

## PROYECTO DE APOYO A LA EDUCACIÓN PRIMARIA

(JA-0059)

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>Prestatario:</b>	Gobierno de Jamaica	
<b>Organismo ejecutor:</b>	Ministerio de Educación y Cultura (MOEC)	
<b>Monto y fuente:</b>	BID:	US\$31,5 millones (OC/IFF)
	Aporte local:	US\$8 millones
	Total:	US\$39,5 millones
<b>Plazos y condiciones financieras:</b>	Plazo de amortización:	25 años
	Período de desembolso:	5 años
	Tipo de interés:	Variable
	Inspección y vigilancia:	1,0%
	Comisión de crédito:	0,75%
	Moneda:	Dólar estadounidense de la Facilidad Unimonetaria
<b>Objetivos:</b>	<p>El objetivo del proyecto es contribuir al mejoramiento del rendimiento, la eficiencia y la equidad del sistema de educación primaria. Los objetivos estratégicos del proyecto apuntan a:</p> <p>a) <b>mejorar el rendimiento</b> mediante la aplicación efectiva del plan de estudios revisado para escuelas primarias y las normas nacionales de evaluación en todas las escuelas primarias;</p> <p>b) <b>aumentar la eficiencia</b> mediante la racionalización de la educación de maestros y el fortalecimiento de la capacidad de gestión educación en todos los niveles; y c) <b>ampliar la equidad</b> en el suministro de servicios educacionales a los niños de los sectores de más bajos ingresos, que están al margen tanto de la equidad como de los logros.</p>	
<b>Descripción:</b>	<p>El proyecto ha sido organizado en tres componentes articulados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Asegurar la calidad</b> (US\$10 millones). Este componente apoyará el mejoramiento de la alfabetización y la equidad al dar recursos para: a) aplicar el <b>plan de estudios</b> revisado de educación primaria en las 876 escuelas primarias de Jamaica y <b>capacitar</b> a unos 10.000 maestros, incluidos</li> </ol>	

1.000 directores de escuelas, en su utilización; b) proveer **libros de texto y materiales suplementarios** para apoyar el nuevo plan de estudios; c) aplicar un **programa de ampliación de la alfabetización con objetivos focalizados** en 80 escuelas primarias de bajo rendimiento; d) fortalecer la **Unidad de Evaluación del Alumno** y estandarizar la **evaluación continua** en todas las escuelas primarias; e) **crear un modelo de métodos dinámicos de enseñanza y aprendizaje**, que incluye el aprendizaje programado, la radio interactiva y la información tecnológica; f) **reformular la enseñanza de maestros y racionalizar su manera de impartirla**.

2. **Desarrollo institucional** (US\$9,3 millones). Este componente financiará medios para el desarrollo de la organización, el aumento de la eficiencia y una descentralización más efectiva de todo el sistema, lo que incluye: a) dos **distritos escolares experimentales** para crear un modelo de nuevas políticas para la gestión de recursos y la reubicación de maestros; b) un **programa de diplomas al liderazgo** para los directores de las 876 escuelas primarias; c) programas de capacitación relativos a la planificación de la sucesión, el desarrollo del liderazgo y el **fortalecimiento de la gestión institucional del MOEC**; d) **capacitación en gestión para las oficinas regionales fortalecidas del MOEC**; e) creación de un **sistema de información de gestión educacional**; f) actividades de **gestión y buen gobierno basadas en un sitio en la Red**; g) asociaciones de comunidad-escuela en 100 escuelas para **aumentar la concurrencia a las escuelas**; y h) medidas específicas para mejorar la **eficiencia**.
3. **Obras civiles** (US\$10,5 millones). Este componente financiará: a) **la construcción, el amoblamiento y el equipamiento de aproximadamente 11 escuelas primarias y de toda edad**, de las cuales cinco serán reemplazos o reemplazos parciales de edificios existentes, cuatro serán ampliaciones de escuelas existentes y dos serán escuelas nuevas. Se proveerán aproximadamente 4.965 plazas para alumnos, y b) se financiará la creación de un inventario detallado y de un **banco de datos de mantenimiento de escuelas**.

**La estrategia del Banco en el país y en el sector:**

El proyecto es coherente con la estrategia de préstamos del Banco para Jamaica, lo que incluye el apoyo a la mejora en el rendimiento del sector social. En este sentido, la operación propuesta apunta al aumento de la equidad en el suministro de servicios y oportunidades educacionales, el aumento de la eficiencia en la gestión del sector y un aumento de la pertinencia en todo el sistema.

**Revisión ambiental y social:**

El componente 3 exigirá la construcción de dos nuevas escuelas y de tres escuelas de reemplazo y la ampliación y reemplazo parcial de aproximadamente otras cinco escuelas. Un análisis de tierras que se hará como parte del ejercicio de ubicación de los inmuebles evaluará el impacto ambiental potencial para determinar trabajos específicos; se revisarán las normas y la legislación ambientales para asegurar que todas las actividades relacionadas con la construcción satisfagan las exigencias ambientales del Banco; y si es necesario, se establecerán las provisiones complementarias que aseguren la exclusión de las zonas con alta sensibilidad ambiental o el uso incompatible de tierras. Toda nueva construcción se llevará a cabo de acuerdo con las normas establecidas por la unidad de Servicios Técnicos del MOEC y serán inspeccionadas por un ingeniero habilitado, tomando en cuenta los requisitos del Banco antes de su aceptación por las autoridades educacionales. No se prevé impacto ambiental alguno a largo plazo.

Como parte de la iniciativa para determinar y atender las cuestiones de género y sociales, el MOEC solicitará la participación total y activa de las partes interesadas en el análisis y desarrollo de todos los recursos de aprendizaje que abarcará el proyecto. El proyecto mitigará el impacto negativo de la distribución no equitativa de las plazas en escuelas primarias mediante una expansión de la cobertura focalizada. Fortalecerá aún más el suministro de educación de calidad en zonas en desventaja mediante la reinversión de los ahorros en costos en los programas de intervención focalizada. Las medidas para reformar la educación de maestros se concentrarán en mejorar las habilidades del cuerpo docente y en integrar estrategias para la resolución de conflictos, la orientación y el asesoramiento. Esto se considera fundamental en el entorno del alto nivel de violencia que existe en Jamaica. Los beneficiarios primordiales de la mejora cualitativa y de la expansión cuantitativa son aquellos de los niveles socioeconómicos más bajos que están al margen tanto de la equidad como de los logros.

**Beneficios:**

**Equidad social y calidad.** Uno de los principales elementos que impulsaron el diseño del proyecto ha sido la necesidad de asegurar que todas las medidas propuestas contribuyan a mejorar la equidad y el rendimiento en todo el sistema de educación primaria. En infraestructura, por ejemplo, todas las inversiones propuestas están destinadas a zonas pobres; y los recursos incrementados para mantenimiento atenderán las necesidades más urgentes en términos de reparaciones y sustitución de equipos, que tienden a ser mucho más graves en zonas rurales y en zonas urbanas deprimidas. Con respecto las mejoras cualitativas, todos los estudiantes primarios y sus maestros se beneficiarán de la aplicación efectiva del nuevo plan de estudios, del suministro de enseñanza pertinente y de recursos de aprendizaje, y del uso de la evaluación continua para mejorar la instrucción. Además, 80 de las escuelas más desaventajadas serán objetivo de un programa especial de alfabetización, destinado a mejorar los resultados del aprendizaje en niños que asisten hasta el cuarto grado en esas escuelas. Se espera que este acuerdo para reducir gradualmente la proporción de maestros no habilitados en el sistema, que en su mayoría se concentran en las zonas pobres urbanas y rurales, llevándola del actual 20% a menos del 5% para los años 2005 y 2006, junto con la reintroducción de incentivos para maestros capacitados para que trabajen en escuelas en desventaja, tengan como consecuencia contribuir de manera importante a lograr una asignación más equitativa de los recursos humanos y financieros en el nivel primario. En el aspecto institucional, la creación de distritos escolares permitirá la reubicación de maestros y una distribución más equitativa de los recursos entre las escuelas. Finalmente, se espera que las intervenciones propuestas en materia de concurrencia a la escuela contribuya a aliviar un grave problema que afecta actualmente a los niños más pobres dentro del sistema, especialmente los varones. Los indicadores de rendimiento para medir la ampliación de la equidad social y el rendimiento del sistema han quedado incluidos en el Plan de Vigilancia y Evaluación.

**El aumento de la eficiencia** resultante de las mejoras en la gestión de los recursos humanos, sobre la base de las recomendaciones y medidas contenidas en el proyecto, es fundamental para los próximos años en cuanto a aplicar nuevas políticas para el mejoramiento y el sostenimiento de la calidad y la calidad en el sistema. Se espera que los ahorros en costos generados por el proyecto sean reinvertidos primordialmente en iniciativas de políticas, entre ellas la habilitación de maestros previamente capacitados; el mantenimiento de edificios, con beneficios directos para las escuelas que atienden a alumnos provenientes de familias

de bajos ingresos y el fortalecimiento de la gestión de escuelas a niveles de distrito y regionales. El programa de racionalización de las Escuelas de Profesorado producirá ahorros que podrían ser utilizados para ampliar las actividades de desarrollo profesional basadas en la comunidad que sean accesibles al cuerpo docente en zonas rurales y alejadas. Los maestros, en especial las mujeres, en comunidades distantes de las instituciones de capacitación de maestros, que hoy tienen muchas dificultades para acceder a los programas profesionales de desarrollo, comenzarán a recibir capacitación continua en las noches y/o los fines de semana muy cerca de los lugares donde están ubicadas sus escuelas o sus hogares. Los ahorros en costos también ayudarán a restituir los incentivos para atraer a maestros capacitados para que enseñen en escuelas ubicadas en zonas alejadas o desventajosas.

Se prevé que **las mejoras en los sistemas de información de gestión educacional (EMIS)** rindan un proceso de toma de decisiones mejor informado gracias a la disponibilidad de datos más precisos y actuales para la planificación y el seguimiento; un sistema más eficaz de administración de los recursos en virtud de la racionalización de los procedimientos, el aumento de la productividad y el incremento de la integración entre el MOEC y las oficinas regionales; el mejoramiento de la capacidad para preparar estadísticas de manera rápida y fidedigna; la integración de núcleos de tecnología de información en el ámbito del MOEC; y el desarrollo de una visión de largo plazo para la aplicación de tecnologías de información en la administración del sistema educacional de Jamaica. El resultado final será una distribución más eficiente de los escasos recursos.

## **Riesgos**

**Ejecución del proyecto.** La complejidad del proyecto, así como las demoras que se produjeron en la ejecución del proyecto previo, han quedado reconocidas como los principales riesgos para la aplicación de este nuevo proyecto. El MOEC aplicará un enfoque distinto para la ejecución del proyecto que el utilizado en la operación anterior. En el nuevo plan, una unidad de gestión reducida se concentrará en las funciones de gestión y asesorará acerca de la participación de las unidades técnicas del MOEC en el diseño, la ejecución y la vigilancia de los componentes. Las oficinas del MOEC tendrán la responsabilidad total en la ejecución del proyecto. En consecuencia, el rendimiento técnico y la responsabilidad se dispersarán por todo el Ministerio, en lugar de concentrarse en una unidad separada. La creación de un comité coordinador presidido por el Secretario Permanente, de tres subcomités para sectores específicos presididos por jefes de departamento del MOEC y la ubicación de coordinadores técnicos en la Unidad de Gestión del Proyecto (UGP) asegurarán aun más la integración de los aportes técnicos. El fortalecimiento institucional

del personal del MOEC los nuevos EMIS respaldarán una participación más profunda del MOEC en la gestión de actividades y en la vigilancia de los resultados.

En la operación anterior, las demoras en la aplicación y los costos excesivos se registraron, en su mayor parte, en el componente de obras civiles. Esas causas fueron analizadas y tratadas durante el diseño del proyecto de la siguiente manera: a) el tamaño del componente en el nuevo proyecto es mucho más pequeño; b) se anticipó la planificación de las obras civiles y los procedimientos para gestión de contratos; c) se resolvieron las cuestiones relativas a diseños completos y tierras antes de hacer cualquier desembolso para el componente; y d) los documentos de obtención y los contratos de construcción para la primera etapa (aproximadamente el 60% del costo total del componente) serán terminados y aprobados por el Banco durante el primer año de ejecución.

**Riesgos financieros.** Un problema potencial para cualquier proyecto que se aplique en un país que, como Jamaica, está experimentando actualmente problemas de tipo macroeconómico es el riesgo de que el gobierno no pueda asignar a tiempo suficientes recursos de contrapartida para el proyecto, o no pueda cubrir el aumento recurrente de los costos generados por su aplicación. Sin embargo, como se menciona en el párrafo 4.1, la operación propuesta ha sido diseñada teniendo explícitamente en cuenta la necesidad de minimizar los requisitos de fondos de la contrapartida, en tanto que el aumento de los costos ordinarios que genere directa o indirectamente el proyecto podría quedar más que compensado por los ahorros en costo potencial y los beneficios por eficiencia que han sido reconocidos como parte del análisis institucional realizado durante la preparación del proyecto.

**Sistemas de información.** Entre los posibles riesgos que se han determinado en el sector de sistemas de información se cuentan: a) la falta de apoyo a alto nivel para aplicar las medidas de los EMIS; b) el apoyo técnico inadecuado para una operación perfecta del sistema; c) la pérdida potencial de personal técnico capacitado en el futuro y d) las demoras relacionadas con la obtención de programas y equipos de computación. Estos riesgos se mitigarán mediante la ocupación del cargo de Director de EMIS en el MOEC y la formación de un subcomité especial compuesto por los principales dirigentes del MOEC para supervisar la integración de todos los sistemas de computación y telecomunicaciones. Además, el plan de sustentabilidad de los EMIS incluye recursos para atraer y mantener el personal capacitado necesario para operar el sistema, así como el apoyo a las actividades de capacitación y vigilancia durante toda la aplicación del proyecto. Finalmente, el Banco, por

intermedio de sus oficinas de Política y Coordinación de Adquisiciones y de Tecnología de Información, dependientes de la Oficina de Apoyo Regional de Operaciones puede suministrar apoyo para asegurar una aplicación adecuada y rápida de todos los procedimientos de obtención que se exijan, incluyendo el asesoramiento acerca de las tecnologías que sean necesarias.

**Cláusulas contractuales especiales:**

**Condiciones previas al primer desembolso del préstamo:**

1. El MOEC presentará pruebas al Banco de que: a) el Gobierno de Jamaica ha aprobado la estructura de la UGP; b) ha designado el Coordinador de la UGP; y c) ha establecido una cuenta bancaria especial exclusivamente para los recursos del financiamiento y los de contrapartida local (párrafo 3.4).
2. El plan de acción definitivo para el primer año del programa y el Manual de Aplicación del proyecto (párrafo 3.16).

**Condiciones previas para el desembolso del componente de obras civiles:**

1. El MOEC presentará al Banco las pruebas adecuadas de posesión legal de tierras para los sitios elegidos para escuelas, los diseños de arquitectura e ingeniería y los documentos de licitación para la Etapa 1 de las obras civiles (párrafos 3.11 y 3.12).

**Focalización en grupos de bajos ingresos y clasificación del sector social:**

Esta operación califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos clave para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (documento AB-1704). También esta operación califica como un proyecto orientado a la reducción de la pobreza (PTI) (véase el párrafo 4.3). El prestatario utilizará el 10% del financiamiento adicional.

**Excepciones a políticas del Banco:**

Ninguna.

**Adquisición de bienes y servicios:**

Los límites que se utilizarán para la obtención de este proyecto por encima de la licitación pública internacional serán: US\$250.000 para bienes y US\$1,5 millón para las obras civiles (párrafo 3.19). Se exigirá revisión previa del Banco para todos los documentos de adquisiciones para la licitación pública internacional. Con respecto a la licitación pública local, el Banco exigirá revisión previa de los documentos de obtención para la adquisición de bienes y servicios.

Una vez que el proyecto haya demostrado que se han establecido procedimientos efectivos de obtención, se realizará otra revisión más para la obtención local sobre una base ex post utilizando las directrices del Banco (párrafo 3.21).



## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **A. Introducción**

- 1.1 Jamaica se ha comprometido a impartir de manera universal una educación básica de calidad. Desde que declaró su independencia en 1962, un sólido programa de inversiones en construcción de escuelas ha permitido al Gobierno de Jamaica lograr una cobertura casi universal en los grados 1 a 9. En los últimos 17 años, el Banco ha contribuido a esa visión mediante dos inversiones clave en educación primaria. El primer Proyecto de Mejora de la Educación Primaria contribuyó a los objetivos de acceso mediante un gran programa de construcción de escuelas. La segunda inversión con préstamo del Banco, al dar prioridad a la infraestructura escolar, desplazó el sistema hacia una reforma del sector mediante la revisión del plan de estudios, la introducción de un sistema nacional de evaluación y la posterior eliminación del examen común de ingreso. Dados esos considerables logros, el gobierno se ha concentrado ahora en la mejora del rendimiento del sector y ha pedido el apoyo del Banco para explorar medias de eficiencia de costos para mejorar la calidad, la equidad y la eficiencia en el suministro de educación primaria.
- 1.2 El Proyecto de Apoyo a la Educación Primaria propuesto apunta a la utilización en escala amplia del nuevo plan de estudios de educación primaria y las normas de evaluación y a reformar la manera de impartir y recibir enseñanza. Las nuevas prácticas y sistemas de gestión a niveles central, regional y escolar dará como resultado una mejora en la eficiencia del sector, la equidad y el rendimiento. Son fundamentales para estos cambios las iniciativas para: a) lograr mayores mejoras en la alfabetización temprana y las nociones elementales de cálculo aritmético, especialmente entre los niños de comunidades pobres urbanas y rurales; b) fortalecer la profesión docente; c) formar liderazgo y capacidad de gestión en todos los niveles y d) ampliar la eficiencia del sector.
- 1.3 Uno de los principales elementos que impulsaron el diseño del proyecto fue la necesidad de asegurar que todas las medidas propuestas contribuyan a mejorar la equidad y el rendimiento en todo el sistema. En Jamaica, como en otras partes del mundo, la educación se considera un vehículo para lograr una mayor productividad y movilidad social. La equidad se puede mejorar mediante la creación de nuevos criterios y metodologías para la distribución de recursos entre las escuelas existentes y mediante el mejoramiento de la coordinación entre todos los niveles del sistema educativo. Para asegurar los resultados esperados, se ha diseñado el proyecto dentro del contexto de una estrategia comprensiva de todo el sector que toma en cuenta las reformas institucionales y las medidas de políticas. Los ahorros en costos que genere el proyecto se utilizarán primordialmente en iniciativas de políticas con objetivos específicos para aumentar las oportunidades educativas para los niños de zonas pobres y rurales, que están al margen tanto de la equidad como de los logros.

## **B. Marco macroeconómico**

- 1.4 Desde mediados de los años 1990, Jamaica ha enfrentado un deterioro del medio económico y del rendimiento. Los déficit fiscales ordinarios durante este período han dado como resultado no sólo tasas de interés real altas a nivel interno, estancamiento económico y un empeoramiento de los problemas de cartera en el sector financiero, sino también han conducido a un crecimiento espectacular del nivel de deuda pública, que ahora representa el 144% del producto interno bruto (PIB). Como consecuencia de ello, la carga total del servicio de la deuda sobre el presupuesto ha crecido a un nivel récord para todos los tiempos del 61,8% de los gastos totales en el año fiscal 1999/2000<sup>1</sup>. Aunque en los últimos años la economía experimentó una reducción en las tasas de pobreza (en parte debido a los incrementos en el salario real tanto en el sector público como en el privado) los niveles altos aunque estables de desempleo y, en 1999, tal vez un modesto crecimiento<sup>2</sup>, las tasas continuamente altas de interés a nivel nacional, los niveles declinantes de crédito pendiente al sector privado y la perspectiva de grandes ajustes fiscales podrían evitar que la economía experimente los muy ansiados altos niveles de crecimiento económico, al menos en el corto y mediano plazo.
- 1.5 En los últimos años, la política económica de Jamaica ha puesto énfasis en mantener la estabilidad de la tasa de cambio y controlar la inflación, mediante una combinación de ajuste fiscal y estricta política monetaria. Esta política ha logrado, hasta ahora, estabilizar la tasa de cambio y disminuir la inflación de alrededor del 80% a comienzo de los años 1990 a un 8,4% en el AF 1999/00, aunque al costo de altas tasas de interés real (si bien se encuentran en baja), mayores pagos de intereses sobre la deuda interna que aumenta día a día y un menor crecimiento económico.
- 1.6 En materia externa, la apreciación real del dólar jamaicano hasta 1998/99 había desgastado la competitividad internacional del país. Esto, junto con el deterioro de los términos de intercambio de Jamaica, ha dado como resultado el actual déficit de cuenta corriente en el AF 1999/00. Sin embargo, el gobierno pudo lograr su objetivo de financiamiento externo mediante una combinación de emisiones muy exitosas de bonos soberanos en el mercado europeo y la venta a futuro de bauxita (uno de las principales exportaciones tradicionales del país), lo que contribuyó a que las reservas internacionales netas llegaran a niveles récord (más de US\$700 millones o 12 semanas de cobertura de importaciones) al finalizar el AF 1999/00.
- 1.7 En el aspecto fiscal, el déficit consolidado del sector público, que estaba en el 11,7% del PIB en el AF 1998/99, se redujo al 10,1% del PIB en 1999/00 y se espera

---

<sup>1</sup> El año fiscal (AF) va desde el 1 de abril hasta el 31 de marzo.

<sup>2</sup> Las estimaciones son del orden del 0,0% al 0,4%, luego de una declinación anual promedio del 1,5% entre 1996 y 1998.

que se reduzca a la mitad este año, a un 5,2% del PIB para el AF 2000/01. Estas mejoras reales y proyectadas se deben a aumentos sustanciales en los ingresos fiscales del gobierno en los últimos años, dado que los gastos han permanecido en alrededor del 35% del PIB desde 1997/98. Aparte del déficit del gobierno central, un factor importante que explica el crecimiento de la deuda pública ha sido la intervención del gobierno en el sector financiero desde 1997, para poder rescatar instituciones en dificultades. Se estima que este rescate le ha costado el equivalente al 40% del PIB. En la actualidad, más de la mitad de todos los ingresos y subvenciones fiscales quedan absorbidos por las obligaciones de servicio de la deuda, en intereses, del sector público (21,5% del PIB), de las cuales un 80% corresponde al servicio de la deuda interna, en intereses<sup>3</sup>. El impacto que estas obligaciones de servicio de intereses tiene sobre el presupuesto se hace evidente en el hecho de que, sin ellas, el presupuesto del gobierno central para el AF 1999/00 da un superávit primario de más del 10% del PIB, uno de los más altos de toda la región.

- 1.8 Debido a las rigideces del actual presupuesto de gastos (absorbido en su mayor parte por pagos de intereses, sueldos y salarios) el esfuerzo para reducir los gastos fiscales a fin de mantener controlado el déficit fiscal ha recaído de manera desproporcionada sobre los gastos de capital y sobre el gasto en servicios sociales y comunitarios. Esta situación limita gravemente la capacidad del gobierno para canalizar recursos a la inversión en infraestructura y a suministrar servicios sociales.
- 1.9 Teniendo en cuenta las actuales dificultades económicas del país, el proyecto propuesto, aunque relativamente modesto en tamaño, intenta tener el máximo de impacto potencial a largo plazo en la calidad de la educación, el mejoramiento institucional y la eficiencia del sector, sin generar gastos crecientes importantes que sean ordinarios. Los requisitos de financiamiento de la contrapartida para esta operación, de US\$8 millones a lo largo del período de ejecución de cinco años, representa US\$1,6 millón por año (apenas un 0,36% del presupuesto total del sector de educación) y por lo tanto, no es probable que se convierta en un problema importante durante el período de aplicación del proyecto.

---

<sup>3</sup> Aunque la deuda interna (en su mayor parte expresada en dólares jamaquinos) representa alrededor del 70% de la deuda total pendiente del sector público, tiene una tasa de interés mucha más alta (tanto en términos nominales como reales) que la deuda externa, y su carga sobre el presupuesto fiscal es por ello proporcionalmente más alta que su participación en la deuda total del sector público.

## **C. El sector de educación**

### **1. Estructura del sector**

- 1.10 El sistema de educación de Jamaica consiste en cuatro niveles: preescolar, primario, secundario y terciario. Se ofrece educación primaria gratuita durante seis años a niños entre las edades de 6 y 11 años. En 1998/99, había unos 310.000 alumnos matriculados en los grados 1 a 6 en unas 876 escuelas primarias, de toda edad, primaria y “junior” secundaria y en escuelas preparatorias privadas. Las escuelas preparatorias son privadas y representan un 7% de la matrícula primaria total. Alrededor del 6% de todas las escuelas primarias públicas funcionan por turnos. La proporción de alumno/maestro promedio es de 32:1, una de las más altas del Caribe. La educación secundaria tiene dos ciclos (los grados 7 a 9 y los grados 10 a 11) y se encuentra altamente estratificada por nivel educativo y tipo de institución. Las plazas en escuelas secundarias se logran mediante un examen selectivo que se toma al concluir la escuela primaria. Las escuelas secundarias llamadas “Secondary Highs”, a las que asiste alrededor del 30% del total de educandos secundarios, se consideran las más prestigiosas. Estas escuelas ofrecen un programa de siete años que incluye cinco años de secundario académico y dos años de “niveles A” post-secundarios, como requisito para el ingreso a la Universidad de las Indias Occidentales (UWI). El restante 70% de los educandos secundarios se ubica en distintos programas de tres y cinco años que combinan materias básicas con el desarrollo de habilidades técnicas y vocacionales. Los programas post secundarios se ofrecen a través de una red emergente de colegios comunitarios, seis escuelas de profesorado, dos universidades y la HEART Trust National Training Agency.

### **2. Financiamiento del sector**

- 1.11 Los gastos totales en educación pública en Jamaica absorben una proporción relativamente alta del PIB (5,8% en 2000/01, comparado con un promedio del 4,6% en América Latina y el Caribe). Esta proporción ha bajado gradualmente desde el AF 1997/98, cuando representaba un récord para todos los tiempos del 6,9% del PIB, a medida que una mayor proporción de los recursos del gobierno se va canalizando al servicio de las obligaciones de deuda que crecen rápidamente.
- 1.12 A pesar de estos recientes acontecimientos, durante el último decenio la educación ha permanecido entre los sectores más importantes en términos de las asignaciones presupuestarias del gobierno, con una participación que fluctúa entre el 25% y el 27% de todos los gastos públicos no relacionados con la deuda. En los últimos cinco años, alrededor del 35% de esos recursos se ha asignado al nivel primario; otro 33% al secundario, un 21% al terciario y el resto a educación preescolar, educación de adultos, servicios de biblioteca y administración.

- 1.13 La disminución de la matrícula<sup>4</sup> desde mediados de los años 1980 y los importantes aumentos en el gasto en educación pública durante gran parte de los años 1990 han dado como resultado considerables aumentos en los gastos reales por alumno en todos los niveles. Por ejemplo, entre 1991/92 y 1997/98 los gastos reales por estudiante aumentaron un 174% en la educación primaria y 154% en la secundaria, aunque han bajado ligeramente desde el máximo de 1997/98. Para el AF 2000/01, los gastos presupuestados reales por alumno son, en promedio, equivalentes a US\$145 para educación preescolar, US\$480 para primaria, US\$590 para secundaria y US\$2.740 para terciaria, aunque hay una considerable variación en cada nivel según el tipo de institución educativa.
- 1.14 Durante el último decenio, más del 91% de los gastos del Ministerio de Educación y Cultura (MOEC) han correspondido a costos ordinarios, de los cuales el mayor rubro lo constituyen los gastos en salarios de maestros. La participación promedio en los gastos de capital de este período, de alrededor de sólo el 9% del gasto total, es un indicio claro de subutilización del gasto en equipamiento y mantenimiento de las instalaciones físicas del sector de educación. Es importante destacar que se produjo un gran aumento de los gastos públicos ordinarios en educación a partir de 1997/98, como resultado de un acuerdo celebrado entre el gobierno y la Asociación Jamaicana de Maestros en 1996. Por ejemplo, los gastos totales ordinarios del MOEC aumentaron un 28% en términos reales desde 1996/97 a 1997/98. La crisis fiscal que afectó a Jamaica poco después dio como resultado una reducción posterior de los gastos ordinarios del 15% en términos reales. Dada la situación fiscal actual del gobierno, se espera que el presupuesto recurrente del sector de educación se mantenga bastante constante en términos reales durante los próximos cinco años.
- 1.15 En 1997/98, se gastó aproximadamente US\$37 en cada alumno de educación primaria del presupuesto ordinario, excluyendo salarios. De esta cantidad, unos US\$8 por estudiante se transfirieron a las escuelas para gastos de operación, materiales y útiles. El saldo de US\$29 por alumno lo gastó el MOEC central en otras actividades tales como servicios de biblioteca, alimentación escolar, electricidad y subsidios de incentivo. El resultado de estos insumos hipofinanciados es una mala calidad en relación con los objetivos y normas fijados para el sector.

### **3. Equidad, rendimiento y calidad**

- 1.16 Con una tasa de matriculación neta del 93,3% (1998/99) Jamaica ha logrado una educación primaria casi universal. Sin embargo, las restricciones presupuestarias y la insuficiencia de insumos de calidad se han combinado para producir un sistema

---

<sup>4</sup> La matriculación en el nivel primario, por ejemplo, pasó de una máxima de 333.674 estudiantes en 1986/87 a una mínima de 293.863 en 1996/97 y aumentó luego a 308.702 en 1999/00. Se espera que este último nivel se mantenga alrededor de esa cifra por lo menos durante los próximos seis a siete años.

educativo que no puede impartir un nivel aceptable de alfabetización y nociones elementales de cálculo aritmético a numerosos grupos geográficos y socioeconómicos. El sistema de educación primaria de Jamaica está evolucionando del sistema colonial británico. Aunque el sistema tradicional funcionaba bien para llevar a los estudiantes más brillantes a una cantidad limitada de plazas de educación secundaria, hizo poco para promover los esfuerzos educativos para la mayoría de la población de escuelas primarias. Como consecuencia de ello, muchos niños que asisten a las escuelas primarias del gobierno no satisfacen los requisitos de aprendizaje fijados para el sector.

- 1.17 La **falta de equidad** en el sistema es consecuencia del acceso diferenciado a las escuelas con respecto a los ambientes físicos de aprendizaje, la ubicación geográfica, la calidad de la instrucción, la proporción de estudiantes/maestros, la distribución de los maestros capacitados y las oportunidades para promoción en la escala educacional. Las importantes disparidades entre los resultados de aprendizaje de niños de grupos de diferentes ingresos da a entender la existencia de grandes variaciones entre escuelas e interregionales, así como una distribución despareja de las oportunidades de aprendizaje y los recursos fuera de la escuela. Los maestros no capacitados se concentran por lo general en las escuelas menos prestigiosas (las de Toda Edad), que generalmente están ubicadas en zonas pobres, tanto urbanas como rurales. Los niños provenientes de hogares más ricos están sobrerrepresentados en las mejores instituciones educativas. En las escuelas del gobierno, los problemas de rendimiento tienen a menudo sus raíces en las zonas económicamente deprimidas, urbanas y rurales, donde es mayor la necesidad de rehabilitación material. En general, las escuelas urbanas tienen mejores instalaciones y mayores logros que las escuelas rurales. El proyecto ampliará la equidad mediante medidas de políticas focalizadas que incluyen la reintroducción de incentivos para los maestros capacitados que vayan a escuelas rurales o desventajosas; una aplicación más firme de las reglamentaciones existentes, especialmente en materia de contratación y retención de maestros no capacitados; el aumento de las asignaciones presupuestarias para actividades de mantenimiento de escuelas e intervenciones especiales destinadas a atender las preocupaciones más graves de alfabetización, nociones elementales de cálculo aritmético, asistencia e infraestructura.
- 1.18 Una cantidad de estudios recientes financiados por el MOEC, entre ellos un análisis financiado por el BID de la política de educación y financiamiento en Jamaica (1998), puntualizaron la existencia de deficiencias que contribuyen a un **rendimiento** por debajo de las normas en muchos alumnos de escuelas primarias gubernamentales, en particular los de escuelas ubicadas en zonas desventajosas. Esta serie de investigaciones llegó a la conclusión de que el rendimiento menor que lo esperado tiene una alta correlación con el bajo nivel de insumos claves, la índole poco satisfactoria de las prácticas actuales de enseñanza y las estrategias educativas que se arrastran de tiempos coloniales. Las barreras para impartir una educación **de calidad** incluyen la falta de pertinencia del plan de estudios y de normas generalizadas de evaluación, el influjo de maestros pre-capacitados (sin título), el

predominio de una pedagogía centralizada en el maestro, la insuficiencia de los recursos de enseñanza y aprendizaje, el deterioro del medio ambiente de aprendizaje, una inspección y supervisión débil, la inadecuada gestión de los sistemas de información y seguimiento y una estructura institucional altamente centralizada.

- 1.19 Se ha reconocido de manera generalizada que la estructura del sistema educativo de Jamaica es incoherente con las necesidades y objetivos económicos nacionales, en el marco de una economía cada vez más tecnológica y orientada a los servicios. Cada vez más, los trabajadores de Jamaica deben competir con trabajadores de toda la región en una economía global que da primacía a las habilidades básicas sólidas y a la capacidad para mantener el aprendizaje durante toda la vida. En el último decenio, con el apoyo financiero del Banco y otros organismos internacionales, el MOEC ha comenzado a atender estas preocupaciones mediante inversiones focalizadas para mejorar la educación primaria y secundaria.
- 1.20 **Alfabetización.** Uno de los problemas fundamentales que tiene el sistema educativo de Jamaica es que un gran porcentaje de niños, especialmente de los grupos económicamente más bajos y con desventajas sociales, no logra alcanzar la capacidad básica de alfabetización y nociones elementales de cálculo aritmético al finalizar el cuarto grado. Los resultados de la Prueba Mico de Diagnóstico de Lectura, por ejemplo, indican que el nivel promedio de rendimiento para los estudiantes de escuelas primarias gubernamentales está por debajo del nivel respectivo de grado, en los seis grados. La aplicación en 1999 del Programa Nacional de Evaluación confirmó aún más ese fracaso del sistema: aproximadamente el 45% de los educandos de cuarto grado no podía leer ni siquiera al nivel más básico y la tasa de alfabetismo entre quienes finalizaron el sexto grado apenas superaba el 40%.
- 1.21 El gobierno se ha comprometido a crear oportunidades para que todos los niños logren alfabetización básica y nociones elementales de cálculo aritmético al concluir el cuarto grado y ha establecido varios programas para estudiantes de escuelas de bajo rendimiento. El Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DfID) apoya programas de alfabetización en 48 escuelas rurales y la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) ha otorgado una subvención para capacitación en el lugar para maestros en recursos de alfabetización y nociones elementales de cálculo aritmético en 72 escuelas rurales. En 1999, el MOEC estableció un programa de verano de alfabetización experimental para alumnos que no pasaron el examen de alfabetización básica de cuarto grado. El proyecto propuesto contribuirá con recursos a la expansión fijada para un programa nacional de alfabetización.
- 1.22 **Plan de estudios.** Conforme el segundo Programa de Mejora de la Educación Primaria (PEIP II, 1992-1999) financiado por el BID, se revisó el plan de estudios de educación primaria (que había estado en vigencia durante más de 20 años). Se

utilizó un amplio proceso de participación para evaluar la pertinencia de las materias y conocer los puntos de vista de las partes interesadas en cuanto al contenido y la metodología de la reforma propuesta. El plan de estudios resultante cambió de una estructura tradicional de materias orientadas por el maestro a un enfoque integrado y temático en los grados 1 a 3 y a una metodología más centrada en el estudiante en todos los niveles. El nuevo plan de estudios cubre todos los temas que se enseñarán en la escuela primaria. Fue establecido con carácter experimental en 30 escuelas y revisado para incorporarle la retroalimentación de los alumnos, los maestros y los especialistas. En septiembre de 1999, se concluyó el proceso de validación y se publicaron los documentos del plan de estudios para los grados 1 a 6.

- 1.23 El MOEC está considerando actualmente alternativas para introducir el nuevo plan de estudios en todo el país. La Unidad de Plan de Estudios es responsable de generalizar el nuevo programa, a partir de 2000, y de supervisar a todos los maestros de educación primaria en su aplicación efectiva. Mediante el programa, se pondrá en marcha un importante programa de capacitación con materiales anexos para asegurar su sustentabilidad a largo plazo.
- 1.24 **Evaluación de alumnos.** Una característica importante del panorama educacional, durante muchos años, fue el Examen Común de Ingreso (CEE), cuyos resultados determinaban qué estudiantes eran seleccionados para ubicarlos en las escuelas secundarias ("Secondary High"). El CEE era muy importante y constituía el 100% de la calificación de grado del estudiante al concluir la escuela primaria. Este fuerte énfasis en un examen de selección daba como resultado graves distorsiones en la equidad y en el proceso de instrucción en los grados superiores, porque los maestros se concentraban en preparar a los estudiantes "brillantes" para el examen, en lugar de facilitar el dominio de las materias a todos los alumnos.
- 1.25 El Programa Nacional de Evaluación (NAP) recibió apoyo del Banco mediante fondos para proyectos desde su creación, hace más de 10 años. Una gran parte del esfuerzo total del NAP se concentró en el desarrollo del Examen de Logros de Sexto Grado (GSAT) que reemplazó al CEE en 1999 como herramienta para asignar a los niños a las escuelas secundarias. El cambio del CEE al GSAT fue el logro más importante del NAP. A diferencia del CEE, el GSAT se basa en el plan de estudios y, por ello, restablece el tiempo evaluable de instrucción a los maestros y sus alumnos. El NAP también ha creado instrumentos estandarizados para pruebas en los grados 1, 3 y 4.
- 1.26 El MOEC ha reconocido la importancia de institucionalizar las funciones del NAP y aprobó recientemente una propuesta para fusionar sus funciones dentro de la estructura permanente del Ministerio, a partir de 2000. Ello requerirá un fortalecimiento general del personal del MOEC y la formación de capacidad. Además, exigirá la introducción de procesos para el análisis y la revisión continuos de los procedimientos de evaluación, especialmente para acomodar el nuevo plan



de estudios primarios, así como la capacitación en todo el país de maestros primarios en el uso de una evaluación continua de los alumnos, con fines de instrucción. El apoyo a la institucionalización del NAP en el MOEC, a la creación de un sistema de evaluación continua y a su aplicación en todo el sistema de educación primaria será financiado con los recursos del proyecto.

- 1.27 **Recursos de enseñanza y aprendizaje.** Los recursos de enseñanza y aprendizaje son parte integral del objetivo de instrucción. Los buenos materiales de enseñanza no sólo orientan a maestros nuevos o débiles sino también los ayudan a aplicar con efectividad el plan de estudios. También tienen una correlación positiva con el rendimiento del estudiante, en particular entre niños de familias de bajos ingresos, en las cuales el acceso a los materiales de lectura puede estar limitado por el ambiente en el hogar o la comunidad.
- 1.28 Desde el decenio de 1960, Jamaica ha suministrado libros de texto gratuitos, desarrollados para el contexto jamaiquino e impresos en papel de diario, para todos los alumnos primarios. Sin embargo, la calidad de la impresión es baja, y gran parte del contenido está desactualizado. Reconociendo la importancia de los libros como un ingrediente necesario para los logros del alumno, varios proyectos recientes, incluso el PEIP II, se han concentrado en aumentar la disponibilidad de libros de biblioteca en las escuelas de 2,7 a 3,5 por niño. Sin embargo, la duración de los libros es inaceptablemente corta, debido a la falta de espacio adecuado para almacenarlos.
- 1.29 El plan de estudios primarios revisado ha cambiado fundamentalmente el alcance, las metodologías y la competencia de los maestros en los grados 1 a 3. Para una aplicación efectiva, se requerirá una amplia variedad de recursos de enseñanza y aprendizaje, que están relacionados con el plan de estudios y el interés de los alumnos. El PESP facilitará el desarrollo, la obtención y la distribución de los materiales de instrucción pertinentes.
- 1.30 **Asistencia escolar.** El absentismo es un problema grave en Jamaica, especialmente entre los varones. Aunque las tasas promedio de asistencia subieron del 70% en 1990-91 al 76% en 1998, la irregularidad en la asistencia de alumnos restringe la eficiencia del sistema y su efectividad. El Estudio de Absentismo<sup>5</sup> encomendado por el PEIP II determinó numerosas causas concurrentes de baja participación, entre ellas: la irregularidad en la asistencia de los maestros, una mala vigilancia y aplicación de normas, las actitudes de los padres, el transporte, actividades de lunes a viernes tales como días de mercado, el deterioro de las instalaciones escolares y la falta de pertinencia del plan de estudios. Determinó también barreras económicas a la participación de los alumnos de hogares pobres (el costo de los uniformes escolares, del almuerzo, del transporte, de los útiles, etcétera). Históricamente,

---

<sup>5</sup> Interconsult. Absenteeism Study, Suecia, 1996.

Jamaica ha intentado distintos enfoques para mejorar la asistencia de alumnos, incluyendo un programa de almuerzos estudiantiles subsidiados. Sin embargo, el absentismo continúa. Dada la dinámica rápidamente cambiante de las escuelas, la sociedad y la economía jamaíquinas, el programa propuesto examinará las causas de raíz y las soluciones al absentismo desde una perspectiva amplia (por ejemplo, el género, el suministro de servicios, los objetivos de subsidios, la vigilancia y la aplicación) y prestará apoyo al desarrollo de soluciones viables con base en la escuela y la comunidad.

- 1.31 **La educación de maestros** se imparte en toda Jamaica mediante una red de seis colegios de Capacitación de Maestros, dos colegios comunitarios, y el colegio de Agricultura, Ciencias y Educación. Se ofrecen diplomas de postgrado mediante el Instituto de Educación de la UWI. La capacitación de maestros vocacionales está a cargo de la Universidad Tecnológica. Los colegios, el MOEC y la UWI han establecido un acuerdo institucional mediante la Junta Conjunta de Educación Normal (JBTE) para el desarrollo de planes de estudio y la certificación de los programas de capacitación de maestros.
- 1.32 Como parte de cualquier plan destinado a mejorar el rendimiento de la educación primaria, debe considerarse también la pertinencia y eficiencia de la educación normal. Los estudios realizados ya en 1991 puntualizaron la necesidad de reestructurar el sistema de educación terciaria de Jamaica en general, y en particular, la educación de maestros. Un análisis de la eficiencia interna de la educación de maestros primarios, realizado durante la preparación del proyecto, demostró que hay una duplicación innecesaria entre instituciones; hay una baja matriculación en una cantidad de cursos y una utilización menos que óptima de los recursos humanos, físicos y financieros en todo el sistema. Los aranceles que cobran los colegios normales equivalen al 10% del costo por unidad, en tanto que la matrícula en la UWI es igual a un 15% a 17% del costo por unidad. Económicamente, no es viable para nueve colegios ofrecer diplomas de educación primaria para un egreso anual de aproximadamente 500 graduados. El MOEC tiene conciencia de la necesidad de aumentar la eficiencia y la efectividad de los costos de la educación normal, y como primer paso ha reducido la cantidad de colegios que ofrecen diplomas de educación primaria de nueve a cinco, a partir de 2000. El programa proveerá los recursos para una racionalización total del sistema.
- 1.33 Con respecto a la pertinencia, el contenido de las materias y la pedagogía que se imparte en los colegios normales no han sido reformados para satisfacer las demandas del nuevo programa de escuelas primarias. Los colegios normales continúan poniendo énfasis en los métodos tradicionales de enseñanza. La mayor parte de los instructores no tiene capacitación avanzada y está mal preparada para satisfacer, y menos enseñar, los objetivos del nuevo plan de estudios. Al graduarse, los nuevos maestros carecen de las habilidades básicas y del conocimiento de contenidos que se requieren para una gestión eficaz de la instrucción. En 2000, el MOEC revisará el plan de estudios por materias con la asistencia de USAID.

Mediante el programa propuesto se dará apoyo adicional para crear un programa robusto para el desarrollo profesional de maestros como gerentes efectivos de la instrucción.

- 1.34 **Certificación de maestros.** Los estudiantes que de otra forma no reunirían los requisitos para ingresar directamente a la Universidad desde la escuela secundaria han considerado los colegios normales como un paso a una educación terciaria completa. Según el pronóstico de la UNESCO para la oferta y demanda de maestros en Jamaica, el superávit previsto de maestros de nivel primario excederá los 3.000 en el año 2006. A pesar de ese crecimiento de la oferta, en realidad ha bajado la proporción de maestros capacitados en las escuelas primarias públicas, del 94,8% al 79,2% en el decenio que concluyó en 1998/99. El siguiente gráfico resume la situación de los maestros en las escuelas primarias de Jamaica conforme su capacitación<sup>6</sup>.

<u>Capacitación</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Porcentaje</u>
Graduados Capacitados	665	6,8%
Graduados pre-capacitados	139	1,4%
Maestros capacitados	7.124	72,4%
Maestros pre-capacitados	1.911	19,4%

- 1.35 El influjo de maestros “pre-capacitados”, que no tienen preparación o certificación de colegio normal, corresponde a una decisión del MOEC de reducir el suministro de programas requeridos de servicio durante un período de prolongado estancamiento económico. Los maestros pre-capacitados son mucho más baratos de contratar que los maestros capacitados y no exigen el mismo nivel de incentivos para los cargos con dificultades. Por ello, generalmente se concentran en las escuelas de Toda Edad, que están ubicadas en las zonas geográficamente y económicamente más desventajosas. En consecuencia, el porcentaje de maestros no capacitados en las zonas rurales alejadas y en los barrios urbanos más pobres es aún más alto que en los promedios que se muestran más arriba. La práctica de contratar maestros pre-capacitados ha tenido graves ramificaciones en la disminución de la calidad educativa y la equidad del sistema. La ubicación de maestros no capacitados para educar a niños en situación de desventaja genera una fuerte tendencia a la falta de equidad en la educación que se imparte, y contribuye de manera importante a la reducción de los estándares de alfabetización y nociones elementales de cálculo aritmético en esa población. Aunque los reglamentos vigentes estipulan que los maestros pre-capacitados deben salir del sistema si no han logrado su certificación dentro de los seis años de haber sido contratados, el cumplimiento de esas normas es bajo.

---

<sup>6</sup> MOEC Educational Statistics, 1998/99, Educational Planning Division.

- 1.36 El MOEC ha comenzado a tomar medidas con objeto de mejorar su gestión de mandatos de políticas para cambiar la tendencia a una creciente cantidad de maestros no capacitados en el sistema y para restablecer el nivel de maestros certificados al 95% para los años 2005/06. Con el apoyo de DfID, el MOEC está invirtiendo en aumentar las oportunidades de certificación de maestros mediante la educación a distancia. Aunque esta intervención desarrollará la metodología y los módulos para la certificación en el lugar de servicio no proveerá los recursos para disminuir la brecha antes mencionada.
- 1.37 Como parte del esfuerzo para mejorar la educación primaria, el préstamo propuesto asistirá al MOEC en desarrollar y aplicar una estrategia amplia de racionalización y reforma de la educación de maestros dentro del contexto de fortalecer el suministro y la eficiencia de la educación terciaria. Los recursos obtenidos mediante la mejora de la eficiencia tendrán como objetivo aumentar el desarrollo profesional basado en la comunidad a maestros en comunidades distantes, que hoy tienen dificultades para acceder a programas de capacitación a largo plazo; introducir una estructura de sueldos que tenga incentivos adecuados para atraer y retener maestros en zonas alejadas y rurales y vigilar la aplicación de las reglamentaciones existentes.

#### **4. Gestión y eficiencia institucionales**

- 1.38 **Gestión y administración de recursos humanos.** La eficiencia y equidad en el sistema educativo se ven afectadas por la forma en que se despliegan los maestros. El MOEC determina las pautas para asignar personal en las escuelas, sobre la base de la capacidad de matriculación. Una vez asignados, los puestos caen bajo la jurisdicción de la junta escolar. En la actualidad, los maestros tienen prácticamente garantía vitalicia de que permanecerán en una escuela durante toda su carrera. Debido a que los maestros se emplean mediante un contrato con la junta escolar, están exentos de la reubicación por parte del MOEC. Con el tiempo, a medida que disminuye o aumenta la matrícula, es casi imposible reubicar a maestros en otras escuelas para acomodarlos a las fluctuaciones de la matrícula. Como es comprensible, en zonas de alta emigración, en las que la matrícula está muy por debajo del promedio nacional, las juntas escolares son reacias a los puestos transferibles, dado que los fondos que reciben dependen, en parte, de mantener sus pautas de personal.
- 1.39 En consecuencia, muchas escuelas rurales tienen exceso de personal con baja relación en el porcentaje de maestro/estudiante y las grandes escuelas urbanas tienen una matrícula inaceptablemente alta. Al mismo tiempo, hay más y más maestros sin título en el sistema. Las graves deficiencias en la política de **ubicación de maestros** han dado como resultado una utilización muy ineficiente e injusta de los recursos humanos. Muchas escuelas con escasez de personal, y la mayoría de las escuelas con una representación mayor que el promedio de maestros no certificados, están ubicadas en las comunidades más pobres del país. El programa

propuesto brindará apoyo para la certificación de maestros y la política de reubicación de docentes.

- 1.40 Otra deficiencia grave radica en el sector de **licencias de maestros y directores**. En el presente, los maestros permanentes son elegibles para un término de licencia pagada luego de cinco años de servicio, acumulada hasta un total de dos términos consecutivos de licencia pagada luego de diez años de servicio. Los directores con cuatro años de servicio tienen derecho a un término de licencia pagada, acumulada hasta un total de dos términos consecutivos de licencia pagada luego de ocho años de servicio. A las licencias se agregan los feriados escolares habituales, las vacaciones anuales y las licencias pagadas por estudios. Estas políticas muy generosas de licencias dan como resultado graves deficiencias financieras y costos ordinarios excesivos en el sistema.
- 1.41 En un futuro no muy lejano, muchos de los gerentes de nivel alto y medio del Ministerio se jubilarán. Esto dejará una grave brecha en la memoria institucional y la gestión del sector, al mayor nivel de magnitud. La **planificación de la sucesión** se interrumpió en el decenio de 1990 y no existe un grupo bien capacitado de gestores para suceder al más alto nivel de responsabilidad. El proyecto apoyará la institucionalización de un proceso exitoso de planificación de la sucesión en las prácticas de gestión de recursos humanos en el MOEC.
- 1.42 **Los sistemas de información de la gestión educacional (EMIS)** no apoyan en el presente prácticas buenas y confiables de gestión. La falta de información oportuna, adecuada y pertinente es un grave impedimento para la buena planificación. Con la excepción del NAP, los sistemas de información existentes en el Ministerio no se han actualizado desde hace años y funcionan sin ninguna conexión entre ellos. En el Ministerio hay varios bancos de datos, algunos de ellos muy maduros, pero simplemente no integrados entre ellos, ni vinculados con las oficinas regionales o las escuelas. Uno de los bancos de datos más importantes es el Censo Escolar Anual, que está en manos de la División de Planificación y Desarrollo del MOEC. Debido a la importancia de esta información, sería ideal que fuera compartida, por medios electrónicos, con las partes interesadas en el proceso educativo, tanto en el país como en el exterior. El banco de datos del NAP no tiene conectividad con las oficinas regionales ni las escuelas. Los registros de capacitación de maestros, licencias de maestros, transferencias y otros se consideran, en general, incompletos e inadecuados. El sistema nacional de Información de Gestión de Recursos Humanos, coordinado por la Oficina de la Comisión de Servicios, requiere una amplia modificación de su banco de datos de maestros para satisfacer los requisitos del MOEC en cuanto a un acceso oportuno a registros de personal que tengan credibilidad. No hay información consolidada de la infraestructura que este disponible en formato electrónico, lo que limita gravemente la capacidad del Ministerio para planificar y presupuestar de manera proactiva.

- 1.43 Los sistemas de información de gestión inadecuados tienen un impacto directo sobre la **gestión financiera** del MOEC. A menudo, los gerentes de mayor nivel tienen que tomar decisiones sin información o con información anticuada. Lo que es más, la División de Gestión Financiera no reconoce que sea su responsabilidad el suministro de informes de gestión de presupuesto actual a los gerentes de presupuesto, lo que da como resultado una grave duplicación de esfuerzos en todo el MOEC. La falta de una unidad central eficaz para la adquisición de bienes y servicios y la falta de integración entre las funciones de adquisición y contabilidad contribuyen a una utilización ineficiente y antieconómica de los recursos. Los recursos del programa propuesto apoyarán el desarrollo e integración de bancos de datos del MOEC y una práctica de obtención que hagan más eficiente y eficaz la gestión del sector de administración.
- 1.44 **Sector de buen gobierno y administración.** En los últimos ocho años una importante iniciativa ha sido la creación de seis oficinas regionales para supervisar las escuelas más cerca del punto de servicio. Cada oficina regional es responsable de asegurar que se imparta educación de calidad en unas 200 escuelas primarias y secundarias de su jurisdicción, así como de coordinar la supervisión escolar, los servicios de apoyo educativo, la gestión y el mantenimiento de las instalaciones y los servicios administrativos y de personal. El programa apoyará la continua devolución de responsabilidades a las oficinas regionales para la capacitación en el lugar de servicio, la vigilancia y evaluación y la gestión financiera.
- 1.45 Cada escuela primaria tiene su propia **junta escolar** y la rigen la junta, el director y algunos otros representantes. El Ministerio de Educación designa las juntas escolares de las escuelas públicas. El financiamiento de las escuelas se basa primordialmente en la cantidad y la antigüedad de los maestros. Además, se otorgan pequeños subsidios de recursos a las escuelas sobre una base per cápita. Muchas escuelas son vecinas de otras y duplican innecesariamente sus funciones, especialmente cuando ambas tienen plazas vacías. En muchos casos, las juntas funcionan de manera ineficiente porque sus integrantes carecen de capacitación y sólo asisten a ellas nominalmente. En esos casos, frecuentemente el director se convierte tanto en administrador como en gobernador. A los directores no se los trata como gerentes y no participan en las negociaciones colectivas. Las juntas escolares locales contratan a los maestros y directores de escuelas, pero no fijan los sueldos de los maestros. Las juntas escolares no intervienen en las promociones, los premios o las sanciones por buen o mal rendimiento.
- 1.46 Las escuelas primarias de Jamaica se manejan de manera tradicional: el maestro enseña, el director cumple funciones de burócrata y la rutina rige el funcionamiento y la cultura diarias de las escuelas. Aunque hay una cantidad de directores que ahora tienen diploma de educación superior básica (“undergraduates”), existe una grave carencia de liderazgo educativo, y proliferan las malas prácticas de gestión. Muchos directores tienen poco o ningún conocimiento de las prácticas de supervisión y evaluación. En consecuencia, muchos maestros no tienen supervisión

o ésta es mala. Las nuevas funciones de liderazgo en un sistema menos centralizado requerirán capacitación especializada y actualización durante la carrera del director. El Ministerio se ha comprometido a desarrollar una masa crítica de liderazgo escolar y está analizando una política nacional que facilitaría el desarrollo de cuadros de líderes capacitados en el ámbito de directores. Los recursos para aplicar esta política y para innovar en cuanto a nuevos modelos de buen gobierno de escuelas, organización y gestión de recursos se encuentran incluidos en el programa propuesto.

## **5. Infraestructura y mantenimiento**

- 1.47 Jamaica ha experimentando un cambio de población como respuesta a lo que se percibe como oportunidades de empleo en las ciudades y en las zonas de crecimiento del turismo. Esta dinámica de población, combinada con la falta de flexibilidad en la ubicación de maestros y las fallas en la gestión de infraestructura, ha puesto a las instalaciones existentes de educación primaria bajo fuerte presión en partes determinadas del país, donde la capacidad es muy inadecuada con relación a la demanda. El proyecto apoyará una inversión focalizada en las nuevas escuelas y grandes ampliaciones en las escuelas existentes, para atender los problemas de hacinamiento de alumnos y de acceso.
- 1.48 Las instalaciones de muchas escuelas primarias de Jamaica son insatisfactorias tanto para los alumnos como para los maestros. Muchas escuelas están en condiciones ruinosas, con filtraciones en los techos, graves invasiones de termitas, hacinamiento, falta de higiene y espacios de juego inadecuados. Una gran cantidad de escuelas tiene mala ventilación e iluminación, lo que exacerba aún más el problema de la efectividad del aprendizaje en el sistema primario. Aunque el sector educacional de Jamaica se ha beneficiado tradicionalmente de niveles relativamente altos de participación comunitaria en el mantenimiento ordinario y en las reparaciones menores a los edificios escolares, así como de contribuciones del sector privado y de programas públicos como el Fondo de Inversión Social de Jamaica (JSIF), todo ello ha sido pequeño y esporádico en relación con las necesidades.
- 1.49 Los recursos presupuestarios del MOEC para el mantenimiento esencial de la infraestructura escolar son inadecuados para atender las necesidades del sistema. Desde el AF 1989/90 al AF 1997/98, la asignación presupuestaria para mantenimiento de escuelas primarias tuvo un promedio de sólo alrededor de 73,8 millones de dólares jamaicanos por año, en dólares constantes de Jamaica para el año 2000 (alrededor de US\$1,75 millón) destinados a cubrir todo el mantenimiento importante de edificios y equipos, las reparaciones y los reemplazos en unas 876

escuelas<sup>7</sup>. Esta asignación aumentó a un promedio de 375 millones de dólares jamaquinos por año (a dólares jamaquinos constantes de 2000, es decir alrededor de US\$9 millones) en 1998/99 y 1999/00, cuando estuvieron disponibles los recursos de la Iniciativa de Deuda de la Mancomunidad (CDI) para este fin. En este nivel, la asignación total de mantenimiento se acercó al mínimo anual de US\$10 millones, identificados en el estudio de infraestructura para la operación propuesta, que se consideraba necesario para atender los requerimientos básicos de mantenimiento del subsector. Sin embargo, debido a que los recursos de la CDI estaban asignados para otros fines en el actual AF 2000/01, la asignación presupuestaria para mantenimiento ha bajado a 239,4 millones de dólares jamaquinos (US\$5,7 millones), lo que presenta la perspectiva de retornar rápidamente a un nivel inadecuado de compromiso, una vez que el financiamiento externo ya no esté disponible.

- 1.50 El atraso en el mantenimiento ocasionado por estos bajos niveles de asignaciones presupuestarias es enorme. Según el estudio de infraestructura, más del 50% de las escuelas primarias necesita urgentes reparaciones y acondicionamiento. En la actualidad, es casi inexistente el mantenimiento continuo y preventivo, y sólo se realiza el mantenimiento ordinario menor (en su mayor parte suministrado por la comunidad) y algunas reparaciones de emergencia con las asignaciones presupuestarias del MOEC. A menos que se asigne más recursos para las actividades de mantenimiento de escuelas en forma sostenida, a medida que la infraestructura comience a envejecer estas necesidades de reparaciones continuarán aumentando. La situación se ve empeorada por la ausencia de un sistema de información de administración de instalaciones que esté plenamente desarrollado, de manera que no hay una base de datos automatizada y actualizada que haga el seguimiento de la situación de plantas y equipos; situación que impide que el MOEC haga una planificación adecuada y fije prioridades para las inversiones de mantenimiento. Dada la relación positiva entre el suministro de un medio ambiente apto para el aprendizaje y los logros del estudiante, la inversión en rehabilitación y mantenimiento de escuelas se considera esencial para mejorar la calidad del sistema de educación primaria en Jamaica.
- 1.51 El gobierno reconociendo la importancia de mayores inversiones en la construcción de escuelas primarias, su reemplazo y ampliación conforme este proyecto, ha accedido a aumentar la asignación presupuestaria de mantenimiento para el AF 2000/01 a 275 millones de dólares jamaquinos (alrededor de US\$7 millones). Además, para asegurar que en el futuro se incluya más asignaciones anuales adecuadas para mantenimiento escolar en el presupuesto de capital del Ministerio, se vigilará durante el proyecto las cotas de referencia para fines específicos de

---

<sup>7</sup> Durante este período, los recursos del MOEC para el mantenimiento de escuelas secundarias fueron mucho mayores, a J\$133,4 millones a dólares jamaquinos constantes de 2000, es decir alrededor de US\$3,2 millones por año.



mantenimiento, de manera que lleguen gradualmente a un monto anual equivalente al nivel de los US\$10 millones mínimos requeridos al concluir el proyecto.

**D. La estrategia del país para el sector**

- 1.52 Las medidas propuestas en la operación son perfectamente coherentes con los objetivos estratégicos y los objetivos de rendimiento expresados en el documento del MOEC **Educational Policy Framework (1995-2000)**, en el **MOEC Corporate Plan 2000-03** y en el Libro Verde para el Año 2000, **Education: The Way Upward**. Los objetivos estratégicos para el sector incluyen: un sistema que sea impulsado por el rendimiento, orientado a los resultados y capaz de impartir alfabetización a todos.
- 1.53 En 1998, el MOEC fue uno de los tres ministerios del gobierno que elaboró una **Revisión Estratégica del Rendimiento**. La revisión, que fue emprendida en sociedad con el Programa de Modernización del Sector Público de Jamaica, se realizó con una amplia participación de las partes interesadas y la asistencia técnica de DfID. La revisión destaca las restricciones críticas que es necesario superar para lograr mejoras sostenidas de rendimiento, y presenta un plan de acción que muestra cómo se lograrán los objetivos estratégicos y los objetivos mínimos reconocidos para el sector. Aboga por la separación de las funciones estratégicas y operativas, el suministro de nuevos instrumentos para la gestión y planificación escolar, la adopción de una cultura de gestión del rendimiento en lugar de una gran reestructuración y el fortalecimiento de la capacidad del MOEC para llevar a cabo una política sana. En este aspecto, la revisión recomienda reformas a la legislación vigente que, cuando se combinen con las nuevas pautas de asignación de recursos, podrían reflejar mejoras en la equidad, la eficiencia y la efectividad.
- 1.54 Como parte de su compromiso de mejorar la eficiencia del sector, el MOEC ha accedido, durante la duración del préstamo, a: a) reducir el porcentaje total de maestros pre-capacitados en las escuelas primarias; b) aumentar la asignación presupuestaria anual para el mantenimiento de escuelas primarias y c) racionalizar la educación de maestros. Las referencias específicas para vigilar el progreso han sido acordadas con el Banco y están incluidas en el Plan de Evaluación y Vigilancia preparado para el proyecto.
- 1.55 El gabinete ha aprobado las recomendaciones de la Revisión de Estrategia de Rendimiento y se ha establecido un Equipo de Gestión del Rendimiento, de alto nivel, para supervisar su ejecución. La aplicación exitosa de las recomendaciones, sin embargo, requerirá recursos técnicos y financieros adicionales que serán financiados, en parte, mediante la operación propuesta.

## **E. La experiencia del Banco**

- 1.56 La estrategia del Banco para Jamaica (1998) tiene como uno de sus objetivos, la mejora en el rendimiento del sector social, incluyendo mejoras en el acceso, la equidad y la eficiencia. En este contexto, la operación propuesta apoya la estrategia del Banco mediante la creación de iniciativas de políticas y referencias de rendimiento que apuntan al aumento de la equidad en el suministro de servicios educacionales, al aumento de la eficiencia en la gestión del sector y al incremento de la pertinencia en todo el sistema. La estrategia es coherente con la Política Industrial Nacional, el Marco de Políticas a Mediano Plazo y los Programas de Inversiones en el Sector Público 1996/97 y 1999/00, del gobierno de Jamaica.
- 1.57 En septiembre de 1999, el Banco autorizó el desembolso final conforme al PEIP II por US\$38,6 millones. El PEIP II, aprobado en 1992, fue la segunda de las dos inversiones del Banco con énfasis en la educación primaria. Conforme a este programa, 18 escuelas primarias fueron ampliadas y acondicionadas, y se reemplazaron ocho escuelas primarias en mal estado. Además, se fortaleció el servicio de bibliotecas escolares, se revisó el plan de estudios de nivel primario y se estableció el NAP. Dentro del contexto de la educación y la capacitación, el Banco también financió una subvención de US\$1 millón a la Fundación de Educación en Computadoras de Jamaica para introducir la instrucción asistida por computadoras en 20 escuelas primarias rurales; una subvención de US\$324.000 para establecer un banco de datos de investigación del perfil de estado de desarrollo de niños jamaquinos que ingresan a la escuela primaria; US\$10 millones para el Fondo de Inversiones de Jamaica para el desarrollo de comunidades pobres, que incluía la rehabilitación de escuelas; y un subsidio de cooperación técnica de US\$750.000 para llevar a cabo los estudios técnicos requeridos para el diseño y ejecución de esta operación.
- 1.58 **Lecciones aprendidas.** El análisis de las inversiones del Banco en educación en los últimos 10 años ha establecido cuatro grandes cuestiones relativas a la ejecución del proyecto: a) una gestión contractual débil; b) modelos redundantes de ejecución de proyectos; c) calendarios poco realistas de conclusión de proyectos; y d) planificación e integración inadecuadas. Con respecto a la gestión de contratos, los sectores que preocupan son: el diseño, el costo, la obtención y el mecanismo para asegurar la calidad de las obras civiles. En Jamaica, los costos de construcción son altos, lo que limita la cantidad de infraestructura crítica que el gobierno puede administrar. Los excesos en los costos de los contratos y las demoras son frecuentes. Para mitigar esta situación, el préstamo incluirá medidas adecuadas y apoyará los cambios a la política de gestión de proyectos de infraestructura del MOEC para asegurar la entrega a tiempo de las obras civiles.
- 1.59 Para ampliar la ejecución del proyecto, el MOEC empleará un modelo mejorado de gestión de proyectos que se está utilizando actualmente con éxito en otros proyectos de inversiones. Conforme a este modelo, la responsabilidad de la gestión y la

coordinación del proyecto recaerán en una pequeña Unidad de Gestión de Proyectos y la responsabilidad de la ejecución estará a cargo de las unidades técnicas del Ministerio. La participación en línea directa de la unidad en todos los aspectos de la ejecución del proyecto, desde el diseño a la entrega, contribuirá a formar la capacidad técnica del MOEC, consolidar la propiedad del MOEC e institucionalizar las lecciones aprendidas. La designación del Coordinador de la Unidad de Gestión de Proyectos es una condición para el primer desembolso que contribuirá a asegurar una transición rápida del diseño a la aplicación. Finalmente, teniendo en cuenta las demoras anteriores producidas por restricciones externas y por calendarios poco realistas, el Banco y el gobierno han acordado establecer un plazo de cinco años para la ejecución de este proyecto.

- 1.60 Una lección aprendida de la experiencia del Banco en toda la región es la importancia de apuntar a inversiones con una estrategia amplia para todo el sector, con el fin de lograr los resultados esperados. Los marcos institucional y de políticas habían sido descartados como puntos de referencia para la vigilancia y la evaluación, en el diseño de los proyectos previos del Banco. En consecuencia, los gastos de mantenimiento del sistema escolar no se habían asociado a las inversiones en infraestructura y el apoyo a nuevos planes de estudios y normas de evaluación fue socavado por el reclutamiento de una gran cantidad de maestros no capacitados. La concepción de esta operación es parte de un enfoque de todo el sector, que da prioridad a la equidad y la eficiencia en las asignaciones presupuestarias y compromete al gobierno a tener los niveles requeridos de calidad en el cuerpo docente.

#### **F. Otras actividades de los donantes**

- 1.61 Al nivel primario, USAID provee US\$13,6 millones en fondos de subvención mediante el proyecto Nuevos Horizontes (1998-2004) para desarrollar estrategias destinadas a incrementar la alfabetización y las nociones elementales de cálculo aritmético en 72 de las escuelas primarias rurales de peor rendimiento; y US\$500.000 para reformar el núcleo de materias del plan de estudios en los colegios normales. Mediante la CDI, el DfID provee aproximadamente 7,3 millones de libras esterlinas en alivio de la deuda para mejorar el rendimiento en 48 escuelas rurales alejadas, mediante un paquete integrado de capacitación de maestros, ayudas de enseñanza y rehabilitación social. Otros 4,75 millones de libras esterlinas en fondos de la CDI fueron comprometidos durante 1999/00 para financiar la Etapa I de un nuevo Proyecto para Escuelas de Toda Edad. Con este proyecto, se desarrollarán y aplicarán a escala experimental los mecanismos para la capacitación de maestros no certificados en el lugar de servicio en 48 escuelas rurales, para aumentarlos en una etapa posterior en otro grupo de escuelas urbanas.
- 1.62 En el ámbito secundario, el Banco Mundial apoya un programa de US\$40,7 millones (1993-2000) para la reforma de la educación secundaria básica y para mejorar la infraestructura de 54 escuelas secundarias. También patrocina un

subsidio de US\$500.000 para evaluar los costos y beneficios de CAI en los niveles secundario y terciario. La Agencia de Cooperación Internacional del Japón contribuye con US\$4,73 millones para el mejoramiento de la educación técnica y vocacional y la capacitación en 14 escuelas secundarias técnicas.

- 1.63 Para asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles en un contexto en el que participan varios donantes, el MOEC ha creado un grupo de trabajo intersectorial. El grupo, presidido por el Ministro de Educación, incluye a otros responsables de políticas del gobierno, así como a representantes de organizaciones internacionales, de los bancos multilaterales y de donantes bilaterales. El objetivo del grupo de trabajo es facilitar la coordinación de programas y promover una planificación de todo el sector a largo plazo, en apoyo de los esfuerzos del gobierno por fortalecer las estrategias institucionales y financieras en el sector de educación.
- 1.64 La operación propuesta se elabora a partir de la participación sustancial del Banco en la educación primaria en Jamaica, se articula con otras inversiones de donantes en el sector (como se ha indicado más arriba) y es totalmente coherente con las prioridades expresadas en el marco de políticas educacionales del MOEC y en la Revisión de la Estrategia de Rendimiento, concentrándose en el mejoramiento de la calidad, la equidad social y la eficiencia.

## II. EL PROYECTO

### A. Finalidades y objetivos del proyecto

- 2.1 La finalidad del proyecto es contribuir al mejoramiento del rendimiento, la eficiencia y la equidad en el sistema de educación primaria. Los objetivos estratégicos del proyecto apuntan a: a) **mejorar el rendimiento** mediante la aplicación efectiva del plan de estudios revisado para escuelas primarias y las normas nacionales de evaluación en todas las escuelas primarias; b) **aumentar la eficiencia** mediante la racionalización de la educación normal y el fortalecimiento de la capacidad de gestión educacional en todos los niveles y c) **ampliar la equidad** en el suministro de servicios educacionales a los niños de los niveles socioeconómicos más bajos, mediante intervenciones focalizadas para mejorar el alfabetismo, las nociones elementales de cálculo aritmético, la asistencia y las obras civiles.

### B. Descripción del proyecto

- 2.2 El costo total estimado del proyecto es de US\$39,5 millones, incluyendo un préstamo del Banco por US\$31,5 millones. El proyecto ha sido organizado en tres componentes articulados: a) **asegurar la calidad** para mejorar el rendimiento educativo y la equidad; b) **desarrollo institucional** para mejorar la gestión y la eficiencia del sector y c) **obras civiles** para la construcción de escuelas, su ampliación y mantenimiento.
- 2.3 Durante la preparación del proyecto, se acordó con el Banco un marco lógico amplio (Anexo II-1) y un plan preliminar de vigilancia y evaluación. El plan de vigilancia y evaluación presenta un calendario detallado para la ejecución del proyecto e incluye objetivos articulados de aplicación, rendimientos clave, referencias estratégicas e indicadores de rendimiento, por componente, durante los primeros dos años de ejecución del proyecto. Se han incluido sectores de eficiencia potencial en la documentación y se han determinado referencias para orientar la reinversión de los costos ahorrados en el sector de educación.

#### 1. Componente 1: Asegurar la calidad (US\$10 millones)

- 2.4 Ese componente producirá una utilización en gran escala del nuevo plan de estudios para la educación primaria y el protocolo de evaluación de alumnos desarrollado conforme al PEIP II. Para estas reformas son esenciales las iniciativas para lograr grandes mejoras en la alfabetización y las nociones elementales de cálculo aritmético, para racionalizar y reformar la educación de maestros y para crear modelos de métodos dinámicos de enseñanza con un marco de acción de investigación.

**a. Plan de estudios (US\$1,5 millón)**

- 2.5 El subcomponente de plan de estudios suministrará asistencia técnica, materiales, equipos y capacitación para: a) establecer las estrategias y procedimientos para la evaluación formativa y la revisión periódica del nuevo plan de estudios; b) desarrollar y/o adaptar, según sea el caso, los materiales impresos suplementarios para apoyar el plan de estudios revisado para los grados 1 a 6 en general, y el programa integrado para los grados 1 a 3 en particular; c) desarrollar y aplicar un programa dinámico en el lugar para capacitación y los materiales anexos de capacitación para aplicar con efectividad el nuevo plan de estudios primarios y d) utilizando el modelo en cascada para capacitar instructores, establecer una red de 30 instructores principales y 120 coordinadores regionales de capacitación (maestros con antigüedad, instructores de colegios normales, etcétera) y por lo menos un coordinador pedagógico en el lugar por cada escuela, para facilitar la capacitación continua, crear modelos de prácticas óptimas y vigilar la aplicación del plan de estudios.
- 2.6 Las fases de aplicación del plan de estudios y la capacitación de maestros, en su ejecución efectiva, comenzará con los grados uno y cuatro durante el primer año de la ejecución del proyecto, para seguir luego en secuencia con los grados dos y cinco durante el segundo año del proyecto, y los grados tres y seis durante el tercer año. A lo largo de la duración del proyecto, unos 10.000 maestros de educación primaria, incluidos 1.000 directores de escuelas y funcionarios del MOEC se beneficiarán con la capacitación.

**b. Libros de texto y materiales suplementarios (US\$600.000)**

- 2.7 Durante la primera fase de la ejecución del proyecto, los recursos del préstamo facilitarán un mejoramiento del almacenamiento de libros y prolongarán su vida útil mediante la compra y distribución de un armario de acero para cada una de las 876 escuelas primarias. El acceso a materiales de lectura que sean de interés se hará mediante la compra de 50.000 libros de texto que se distribuirán en lotes de 100 a cada una de las aproximadamente 500 escuelas primarias que en la actualidad no reciben ayuda de USAID o DfID. Los recursos del Banco proveerán, además, asistencia técnica de expertos para: a) evaluar la pertinencia de los materiales impresos existentes en el nuevo plan de estudios y promover la igualdad de género; b) establecer una serie de libros de texto modernos que se ajuste al programa revisado y sea pertinente a los intereses de los alumnos y c) asesorar sobre la posibilidad de establecer un “banco de libros”, suministrando directrices para una licitación competitiva y un mejoramiento de la distribución de libros.

**c. Ampliación de la alfabetización (US\$1 millón)**

- 2.8 Durante los primeros cuatro años del proyecto, se financiará la asistencia técnica, la capacitación y los nuevos materiales que se usarán en el programa de alfabetización

de cuatro años en 80 escuelas urbanas de bajo rendimiento, mediante la selección del 20% de los estudiantes de más bajo rendimiento. El programa de alfabetización complementará la ampliación y adaptación de una amplia variedad de intervenciones exitosas de USAID y DfID en escuelas rurales experimentales, así como la ampliación del programa de alfabetización de verano del MOEC. Se establecerá un financiamiento no reembolsable para suministrar recursos para iniciativas individuales en las escuelas siguiendo los criterios acordados con el Banco.

**d. Evaluación de alumnos (US\$1 millón)**

- 2.9 Este subcomponente proveerá asistencia técnica y apoyo financiero para: a) formar la capacidad en el MOEC para la evaluación de alumnos y la estandarización de las pruebas; b) fortalecer la utilización por los maestros de las normas de evaluación de alumnos basadas en el rendimiento que elabore el NAP para el diagnóstico, la evaluación formativa y la calificación de alumnos; c) hacer concordar las pruebas estandarizadas de progreso escolar desarrolladas por el NAP con el nuevo plan de estudios y aplicarlo en todas las escuelas primarias.
- 2.10 Entre las actividades concretas que se financiará con el proyecto se cuentan: a) el fortalecimiento de la Unidad de Evaluación de Alumnos dentro del MOEC, el desarrollo de su capacidad mediante un programa intensivo de asistencia técnica, capacitación y materiales y la creación de dos puestos para el proyecto dentro de la Unidad con el fin de facilitar el desarrollo institucional. Se prevé que los nuevos cargos se financiarán con recursos del proyecto hasta el tercer año y después quedarán establecidos como puestos permanentes en el MOEC; b) la revisión y el ajuste de los instrumentos de evaluación desarrollados por el NAP con el nuevo plan de estudios; c) la creación, validación y distribución de una nueva prueba de diagnóstico para el grado 3; d) la creación, validación y distribución de libros estandarizados para los grados (8.000 por grado) y de procedimientos estandarizados de evaluación constante (3.000 manuales por grado) para la calificación de alumnos; e) la creación y aplicación práctica de un programa intensivo de capacitación en protocolo de evaluación de alumnos para 30 instructores principales y 4.500 coordinadores de evaluación ubicados en las escuelas y f) la creación y la producción de materiales de capacitación.

**e. Recursos de enseñanza y aprendizaje (US\$2 millones)**

- 2.11 Este subcomponente permitirá al MOEC crear, documentar y evaluar tres modelos innovadores de enseñanza y aprendizaje. Los recursos del Banco financiarán la asistencia técnica nacional e internacional, la capacitación, los materiales y el equipo relativos a la creación, la validación y la difusión de los modelos. Los tres modelos serán creados durante el primer año y se harán pruebas en el terreno en diferentes tipos de escuelas primarias (incluso las pequeñas escuelas rurales de grados múltiples, las de Toda Edad, etcétera) en el segundo año. En el tercer año se

realizará una conferencia nacional para analizar los resultados de los tres proyectos de investigación y determinar las prácticas óptimas para su difusión en amplia escala, utilizando financiamiento local.

- 2.12 **Matemáticas por radio interactiva.** Se adaptarán y producirán para el contexto jamaquino aproximadamente 130 programas de instrucción en cassettes de audio de 20 minutos de duración para matemáticas de segundo grado. Se creará una guía para maestros para facilitar las actividades de enriquecimiento orientadas por maestros y se impartirá un programa de capacitación de un día a los maestros participantes. “**Windows on Literacy**” apoyará la adaptación que el MOEC haga de un sistema integrado de instrucción para alfabetización temprana y se confiará en gran medida en la creación y producción de materiales impresos para aumentar las habilidades de lectura y comprensión de los niños y orientar a los maestros en sus intervenciones. Se creará y ejecutará un programa de capacitación de dos semanas como parte de las pruebas en el terreno. El uso de la **Information Technology (IT)** facilitará la creación de modelos exitosos y sustentables para el mejoramiento de la enseñanza en el nivel primario. El foco principal de esta actividad es aprender a utilizar eficazmente cualquier clase de capacidad en computación que las escuelas puedan obtener en los próximos años. El programa experimental determinará el “software”, la capacitación y el nivel adecuado de integración al plan de estudios, para aprovechar al máximo el impacto de cada una de las distintas configuraciones. Se financiará un cargo para el proyecto por tres años en la Unidad de Servicios de Medios de Comunicación, para formar la capacidad en el Ministerio para conducir, apoyar y hacer uso innovador la IT en las escuelas primarias de Jamaica.

**f. Educación normal y desarrollo profesional (US\$3,9 millones)**

- 2.13 Este subcomponente contribuirá a importantes cambios en la organización del subsector, la gestión de la instrucción y el mejoramiento de la calidad de la enseñanza. Entre las actividades a financiar se incluyen las siguientes: a) la actualización de las habilidades y las calificaciones de los Instructores de colegios normales; b) la creación y aplicación de un plan estratégico para la reforma y racionalización de la educación normal; c) el desarrollo profesional en el lugar de servicio y la certificación de maestros; d) la creación de muestreos escolares de demostración para establecer modelos de estrategias eficaces de enseñanza dentro de un marco de acción de investigación.
- 2.14 **Educación normal, racionalización y reforma.** Los recursos del préstamo y la asistencia técnica apoyarán: a) dentro de los primeros seis meses de ejecución, la creación de un plan estratégico para racionalizar y reformar la educación normal dentro del contexto de la reestructuración total del subsector; b) la designación de una Fuerza Nacional de Tareas, integrada por representantes del MOEC, JBTE, la Asociación de Maestros de Jamaica y un Colegio Normal para supervisar la aplicación del plan y c) la puesta en marcha del plan.



- 2.15 **Mejoramiento de las habilidades de los instructores.** Durante la existencia del proyecto, se mejorarán las habilidades de todos los instructores en los colegios normales mediante una combinación de capacitación a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo. Se financiarán setenta becas para graduados con vinculación (“bonding”)<sup>8</sup> para mejorar las habilidades de los instructores en sectores prioritarios que se acordarán con el Banco. Diez de las becas financiarán estudios de nivel de doctorado en universidades del exterior. Las restantes 60 becas financiarán capacitación en el ámbito de maestría en Jamaica. La preparación y ejecución del programa de capacitación estarán abiertas a la licitación pública internacional. Se ofrecerá a todos los instructores, en forma anual, un programa de una semana en el lugar de empleo para el desarrollo profesional continuo (450 participantes por año). El personal de alto rango del MOEC, los directores de escuelas y los maestros con antigüedad podrán participar en el programa de desarrollo de habilidades, según sea adecuado. Todas estas actividades serán compatibles con los cambios institucionales y de organización que resulten del subcomponente anterior.
- 2.16 **Desarrollo profesional y certificación de maestros en el lugar de servicio.** La creación de una estrategia institucional para restablecer y mantener el nivel de maestros primarios certificados al nivel del 95% para 2005 requerirá que los recursos del préstamo: a) mejoren los pronósticos de necesidades de capacitación en los próximos cinco a diez años; b) planifiquen un programa específico de capacitación de pre-servicio y c) pongan en marcha la capacitación en el lugar de servicio. Se espera que el ahorro en costos generado mediante la racionalización de la enseñanza normal (párrafo 2.14) se reinvierta en gran medida en la recalificación del cuerpo docente para lograr el objetivo del 95% mediante la certificación de maestros precapacitados conforme al proyecto. El calendario anual para la reducción de los maestros no certificados en el sistema primario a un nivel no superior al 5% del cuerpo docente al concluir el período de aplicación del proyecto queda incluido en el marco lógico (Anexo II-1).
- 2.17 Además de las exigencias en materia de certificación de maestros, el MOEC se encuentra ante la urgente necesidad de suministrar capacitación en el lugar de servicio, relacionada con el nuevo plan de estudios y las normas de evaluación, a más de 10.000 maestros, incluidos 1.000 directores de escuelas, en los próximos cuatro años. Para facilitar la aplicación del protocolo de desarrollo profesional y la rápida integración de todas las actividades de actividades de capacitación del programa propuesto, se crearán dos puestos de cuatro años de duración, financiados por el proyecto, dentro de la unidad de desarrollo profesional.

---

<sup>8</sup> La vinculación o “bonding” es una política que exige al beneficiario de una capacitación a permanecer empleado en el Ministerio durante un período determinado. El período de duración de la vinculación está relacionado con el monto de la beca y puede variar de uno a cuatro años.

- 2.18 **Escuelas de demostración.** Este subcomponente suministrará incentivos para la creación de escuelas de demostración para probar los nuevos métodos de enseñanza. Ampliará también la capacidad de los colegios normales para apoyar las actividades basadas en las escuelas, llevar a cabo investigaciones para la acción y difundir las prácticas óptimas. El subcomponente financiará un programa de vigilancia y mentores para maestros novatos, que pondrá a la par, en forma anual, a 500 nuevos maestros primarios con un “mentor” experimentado en las escuelas primarias. Cada pareja será elegible para recibir capacitación y un subsidio de incentivo de US\$100 para innovación de la instrucción. Además, establecerá un financiamiento no reembolsable equivalente a US\$125.000 durante la vigencia del proyecto para apoyar proyectos cooperativos de mejoramiento de escuelas basados en la creación de asociaciones dentro de la escuela, entre la escuela y la comunidad o entre la escuela y un colegio normal. Los subsidios individuales no podrán exceder de US\$500 con este mecanismo. El programa experimental de escuelas de demostración comenzará durante el primer año del proyecto y será evaluado al tercer año.
- 2.19 **Estudios anexos.** El MOEC ha reconocido que el actual sistema de incentivos para atraer a maestros calificados a las escuelas de zonas alejadas y desventajosas es inadecuado. Durante el primer año de aplicación del proyecto, esta actividad financiará un estudio para analizar la actual estructura de incentivos y determinar las medidas adecuadas, si son necesarias, para asegurar la ubicación y retención de maestros certificados en escuelas alejadas y de zonas desventajosas. Durante la segunda revisión anual se acordarán las medidas adecuadas con el Banco. Otro estudio que se financiará mediante el proyecto evaluará la oferta y demanda de Educación Especial en las escuelas primarias de Jamaica y formulará recomendaciones para acción y mejoramiento.

## **2. Componente 2: Desarrollo institucional (US\$9,3 millones)**

- 2.20 El componente 2 apoyará las recomendaciones clave contenidas en la Revisión Estratégica de Rendimiento, entre ellas las medidas para la creación de un marco de organización que facilitará la reubicación de maestros y actividades que mejorarán la gestión y eficiencia en todo el desarrollo de organización del MOEC, la capacitación de liderazgo y un enfoque más eficaz en todo el sistema para la descentralización y la gestión basada en el lugar de empleo. Financiará la asistencia técnica, los equipos, los materiales y la capacitación relativas a las ocho líneas de acción que se detallan más adelante.

### **a. Distritos escolares experimentales**

- 2.21 El proyecto apoyará una nueva política de gestión de la educación y reubicación de maestros mediante la creación, en forma experimental, de dos nuevos distritos escolares, cada uno de ellos para escuelas básicas, primarias, de toda edad y secundarias. El objetivo del plan experimental es mejorar la eficiencia y la eficacia

de la buena gestión escolar, la organización y la gestión de recursos. Un distrito será fundamentalmente urbano y otro fundamentalmente rural. Cada distrito abarcará 25 a 30 escuelas ya existentes que serán reagrupadas en una zona geográfica definida y atenderá hasta 15.000 estudiantes. Los maestros serán contratados por los distritos, lo que hará posible que sean transferidos a otras escuelas donde se los necesite sin tener que poner fin a sus contratos, lo que dará, por primera vez, la opción de utilizar economías de escala para suministrar servicios adicionales y oportunidades de enriquecimiento para beneficio de todas las partes interesados, y de fijar iniciativas de equidad.

- 2.22 Una Junta Educativa de Distrito, designada inicialmente por el Ministro y con facultades para gobernar y gestionar operaciones dentro de las directrices y políticas del MOEC, regirá cada distrito. La supervisión de maestros se llevará a cabo mediante la reubicación de Oficiales de Educación existentes a los distritos escolares, en tanto que continúan empleados por el Ministerio. Un Superintendente de Educación empleado por el Ministerio (pero ubicado en la oficina de distrito) será responsable de orientar a la Junta de Educación en las cuestiones educativas y las operaciones de distrito.
- 2.23 Los distritos escolares experimentales se crearán en el primer año de ejecución del proyecto y su evaluación se hará en el cuarto año. También proveerán servicios especializados de educación tales como asesoramiento de orientación o educación especial. Se creará un centro de recursos de aprendizaje de distrito con materiales actualizados de aprendizaje, que los maestros podrán tomar en préstamo durante un tiempo. Cumplirán otras funciones relativas a presupuesto, plantilla, contabilidad y gestión financiera, en parte mediante la reasignación de personal o recursos del MOEC o las oficinas regionales al distrito.

#### **b. Programa de diplomas para directores de escuelas**

- 2.24 El programa propuesto apoyará el financiamiento de un nuevo programa de diplomas que se concentrará en la gestión de la educación y las escuelas, para 800 directores de escuelas primarias. Comprenderá cinco cursos o módulos de capacitación en administración educacional y liderazgo, cada uno de ellos de 30 horas de duración. Todos los directores recientemente designados tendrán que cursar el programa de diploma dentro de los dos años de su designación.
- 2.25 El programa de diploma se llevará a cabo durante los fines de semana y durante el verano, en un período de 12 meses, con el apoyo de becas para matrícula y un viático para viajes o alojamiento cuando sea necesario. Estos cursos o módulos serán suministrados en Jamaica por una universidad o una asociación de universidades y, para aproximadamente 100 directores de escuelas afianzados, mediante la asistencia durante cuatro meses a una universidad del exterior (apoyados por una licencia educacional y una beca). La universidad o la asociación que ofrezca estos cursos de Jamaica tendrá que establecer una relación con un

colegio normal designado, con el objetivo de desarrollar la capacidad de continuación del programa sin asistencia externa. Se espera que el proveedor del programa imparta los cursos en distintos lugares de todo el país y que desarrolle componentes de educación a distancia dentro de los cursos o módulos.

**c. Fortalecimiento de la gestión institucional del MOEC**

- 2.26 El proyecto apoyará el proceso de sucesión y el fortalecimiento del liderazgo mediante tres cursos de acción: los mentores, las pasantías y los programas de capacitación, además de una pequeña cantidad de becas de estudio para el exterior. Las actividades de mentores, o tutorías, se llevarán a cabo con empleados de mayor antigüedad, que trabajarán con los empleados de menor antigüedad. Las pasantías serán una manera más formal de ubicar a los pasantes con administradores de alto nivel como asistentes ejecutivos, para evaluar las habilidades del pasante y determinar si éste sería adecuado para un determinado puesto. Los pasantes serán cuidadosamente seleccionados y, por lo general, serán aquellos que se considera que tienen las calificaciones y la capacitación para convertirse en gerentes de alto nivel. Las pasantías tendrán una duración de tres a seis meses.
- 2.27 El programa de capacitación consistirá en una serie de ocho cursillos de nueve horas cada uno, en ocho grandes zonas, destinados a mejorar las habilidades de liderazgo y gestión de administradores de alto y mediano rango del Ministerio. Incluirá también a directores regionales y asistentes. El programa de capacitación continuará después de terminado el programa propuesto, en forma anual, para aplicar una estrategia de mejoramiento continuo de los recursos humanos y la planificación de la sucesión.
- 2.28 Además, el programa financiará cinco becas para estudios post doctorales en el exterior y 30 becas de estudio de corta duración (una semana) para dar oportunidad a los gerentes de estudiar prácticas eficaces e innovadoras en otras organizaciones educativas del exterior.

**d. Fortalecimiento de las oficinas regionales del MOEC**

- 2.29 En el año 2001, habrá aproximadamente 72 administradores y 66 gerentes de nivel medio empleados en las oficinas regionales, con un total de 138 empleados de esas dos categorías. El proyecto financiará la capacitación en gestión durante un período de dos años para aproximadamente 100 participantes, quienes recibirán un Certificado de Capacitación en Gestión Educacional. El programa de capacitación consistirá en ocho cursos de nueve horas durante un período de tres semanas por cada curso, con los participantes divididos en cuatro grupos de 25 personas cada uno.
- 2.30 Las prácticas actuales del MOEC indican que los procesos de supervisión y evaluación no son entendidos ni aplicados claramente por todos los Oficiales de

Educación en las regiones. En particular, se requerirá un fortalecimiento sustancial de las inspecciones por comisiones. Con el programa propuesto se emprenderá un estudio de las actividades actuales de las inspecciones por comisiones en el nivel regional y se harán recomendaciones para el mejoramiento de este importante sector de la supervisión y evaluación.

**e. Sistemas de Información de Gestión Educacional (EMIS)**

- 2.31 El proyecto financiará los nuevos EMIS para proveer un esfuerzo tecnológico coordinado, integrando los distintos focos de conocimientos prácticos de tecnología que se encuentran en el MOEC y mejorando la integración entre el MOEC y las oficinas regionales. Un supervisor del Comité de Coordinación de EMIS guiará y supervisará las actividades. El Director de EMIS en el MOEC también coordinará todas las actividades de los EMIS y las medidas financiadas conforme el proyecto.
- 2.32 El proyecto financiará la creación de tres nuevos bancos de datos para permitir la gestión y el control de la información en tiempo real. La automatización de los procesos de mayor importancia incluirá los sectores de recursos humanos, finanzas y la gestión de datos sobre infraestructura de propiedades. El proyecto también apoyará la creación del mantenimiento interno y los conocimientos prácticos para la resolución de problemas. La organización de las nuevas bases de datos se ceñirá a los criterios que rigen los sistemas de gobierno.
- 2.33 Las actividades que se financiarán mediante el subcomponente de los EMIS incluyen: a) la creación de un sitio en la red llamado *Emis Connect* para el MOEC, que será instalado en la Intranet y servirá de punto de ingreso para el acceso a la información; b) el desarrollo de tres bancos de datos habilitados para la red para personal, finanzas e infraestructura; c) la integración del banco de datos de la NAP al *Emis Connect* y d) la ampliación del acceso a *Emis Connect* a las computadoras de escritorio, las herramientas de productividad administrativa y otra información en línea en el Ministerio Central y las oficinas regionales. El subcomponente incluye un plan de capacitación y el apoyo técnico necesario para sustentar los EMIS. Los consultores nacionales e internacionales estarán a cargo del diseño y las actividades de supervisión y emprenderán estudios específicos para documentar el estado de la tecnología en Jamaica y la disponibilidad de conocimientos técnicos locales y de apoyo tecnológico, incluyendo recomendaciones para nuevo “software”, “hardware” y servicios de consultoría para las actividades de los EMIS.

**f. Gestión y buen gobierno basados en el lugar**

- 2.34 El proyecto financiará la creación de nuevos modelos de gestión basada en la escuela en 12 escuelas faro (“Lighthouse schools”). Las escuelas faro facultarán la participación de maestros en un liderazgo escolar en colaboración, la gestión en el lugar, las innovaciones en la instrucción y la toma de decisiones. Las 12 escuelas serán seleccionadas mediante un proceso competitivo y recibirán subsidios para

desarrollar esta experiencia innovadora. También recibirán apoyo técnico para desarrollar equipos de gestión en el lugar de hasta seis personas por escuela. Se proveerá capacitación para formar los equipos, para analizar las estrategias de intervención destinadas a ayudar a la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y para desarrollar vinculaciones entre la comunidad y los padres. Cada “escuela faro” será responsable, además, de desarrollar la capacidad de liderazgo en colaboración en otras cinco escuelas. Se suministrará financiamiento para preparar los informes finales y difundir la información relativa a las prácticas óptimas en otras escuelas, tanto durante como después del proyecto de habilitación basada en el lugar.

- 2.35 Además, el proyecto financiará la ampliación de las actuales actividades de capacitación ofrecidas por el Consejo Nacional de Educación para permitir la expansión de la capacitación de manera que incluya a todos los miembros de las Juntas de Gestión, así como a los presidentes de las Juntas.

#### **g. Asistencia escolar**

- 2.36 Este subcomponente financiará las intervenciones comunitarias y los talleres de trabajo con directores, maestros y alumnos en 100 escuelas de baja asistencia. Aprovechará la experiencia previa de un programa de prevención del vandalismo (SCOPE) financiado por USAID para promover la asistencia a la escuela. Otros estudios financiados mediante el proyecto facilitarán el diseño de intervenciones futuras, al suministrar una comprensión más profunda de las causas del absentismo, las causas sociales de éste determinadas por la encuesta de condiciones de vida de 1996, así como un mejor conocimiento de las mejores prácticas en otros países.
- 2.37 Los recursos del préstamo cubrirán las siguientes actividades: a) la síntesis de varios estudios sobre el problema de la mala asistencia escolar en las escuelas primarias de Jamaica; b) un breve estudio destinado a examinar el efecto del programa de almuerzos escolares sobre la asistencia; c) dos estudios breves de objetivos específicos mediante viajes para examinar las experiencias de otros países en circunstancias similares; d) diseñar intervenciones de escuela y comunidad orientadas a atender las causas que provocan el ausentismo en 100 escuelas con tasas de baja asistencia escolar; e) actividades de capacitación y talleres de trabajo que para las partes interesadas trabajen con los administradores de escuelas para solucionar el problema en forma continua y sustentable; f) determinación de enfoques innovadores y reconocimiento de las escuelas y comunidades que han tenido éxito con ellos.

#### **h. Logros en eficiencia**

- 2.38 Durante la etapa de preparación, el Banco determinó varios sectores para lograr eficiencia en el presupuesto de educación, entre ellos: la reubicación de maestros por medio de los distritos escolares; una gestión con objetivos más específicos de

las licencias de maestros y el mejoramiento de las actividades de gestión de presupuesto y obtención. Con las propuestas que se determinaron para mejorar la eficiencia del sistema, se espera lograr ahorros anuales de alrededor de US\$5 millones a mediano plazo, incluso ahorros derivados de la eliminación de 89 puestos redundantes en el MOEC. Los ahorros producidos por el proyecto permitirían, con el tiempo, el financiamiento de nuevas políticas para la certificación de maestros y el mantenimiento de la infraestructura sin generar costos adicionales al sistema.

- 2.39 El proyecto financiará estudios, consultores y actividades de capacitación para apoyar la gestión de presupuesto, el mejoramiento de los procedimientos de obtención, nuevas prácticas de licencias basadas en un modus operandi más equitativo y eficaz y las asignaciones a colegios normales que se ajusten a las políticas de racionalización acordadas con el Banco. Además, se financiará el apoyo técnico para la reubicación y la redistribución de personal redundante en el MOEC cuando se pongan en funcionamiento los nuevos sistemas de información.

### **3. Componente 3: Obras civiles (US\$10,5 millones)**

#### **a. Nuevas construcciones**

- 2.40 Este componente proveerá recursos para la construcción, amueblamiento y el equipamiento de aproximadamente 11 escuelas primarias y de Toda Edad, entre ellas dos nuevas escuelas, tres escuelas completas de reemplazo, dos reemplazos parciales y cuatro nuevas ampliaciones de escuelas existentes. La propuesta de nuevas construcciones de escuelas suministrará aproximadamente 4.965 plazas de alumnos de las cuales 2.235 serán reemplazos, 1.365 serán ampliaciones y 1.365 serán nuevas plazas netas.
- 2.41 Las escuelas de reemplazo sustituirán edificios existentes que ya no pueden ser reparados por construcción inadecuada, defectos estructurales, envejecimiento u otros problemas, como el espacio inadecuado para su ampliación. Las escuelas ampliadas estarán ubicadas en instalaciones existentes que están gravemente hacinadas. Todas las ampliaciones se llevarán a cabo en sitios con un terreno adecuado para la instalación ampliada.
- 2.42 Todas las inversiones en obras civiles financiadas mediante el proyecto estarán focalizadas en la pobreza y basadas en las necesidades, y cumplirán con los criterios técnicos acordados con el Banco, entre ellos el alivio de la falta de espacios definida conforme a un porcentaje mínimo de superpoblación conforme a la media regional; la ubicación de escuelas en zonas económicamente deprimidas; y la demostración de necesidades insatisfechas mediante análisis de captación, incluidos los criterios de acceso e inscripción. Toda la construcción se realizará de acuerdo con las normas establecidas por la Unidad de Servicios Técnicos del MOEC y serán inspeccionadas por un ingeniero calificado, teniendo en cuenta los requisitos del

Banco, como paso previo a su aceptación por las autoridades educacionales. Para ser coherentes con las mejores prácticas para ampliar la equidad y la calidad, todas las nuevas escuelas y las de reemplazo funcionarán en turno único. Los bloques de aulas se construirán de acuerdo con un diseño estandarizado. No se prevé ningún impacto ambiental adverso a largo plazo.

**b. Mantenimiento de escuelas**

- 2.43 El préstamo suministrará recursos para asistencia técnica, equipos, útiles y capacitación para establecer y hacer funcionar un inventario escolar detallado y un banco de datos. Lo que es más, dado el pedido de nuevo financiamiento al Banco para escuelas de reemplazo y nuevas escuelas incluido en este préstamo, el gobierno se ha comprometido a aumentar las asignaciones presupuestarias del AF 2000/01 para el mantenimiento de escuelas primarias a 275 millones de dólares jamaíquinos, y a aumentar las asignaciones futuras durante la duración del proyecto, en forma gradual, hasta llegar a alcanzar el nivel mínimo de US\$10 millones por año que se requiere para un mantenimiento adecuado de las escuelas. Las referencias para el seguimiento del aumento gradual en las asignaciones presupuestarias del gobierno para mantenimiento de escuelas primarias de una base de US\$6,5 millones (275 millones de dólares jamaíquinos) en el AF 2000/01 a US\$10 millones para el AF 2005/06 están incluidas en el marco lógico (Anexo II-1).

**C. Ejecución del programa y gastos no asignados (US\$5,2 millones)**

- 2.44 Se han incluido US\$5,2 millones adicionales en el proyecto para el funcionamiento de la Unidad de Gestión de Proyectos (US\$3,5 millones) y para gastos no asignados (US\$1,7 millón). Los gastos de la Unidad incluyen costos de desembolsos administrativos, equipos y personal.

**D. Costos y financiamiento**

- 2.45 El costo total directo del proyecto de cinco años es de US\$35 millones. Los costos financieros asociados, que incluyen intereses, honorarios del compromiso y de inspección, agregarán US\$4,5 millones adicionales. El préstamo del BID por US\$31,5 millones financiará una combinación de infraestructura física, materiales y equipo, servicios de consultores, capacitación, gastos graduales de funcionamiento, costos de financiamiento durante la ejecución y gastos no asignados. El detalle por categoría de inversiones, cuyo dimensionamiento se hizo sobre la base de estudios muy detallados para cada componente del proyecto, se encuentra en el Cuadro II-1, que se incluye a continuación.



**Cuadro II-1**  
**PROYECTO DE APOYO A LA EDUCACIÓN PRIMARIA (JA-0059)**  
**CUADRO ILUSTRATIVO DE COSTOS**  
**(US\$ millones)**

<b>CUADRO DE COSTOS</b>	<b>TOTALES</b>	<b>BID</b>	<b>LOCAL</b>	<b>%</b>
<b>COORDINACIÓN DEL PROGRAMA</b>				
Vigilancia y evaluación	0,5	0,5	0,0	
Unidad de Gestión del Programa	3,0	0,1	2,9	
<b>Costos totales de coordinación del proyecto</b>	<b>3,5</b>	<b>0,6</b>	<b>2,9</b>	<b>8,9</b>
<b>CALIDAD</b>				
Plan de estudios	1,5	1,5	0,0	
Libros de estudio y materiales suplementarios	0,6	0,6	0,0	
Intervenciones de alfabetización	1,0	1,0	0,0	
Evaluación	1,0	1,0	0,0	
Recursos de enseñanza y aprendizaje	2,0	2,0	0,0	
Desarrollo profesional	3,9	3,9	0,0	
<b>Costos totales del componente de calidad</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>0,0</b>	<b>25,3</b>
<b>INSTITUCIONAL</b>				
Fortalecimiento institucional	6,4	6,4	0,0	
Sistemas de información de la gestión educacional	2,9	2,9	0,0	
<b>Costos totales del componente institucional</b>	<b>9,3</b>	<b>9,3</b>	<b>0,0</b>	<b>23,5</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>				
Construcción de nuevas escuelas	2,9	2,3	0,6	
Reemplazo total de escuelas existentes	2,9	2,3	0,6	
Reemplazo parcial de escuelas existentes	1,2	1,0	0,2	
Ampliación de escuelas existentes	2,8	2,3	0,5	
Apoyo técnico e imprevistos	0,7	0,0	0,7	
<b>Costos totales del componente de infraestructura</b>	<b>10,5</b>	<b>7,9</b>	<b>2,6</b>	<b>26,6</b>
Costos no asignados	1,7	0,0	1,7	4,3
<b>TOTAL DE COSTOS DIRECTOS</b>	<b>35,0</b>	<b>27,8</b>	<b>7,2</b>	<b>88,6</b>
<b>COSTOS FINANCIEROS</b>				
Costos de supervisión del BID	0,3	0,3	0,0	
Comisión de compromiso	0,8	0,0	0,8	
Intereses	3,4	3,4	0,0	
<b>Costos financieros totales</b>	<b>4,5</b>	<b>3,7</b>	<b>0,8</b>	<b>11,4</b>
<b>TOTAL GENERAL DE COSTOS DEL PROYECTO</b>	<b>39,5</b>	<b>31,5</b>	<b>8,0</b>	<b>100</b>

#### **E. Plazos y condiciones del préstamo**

- 2.46 El préstamo del Banco por US\$31,5 millones representará el 80% del costo total del proyecto, distribuido a lo largo del período de ejecución de cinco años. Las contribuciones locales que cubrirán el restante 20% serán asignadas para financiar obras civiles, coordinación del proyecto, gastos no asignados y honorarios del compromiso. El financiamiento del BID se obtendrá de los recursos del capital

ordinario en dólares estadounidenses de la facilidad unimonetaria. Mediante la cuenta de la FFI se financiará una parte de los intereses. En el cuadro siguiente se detalla los plazos y condiciones del préstamo.

**Cuadro II-2**  
**Condiciones de financiamiento**

Fuente de los fondos	Capital ordinario
Monto	US\$31,5 millones
Período de amortización	25 años
Desembolso	5 años
Tasa de interés	Variable, capital ordinario menos la reducción de la FFI
Inspección y supervisión	1% del monto del préstamo
Comisión de crédito	0,75% por año sobre los montos no desembolsados
Moneda	US\$ de la Facilidad Unimonetaria

### III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

#### A. El prestatario y el organismo ejecutor

- 3.1 El prestatario es el Gobierno de Jamaica y el organismo ejecutor es el Ministerio de Educación y Cultura.

#### B. Ejecución y administración del proyecto

- 3.2 La responsabilidad de la dirección general del proyecto corresponde al MOEC, que será responsable de la ejecución de las actividades del proyecto. Cada componente será coordinador por un Jefe de Unidad del MOEC.
- 3.3 Se creará un Comité Coordinador de Gestión del Proyecto (PSMC) para asegurar la planificación integrada y la programación de actividades, una vinculación efectiva entre los diferentes jefes de división que son líderes de componentes y la vigilancia del progreso comparada con los objetivos y las referencias. El PSMC se reunirá mensualmente bajo la presidencia del Secretario Permanente del MOEC o de la persona que éste nombre.
- 3.4 La Unidad de Gestión del Proyecto (UGP), presidida por el Coordinador de Gestión del Proyecto, informará directamente al Director de Proyectos de la División de Gestión de Proyectos y Servicios Técnicos del MOEC y será responsable de la administración del proyecto, la coordinación, la vigilancia y la supervisión del proyecto. La UGP ha sido diseñada fundamentalmente para funcionar como mecanismo de coordinación, de apoyo y de facilitación de las diversas divisiones y unidades del MOEC que participan en la ejecución del proyecto, así como del PSMC. Esto lo llevará a cabo principalmente mediante la orientación y la asistencia a las unidades de línea ejecutivas en la programación y aplicación de los planes anuales de trabajo, incluyendo la obtención de bienes y servicios que requieran las unidades de línea ejecutivas, y mediante la creación de sistemas adecuados de administración financiera. **Como condición previa al primer desembolso, el MOEC presentará pruebas al Banco de que el gobierno ha: a) aprobado la estructura de la UGP; b) designado al coordinador de la UGP y c) establecido una cuenta bancaria especial destinada exclusivamente a los recursos del financiamiento y de la contrapartida local.**
- 3.5 Las divisiones del MOEC tendrán papeles importantes en la gestión del proyecto y serán totalmente responsables de la introducción y desarrollo de las actividades de calidad e institucionales en el sistema, propuestas en el proyecto. Las acciones del personal del MOEC y las actividades de capacitación interna propuestas para los dos primeros años del proyecto como parte de los componentes de calidad e institucionales asegurarán que el MOEC creará la masa crítica necesaria y la capacidad interna para ejecutar el proyecto.

- 3.6 La articulación entre la UGP y el MOEC se llevará a cabo mediante tres subcomités que formarán parte de la UGP. Los subcomités tendrán responsabilidades de coordinación y supervisión de los planes de acción y del desarrollo de las actividades en los componentes de calidad, institucional y de EMIS, y estarán constituidos por los respectivos jefes de división del MOEC a cargo de la ejecución de las actividades de cada componente. El Coordinador de Gestión del Proyecto actuará como Secretario en las reuniones de los subcomités. La UGP será responsable de la adquisición de obras civiles, bienes y servicios, y será el principal enlace del MOEC con el Banco. El plan de acción del primer año incluirá referencias específicas para asegurar que: a) dentro de los 90 días de elegibilidad del proyecto, el gobierno haya designado el Comité de Coordinación de Gestión del Proyecto y sus tres subcomités técnicos para asegurar la calidad, el fortalecimiento institucional y los EMIS y b) dentro de los seis meses de la elegibilidad del proyecto, el gobierno haya designado siete especialistas locales a tiempo completo y la asistencia técnica especializada local e internacional para fortalecer las oficinas ejecutivas del MOEC en la aplicación de los componentes del programa. La selección de todo el personal y los consultores del proyecto se deberá llevar a cabo en competencia abierta y equitativa.

### **C. Mecanismos de aplicación**

- 3.7 **Los consultores internacionales y locales** apoyarán la calidad educacional, el fortalecimiento institucional y las actividades de sistemas de información en los respectivos componentes. Los jefes de divisiones serán responsables de crear los términos de referencia de los consultores, suministrando el personal de contrapartida y orientando la aplicación de las medidas financiadas con el proyecto. La UGP suministrará asistencia técnica a los jefes de división y el apoyo administrativo para la obtención de todos los consultores.
- 3.8 **Las actividades de capacitación** para la difusión del plan de estudios serán ejecutadas utilizando el método en cascada de “instruir a los instructores”, como se lo describe en el capítulo II. El proyecto financiará la capacitación de instructores y mentores listos para entrar en acción dentro de las escuelas, para el desarrollo del personal en la utilización del nuevo plan de estudios.
- 3.9 Se crearán **dos distritos escolares** experimentales en el primer año de ejecución del proyecto y sus resultados se evaluarán al cuarto año, para estimar la factibilidad de repetirlos.
- 3.10 **El programa de liderazgo** para directores de escuelas será ejecutado mediante actividades de capacitación en el lugar de empleo y en el exterior y se obtendrá mediante una universidad o una asociación previamente aprobada de universidades internacionales mediante un proceso de licitación internacional. Los colegios normales de Jamaica se integrarán totalmente a las actividades de capacitación mediante el suministro de instalaciones y personal. Los primeros participantes se

matricularán en septiembre de 2001. El Departamento de Administración y Gestión de Recursos Humanos fijará los criterios para el programa y su proveedor, e invitará a presentarse a universidades del exterior para impartir el programa de instrucción en el extranjero y a la universidad o la asociación de universidades extranjeras a impartir el programa en Jamaica, para luego seleccionar las organizaciones que prefiera. Esta repartición invitará también a que presenten solicitudes los directores de escuelas, concederá las becas a los solicitantes que sean aprobados y colaborará con otras dependencias para determinar los arreglos necesarios para las licencias de estudios en el exterior. El programa de **capacitación en gestión** será creado por consultores nacionales e internacionales. Unos 80 pasantes cursarán el programa en un período de dos años.

- 3.11 **El componente de obras civiles** se aplicará en dos etapas. La primera etapa, que abarcará los tres primeros años del proyecto, financiará la construcción y el reemplazo total de las cinco escuelas que se detallan más adelante. La construcción comenzará en los primeros 18 meses de ejecución del proyecto. En la segunda etapa, en el cuarto y quinto año, se espera que los fondos restantes del componente financien cuatro ampliaciones y dos reemplazos parciales. Durante el tercer año de ejecución, el Banco y el MOEC acordarán la lista final, los diseños y los documentos de licitación para las obras que se llevarán a cabo en la segunda etapa del componente. La contratación de las obras civiles estarán a cargo de la UGP mediante una licitación internacional. La UGP colaborará estrechamente con la Unidad de Servicios Técnicos encargada del diseño y las especificaciones para la construcción de escuelas. Además, la UGP trabajará con las divisiones del MOEC responsables de otros componentes a fin de asegurar la integración y el suministro puntual de los bienes y servicios que se adquiriera para el proyecto.

#### **Etapas I Selección de escuelas**

<b>Categoría</b>	<b>Escuela</b>	<b>Tipo de escuela</b>	<b>Plazas para alumnos</b>
Nueva	Mansfield	Primaria	840
Nueva	Hellshire	Primaria	525
Reemplazo	Sheffield	Primaria	525
Reemplazo	Fruitful Vale	Toda Edad	315
Reemplazo	Bromley	Toda Edad	210

- 3.12 **Como condición previa al desembolso del componente de obras civiles, el MOEC presentará pruebas adecuadas al Banco de que tiene la posesión legal de la tierra seleccionada para las escuelas, así como los diseños arquitectónicos y de ingeniería, y los documentos de licitación para la Etapa I de las obras civiles.**

- 3.13 Los **bancos de datos de EMIS** para infraestructura, recursos humanos y gestión financiera se instalarán con este proyecto. El diseño de los bancos de datos y los planes de aplicación serán contratado con especialistas internacionales y locales y el “hardware” y el “software” correspondientes se obtendrán mediante licitación internacional. Los requisitos de mantenimiento para el funcionamiento de los bancos de datos y la capacitación se evaluarán en el diseño y estarán incluidos en los costos que se financien con el proyecto.
- 3.14 Las tres **donaciones no reembolsables** a escuelas para los planes de mejoramiento escolar e investigación para la acción estarán destinadas a: a) actividades de gestión basadas en el lugar de trabajo; b) investigación de operaciones ligadas a las actividades de desarrollo profesional en el lugar de trabajo; y c) mejoramiento de habilidades básicas de alfabetización para alumnos de las escuelas urbanas en mayor desventaja. Transferirán recursos a las escuelas y los maestros para innovar en mejores prácticas en el ámbito escolar. La UGP administrará las donaciones con la dirección del subjefe de Operaciones Escolares del MOEC, quien evaluará las propuestas y concederá las subvenciones.
- 3.15 Como parte de la iniciativa para determinar y atender las cuestiones sociales y de género, durante la ejecución del proyecto, la UGP aplicará medidas para asegurar una participación total y activa de las partes interesadas que representen a los maestros, a los administradores educacionales, a los funcionarios públicos y a la sociedad civil (incluso al sector privado, a las organizaciones comunitarias, a las familias de diferentes niveles económicos y a los alumnos). Se introducirá también un mecanismo de coordinación para integrar la aplicación del programa a las iniciativas anexas al sector, entre ellas el programa de alivio de la deuda del DiFD, las subvenciones de USAID para apoyo a la educación y el proyecto del Banco Mundial para educación secundaria.

#### **D. Calendario de aplicación**

- 3.16 Se ha desarrollado un marco lógico amplio para el proyecto (Anexo II-1) y los planes maestros para los componentes con el fin de orientar la ejecución del proyecto, lo que incluye referencias detalladas, han sido incluidos en los estudios de consultores aprobados por el MOEC durante la preparación del proyecto. Los planes maestros determinan, entre otras medidas, los calendarios de ejecución, los requisitos de asistencia técnica, los costos, los desembolsos, las restricciones externas, los enfoques eficaces de ejecución, los criterios para fijar prioridades y especificar los recursos estratégicos del proyecto, así como los indicadores para vigilar su progreso. Los sistemas de vigilancia para todos los componentes del proyecto estarán en funcionamiento en el primer año de ejecución. El Plan de Vigilancia y Evaluación incluido en los anexos técnicos, que formará parte del Manual de Ejecución del proyecto propuesto, muestra las cotas de referencia acordadas entre el Banco y el MOEC. **El plan definitivo de acción para el primer**

**año del proyecto y el Manual de Ejecución del proyecto serán presentados por el organismo de ejecución antes del primer desembolso.**

- 3.17 Los calendarios de ejecución y la coordinación entre los distintos componentes serán reevaluados y ajustados en revisiones periódicas contenidas en los procedimientos de vigilancia acordados entre el Banco y el MOEC (párrafos 3.29 y 3.30).

**E. Gestión financiera del proyecto**

- 3.18 Todos los fondos de capital y operaciones requeridos para el proyecto propuesto quedarán reconocidos en el Programa de Desarrollo anual del gobierno y durante el proceso del Presupuesto ordinario. Los recursos del Banco y los fondos de contrapartida se transferirán al MOEC a medida que se ejecute el proyecto y serán depositados en dos cuentas especiales que deberá abrirse para el proyecto. La UGP creará y mantendrá sistemas financieros, contables y de control interno adecuados y presentará al Banco los estados de cuenta anuales que hayan sido objeto de auditoría, en lo relativo a los gastos del proyecto, así como los informes semestrales sobre el Estado del Fondo Rotatorio. El Banco analizará el financiamiento de capital y ordinario anual para asegurar que los recursos necesarios estén disponibles para el proyecto y que los beneficios por eficiencia hayan sido obtenidos mediante iniciativas de políticas financieras acordadas con el Banco en lo relativo a la eficiencia y calidad de la educación normal, la certificación y los incentivos a los maestros y el mantenimiento escolar. Dentro de la UGP se creará un sistema especial de información financiera para informar acerca de la ejecución de los desembolsos y las asignaciones de cada componente, así como de los beneficios por eficiencia que se hayan logrado mediante las reasignaciones y los ahorros en el presupuesto de educación. Las gráficas de flujos y los procedimientos administrativos para desembolsos del Banco y de recursos del gobierno quedarán incluidos en el Manual de Ejecución.

**F. Adquisiciones de bienes y servicios**

- 3.19 **Obras civiles y equipos.** Todas las adquisiciones de obras civiles para el programa estarán a cargo de la UGP, de acuerdo con las normas del Banco en esta materia. Los comités asesores, con la participación de personal jurídico y técnico del MOEC y de un especialista en adquisición de la UGP, serán responsables del análisis y las recomendaciones previas a la obtención y a las adquisiciones. La adquisición de bienes y servicios anexos y la contratación de obras civiles quedará sujeta a los procedimientos indicados en el Anexo B del contrato de préstamo. La licitación pública internacional será obligatoria para la adquisición de bienes que superen los US\$250.000 y, en el caso de obras civiles, que superen los US\$1.500.000. La UGP preparará los documentos estandarizados para la primera etapa de ejecución, durante los primeros seis meses de esa ejecución, y serán revisados por una misión

de vigilancia del Banco, que se llevará a cabo al concluir el primer semestre de ejecución del proyecto.

- 3.20 **Servicios de consultoría.** Se ha previsto que durante la duración del proyecto se utilizarán 214 meses/persona de consultoría internacional y 33 de servicios profesionales locales. La adquisición de servicios de consultoría quedará sujeta a los procedimientos fijados en el Anexo C del contrato de préstamo, y la licitación pública internacional será obligatoria para los contratos que excedan los US\$200.000. (Ver Anexo III-1 del plan de adquisiciones).
- 3.21 Se requerirá la **revisión previa** del Banco de todos los documentos de obtención para la licitación pública internacional. Con respecto a la licitación pública local, se requerirá la revisión previa del Banco de todos los documentos para la adquisición de bienes y servicios. Una vez que el proyecto propuesto haya demostrado que se han establecido procedimientos eficaces de adquisiciones, se hará otra revisión de las adquisiciones locales en forma ex post, utilizando las directrices del Banco.

#### **G. Mantenimiento y aumento de recursos**

- 3.22 El Gobierno de Jamaica revisó todos los recursos operativos para el mantenimiento del sistema actual de escuelas primarias y acordó establecer un mínimo para el año 2000 de aproximadamente el 65% de los fondos requeridos y de las referencias esenciales para lograr un nivel mínimo de mantenimiento durante la ejecución del proyecto, lo que equivale a US\$10 millones por año. Al concluir el proyecto, las asignaciones de mantenimiento en el presupuesto recurrente cubrirán el 100% de los recursos mínimos necesarios para asegurar el mantenimiento básico de todas las escuelas primarias. El Plan de Vigilancia y Evaluación incluido en los Anexos Técnicos muestra las “referencias esenciales” acordadas entre el Banco y el MOEC, que serán vigiladas en las revisiones anuales que se lleven a cabo entre el Banco y el gobierno. Además, el MOEC se compromete a hacer funcionar y mantener las escuelas y los equipos financiados con recursos del proyecto de acuerdo con las normas técnicas aceptadas y a tener disponibles los recursos necesarios para un funcionamiento y un mantenimiento eficientes.
- 3.23 El MOEC preparará planes de mantenimiento para cada una de las escuelas financiadas con el componente antes de que el Banco apruebe la construcción. En caso de que el precio de adquisición de nuevos equipos de IT (computadoras, “software”, equipos multimedia) el contrato incluyere una cláusula para cubrir cinco años de mantenimiento preventivo y reparaciones para asegurar un rendimiento óptimo del equipo. El MOEC asignará recursos para reemplazar equipos cuando sufran desperfectos o pasen su vida útil.
- 3.24 Se transferirá gradualmente el mantenimiento continuo de escuelas a las juntas escolares locales, según el nuevo plan de gestión basado en las escuelas. El MOEC abrirá una partida individual para cada escuela en su presupuesto anual y



suministrará los recursos a las escuelas mediante un mecanismo sencillo de contratación.

- 3.25 Se prepararán informes sobre costos de mantenimiento de todas las obras y equipos adquiridos con el proyecto, los que serán presentados al Banco en forma anual durante la ejecución y en los cinco años posteriores a la conclusión del proyecto.

#### **H. Calendario de desembolsos**

- 3.26 Se espera desembolsar los montos del préstamo propuesto conforme el siguiente calendario:

**Cuadro III-1**  
**CALENDARIO DE DESEMBOLSOS (US\$ millones)**

	<b>TOTAL</b>	<b>BID</b>	<b>LOCAL</b>
Año 1	8,5	7,1	1,4
Año 2	12,9	10,3	2,6
Año 3	7,3	5,9	1,4
Año 4	7,1	5,5	1,6
Año 5	3,7	2,7	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>39,5</b>	<b>31,5</b>	<b>8,0</b>

- 3.27 La extensión del período de desembolso toma en cuenta la necesidad de lograr resultados en forma oportuna. Los desembolsos se harán contra la certificación de las declaraciones de gastos.

#### **I. Anticipo de fondos, reconocimiento de la contrapartida local y financiamiento retroactivo**

- 3.28 El Banco desembolsará el equivalente al 5% del financiamiento al establecer el fondo rotatorio para pagar los gastos previstos. El fondo rotatorio será repuesto contra la presentación de los pedidos de desembolso según la política actual del Banco. La UGP preparará y presentará al Banco, dentro de un período de 60 días después del cierre de cada semestre, un informe semestral del proyecto que indique el uso que se ha dado a los fondos del préstamo y el estado del financiamiento del proyecto y sus costos al 30 de junio y al 31 de diciembre. En lo relativo al reconocimiento de la contrapartida local y el financiamiento retroactivo, el gobierno solicitó al Banco que éste reconozca gastos relativos al proyecto en que haya incurrido el organismo ejecutor antes de la aprobación del préstamo. Sujeto a la verificación y al cumplimiento de la política del Banco, podrá reconocerse hasta US\$1 millón como financiamiento retroactivo y US\$300.000 como contrapartida local.

## **J. Vigilancia y evaluación del proyecto**

- 3.29 La responsabilidad general de la vigilancia e información del programa recaerá en la UGP, con la asistencia de consultores locales e internacionales. Entre otras, sus tareas específicas serán: a) preparar informes de evolución de la aplicación del proyecto, que serán presentados semestralmente al Banco; b) preparar calendarios actualizados de ejecución y planes de gastos para la revisión anual; c) vigilar los indicadores y objetivos clave de rendimiento; d) vigilar las reformas institucionales y los beneficios por eficiencia; e) vigilar el plan de certificación de maestros acordado; f) preparar recomendaciones para los distintos componentes y g) vigilar las asignaciones presupuestarias de capital y costos ordinarios así como las asignaciones presupuestarias para mantenimiento de escuelas. Durante la preparación del proyecto, el MOEC y el Banco acordaron los requisitos de importancia del sistema de vigilancia para el seguimiento de la aplicación del proyecto, así como los indicadores de vigilancia y los objetivos clave de rendimiento para cada componente, y las medidas de políticas.
- 3.30 **Revisiones anuales y periódicas.** Dentro de los tres meses de elegibilidad, se llevará a cabo un seminario de lanzamiento del proyecto. Además, el equipo del proyecto participará en dos revisiones administrativas durante el primer año, y una revisión y evaluación anual por año en los años siguientes, para evaluar el progreso de la aplicación del proyecto, los hitos periódicos y anuales propuestos para cada componente, los desembolsos presupuestarios de capital y costos ordinarios, los planes de acción para el año siguiente, las recomendaciones hechas por los consultores independientes y las evaluaciones. A partir de la revisión anual el prestatario y el Banco vigilarán el calendario de ejecución del proyecto y evaluar los progresos en comparación con las cotas de referencia y los objetivos de ejecución incluidos en el Plan de Vigilancia y Evaluación, así como las medidas de políticas acordadas durante la preparación del proyecto en lo relativo a la racionalización y reforma de los colegios normales, la certificación de maestros, el mantenimiento de escuelas y los beneficios por eficiencia. La revisión anual proveerá al prestatario y al Banco una oportunidad de acordar los ajustes al Plan de Acción y el calendario de desembolsos para el año siguiente. El Prestatario y el organismo de ejecución tomarán medidas para mejorar la ejecución del proyecto y lograr las cotas de referencia de políticas que hayan acordado, dentro de un período de 90 días posteriores a cada revisión y evaluación anual.
- 3.31 **Evaluación final.** Dada la naturaleza del proyecto, que incluye una serie de medidas innovadoras e intervenciones experimentales, se ha acordado con el MOEC que dentro de los seis meses previos a la fecha prevista de conclusión del proyecto, se llevará a cabo una evaluación final con consultoría externa. La evaluación se concentrará en el grado en que se haya logrado los indicadores de objetivos de acceso, la equidad, la calidad y la eficiencia, y en el impacto de la aplicación de actividades de fortalecimiento institucional y la ejecución general del proyecto.

**K. Inspección y supervisión**

- 3.32 La oficina del país apoyará continuamente la aplicación del proyecto. Se estima que la supervisión del proyecto requerirá unas 16 semanas de personal anuales, por año, y siete semanas de supervisión de la Sede.
- 3.33 **Auditorías.** El Banco requerirá que una firma independiente aceptable para el BID lleve a cabo la auditoría de las cuentas del proyecto de acuerdo con las prácticas generalmente aceptadas de auditoría. La UGP presentará estados financieros anuales que habrán sido objeto de auditoría en un plazo no superior a los tres meses de finalizar cada año civil, durante la ejecución del proyecto.

## IV. VIABILIDAD, BENEFICIOS Y RIESGOS

### A. Viabilidad

- 4.1 **Viabilidad financiera.** Dada la difícil situación económica y fiscal por la que atraviesa Jamaica en estos momentos, y para asegurar la sustentabilidad fiscal a largo plazo, se ha diseñado el proyecto para lograr sus objetivos sin incurrir en ningún costo gradual ordinario de importancia. Un análisis de todos los costos graduales ordinarios generados por las medidas que se proponen como parte del programa ha llegado a la conclusión de que, durante el período de ejecución, los costos graduales ordinarios no cubiertos por el proyecto son insignificantes, pues representan sólo el 0,14% del presupuesto ordinario actual para el sector de educación primaria. Luego de concluido el proyecto, se espera que esos costos graduales ordinarios continúen siendo relativamente pequeños, con un total de menos de US\$1 millón por año, o sea el 0,63% de los gastos ordinarios del sector de educación primaria.
- 4.2 Otros costos ordinarios adicionales, del orden de los US\$4 millones por año, se generarán a la larga por las políticas que aplica actualmente el MOEC y que, aunque no son parte de actividades financiadas por el proyecto, fueron acordadas con el gobierno como parte del proceso de preparación del proyecto y serán vigiladas durante la ejecución del programa. Esos acuerdos incluyen el incremento gradual de maestros certificados al 95% del cuerpo docente, la reintroducción de incentivos para asegurar que las escuelas rurales y de zonas desventajosas también tengan personal de maestros certificados y el aumento en los gastos de mantenimiento y equipo para escuelas primarias en niveles adecuados. Se espera, además, que esos costos ordinarios adicionales queden más que cubiertos por los ahorros en costos (del orden de hasta unos US\$5 millones por año) que resultarían de la aplicación de otras medidas que fueron establecidas como parte del análisis de los beneficios por eficiencia llevado a cabo durante la etapa de preparación. Algunas de esas medidas incluirán una ubicación más eficiente y equitativa de los maestros en las escuelas; una mejor gestión financiera y de sistemas de obtención; el mejoramiento de las asignaciones y de la utilización de recursos en materia de licencias de estudio para maestros, y una gestión más eficiente de los recursos fiscales y humanos mediante la creación de nuevos distritos escolares.
- 4.3 **Viabilidad social.** El programa propuesto se ubica en la categoría de proyectos de ampliación de la equidad social descritos en los objetivos indicadores dispuestos en el Octavo Aumento de recursos del Banco (Documento AB-1704). Lo que es más, automáticamente reúne los requisitos de inversión dirigida a reducir la pobreza, dado su enfoque a la educación primaria. Como parte del esfuerzo para establecer y atender las cuestiones sociales y de género, el MOEC insistirá en la participación total y activa de las partes interesadas en la revisión y desarrollo de

los recursos de aprendizaje que se utilizarán en todo el proyecto. El proyecto mitigará el impacto negativo de la distribución desigual de las plazas de escuelas primarias mediante la expansión orientada de la cobertura. Fortalecerá también la calidad de la educación que se imparte en las zonas desventajosas mediante la reinversión de los ahorros en costos en programas orientados de intervención. Las medidas para la reforma de la educación de maestros se concentrarán en la actualización de las habilidades del cuerpo docente y en integrar estrategias para la resolución de conflictos, la orientación y el asesoramiento. Ello se considera esencial en el contexto del alto nivel de violencia que existe en Jamaica y la necesidad de desarrollar capacidades para la mitigación y la sensibilización de maestros y alumnos en sus escuelas. Los principales beneficiarios del mejoramiento cualitativo y la ampliación cuantitativa son aquellos de los niveles socioeconómicos más bajos, que están al margen tanto de la equidad como de los logros.

4.4 **Viabilidad institucional.** Está apoyada por la asistencia que brinda el proyecto al proceso de planificación institucional del MOEC. En este aspecto, el proyecto propuesto financiará el surgimiento de un nuevo liderazgo en el Ministerio, el mejoramiento de los sistemas de rendimiento y de responsabilidad, los procesos de comunicación interna, los procedimientos de inspección y las normas, y un nuevo sistema de información de gestión en el Ministerio. Nuevas políticas serán instituidas durante el proyecto en forma experimental para mejorar la ubicación de maestros, tanto dentro del sistema en todo el sector como al nivel del Ministerio. Se sostendrá la aplicación exitosa con una unidad fuerte de gestión y con una nueva estrategia de participación que comprometerá directamente a los gerentes y el personal del MOEC mediante nuevas líneas de comunicación y la participación directa de los administradores en el proceso de toma de decisiones y en la supervisión del proyecto. Las dificultades técnicas que se observaron en el pasado en la ejecución de obras civiles serán atendidas adecuadamente mediante el análisis y la propuesta de diferentes medidas que, cuando sean adecuadamente aplicadas, apoyarán y fortalecerán el proceso de diseño y de contratación dentro del MOEC. Se han preparado adecuadamente las recomendaciones y las cotas de referencia para los beneficios por eficiencia en el sistema, mediante un estudio muy detallado llevado a cabo durante la preparación del proyecto, y mediante medidas concretas para obtener ahorros de costos en el presupuesto educacional, que se espera comiencen durante el próximo año fiscal.

4.5 **Impacto ambiental.** El componente 3 requerirá la construcción de dos escuelas nuevas y tres de reemplazo, y la ampliación o el reemplazo parcial de otras cinco escuelas. Se realizará un estudio de tierras como parte del ejercicio de emplazamiento para evaluar el impacto ambiental en determinadas obras específicas, analizar las normas y la legislación ambiental local para asegurar que todas las actividades relacionadas con la construcción satisfagan los requisitos ambientales del Banco y, si es necesario, establecer cláusulas complementarias que aseguren que las zonas con alta sensibilidad ambiental o la utilización de tierras incompatibles queden excluidas. Donde se requiera nueva construcción se la llevará

a cabo de acuerdo con las normas establecidas por la Unidad de Servicios Técnicos del MOEC e inspeccionadas por un ingeniero calificado, antes de su aceptación por las autoridades educacionales. No se prevé ningún impacto ambiental a largo plazo.

## **B. Beneficios**

**4.6 Equidad social y calidad.** Uno de los principales elementos que impulsaron el diseño del proyecto ha sido asegurar que las medidas propuestas contribuyan a mejorar la equidad y el rendimiento en todo el sistema de educación primaria. En la infraestructura, por ejemplo, todas las inversiones propuestas están orientadas a las zonas pobres y los recursos gradualmente incrementables de mantenimiento atenderán las necesidades más urgentes en cuanto a reparaciones y reemplazo de equipos, que tienden a ser más graves en las zonas rurales y en las zonas urbanas deprimidas. En lo referente a mejoramiento de calidad, todos los estudiantes y maestros primarios se beneficiarán con la aplicación eficaz del nuevo plan de estudios, el suministro de recursos pertinentes de aprendizaje y enseñanza y la utilización de la evaluación continua para mejorar la instrucción. Además, 80 de las escuelas más desaventajadas serán el objetivo de un programa especial de intervención en alfabetización, destinado a mejorar los resultados de aprendizaje de niños hasta el cuarto grado en esas escuelas. Se espera también que el acuerdo para reducir gradualmente la proporción de maestros no certificados en el sistema, en su mayoría concentrados en zonas pobres urbanas y rurales, del actual 20% a un 5% para los años 2005/06, junto con la reintroducción de incentivos para atraer maestros calificados a escuelas desventajosas, contribuyan de manera importante a lograr una asignación más equitativa de los recursos humanos y financieros en el nivel primario. En el aspecto institucional, la creación de distritos escolares permitirá la reubicación de maestros y una distribución más equitativa de los recursos entre las escuelas. Finalmente, se espera que las intervenciones propuestas en lo relativo a asistencia escolar contribuyan a aliviar el grave problema que afecta actualmente a los niños más pobres, especialmente a los varones, en el sistema. Los indicadores de rendimiento para medir la ampliación de la equidad social han quedado incluidos en el Plan de Vigilancia y Evaluación.

**4.7 El aumento de la eficiencia** resultante del mejoramiento de la gestión de recursos humanos y financieros, así como otras medidas contenidas en el proyecto, son esenciales para los próximos años en la aplicación y el sostenimiento de nuevas políticas para una mejor calidad y equidad. El plan experimental de distritos escolares permitirá la reubicación de maestros como respuesta a los cambios en la matriculación. Debidamente aplicados, la automatización del personal, la gestión financiera y los bancos de datos de infraestructura traerán aparejados resultados mejores y más oportunos, a un ahorro en costos estimado en alrededor de US\$1,7 millón. Los programas de capacitación en gestión desarrollarán una capacidad interna para manejar más eficazmente los recursos y, por lo tanto, crear mejores servicios por cada dólar gastado. Las prácticas mejoradas de obtención, entre ellas la creación de una unidad central de obtención, producirán, en principio,

un ahorro anual estimado en US\$1 millón. Se generarán ahorros adicionales mediante la introducción de medidas de eficiencia en el proceso de asignación presupuestaria y mediante la racionalización de la educación normal. Finalmente, la reasignación propuesta de US\$2,1 millones de los US\$3,5 millones que se gastan actualmente en licencia de maestros cada año, liberarán valiosos recursos a corto plazo, así como una política emprendedora de mantenimiento contribuirá a los ahorros a largo plazo.

- 4.8 Se espera que los ahorros en costos originados por el proyecto se reinviertan principalmente en iniciativas de políticas, entre ellas la certificación de maestros pre-capacitados en zonas económicamente deprimidas; el mantenimiento de edificios, con beneficios directos a las escuelas que atienden a alumnos provenientes de familias de bajos ingresos y en el fortalecimiento de la gestión escolar en el distrito y/o en los niveles regionales. El programa de racionalización de los colegios normales producirá ahorros que podrían utilizarse para ampliar las actividades de desarrollo profesional basadas en la comunidad que quedarán accesibles al cuerpo docente en zonas rurales y alejadas. Los ahorros en costos también contribuirán a restablecer los incentivos para atraer maestros calificados a enseñar en escuelas ubicadas en zonas alejadas y desventajosas.
- 4.9 Se prevé que las **mejoras en los sistemas de información de gestión educacional (EMIS)** rindan un proceso de toma de decisiones mejor informado gracias a la disponibilidad de datos más precisos y actuales para la planificación y el seguimiento; un sistema más eficaz de administración de los recursos en virtud de la racionalización de los procedimientos, el aumento de la productividad y el incremento de la integración entre el MOEC y las oficinas regionales; el mejoramiento de la capacidad para preparar estadísticas de manera rápida y fidedigna; la integración de núcleos de tecnología de información en el ámbito del MOEC; y el desarrollo de una visión de largo plazo para la aplicación de tecnologías de información en la administración del sistema educacional de Jamaica. El resultado final será una distribución más eficiente de los escasos recursos.

### **C. Riesgos**

- 4.10 **Ejecución del proyecto.** La complejidad del proyecto, así como las demoras que ocurrieron en la ejecución del proyecto previo, han sido reconocidos como los principales riesgos de aplicación del nuevo proyecto. El MOEC utilizará un enfoque distinto para la ejecución del proyecto que con el PEIP II. En el nuevo plan, una unidad más reducida de gestión atenderá las funciones de gestión y asesorará acerca de la participación de las unidades técnicas del MOEC en el diseño, la ejecución y la vigilancia de los componentes. Las oficinas del MOEC tendrán responsabilidad total en la ejecución del proyecto. En consecuencia, el rendimiento técnico y la responsabilidad se dividirán en todo el Ministerio, en lugar de concentrarse en una unidad separada. La creación de un comité de coordinación

presidido por el Secretario Permanente, de tres subcomités para sectores específicos encabezados por jefes de departamento del MOEC y la ubicación de coordinadores técnicos en la UGP asegurarán aún más la integración de los insumos técnicos. El fortalecimiento institucional del personal del MOEC y los nuevos EMIS respaldarán más una participación más profunda del MOEC en la gestión de actividades y en la vigilancia de resultados.

- 4.11 En el PEIP II, las demoras de aplicación y los costos excesivos ocurrieron en su mayor parte en el componente de obras civiles. Esas causas fueron analizadas y contempladas durante el diseño del proyecto de la siguiente manera: a) el tamaño del componente en el nuevo proyecto es mucho más pequeño; b) se ha previsto la planificación de obras civiles y procedimientos para gestión de contratos; c) los diseños completos y los temas relativos a las tierras quedarán resueltos antes de cualquier desembolso del componente y d) los documentos de licitación y los contratos de construcción para la primera etapa (aproximadamente el 60% del costo total del componente) se completarán y serán aprobados por el Banco en el primer año de ejecución. Los acondicionamientos, que originaron una parte importante de los costos excesivos inesperados y de las demoras en la ejecución del proyecto anterior, no han sido incluidos en la actual iniciativa, por el hecho de que Jamaica recibe subvenciones de donantes para atender propósitos similares y porque el préstamo apoyará una nueva política sustentable de mantenimiento de edificios escolares.
- 4.12 **Riesgos financieros.** Un problema potencial de cualquier programa que se aplique en un país que pasa por el tipo de problemas macroeconómicos que tiene Jamaica es el riesgo de que el gobierno no pueda asignar suficientes recursos de contrapartida en forma oportuna, o que no cubra los costos graduales ordinarios que se generen por su aplicación. Sin embargo, como se menciona en el párrafo 4.1, la operación propuesta ha sido expresamente diseñada teniendo en cuenta la necesidad de reducir al mínimo los requisitos de financiamiento con contrapartidas, en tanto que los costos graduales ordinarios que genere directamente o indirectamente el proyecto podrían quedar más que compensados por los ahorros potenciales en costos y los beneficios por eficiencia reconocidos como parte del análisis institucional que se llevó a cabo durante la preparación del proyecto.
- 4.13 **Sistemas de información.** Entre los posibles riesgos reconocidos en el sector de sistemas de información se cuentan: a) la falta de apoyo a alto nivel para aplicar las medias de las EMIS; b) un apoyo técnico inadecuado para un funcionamiento sin tropiezos del sistema; c) la pérdida potencial de personal técnico capacitado en el futuro y d) las demoras relacionadas con la obtención de "hardware" y "software". Estos riesgos quedarán mitigados mediante la ocupación de cargo de Director de EMIS dentro del MOEC; y la creación de un subcomité especial compuesto de los principales funcionarios de alto rango de MOEC para supervisar la integración de todos los sistemas de computación y telecomunicaciones. Además, el plan de sostenibilidad de los EMIS incluye recursos para atraer y retener el personal



capacitado necesario para hacer funcionar el sistema, así como el apoyo a las actividades de capacitación y vigilancia durante toda la ejecución del proyecto. Finalmente, el Banco, mediante sus oficinas de Política y Coordinación de Adquisiciones y de Tecnología de Información, dependientes de la Oficina de Apoyo Regional de Operaciones, puede suministrar el apoyo para asegurar una ejecución adecuada y rápida de todos los procedimientos de adquisiciones, incluso el asesoramiento acerca de las tecnologías que se requieran.

**PROYECTO DE APOYO A LA EDUCACIÓN PRIMARIA (JA-0059)**  
**MARCO LÓGICO**

Objetivo del Proyecto	Intervenciones del Proyecto	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación
<p>Mejorar el rendimiento, la eficiencia y la calidad del sistema de educación primaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar un 10% los niveles de alfabetización y nociones elementales de cálculo aritmético de los alumnos de escuelas primarias, usando los resultados de la prueba para cuarto grado del NAP</li> <li>Aumentar un 5% la asistencia escolar</li> <li>Aumentar los resultados de eficiencia en la reasignación de unos US\$5 millones en ahorros en el MOEC en lo relativo a certificación de maestros y mantenimiento de escuelas</li> <li>Lograr un 95% de maestros primarios certificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio básico</li> <li>Resultados del Programa Nacional de Evaluación</li> <li>Informes anuales del MOEC y del PIOJ</li> <li>Informes anuales de las escuelas</li> <li>Evaluación resumida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una coordinación eficiente entre el MOEC y el programa</li> <li>Participación sostenida de las partes interesadas</li> <li>Que se aplique la responsabilidad</li> </ul>
<p>Garantizar la calidad de la educación primaria</p> <p>El plan de estudios primarios se basa en el Programa Nacional de Evaluación en las escuelas primarias de educación normal</p> <p>La disponibilidad de libros de texto y de materiales educativos para todos los alumnos es adecuada en la población a la que se le da prioridad</p> <p>Se crea una red de escuelas de excelencia para crear modelos de buenas prácticas e informar de las experiencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 75% de los maestros utiliza el nuevo plan de estudios y las prácticas de enseñanza recomendadas</li> <li>Los maestros pre-capacitados en el sistema de educación primaria no superan el 5% del total del cuerpo docente</li> <li>Al concluir el proyecto, todas las escuelas primarias utilizan las pruebas para los grados 1 y 4 y los resultados de la evaluación continua para planificar y mejorar la instrucción</li> <li>Los libros de texto y los materiales suplementarios están disponibles y se utilizan con eficacia en todas las 12 escuelas faro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio básico</li> <li>Informes de evaluación formativa: Informes de los oficiales de capacitación y educación – Informes de los Colegios Normales y del MOEC</li> <li>Resultados de los estudios de evaluación</li> <li>Informes de vigilancia de PIOJ y PAMCO</li> <li>Informes resumidos de evaluación</li> <li>Informes del MOEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilancia sostenida y efectiva de todos los nuevos métodos de enseñanza</li> <li>Todas las partes apoyan el proyecto en todas las etapas de ejecución</li> <li>NAP y SAU se fusionan en una unidad de evaluación y cargos. La capacitación es pertinente al rendimiento de los maestros y queda ligada al mejoramiento de los logros de los alumnos</li> <li>Los materiales creados son pertinentes al plan de estudios y los provee adecuadamente de manera oportuna</li> <li>No hay impedimentos jurídicos o técnicos a la aplicación de las mejores prácticas</li> </ul>

Los datos básicos medirán los avances del proyecto entre los datos básicos de 2000 y el término del proyecto en 2005/2006.

Indicador de desempeño	Indicador de cumplimiento	Indicador de resultado	Indicador de impacto
<p><b>Fortalecimiento</b></p> <p>La capacidad de gestión en todos los niveles: regional y de escuelas</p> <p>Los planes de nuevas políticas de recursos y la formación de maestros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión del programa de capacitación se halla establecida en los niveles central, regional y local</li> <li>Están en funcionamiento 12 escuelas faro</li> <li>El 50% de las escuelas han desarrollado y aplicado los planes de mejoramiento escolar</li> <li>Se han creado dos distritos escolares experimentales</li> <li>Los maestros en los dos distritos escolares experimentales se ubican de acuerdo con la nueva política</li> <li>Se aplican nuevos procedimientos de presupuesto, obtención y responsabilidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión de la capacitación es pertinente, ligada al mejoramiento escolar y al mejoramiento de los procesos que ocurren dentro del MOEC</li> <li>Se instalan el "hardware" y "software" y se provee la capacitación al personal</li> </ul>
<p><b>Acceso</b></p> <p>Comunicaciones y el acceso a la información entre la conducción del MOEC y las oficinas regionales</p> <p>La existencia de registros de recursos humanos y de la información de censo del personal basado en las bases de datos</p> <p>La oportunidad de la información de las instalaciones escolares y su mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 70% del personal del MOEC y regional tiene acceso por computadora a información de importancia sobre personal, infraestructura, censo escolar y NAP y puede usar las instalaciones de Intranet del MOEC</li> <li>Se reduce a seis meses el tiempo requerido para aprobar la designación de un director de escuela</li> <li>Se reduce en un 50% el tiempo requerido para confirmar solicitudes de licencia</li> <li>El 20% de los planos de instalaciones queda convertido al sistema Auto Cad</li> <li>El 50% del personal del MOEC usa la Intranet del MOEC en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes del MOEC</li> <li>Informes anuales del MOEC y retroalimentación de las escuelas</li> <li>Informes del MOEC y retroalimentación de clientes del MOEC</li> <li>Informes de las autoridades regionales, retroalimentación de las escuelas</li> <li>Informes anuales de las escuelas, retroalimentación de padres, maestros y alumnos</li> <li>Informes de MOEC y PIOJ</li> <li>Informes de evaluación formativa</li> <li>Informes de evaluación resumida</li> </ul>	

Indicador	Indicadores de cumplimiento	Indicadores de cumplimiento	Indicadores de cumplimiento
<p><b>de obras civiles</b></p> <p>Disponibilidad de espacio de calidad</p> <p>de la asignación de recursos materiales para mantenimiento</p> <p>de datos de mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos nuevas escuelas construidas, tres totalmente reemplazadas, dos reemplazadas parcialmente y cuatro ampliadas. Nuevas plazas: 4.935</li> <li>• Por lo menos US\$10 millones asignados anualmente al mantenimiento escolar según el siguiente calendario: 2000/01 US\$6,5 millones; 2001/02 US\$8 millones; 2002/03 US\$8,5 millones; 2003/04 US\$9 millones; 2004/05 US\$9,5 millones; 2005/06 US\$10 millones</li> <li>• Se establece un inventario detallado y un banco de datos y están en funcionamiento</li> </ul>	<p>Informes de consultores de construcción y del MOEC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de consultores de construcción y del MOEC</li> <li>• Informes del MOEC, retroalimentación de las escuelas</li> <li>• Presupuesto anual del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones en mantenimiento</li> <li>• dotación de personal y</li> <li>• Recursos adecuados suministrados en forma oportuna para efectuar el mantenimiento requerido</li> </ul>
<p>y rendimiento del alumno</p> <p>mejora en la calidad de la</p> <p>maestros primarios</p> <p>para utilizar el plan de</p> <p>revisado y los procedimientos</p> <p>ción</p> <p>ros utilizan el plan de</p> <p>revisado y las prácticas</p> <p>adas, en todas las escuelas</p> <p>as utilizan los resultados de</p> <p>ión para mejorar la</p> <p>1</p> <p>dimiento de maestros y</p> <p>debido a la modernización y</p> <p>ación de la educación normal,</p> <p>lo profesional y la</p> <p>ón en el lugar de servicio</p> <p>o el plan de estudios de los</p> <p>Normales</p> <p>os los programas de</p> <p>profesional para directores</p> <p>s</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del 10% en logros de los alumnos en los grados 4 y 6, según las mediciones realizadas con los resultados de NAP 2000</li> <li>• Todos los maestros primarios capacitados en el plan de estudios revisado y en procedimiento de evaluación</li> <li>• El plan de estudios de los Colegios Normales refleja el plan de estudios primarios revisado</li> <li>• 805 directores de escuelas capacitados</li> <li>• El 60% de las escuelas ha aplicado un plan para mejorar el rendimiento de los alumnos</li> <li>• La reducción proyectada de los maestros no capacitados queda en funcionamiento según el siguiente esquema, a partir de la base de 1.972 (1999/2000): 954 (2000/01); 824 (2001/02); 686 (2002/03); 536 (2003/04); 484 (2004/05)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes y evaluaciones de los oficiales de educación</li> <li>• Análisis de programas</li> <li>• Análisis del plan de estudios de los Colegios Normales</li> <li>• Informes anuales</li> <li>• Registros del MOEC</li> <li>• Informes de evaluación formativo y de evaluación resumida</li> <li>• Estudios realizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra de manera exitosa la reforma de la educación</li> <li>• hay barreras jurídicas para la aplicación de las estrategias diseñadas con ese fin</li> <li>• La capacitación en el lugar de servicio esta bien diseñada y pertinente</li> <li>• La capacitación de directores de escuelas pone énfasis en prácticas de gestión escolar</li> <li>• Hay incentivos para que los docentes escolares para mejorar la</li> </ul>

Indicador de cumplimiento	Indicador de cumplimiento	Indicador de cumplimiento	Indicador de cumplimiento
<p>nivel de maestros primarios a la altura de la cota de del 95%</p> <p>regados en tiempo oportuno ente almacenados</p> <p>s atractivos y de mejor e reducen problemas tales cubiertas y la encuadernación las, etc.</p> <p>ado el banco de libros a gama de libros</p> <p>arios de lectura se adquieren a tiempo a las escuelas</p> <p>cen, adaptan y utilizan exitosas enfocadas a la ción y las nociones es de cálculo aritmético en las</p> <p>ia, eficacia y responsabilidad ación de la educación e la gestión en el ámbito egional del MOEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluido el estudio para la reintroducción de incentivos , según las medidas acordadas con el Banco, año 2</li> <li>• 800 escuelas con inventarios adecuados de textos, sin brechas en el suministro al comienzo de cada año escolar</li> <li>• 800 escuelas con mejor espacio para almacenamiento de libros</li> <li>• Se logra una vida útil de tres años por libro</li> <li>• 500 escuelas reciben nuevas existencias de 100 libros de lectura cada una</li> <li>• Programas experimentales en 80 escuelas ubicadas en zonas desventajosas para el mejoramiento de la alfabetización, documentada, generalizada e institucionalizada</li> <li>• El MOEC aumenta la eficiencia interna al reducir la fuerza laboral administrativa.</li> <li>• Los EMIS en funcionamiento y se utilizan para planificación de presupuesto y asignaciones</li> <li>• 35 gerentes y gerentes de nivel medio del MOEC y 100 gerentes regionales de nivel alto y medio del MOEC regional concluyen la capacitación en gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes del MOEC</li> <li>• Informes del MOEC</li> <li>• Informes de las autoridades regionales</li> <li>• Informes escolares y de las asociaciones de padres y maestros</li> <li>• Informes de los directores de escuelas</li> <li>• Maestros con responsabilidades específicas de tenencia de registros en las escuelas y de asignación de libros de texto</li> <li>• Informes del MOEC y PIOJ</li> <li>• Evaluación resumida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aplican las técnica conservación de libros</li> <li>• Participación de los padr</li> <li>• Se envían armarios a las ser utilizados en el alma libros</li> <li>• Todos los libros y mate apoyo se entregan a las antes del comienzo del</li> </ul>

Indicador	Descripción de los Indicadores	Evidencias	Impacto
a la administración escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>800 directores de escuela concluyen el programa de diploma en gestión escolar. Las escuelas faro incrementaron la eficiencia y eficacia de su administración al eliminar el 60% de la carga de trabajo rutinario de los directores</li> <li>Capacitados los miembros de las 800 juntas escolares</li> <li>Equipos de gestión en el lugar en las operaciones de las escuelas faro</li> <li>Los distritos escolares experimentales incorporan las funciones de presupuesto, plantilla, obtención, contabilidad y gestión financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes del MOEC y PIOJ</li> <li>Evaluación resumida</li> <li>Informes anuales de las escuelas</li> </ul>	
os escolares en iento			<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supuestos demográficos convalidados</li> </ul>
la asistencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>La asistencia diaria promedio en 100 escuelas primarias de los más bajos niveles de asistencia llega al 85% o a tasas más altas</li> <li>No hay diferencia en la asistencia entre niños y niñas en los distritos escolares</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las condiciones externas para alcanzar las metas de es</li> </ul>
ueda establecida, se mejoran icaciones y el acceso a la ón en la conducción del las oficinas centrales y s ación relativa a recursos censo escolar, NAP, tura, mantenimiento y financieras queda accesible de Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 70% del personal del MOEC y regional utiliza activamente Intranet para los fines de políticas de planificación y gestión educacional</li> <li>El proceso de recolección y análisis de datos del censo del MOEC se reduce a cuatro meses</li> </ul>		
ciones físicas que tenían un negativo sobre el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos nuevas escuelas, cuatro ampliaciones</li> <li>Tres escuelas de reemplazo y dos de reemplazo parcial construidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes estadísticos</li> <li>División de Planificación del Desarrollo</li> <li>Visitas al terreno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo oportuno de fondos</li> <li>Terminación oportuna de</li> </ul>
ampliada en el MOEC y la d para suministrar y mantener es que faciliten el e	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las escuelas han aplicado planes de mantenimiento con participación de la comunidad</li> </ul>		

Componentes:	US\$ millones	Actividades	Suma
<b>Programa</b>			
Evaluación	0,5	• Unidad de Gestión del Proyecto	• Apoyo del Gobierno de MOEC
Coordinación de Programa	3,0	• Unidad de vigilancia dentro del MOEC	• Prácticas eficientes de g
<b>Coordinación de Programa</b>	<b>3,5</b>	• PIOJ	• Disponibilidad de fondo contrapartida
os	1,5	• Formativo y resumido	• Desembolso de acuerdo objetivo
o y materiales suplementarios	0,6	• Informes de evaluación	• Estabilidad macroeconó
de alfabetización	1,0	• Misiones del BID	
	1,0	• Auditorías	
enseñanza y aprendizaje	2,0		
fesional	3,9		
<b>El componente de calidad</b>	<b>10,0</b>		
o institucional	6,4		
	2,9		
<b>El componente institucional</b>	<b>9,3</b>		
ra			
de nuevas escuelas	2,9		
al de escuelas existentes	2,9		
cial de escuelas existentes	1,2		
escuelas existentes	2,8		
e imprevistos	0,7		
<b>obras civiles</b>	<b>10,5</b>		
gnados	1,7		
<b>os totales</b>	<b>35,0</b>		

PROYECTO DE APOYO A LA EDUCACIÓN PRIMARIA  
CALENDARIO ILUSTRATIVO DE ADQUISICIONES

Rubros de adquisiciones	Financiamiento		Método	Fechas de publicación	Costo US\$
	BID %	Local %			
<b>RUBROS CIVILES</b>					
<i>Construcción de nuevas escuelas</i>					
a) Construcción de nuevas escuelas (una licitación)*	80	20	LPI	1er año/2do semestre	2.
b) Equipamiento de nuevas escuelas (una licitación)	80	20	LPI	2do año/1er semestre	
<i>Reemplazo total de escuelas existentes</i>					
a) Construcción (una licitación)	80	20	LPI	1er año/2do semestre	2.
b) Equipamiento de escuelas (una licitación)	80	20	LPI	2do año/1er semestre	
<i>Reemplazo parcial de escuelas existentes</i>					
a) Construcción (una licitación)	80	20	LPI	3er año/1er semestre	1.
b) Equipamiento de escuelas (una licitación)	80	20	LPN	3er año/2do semestre	
<i>Ampliación de escuelas existentes</i>					
a) Construcción (una licitación)	80	20	LPI	3er año/1er semestre	2.
b) Equipamiento de escuelas (una licitación)	80	20	LPI	3er año/2do semestre	



Rubros de adquisiciones	Financiamiento		Método	Fechas de publicación	Costo US\$
	BID %	Local %			
<b>BIENES Y EQUIPOS</b>					
Computadoras, impresoras y “hardware” de información (dos licitaciones, dos contratos)	100		LPI	1er año/2do semestre y 2do año/2do semestre	1
“Software” (dos licitaciones, cuatro contratos)	100		LPI	1er año/2do semestre y 2do año/1er semestre	
Escáners (1conjunto)	100		CD	1er año/2do semestre	
Equipos eléctricos (dos licitaciones, 3 contratos)	100		CD	1er año/2do semestre y 2do año/2do semestre	
Producción de audio (1 conjunto)	100		LPN	1er año/2do semestre	
Bibliotecas y centros de recursos (dos licitaciones)	100		LPN	1er año/2do semestre	
Otros materiales y útiles para información tecnológica	100		LPN	1er año/2do semestre	
Vehículos (dos licitaciones)	100		LPN	1er año/2do semestre y 2do año/1er semestre	
Muebles (dos licitaciones)	100		LPN	1er año/2do semestre y 2do año/1er semestre	
Equipos de oficina (telecopiadora, retroproyectores, etc.) (dos licitaciones, dos contratos)	100		LPN	1er año/2do semestre y 2do año/1er semestre	

Rubros de adquisiciones	Financiamiento		Método	Fechas de publicación	Costo US\$
	BID %	Local %			
<b>RUBROS DE TEXTO Y MATERIALES SUPLEMENTARIOS</b>					
Materiales del plan de estudios (una licitación, un contrato)	100		LPI	1er año/1er semestre	
Manuales de evaluación (una licitación, un contrato)	100		LPI	1er año/1er semestre	
Videos de instrucción (una licitación, un contrato)	100		CD	1er año/1er semestre	
Armarios de almacenamiento (una licitación, un contrato)	100		LPI	1er año/1er semestre	
Libros de lectura suplementarios (dos licitaciones, dos contratos)	100		LPI	1er año/1er semestre y 4to año/2do semestre	
Guías anuales de Información Tecnológica (una licitación, dos contratos)	100		LPN	2do año/1er semestre	
	100		LPN	1er año/2do semestre	
Materiales suplementarios para ProDe (una licitación, un contrato)	100		LPN	1er año/2do semestre	
Materiales de apoyo IS (una licitación, un contrato)					

Rubros de adquisiciones	Financiamiento		Método	Fechas de publicación	Costo US\$
	BID %	Local %			
SERVICIOS DE CONSULTORÍA					
Consultores internacionales (individuales)	100		LPI	1er año/1er semestre al 5to año/1er semestre	3
Consultores nacionales (firmas, ocho contratos)	100		LPN	1er año/1er semestre al 3er año/1er semestre	
Consultores (individuales)	100		LPN	1er año/1er semestre al 3er año/1er semestre	1
SERVICIOS DE CAPACITACIÓN					
Grupos de trabajo/Capacitación/Seminarios/Conferencias	100		LPN	1er año/1er semestre al 5to año/1er semestre	2
Estudios en el país (dos licitaciones, cuatro contratos)	100		LPI	1er año/1er semestre	2
Estudios en el exterior/Becas individuales (dos licitaciones, cuatro contratos)	100		LPI	1er año/1er semestre y 1er año/2do semestre	1

: Licitación pública internacional; LPN: Licitación pública nacional; CD: Contratación directa

**Los montos presupuestados no incluidos en el cuadro de adquisiciones:**

Subvenciones para intervenciones de alfabetización en escuelas ubicadas en zonas desventajosas (US\$1.000.000); Racionalización de colegios normales (US\$500.000); Subvenciones ProDe (US\$75.000); Conexiones a tecnología de información de Internet (US\$90.000); Licitación de servicios de alfabetización (US\$600.000); Planes experimentales de Información Tecnológica (US\$140.000); Recursos de enseñanza y aprendizaje (US\$500.000); Viajes de estudio (US\$67.000); Viáticos por reubicación (US\$64.000); Costos ordinarios del plan experimental de distribución (US\$800.000); Otros gastos de evaluación (US\$53.000); PMU (personal y útiles de oficina) (US\$2.900.000); Personal en el MOEC para Información Tecnológica (US\$790.000); Centro de recursos multimedia en el MOEC (US\$37.000); Costos de sustentabilidad de los EMIS (US\$930.000); Visitas de campo (costos ordinarios) (US\$800.000); e Imprevistos (US\$900.000).

PROYECTO DE RESOLUCION

JAMAICA. PRESTAMO \_\_\_\_/OC-JA  
AL GOBIERNO DE JAMAICA  
(Proyecto de Apoyo a la Educación Primaria)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco o al Representante que él designe para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con el Gobierno de Jamaica, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un proyecto de apoyo a la educación primaria. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$31.500.000 de la Facilidad Unimonetaria de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a las "Condiciones Contractuales Especiales" y a los "Plazos y Condiciones Financieras" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.

PROYECTO DE RESOLUCION

JAMAICA. PAGO PARCIAL DE INTERESES DEL PRESTAMO \_\_\_/OC-JA  
AL GOBIERNO DE JAMAICA  
(Proyecto de Apoyo a la Educación Primaria)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe para que, en nombre y representación del Banco, en su carácter de administrador de la Cuenta de la Facilidad de Financiamiento Intermedio, en adelante, la "cuenta", proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con el Gobierno de Jamaica, como Prestatario, y a adoptar las demás medidas pertinentes para utilizar recursos de la cuenta con el objeto de pagar una parte de los intereses adeudados por el Prestatario sobre los saldos deudores del préstamo autorizado por la Resolución DE-\_\_\_/\_\_\_, siguiendo las disposiciones indicadas en el Documento FN-263-2, aprobado por el Directorio Ejecutivo el 21 de diciembre de 1983, y sus modificaciones.