguimiento para obtener una herramienta de información gerencial sobre el MED, órganos de proceso desconcentrados ni Direcciones Regionales. Cabe resaltar que hacia el final se ha contado con un sistema de monitoreo para el proyecto desde la OGP (unidad coordinadora).

Si bien no se estableció en el diseño la formulación del proyecto para la atención integral a niños menores de 6 años, se considera una acción dentro de las funciones de la Oficina de Planificación Estratégica, éste no todavía ha alcanzado su nivel de viabilidad, habiendo únicamente elaborado el perfil que aún se encuentra en revisión en la OPI-MED.

Se explica la calificación del componente como poco satisfactoria en la medida en que todavía no se tiene una perspectiva clara sobre las responsabilidades de las que se hará cargo la institución. En estas condiciones es difícil juzgar si se logra el objetivo del fortalecimiento.

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

Este componente sufrió una reducción en su asignación presupuestaria (27 jun 2002). Esta reducción no tenía un impacto significativo sobre las metas esperadas.

[] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[X] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
2. Componente 2: Educación secundaria Costo total Componente 2: US\$ 116,291 miles Contrapartida: US\$ 39,708 miles BID: US \$ 76,583 miles Desembolso BID %: 90%	<div>Productos Planeados</div> <div>Inicial</div> <div>Nuevo currículo implantado.</div> <div>Docentes aplican nuevas metodologías de aprendizaje.</div> <div>Tasa de deserción disminuye en 5 años de 6,20 a 4,90.</div> <div>(8%) y la tasa de repetición disminuye de 8,95 a 7,87 (9%).</div> <div><div>1. 1.100.000 módulos de texto; 60.000 guías para docentes y directivos de centros educativos de nivel secundario; 3.700 bibliotecas, 2.400 módulos para ciencias, 3.700 módulos para ciencias sociales, 2.500 módulos de vídeo y 1.500 módulos de TV.</div><div>2. 65.000 docentes y directivos capacitados.</div><div>3. Centros Educativos rehabilitados y funcionando.</div><div>4. 450 proyectos de innovación educativa para educación secundaria. Introducción de nuevas tecnologías -- EDURED -- e Implantación del proyecto piloto Red internacional de Escuelas Virtuales.</div><div>5. 3.000 computadores; 300 servidores de red y 300 paquetes de software para 300 centros educativos y 50 escuelas virtuales de secundaria.</div><div>6. 18.000 alumnos de 2do grado y 18.000 de 4to grado de secundaria pasarán una prueba.</div></div> <div>Versión ISDP 2006</div> <div><div>1. Más de 6,000 instituciones educativas cuentan con textos, materiales didácticos, módulos de biblioteca y guías para profesores, al final del</div></div>	<div>Fin de Proyecto</div> <div>Todas las escuelas públicas secundarias (alrededor de 6,500) están utilizando el nuevo diseño curricular nacional y los especialistas de los órganos intermedios han recibido capacitación para su implementación y monitoreo. Cabe resaltar en relación a los indicadores planeados, al cambiar la gestión en el 2003, se cambiaron los valores de los indicadores base, por lo que no se podría comparar con los valores actuales.</div> <div><div>1. Se ha adquirido y distribuido textos, manuales, materiales curriculares, módulos de biblioteca y materiales manipulativos (8 ítems) para más de 6,300 instituciones educativas secundarias públicas. Se espera recibir 4 ítems adicionales de material manipulativo para fines de año y 8 ítems más para el próximo año, a ser distribuidos antes del inicio del año escolar 2007.</div><div>2. Se ha capacitado casi 43,000 docentes de educación secundaria enfatizando matemática y comunicación, y contenidos metodológicos. Está en ejecución la capacitación de casi 16,000 docentes adicionales.</div><div>3. De las 22 obras de infraestructura educativa se han culminado 21 y otra se encuentra al 95%; de las concluidas ya se han entregado 18 de ellas. Se ha detenido el proceso de revisión de nuevos expedientes por decisión de la jefatura de la oficina. Está en proceso la distribución de los 8,250 módulos de mobiliario escolar, en promedio se tiene un avance del 62%, esto porque en una de las zonas aun no se ha iniciado la distribución por no contar con todos los materiales en almacén, en las otras 2 zonas adjudicadas, el promedio de avance es de 96%; el plazo según contrato para culminar con la distribución es el 30 de diciembre de 2006.</div><div>4. 528 proyectos de innovación pedagógica y 239 proyectos de innovación en gestión han</div></div>	





	<p>proyecto.</p> <p>2. Capacitación de 65,000 docentes en metodología pedagógica, contenidos curriculares y uso de materiales educativos y de 12,000 directivos y especialistas de órganos.</p> <p>3. 35 instituciones educativas rehabilitadas, mejoradas y/o sustituidas y equipadas con mobiliario escolar, al final del programa.</p> <p>4. 270 proyectos de innovación pedagógica y 180 proyectos de innovación en gestión diseñados, financiados y ejecutados en las instituciones educativas con inserción de las propuestas innovadoras en el programa curricular y proyecto educativo institucional, al final del programa.</p> <p>5. Se ha implementado laboratorio de cómputo y capacitado a docentes y directivos en su uso en 350 instituciones educativas, al final del programa.</p> <p>6. Se han aplicado las pruebas de medición del rendimiento a casi 35,000 alumnos de 3er y 5to grado de secundaria y difundido sus resultados entre los órganos intermedios y las respectivas escuelas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, al final del programa.</p> <p>7. 100% de las instituciones educativas públicas secundarias aplican el diseño curricular y 100% de los órganos intermedios han recibido capacitación para su implementación y monitoreo, al final del programa.</p>	<p>sido implementados y actualmente se está dando continuidad a los esfuerzos para la transferencia y adopción de los mismos a otras instituciones educativas. Se cuenta con la evaluación final del subcomponente (2001 - 2004).</p> <p>5. Se ha completado el mantenimiento y soporte técnico de los laboratorios de cómputo de las 350 instituciones educativas beneficiadas por el programa, resta según contrato un mantenimiento adicional que se llevará a cabo en el primer trimestre del siguiente año.</p> <p>6. Ya se han aplicado las pruebas de medición del rendimiento a casi 35,000 alumnos de 3er y 5to grado de secundaria y difundido sus resultados entre los órganos intermedios, las respectivas escuelas y el público en general. Además, ya se ha dado el operativo del prepiloto para la Evaluación Nacional 2007.</p> <p>7. Ya que todas las escuelas públicas secundarias (alrededor de 6,500) están utilizando el nuevo diseño curricular nacional y los especialistas de los órganos intermedios han recibido capacitación para su implementación y monitoreo, actualmente se está llevando a cabo una evaluación del subcomponente Desarrollo Curricular que culmina en diciembre de 2006.</p>
--	--	--

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

En términos generales casi se han logrado muchas de las metas inicialmente descritas en el documento de proyecto, como las referentes a la implementación del currículo y la entrega de materiales. Teniendo en consideración los problemas al inicio del proyecto y los efectos de los cambios de gestión en el mismo, se considera que el componente ha cumplido satisfactoriamente.

Probablemente no se llegará a la meta de 65,000 docentes capacitados por la falta de instituciones capacitadoras locales en algunas zonas alejadas del país, pero los 59,000 docentes significan un 91% de la meta. Asimismo la diferencia de 13 obras de infraestructura se realizará con recursos del Estado Peruano.

Los resultados se ajustan mejor a la reformulación del 2006 pero todavía se registran déficits en algunos subcomponentes como Capacitación.

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

Este componente sufrió una reducción en su asignación, de \$ 126 millones a \$ 116 millones (27 jun 2002). Esta reducción no tenía un impacto significativo sobre las metas esperadas.

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<p>3. Componente 3: Formación profesional técnica</p> <p>Costo total Componente 3: US\$ 6,547 miles</p> <p>Contrapartida: US\$ 3,928 miles</p> <p>BID: US\$ 2,619miles</p> <p>Desembolso BID %: 94%</p> <p>Clasificación: S</p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p><u>Inicial</u></p> <p>1. Gestión modificada en educación técnica profesional Currículo modular implantado en escuelas de formación profesional.</p> <p>2. 688 ofertas de carreras y 230 instituciones públicas (80% del total) y 748 ofertas de carreras y 510 instituciones privadas (100%) pasaron el proceso de acreditación</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u></p> <p>1. Se han adquirido 1,280 manuales para las familias profesionales de Hostelería y Turismo, Mecánica y Metales y los 5 módulos de material bibliográfico, equipos audiovisuales y equipamiento especializado para las familias profesionales de Agropecuaria, Electricidad y Electrónica, Mecánica y Metales, Administración Rural, y Hostelería y Turismo.</p> <p>2. 325 docentes de IST han sido capacitados en</p>	





	<p>3. 2.600 currículos, 2.600 catálogos de títulos profesionales, 2.600 guías para docentes, 2.000 manuales de equipos y guías prácticas para alumnos.</p> <p>4. 5 centros de formación técnica profesional acondicionados</p> <p>5. 5 proyectos de gestión para educación profesional, 10 módulos de informática para formación profesional.</p> <p><u>Versión ISDP 2006</u></p> <p>1. Los alumnos de los 5 centros pilotos tienen acceso a material bibliográfico, equipos audiovisuales y equipamiento especializado para el desenvolvimiento de las familias profesionales incluidas en el plan piloto, al final del programa.</p> <p>2. 300 docentes y 30 directivos de los IST reciben capacitación en aspectos metodológicos y gestión, respectivamente, al final del programa.</p> <p>3. 5 IST pilotos cuentan con infraestructura nueva o rehabilitada, al final del programa.</p> <p>4. 5 IST pilotos aplican un modelo de gestión innovador (comité consultivo, cogestión y/o asesoramiento permanente por una empresa privada) y la nueva propuesta curricular, al final del</p> <p>5. Se ha diseñado e implementado el sistema nacional de evaluación y acreditación, al final del programa.</p>	<p>aspectos metodológicos y actualización tecnológica. 128 directivos y jefes de familias profesionales en experimentación de los 5 IST piloto y 25 de ampliación fueron capacitados en gestión educativa.</p> <p>3. 4 IST cuentan con nueva infraestructura y 1 tiene su infraestructura rehabilitada.</p> <p>4. Se tiene 3 modelos de gestión funcionando en 5 IST: Modelo consultivo, modelo de cogestión con institución de prestigio, y modelo de cogestión con un gobierno local.</p> <p>5. En cuanto al sistema de acreditación se cuenta con: el diseño conceptual del sistema, una ley aprobada para la creación del sistema, el informe final de autoevaluación de 120 Institutos de Educación Superior y el informe final de la evaluación externa del piloto de acreditación en la que se evaluó a 20 IES.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).</p> <p>El componente de formación técnico profesional tuvo significativos retrasos en el logro de sus objetivos por la falta de decisión política de implementar el sistema de acreditación con IST e ISP con el cual se debieron haber acreditado el número inicial propuesto. Sin embargo, los IST públicos han pasado por un proceso de autoevaluación y los IST se encuentran en un proceso de revalidación de sus recursos para ofertar servicios de calidad, según parámetros establecidos por el MED.</p> <p>Los resultados se ajustan mejor a la reformulación del 2006 pero todavía se registra el incumplimiento de la meta del sistema de evaluación y acreditación implementado.</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</p> <p>Al redimensionarse el proyecto, (27 jun 2002) este componente recibió una parte de los recursos producto del recorte del bachillerato. Ello permitió cumplir con las adquisiciones de equipamiento adicional que se requerían para la implementación de las carreras, así como contar con el equipo técnico que acompañe el proceso de implementación de los pilotos.</p>		
<p>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</p> <p>[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Poco Satisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)</p>		





d. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$ 120 millones)	Costo Total del Proyecto - Actual (US\$ 146 millones)	% Diferencia (74% del monto original)																																																																																																																																																								
<div>Copiar tabla de costo</div> <div><table><tr><th colspan="4">Presupuesto Inicial (en miles US\$)</th></tr><tr><th></th><th>Banco</th><th>Local</th><th>TOTAL</th></tr><tr><td>1 Administración</td><td>1,678</td><td>517</td><td>2,195</td></tr><tr><td>2 Costos directos</td><td>114,758</td><td>60,661</td><td>175,419</td></tr><tr><td>Fort. Inst.</td><td>7,559</td><td>2,346</td><td>9,905</td></tr><tr><td>Secundaria</td><td>79,986</td><td>46,400</td><td>126,386</td></tr><tr><td>Bachillerato</td><td>22,637</td><td>9,641</td><td>32,278</td></tr><tr><td>FTP</td><td>4,576</td><td>2,274</td><td>6,850</td></tr><tr><td>Subtotal</td><td>116,436</td><td>61,178</td><td>177,614</td></tr><tr><td>3 C. Incrementales</td><td></td><td>2,225</td><td>2,225</td></tr><tr><td>4 Imprevistos</td><td>2,364</td><td>768</td><td>3,132</td></tr><tr><td>5 Costos Financ.</td><td>1,200</td><td>15,829</td><td>17,029</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>120,000</td><td>80,000</td><td>200,000</td></tr></table></div>	Presupuesto Inicial (en miles US\$)					Banco	Local	TOTAL	1 Administración	1,678	517	2,195	2 Costos directos	114,758	60,661	175,419	Fort. Inst.	7,559	2,346	9,905	Secundaria	79,986	46,400	126,386	Bachillerato	22,637	9,641	32,278	FTP	4,576	2,274	6,850	Subtotal	116,436	61,178	177,614	3 C. Incrementales		2,225	2,225	4 Imprevistos	2,364	768	3,132	5 Costos Financ.	1,200	15,829	17,029	TOTAL	120,000	80,000	200,000	<div>Copiar tabla de costo</div> <div><table><tr><th colspan="4">Presupuesto Reajustado (en miles US\$)</th></tr><tr><th></th><th>Banco</th><th>Local</th><th>TOTAL</th></tr><tr><td>1 Administración</td><td>1,699</td><td>2,151</td><td>3,850</td></tr><tr><td>2 Costos directos</td><td>83,206</td><td>47,348</td><td>130,554</td></tr><tr><td>Fort. Inst.</td><td>4,918</td><td>3,645</td><td>8,563</td></tr><tr><td>Secundaria</td><td>72,412</td><td>39,708</td><td>112,120</td></tr><tr><td>Bachillerato</td><td>-</td><td>67</td><td>67</td></tr><tr><td>FTP</td><td>5,876</td><td>3,928</td><td>9,804</td></tr><tr><td>Subtotal</td><td>84,905</td><td>49,499</td><td>134,404</td></tr><tr><td>3 C. Incrementales</td><td></td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>4 Imprevistos</td><td>1,225</td><td>291</td><td>1,516</td></tr><tr><td>5 Costos Financ.</td><td>870</td><td>9,210</td><td>10,080</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>87,000</td><td>59,000</td><td>146,000</td></tr></table></div>	Presupuesto Reajustado (en miles US\$)					Banco	Local	TOTAL	1 Administración	1,699	2,151	3,850	2 Costos directos	83,206	47,348	130,554	Fort. Inst.	4,918	3,645	8,563	Secundaria	72,412	39,708	112,120	Bachillerato	-	67	67	FTP	5,876	3,928	9,804	Subtotal	84,905	49,499	134,404	3 C. Incrementales		-	-	4 Imprevistos	1,225	291	1,516	5 Costos Financ.	870	9,210	10,080	TOTAL	87,000	59,000	146,000	<div>Variación</div> <div><table><tr><th></th><th>Banco</th><th>Local</th><th>TOTAL</th></tr><tr><td>1 Administración</td><td>1%</td><td>316%</td><td>75%</td></tr><tr><td>2 Costos directos</td><td>-27%</td><td>-22%</td><td>-26%</td></tr><tr><td>Fort. Inst.</td><td>-35%</td><td>55%</td><td>-14%</td></tr><tr><td>Secundaria</td><td>-9%</td><td>-14%</td><td>-11%</td></tr><tr><td>Bachillerato</td><td>-100%</td><td>-99%</td><td>-100%</td></tr><tr><td>FTP</td><td>28%</td><td>73%</td><td>43%</td></tr><tr><td>Subtotal</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3 C. Incrementales</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>4 Imprevistos</td><td>-48%</td><td>-62%</td><td>-52%</td></tr><tr><td>5 Costos Financ.</td><td>-28%</td><td>-42%</td><td>-41%</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>-28%</td><td>-26%</td><td>-27%</td></tr></table></div>		Banco	Local	TOTAL	1 Administración	1%	316%	75%	2 Costos directos	-27%	-22%	-26%	Fort. Inst.	-35%	55%	-14%	Secundaria	-9%	-14%	-11%	Bachillerato	-100%	-99%	-100%	FTP	28%	73%	43%	Subtotal				3 C. Incrementales	-	-	-	4 Imprevistos	-48%	-62%	-52%	5 Costos Financ.	-28%	-42%	-41%	TOTAL	-28%	-26%	-27%
Presupuesto Inicial (en miles US\$)																																																																																																																																																										
	Banco	Local	TOTAL																																																																																																																																																							
1 Administración	1,678	517	2,195																																																																																																																																																							
2 Costos directos	114,758	60,661	175,419																																																																																																																																																							
Fort. Inst.	7,559	2,346	9,905																																																																																																																																																							
Secundaria	79,986	46,400	126,386																																																																																																																																																							
Bachillerato	22,637	9,641	32,278																																																																																																																																																							
FTP	4,576	2,274	6,850																																																																																																																																																							
Subtotal	116,436	61,178	177,614																																																																																																																																																							
3 C. Incrementales		2,225	2,225																																																																																																																																																							
4 Imprevistos	2,364	768	3,132																																																																																																																																																							
5 Costos Financ.	1,200	15,829	17,029																																																																																																																																																							
TOTAL	120,000	80,000	200,000																																																																																																																																																							
Presupuesto Reajustado (en miles US\$)																																																																																																																																																										
	Banco	Local	TOTAL																																																																																																																																																							
1 Administración	1,699	2,151	3,850																																																																																																																																																							
2 Costos directos	83,206	47,348	130,554																																																																																																																																																							
Fort. Inst.	4,918	3,645	8,563																																																																																																																																																							
Secundaria	72,412	39,708	112,120																																																																																																																																																							
Bachillerato	-	67	67																																																																																																																																																							
FTP	5,876	3,928	9,804																																																																																																																																																							
Subtotal	84,905	49,499	134,404																																																																																																																																																							
3 C. Incrementales		-	-																																																																																																																																																							
4 Imprevistos	1,225	291	1,516																																																																																																																																																							
5 Costos Financ.	870	9,210	10,080																																																																																																																																																							
TOTAL	87,000	59,000	146,000																																																																																																																																																							
	Banco	Local	TOTAL																																																																																																																																																							
1 Administración	1%	316%	75%																																																																																																																																																							
2 Costos directos	-27%	-22%	-26%																																																																																																																																																							
Fort. Inst.	-35%	55%	-14%																																																																																																																																																							
Secundaria	-9%	-14%	-11%																																																																																																																																																							
Bachillerato	-100%	-99%	-100%																																																																																																																																																							
FTP	28%	73%	43%																																																																																																																																																							
Subtotal																																																																																																																																																										
3 C. Incrementales	-	-	-																																																																																																																																																							
4 Imprevistos	-48%	-62%	-52%																																																																																																																																																							
5 Costos Financ.	-28%	-42%	-41%																																																																																																																																																							
TOTAL	-28%	-26%	-27%																																																																																																																																																							
<div>Explique brevemente diferencias.</div> <div><p>La reducción principal del monto total del proyecto se debió a la solicitud del prestatario de no contar con la capacidad de endeudamiento. La tabla final de costos muestra una casi reducción en bachillerato (casi total) y en fortalecimiento institucional, así como un incremento significativo en Administración, por la extensión de 42 meses adicionales a los previstos inicialmente, básicamente para pagar a los consultores de la unidad coordinadora que se financiaron con recursos locales de contrapartida, ya que el financiamiento del Banco sólo se incrementó en 1% . La única explicación para la disminución de montos en secundaria es la necesidad de solventar los costos administrativos y/o cambios en la estrategia de ejecución.</p><p>Sin embargo, como resultado de la reestructuración presupuestal se incrementó la participación del componente Formación Técnico-productiva básicamente para atender los requerimientos de variación de precios de los equipos para los IST.</p></div>																																																																																																																																																										

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los Factores Críticos

El proyecto se aprobó en directorio el 19 enero 2000. No se firmó el préstamo sino hasta diciembre 2000 como resultado de compromisos con el FMI, respecto de la capacidad de endeudamiento externo del país. Por otro lado, basado en la baja inversión del proyecto, el MEF priorizó la asignación de recursos por endeudamiento a otros sectores, como resultado de la baja ejecución del 2002 restringiendo consecuentemente la contrapartida para el año 2003, lo cual retrasó el despegue de la implementación del proyecto.

El cambio de gobierno generó un cambio en la política educativa que se tradujo en la eliminación del componente Bachillerato, que tuvo alta importancia durante el diseño del proyecto. La posibilidad de inviabilidad del plan piloto se consideró de dos maneras, una en la estrategia de mercadeo social prevista, y otra en la posibilidad de reincorporar sus logros en la secundaria, en la medida que había incluso una alternativa de crear un sexto de secundaria. Finalmente si bien algunas de las propuestas del bachillerato fueron incorporadas transitoriamente (lineamientos pedagógicos, materiales, estrategias de capacitación, sistemas de supervisión, etc.), no ha quedado claro cuál ha sido el efecto real de la experiencia sobre lo realizado. Vale la pena también señalar en este sentido que un nivel intermedio entre la educación básica y la superior como se formulaba, afectaba también el desempeño de ésta última, así como la relación entre educación y trabajo, problema que dejó de contemplarse.





Los constantes cambios de gestión del MED, específicamente en la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica, no permitieron una continuidad en la política educativa respecto de los componentes del proyecto. El hecho que recién a finales del 2003 se haya tenido una sola propuesta curricular, en vez de tres propuestas que se implementaban paralelamente hasta entonces, generó que recién en el 2004 se ordenaran las demás actividades como la producción de textos y la capacitación docente, que sin un currículo establecido, pierden organicidad.

En julio 2002 se disolvió la unidad coordinadora del proyecto. La Secretaría de Planificación Estratégica absorbió las funciones relativas a la planificación y programación, y a la Oficina General de Administración de la sede central se le asignó la administración y reporte económico, lo cual generó complicaciones adicionales a la ejecución del proyecto. En septiembre de 2003 se configura la COMPFE, retomando una autonomía parcial lo cual recién a partir del 2004 permitió una mejora en la ejecución. A comienzos del 2005, se consolida la Oficina de Gestión de Proyectos con mayor autonomía abonando a una mejor ejecución.

Si bien estos riesgos fueron identificados en la etapa del diseño del proyecto, no se evaluó el impacto sobre la implementación.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

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

1. Es necesario ser más exigentes en el diseño de los proyectos. Una definición más exhaustiva del marco lógico del proyecto y de las estrategias, actividades y metas que se programan, facilitan enormemente la ejecución del proyecto y su evaluación. El marco lógico debe estar construido bajo la orientación de una cadena de producción: input - output- outcome. Esta metodología facilita la ejecución hacia resultados e impactos y su posterior seguimiento y evaluación. Asimismo, se debe establecer indicadores para los diferentes niveles de dicha cadena lógica para así asegurar el cumplimiento de los logros establecidos en cada fase.
2. El cálculo del plazo de ejecución del proyecto debe incluir una revisión del cumplimiento de todas las definiciones técnico pedagógicas necesarias para iniciar las actividades, una proyección realista de los plazos administrativos para realizar las adquisiciones, un compromiso del Ministerio de Economía y Finanzas para la asignación de calendario y techos de desembolsos acordes con las necesidades del proyecto.
3. El cumplimiento a las condiciones previas al primer desembolso del proyecto, es decir de su declaratoria de elegibilidad, no debería computarse dentro del plazo de ejecución del proyecto.
4. Las condiciones de elegibilidad deberían incluir la creación de un sistema de monitoreo para el proyecto, con actividades, plazos, productos, muestras, grupos de control e instrumentos definidos antes del inicio del proyecto.
5. La institucionalización del Área de Monitoreo y Evaluación en los proyectos futuros que logren implementar con el Banco es fundamental, puesto que la Unidad Coordinadora del Proyecto no tiene como función única la administración del programa sino también el adecuado y oportuno seguimiento a la ejecución técnica del programa con la finalidad de orientar la gestión hacia el logro de los resultados propuestos.
6. Es importante evaluar la factibilidad de que las Unidades Coordinadoras puedan ejercer eficazmente la gestión de los proyectos y asumir responsabilidad en sus resultados, si la ejecución de los proyectos se realiza a través de instancias técnicas que no dependen directamente de la Unidad Coordinadora sino del Ministerio y si en su dirección intervienen instancias institucionales conformadas por la Alta Dirección del Ministerio.

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

- Los principales logros del programa parecen sostenibles si se mantiene o mejora el currículo adoptado y promovido para la educación secundaria. Es importante tener en cuenta que una porción muy significativa de los recursos del programa fue utilizada en la adquisición de materiales didácticos y capacitación de directivos y docentes para la implementación del nuevo currículo (en un contexto de casi nula inversión en estos aspectos antes del programa).
- El programa tuvo una dimensión importante en cuanto a potenciar políticas y intervenciones claves para la reforma del sistema educativo que tendrán alcance hacia el futuro. Entre los principales logros se encuentra la implementación de una institucionalidad y los mecanismos para una medición sistemática de los aprendizajes que ahora está percibido como algo indispensable en el sector educativo. De igual modo se ha establecido un sistema de acreditación de las instituciones oferentes de educación técnica, el cual recibió un fuerte impulso en el marco del Programa Sectorial de Competitividad. El programa contribuyó a fomentar un ambiente propicio para la reciente evaluación censal de docentes a través de su énfasis en el diseño de un sistema de carrera docente, en el cual el primer paso se trata de formular una línea de base y un sistema de medición de la calidad de la docencia. Ahora el país se encuentra en una posición mucho más estratégica para avanzar con respecto a esta área crítica para la calidad educativa.
- En cuanto al componente de fortalecimiento institucional, se consiguió mejorar la capacidad de varias instancias del Minsiterio y incrementar el rol de unidades claves como la Unidad de Medición de Calidad. La sostenibilidad de estas inversiones dependerá de la manutención de la asignación presupuestaria a estas instancias del Ministerio.
- Aunque se pudo probar varias modalidades de gestión de los ISTs, falta profundizar y replicar los distintos modelos. El aspecto más importante para mantener los logros del componente de formación técnico profesional será la reglamentación del respectivo sistema de acreditación.
- El diseño del programa abarcó un aspecto clave de la sostenibilidad de la reforma educativa al plantear la opción de una segunda fase. Los elementos accionadores para la misma contemplaba hitos en las siguientes áreas: distribución de textos, materiales y equipamiento educativo a docentes alumnos y centros educativos; capacitación de docentes y directivos; infraestructura; innovaciones educativas; informática educativa; y medición del rendimiento escolar. En su mayoría los elementos accionadores definidos se cumplieron pero el Gobierno no ha progresado de manera fluida al diseño de la segunda fase debido en parte a la coyuntura política en el sector.

b. Riesgos Potenciales

El proyecto ha logrado finalmente consolidar un diseño curricular básico para la educación secundaria, así como ha permitido distribuir textos a los alumnos y manuales a docentes, entregar algún material manipulativo, y capacitar a los docentes para el uso apropiado de estos medios por parte de los docentes. Estas acciones han sido para este nivel muy importantes, dada la prioridad otorgada a la primaria, y por que los indicadores educativos muestran que el crecimiento del servicio se ubicará preferentemente en este nivel en los próximos años. El riesgo podría estar en la tentación de nuevamente cambiarlo todo sin considerar cuidadosamente lo que se ha avanzado, o las experiencias que puedan capitalizarse en el futuro.

En términos de la formación técnico profesional, es posible que los recursos puestos a disposición de los IST, no tengan el mantenimiento debido y terminen siendo utilizados para otros fines, en vez de mejorar el equipamiento cada vez más. Aquí la falta demora de en el desarrollo de políticas vinculadas con el sistema de acreditación contribuirían a retroceder aún más en el estancamiento de la formación profesional técnica.

Uno de los riesgos respecto de la capacitación docente sería no vincularla al proceso de evaluación y a la carrera magisterial, para afectar positivamente y en el menor plazo posible la calidad de la educación.

c. Capacidad Institucional

El proyecto ha mantenido un componente de Fortalecimiento Institucional. Sin embargo, sus resultados no son del todo claros, sus indicadores claves han sufrido muchas variaciones, los ISDP registran hasta cinco cambios. Se ha





reforzado las capacidades del MED tanto en sus funciones de planificación estratégica, como de mediciones de la calidad, y en menor medida en la administración y la logística, que se evidencia en significativos retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones durante el proyecto. Es importante resaltar que la OGP, además de ser la unidad coordinadora del proyecto, tiene como función desde su creación, velar por la sostenibilidad de los proyectos que ha implementado, lo cual es beneficioso por la experiencia obtenida en la ejecución de este proyecto.

Respecto del sistema de evaluación de desempeño docente e incrementos por mérito, se elaboró y envió al Congreso una propuesta de ley de la carrera magisterial.

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

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Uno de los problemas para el seguimiento y medición de resultados fue la tardía elaboración de la línea de base del proyecto (octubre de 2004), aunque es probable que dado el retraso en la ejecución se noten logros significativos en lo que significa dotación de materiales educativos (textos, bibliotecas), laboratorios, capacitación, dado que este nivel solo se benefició con intervenciones esporádicas y limitadas espacialmente en las décadas anteriores, debido a que los gobiernos solían concentrar su atención en la primaria. Como ejemplo se puede señalar que el estudio encuentra que solo aproximadamente 20% de los directores declaran haber recibido textos, bibliotecas y laboratorios de cómputo.

Ciertamente por las mismas razones, a las que se agrega el hecho de que hasta esa fecha se habían experimentado hasta tres currículos en los últimos cinco años, los resultados de las intervenciones sobre el rendimiento no muestran cambios significativos estadísticamente.

De otro lado, el objetivo de desarrollo de la secundaria se cambia hasta en dos oportunidades, y los indicadores clave de desempeño hasta en tres. Así, mientras en los ISDP 2003 1 hasta 2005 2 señalan que el indicador es: "Incremento en 20% anual de los alumnos del último ciclo de educación secundaria que logran las competencias fundamentales establecidas en la propuesta curricular", desde el ISDP 2006 1 se señala que es: "Incremento en el porcentaje de estudiantes de 5to grado de secundaria a nivel nacional que se ubican en el nivel de desempeño básico y suficiente en la prueba de comprensión de textos escritos respecto al 55.1% obtenido en el año 2004". Así, mientras el primero debe referirse al estudio de Grade, el segundo tiene otra fuente. Asimismo, se agrega un indicador para matemática: "Incremento en el porcentaje de estudiantes de 5to grado de secundaria a nivel nacional que se ubican en el nivel de desempeño básico y suficiente en la prueba de matemática respecto al 13.9% obtenido en el año 2004"

De manera similar el indicador clave del OD relacionado con educación técnica, que pasa de "Sector productivo (colegios profesionales; asociación de empresarios; etc.) participando activamente en la definición de estándares y perfiles de 30 carreras" a ser "Porcentaje de egresados de los IST pilotos que se incorporan al mercado laboral es mayor que los egresados de los IST no pilotos". El problema para este segundo indicador es que no hay evidencias en los estudios sobre sistemas de seguimiento de egresados en los IST, sino todo lo contrario, de modo que no podrá verificarse el resultado.

La variación en los indicadores de desempeño es más frecuente mostrando las dificultades y cambios de perspectiva en la interpretación de los objetivos de desarrollo al mismo tiempo que se adecuaban a los resultados que parecen alcanzables desde la perspectiva del ejecutor.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

No existe información al respecto, ni el Contrato de Préstamo establece la necesidad de una evaluación ex-post.





VII. Lecciones Aprendidas

- **Importancia de la estabilidad institucional.** Es imprescindible la estabilidad de ejecución del Programa, tanto a nivel de la UCP como de la dirección política del Ministerio. Caso contrario, la ejecución sufre cambios constantes y variaciones de rumbo, que retrasan el logro de los objetivos de desarrollo.
- **Sistema de Monitoreo.** Especialmente en proyectos sociales de alta complejidad, es imprescindible considerar la estructura y diseño de un adecuado sistema de monitoreo y seguimiento de las actividades, y el logro de resultados e impacto, en la etapa de diseño. El sistema de M&E del proyecto ya está en marcha desde finales del año pasado. Los indicadores de resultando están siendo evaluados actualmente por evaluaciones externas, las pendientes se deberán culminar. Los de impacto se medirán una vez que se cuente con evaluación de estudiantes 2007 y con la evaluación externa de FPT.
- **Fortalecimiento institucional inadecuado.** En muchos proyectos se incluye un componente de "Fortalecimiento Institucional", los cuales contemplan adquisiciones de equipos, procesos de capacitación de personal, etc. En su gran mayoría, estos componentes no tienen mucho impacto debido a que no son muy bien definidos con relación a las metas, y los plazos para su ejecución. Tomando en cuenta la debilidad institucional que existe en muchos proyectos de índole social, se considera que los componentes de Fortalecimiento Institucional deberían ser mucho mejor estructurados para enfrentar y resolver las debilidades identificadas en la etapa de Análisis Institucional. El éxito de éste componente puede determinar el éxito de todo el Proyecto y futuros proyectos, por tanto merece más atención de la que generalmente recibe en el diseño de proyecto.
- **Necesidad de carrera pública moderna.** Es casi imposible lograr una reforma institucional sin un marco de reforma al sector público, y una carrera pública modernizada y profesionalizada. Las actividades que se realizan dentro del marco actual son relativamente superficiales con relación a lo que se requiere para crear un Ministerio de Educación eficiente, efectivo, y capaz de ejercer una rectoría sobre tan complejo sector.
- **Importancia de tener una UCP con autoridad y autonomía institucional.** Para asegurar que las áreas de línea conozcan y cumplan con las metas y objetivos del Proyecto, se requiere una UCP con liderazgo reconocido y aceptado dentro de la institución.
- **Las UCP responden a los incentivos que les da el Banco.** Si al Banco nos interesa que las UCP presten mucha atención al logro de objetivos y metas, tenemos que enfatizar este tipo de información en nuestras solicitudes, y no solo información sobre procesos de adquisición y de orden administrativo.
- **Línea de Base.** Existe una línea de base con algunas restricciones puesto que se realizó en el 2004, cuando el proyecto ya había iniciado su ejecución. No existe un sistema de monitoreo a nivel del Ministerio pero sí a nivel del proyecto.

La disponibilidad de recursos hacia el sector educación siempre es un factor limitante para la ejecución de proyectos con financiamiento externo, dado que generalmente ve reducida su asignación en relación a otros sectores, básicamente por un historial de baja ejecución. Consecuentemente, los recursos asignados por tesoro público también se disponen con la respectiva limitación, determinada por el crédito externo, no siendo éste el factor de la restringida disponibilidad presupuestal.

Un cambio importante en las políticas educativas como el vivido al inicio del proyecto requiere por parte del banco de una revisión más detallada de sus alcances y metas.

Es necesario que se establezcan líneas de base como parte del diseño de los proyectos, y se incorporen sistemas de seguimiento y monitoreo antes de la aprobación en el directorio. En el caso del Perú, el Sistema Nacional de Inversión Pública, demanda en la última etapa de aprobación de un proyecto (las etapas son: perfil, pre factibilidad y factibilidad) la presentación de ambos instrumentos que permiten realizar un seguimiento apropiado de los proyectos, requisito sin el cual no pueden declararse viables, y por tanto ser ejecutados.

Pese a la inversión realizada en el diseño curricular, materiales y capacitación docente, no queda claro si este esfuerzo revertirá significativamente en los aprendizajes de los estudiantes, mientras no se puedan realizar estudios que permitan aislar e identificar el aporte de cada uno de estos factores al rendimiento de los alumnos, así como el factor docente, ya que los estudios preliminares parecerían indicar que más allá de mejoras en el clima en el aula y la percepción de los padres de familia en la mejora de aprendizajes de sus hijos, la capacitación docente no generaría impactos significativos mientras no se tenga un docente con capacidades y competencias mínimas sobre cuya base se puede mejorar su productividad en el aula.





Anexos:

1. Actas del Taller de Cierre.
2. Evaluación del Prestatario.
3. Otros (favor indicar).





MINISTERIO DE EDUCACION
SECRETARIA GENERAL
OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS

BANCO INTERAMERICANO
DE DESARROLLO

2007 MAR 5 PM

RECIBI
"Año del Deber Ciudadano"
"Década de la Educación Inclusiva"
"Decenio de las personas con discapacidad"

San Borja, 02 de Marzo del 2007.

OFICIO No. 112 -2007-ME-SG/OGP.

Señor
IAN MAC ARTHUR
Especialista Sectorial
Banco Interamericano de Desarrollo
Presente.-

REGISTRO N°	FECHA	TA	TN
819/7	5/3		
REPRESENTANTE			
SUBREPRESENTANTE			
DEUSTIA, GONZALO			
DIAZ, KARINA			
DIESECKE, JAIME			
HIM, NORIS			
MONTE, ROLANDO			
SAÑO, JUAN M.			
LOPEZ, GUILLERMO			
MAC ARTHUR		X	
MONDELO, ERNESTO			
MOSQUERA, CARMEN			
MULESKI, JOSEPH			
ADMINISTRACION			
ARCHIVO			

Ref. : Contrato de Préstamo N° 1237/OC-PE.

De mi consideración:

Es muy grato dirigirme a usted, a fin de hacerle llegar el Anexo al Informe de Evaluación de Terminación del Proyecto - Contrato de Préstamo N° 1237/OC-PE.

Sin otro particular y agradeciéndole su atención, quedo de usted.

Atentamente,

Econ. OSCAR COLLAO MONTAÑEZ
Oficina de Gestión de Proyectos
Jefe



JDR
OCM/epf.



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

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

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

Prestatario: Ministerio de Educación

Fecha de Aprobación del Proyecto: 14 dic 2000

Fecha Efectividad Contrato: 26 jul 2001

Fecha Evaluación Prestatario:

Fecha Esperada Taller de Cierre:

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

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

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

Implementación del Proyecto:

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

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

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

Comentarios:

El proyecto contribuyó de manera importante a que el Ministerio de Educación incorpore como política del sector para la Educación Secundaria, la dotación de materiales educativos el apoyo de la implementación curricular. Asimismo, el proyecto ha impulsado la implantación de mejores prácticas de planificación y programación en el sector y ha financiado varios estudios de evaluación que aportan al Ministerio de Educación conclusiones importantes acerca de las estrategias más efectivas para la mejora de los aprendizajes.

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:

La Unidad Coordinadora coordinó eficazmente el logro de la mayor parte de las metas del Proyecto, con índices de ejecución financiera también cercanos al 100%.

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.

1. Es necesario ser más exigentes en el diseño de los proyectos. Una definición más exhaustiva del marco lógico del proyecto y de las estrategias, actividades y metas que se programan, facilitan enormemente la ejecución del proyecto y su evaluación. El marco lógico debe estar construido bajo la orientación de una cadena de producción: input - output - outcome. Esta metodología facilita la orientación de la ejecución hacia resultados e impactos y su posterior seguimiento y evaluación. Asimismo, se deben establecer indicadores para los diferentes niveles de dicha cadena lógica para así asegurar el cumplimiento de los logros establecidos en cada fase.
2. El cálculo del plazo de ejecución del proyecto debe incluir una revisión del cumplimiento de todas las definiciones técnico-pedagógicas necesarias para iniciar las actividades, una proyección realista de los plazos administrativos para realizar las adquisiciones, un compromiso del Ministerio de Economía y Finanzas para la asignación de calendarios y techos de desembolsos acordes con las necesidades del proyecto.
3. El cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso del proyecto, es decir de su declaratoria de elegibilidad, no debería computarse dentro del plazo de ejecución del proyecto.
4. Las condiciones de elegibilidad deberían incluir la creación de un sistema de monitoreo para el proyecto, con actividades, plazos, productos, muestras, grupos de control e instrumentos definidos antes del inicio del proyecto.
5. El apoyo a la institucionalización del Área de Monitoreo y Evaluación en los proyectos futuros que se logren implementar junto con el Banco es fundamental, puesto que la Unidad Coordinadora del Proyecto no tiene como función única la administración del programa sino también el adecuado y oportuno seguimiento a la ejecución técnica del programa con la finalidad de orientar la gestión hacia el logro de los resultados propuestos.
6. Es importante evaluar la factibilidad de que las Unidades Coordinadoras puedan ejercer eficazmente la gestión de los proyectos y asumir responsabilidad en sus resultados, si la ejecución de los proyectos se realiza a través de instancias técnicas que no dependen directamente de la Unidad Coordinadora sino del Ministerio y si en su dirección intervienen instancias institucionales conformadas por la Alta Dirección del Ministerio.


Econ. OSCAR COLLAO MONTAÑEZ
Oficina de Gestión de Proyectos
Jefe



PERU
Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria (PE-0170)
1237/OC-PE
INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO - PCR
ACTA DEL COMITÉ DE REVISION GERENCIAL
29 de marzo de 2007

I. PARTICIPANTES

- 1.1 Asistieron a la reunión: Laura Ramírez-Ramos (DEV/PMP), Belinda Fonseca (DEV/SPO), Jaime Vargas (RE3/SO3), Susan Kolodin (RE3/OD5), Rafael Hernández (RE3/RE3), Laura Profeta (LEG/RE3), Rafael Millán (COF/CPE), Ian Mac Arthur (COF/CPE), Christof Kuechemann (COF/CPE) y Michael Jacobs (Jefe, RE3/SO3), quien lo lideró. Previamente, Juan Carlos Perez-Segnini (LEG/RE3), Arne Paulson (DEV), Susan Kolodin (RE3/OD5), Laura Ramírez-Ramos (DEV/PMP) y Natalia Winder (RE2/SO2) habían enviado comentarios por escrito.

II. TEMAS PRINCIPALES Y ACUERDOS ALCANZADOS

- 2.1 **Diseño.** El CRG discutió los indicadores y la línea de base del diseño de la operación. Al respecto se señaló que el modelo causal detrás de las intervenciones del Programa incluía aspectos que son una condición necesaria para mejorar la calidad educativa de la secundaria, como los materiales educativos, textos escolares y entrenamiento docente (en un contexto de casi nula inversión en estos aspectos), y, por otra parte incluía otras actividades que tienen que ver con los incentivos para generar dicha mejoría como la evaluación de los aprendizajes y los proyectos competitivos concursables por escuela. Dado que este Programa estaba financiando la puesta en marcha del sistema de evaluación de los aprendizajes, no era esperable contar con dichos resultados como indicador de la mejoría de la calidad al finalizar la ejecución del Programa. Por este motivo, se utilizaron objetivos intermedios y proxis a indicadores de calidad. En relación con el Bachillerato, se evaluaron los riesgos de esta intervención, se generaron instancias de discusión y participación con los sectores críticos del Bachillerato, y se estimó que los impactos potenciales del mismo ameritaban el apoyo a su implementación.
- 2.2 **Operación multifase.** El CRG recomendó que el PCR entregue mas información sobre el impacto del enfoque multifase en el diseño de la operación. A este respecto, los gatilladores para aprobar la segunda operación deberían haber entregado el marco para el establecimiento del sistema de monitoreo y evaluación del Programa.
- 2.3 **Sistema de monitoreo y evaluación y línea de base.** El Programa no fue capaz de desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación. En relación con la línea de

base, aunque se establecieron indicadores de repitencia y deserción, estos indicadores fueron posteriormente eliminados. El CRG recomendó que para futuras operaciones se considere la importancia de: (i) el establecimiento y sostenibilidad del sistema de evaluación y monitoreo; (ii) las evaluaciones de término medio; (iii) la precisión en los indicadores del marco lógico; y (iv) una definición más acotada del objetivo general del programa.

- 2.4 **Cancelación del Bachillerato y reformulación del Programa.** Dada la cancelación de un componente importante del Programa, como el Bachillerato, el CRG discutió el proceso de reformulación del mismo. Al respecto se recomendó que, en casos futuros de cancelación de un componente de tanta importancia para el logro de los objetivos, éstos deberían ser reformulados. Así mismo se recomendó que debe existir un mecanismo mediante el cual se pueda ajustar el PPMR frente a un cambio de la magnitud de la cancelación del Bachillerato.
- 2.5 **Ejecución.** El CRG discutió la manera en que continuos cambios en la Unidad Ejecutora afectaron la ejecución de esta operación.
- 2.6 **Calificación del Programa.** En cuanto a la evaluación de los resultados de la operación, el CRG discutió si existen o no los elementos de juicio para otorgarle la calificación de satisfactorio, teniendo en cuenta la inexistencia de indicadores que permitan medir la calidad de la educación secundaria. A este respecto se comprobó que si se cumplieron las metas o productos del Programa, los que de acuerdo al modelo causal considerado en el diseño de la operación, deberían contribuir al mejoramiento de la calidad. A este respecto el CRG pidió que se investigara la posibilidad de identificar las tasas de repitencia y deserción en el nivel secundario. Contando con esta información, el PCR tendría los elementos de juicio para indicar si el proyecto logró contribuir a los objetivos planteados.
- 2.7 **Sostenibilidad e impactos del Programa.** El CRG recomendó destacar en el PCR los impactos que el Programa ha tenido en términos de potenciar políticas e intervenciones que van en la dirección correcta y que se han reforzado y sostenido en el tiempo, tales como: (i) la evaluación de los aprendizajes; (ii) la acreditación de las instituciones oferentes de educación técnica; (iii) una mayor inversión en textos y materiales de aprendizaje; (iv) y el diseño de un sistema de carrera docente.



Christof Kuechemann
Representante, COF/CPE

Michael Jacobs
Jefe, CRG

19 April '07



Jaime Vargas
Secretario CRG