



Project Completion Report

ICR



Educación Preescolar y Tercer Ciclo
COSTA RICA
Project Number: CR0044
Loan: 1010/OC-CR

Impreso en : 2006-09-07 18:47:31



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	10
2.2. Análisis de la implementación	13
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	13
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	16
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	17
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	18
2.3. Análisis de Sostenibilidad	19
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	19
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	24
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	25
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	26
Memorando del Ejecutor	27
3.1. Memorando del Ejecutor	27
Minutas del CRG	28
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	28
Anexos	29
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	29
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	29



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	29
Anexo 2 - Ultimo ISDP	30
Anexo 3 - Información del LMS	30
Anexo 5 - Anexo Documental	31



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Acceso y Calidad de la Educación Preescolar y Educación Básica de Tercer Ciclo mejoradas.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Educación Preescolar y Tercer Ciclo		
Número de Proyecto	CR0044	Modalidad	PESP
País	CR	Sector	ED
Fecha de Aprobación	1997-05-21	Fecha de Término	2006-06-05
Agencia(s) Ejecutora(s)	MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA		
<hr/>			
Monto del Préstamo/CT Original	\$28,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$27,167,745.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$832,255.00		
<hr/>			
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$40,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$40,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1010/OC-CR	\$28,000,000.00	\$832,255.39	\$27,167,744.61

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	CHARLESR, PAULINAG, GUSTAVOC
Nombre de los Especialistas en la Representación	MIAH, MIGUELRO, RCAJINA, MIGUELRO
Autor del Memorando del Banco	ROSALES, MIGUEL ALBERTO
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	BARRANTES, CARLOS ALBERTO
Posición del autor del memorando del ejecutor	DIRECTOR PROMECE

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	ME	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	MS	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	MR	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	MS	• Desempeño del Banco (DB)	

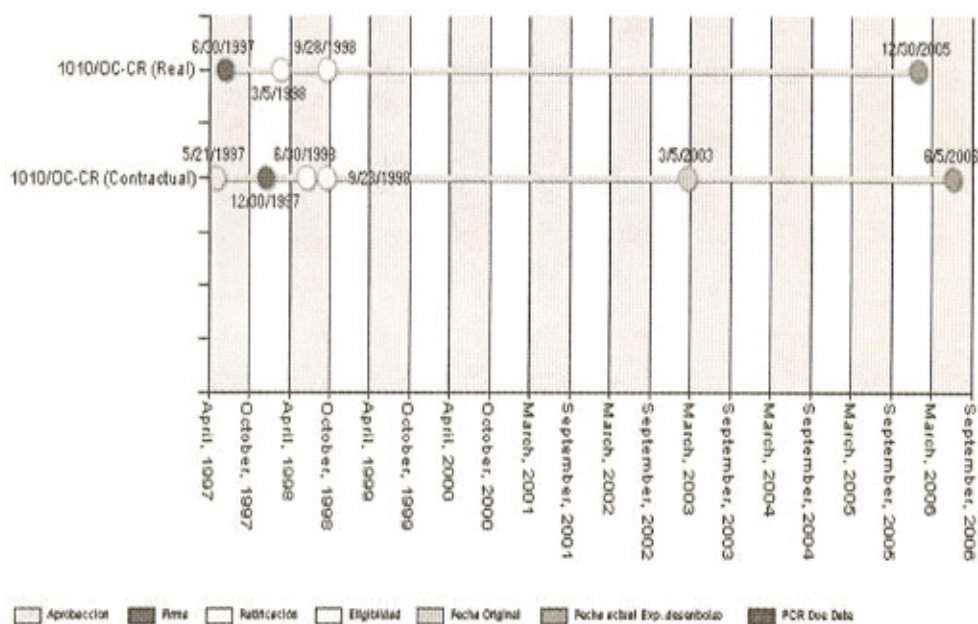


1.3.2. Calificaciones de los Últimos 10 ISDPs (PI, SU, OD)

2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.	2006 Jun.
U	S	S	S	S	S	S	S	HS	HS
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	HP	P	P	P	P	P	HP	HP

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 2/14/2005

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 3/17/2006



1.5. Documentos de Referencia

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



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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



El Gobierno de Costa Rica de 1994, con base a la necesidad de plantear una política decidida de inversión en la formación de desarrollo de los recursos humanos, para poder insertarse con éxito en el nuevo entorno mundial, incluyó en el Plan Estratégico Educativo un proceso integral de transformación del sistema educativo para propiciar sostenidamente, un capital humano competitivo, solidario y consciente de su interacción con el medio social y natural. En la política y en el Plan Estratégico Educativo, se identificaron 4 retos que enfrentaba la educación costarricense:

- 1- Reto social, que consiste en hacer de la educación un instrumento eficaz para cerrar la brecha entre clases sociales, y entre las áreas urbanas y rurales, crear nuevas oportunidades de ascenso social y suscitar la participación activa de todos los costarricenses hacia una solución solidaria de los problemas;
- 2- Reto económico: que consiste en que la educación genere los recursos humanos necesarios para elevar la competitividad y productividad nacional e integrar exitosamente el país a la economía mundial;
- 3- Reto ético: la educación debe favorecer aquellos valores y actitudes que le den a lo económico y a lo social un sentido altruista, inspirador, incorruptible y humanista, y,
4. Reto ambiental: para que la educación reproduzca y dé sentido de responsabilidad a los actuales habitantes con respecto a las necesidades de las futuras generaciones.

El "Proyecto de Educación Preescolar y Tercer Ciclo", que se relaciona directamente con el primer reto, tiene como objetivo "mejorar la equidad del sistema educativo". Para el logro de este objetivo, se busca un mayor acceso y una mejor calidad y eficiencia interna en la educación preescolar y el tercer ciclo; siendo los beneficiarios, la población urbana de atención prioritaria y la población rural principalmente en las zonas de menores ingresos.

El programa tiene dos componentes principales que buscan solucionar importantes déficit educativos del país: (i) expansión de la educación preescolar en áreas urbanas de atención prioritaria y zonas rurales, y (ii) expansión del tercer ciclo en zonas rurales. El primer componente apoyará el proceso de universalización del nivel de transición (kinder) en la esfera pública, y el segundo componente atenderá a jóvenes desplazados del sistema educativo debido a la inexistencia de instituciones de nivel medio cerca de su hogar, mediante una nueva opción de colegio no convencional en términos físicos y de organización educativa, que provea alta calidad en la enseñanza-aprendizaje.

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto



1. Educación Preescolar en áreas urbanas de atención prioritaria y zonas rurales, expandida y con mejor calidad.

Planificado

1.1. Matrícula en educación preescolar ampliada en 5.880 niños y niñas anualmente, para un total de 25.420 niños y niñas beneficiados de los cuales 14.200 son en zona urbano marginal y 11.220 en áreas rurales, al final del proyecto.

Medio de verificación (MV): Certificaciones del Departamento de Estadística del MEP.

1.2. 178 aulas-jardín para transición y materno infantil construidas, equipadas y funcionando en áreas rurales y urbanas a diciembre de 2004. De esta aulas: 68 son aulas nuevas, 80 rehabilitadas y 30 aulas nuevas para Jardines de niños y niñas de verano, para un total de 1.500 niños y niñas a beneficiar con este sistema.

MV: Actas de recepciones finales de los docentes, ingenieros externos y bitácoras.

1.3. 7.000 niñas y niños atendidos en jardines urbanos y rurales, con el proyecto Ventanas en el Mundo Infantil, además, se beneficiaran con juegos didácticos, infraestructura y mobiliario a 6.030 niños, incluyendo a la población en territorios indígenas, al final del proyecto. Además, 40 programas radiales del "Programa de radio Kinder Ventanas en el Mundo Infantil" concluidos y puestos en funcionamiento a final del proyecto.

MV: Certificaciones del Departamento de Estadística del MEP y Registro de transmisiones en la radioemisoras y certificación del ICER.

1.4. La cobertura de la educación preescolar ampliada en 25.420 niños y niñas, al final del proyecto. Además se dispondrá de aulas construidas y equipadas con materiales didácticos y funcionando: 93 a diciembre de 2003, 118 a junio 2004 y 178 al final del proyecto.

MV: contratos ejecutados y actas de recepción final de las obras. Informes semestrales de progreso del programa.

1.5. 162 docentes (Asesoras de Preescolar y del Depto. de Preescolar) capacitadas al final del proyecto.

MV: Listas de asistencia a los cursos y a las capacitaciones

1.6. Familias participan en programas no convencionales: 11.220 responsables de familia al final del proyecto.

MV: Listas de participantes.

Logrado

1.1. Con la ejecución del programa se superaron las metas establecidas en la propuesta de préstamo, se amplió la matrícula preescolar en 13.684 niños y niñas por año, para un total de 95.790 niños y niñas (al final del proyecto) de las cuáles 42.463 (44.4%) corresponden a jardines de niños en el área rural y 53.327 (55.7%) al área urbano-marginal.

1.2. A diciembre de 2004, se construyeron 189 aulas (77 aulas nuevas y 112 aulas rehabilitadas) en 122 jardines de niños, debidamente equipados. No se llevó a cabo la construcción de las aulas de jardines de niños y niñas de verano, dado que en el periodo de ejecución Costa Rica firmó el acuerdo Centroamericano de Educación, que extiende el periodo lectivo a 200 días, con lo cual no se justifican los jardines de verano y en su lugar se amplió a los jardines normales.

1.3. Al final del programa los beneficiarios directos del programa de radio kinder fueron 87.490 niños y niñas, 12.975 familias y 840 docentes capacitados, con lo cual se superaron las metas establecidas. Este programa recibió el "Premio Roger Barahona 2004- Primer lugar en Géneros Mayores como programa de servicios a la Comunidad en 2004", por parte de la Cámara Nacional de Radio. Por intermedio del programa de radio kinder "ventanas al mundo infantil", participaron 2.081 docentes, 19.975 familias y 36.465 niños y



niñas; y se dio una participación activa de los hogares en los talleres de "Formación de Mediadores". Al final del proyecto se cuenta con 40 programas de radio de audiencia abierta (para una audiencia estimada de un millón de participantes) y 40 de audiencia cerrada (para un total de 87.490 participantes) y 7 fascículos dirigidos a la familia. Además, se produjeron video clips, afiches y despleables con información, para atender una población estimada en 3.617 niños y niñas en zonas rurales dispersas.

1.4. Se superaron las metas propuestas además, la planta física se construyó con estándares modernos de espacio, mobiliario y equipo, con lo cual se logró impactar la parte física con la cobertura y la calidad. De las 189 aulas atendidas, 68 se ubican en las escuelas urbano-marginales y 121 en escuelas rurales.

1.5. 5.562 docentes, directores, asesoras regionales (AR), Asesores nacionales (AN) y familias en total capacitadas en las áreas de: Desarrollo Humano, Humanización en el aula, uso del lenguaje, etc. Con estas acciones se han beneficiado a 600 docentes, 21 AR de Preescolar, 20 Directores de los Departamentos de Desarrollo Educativo y los Directores Regionales de Enseñanza, 157 AR. Supervisores, 480 Directores de Instituciones Educativas y 12.975 miembros de familia. Durante la ejecución del proyecto, se capacitaron 23.868 docentes de preescolar y se dio apoyo al fortalecimiento de la gestión del Departamento de Preescolar y las Asesorías Regionales, mediante el equipamiento con 25 estaciones adquiridas y distribuidas (cada estación incluye 25 computadoras, 25 impresoras y 25 UPS).

1.6. 19.975 familias participaron en los programas no convencionales de educación preescolar.

Fuentes de información:

- 1- Barahona Ana Maritza. Informe Innovación Educativa en Educación Preescolar "Ventanas en el Mundo Infantil". Evaluación de Impacto. Julio, 2005.
- 2- Deloitte & Touche. Informes de Auditoría Externa.
- 3- Fundación Costa Rica para el Desarrollo Sostenible (LINCOS) (2005) Capacitación para la puesta en marcha y sostenibilidad de un Proceso de Innovación como alternativa metodológica para transformar la Práctica Educativa.
- 4- Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo (PROMECE). Informe Anuales.
- 5- Sistematización de las Experiencias, Actividades y Resultados del Proyecto Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo. Período 1998-2005. Universidad de Costa Rica (2005).
- 6- Investigación Evaluativa Proyecto de Mejoramiento de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo, Gestión e Infraestructura. Sistemas de Estudios de Posgrado. Programa de Posgrado en Evaluación Educativa.
- 7- Ministerio de Educación Pública. División de Planeamiento Educativo. Departamento de Estadísticas (1998-2006). Estadísticas del Sistema Educativo Formal.

Análisis

El sistema educativo de preescolar se remozó con la dotación y el uso de bibliografía moderna y agradable. En la actualidad, el proyecto ha equipado las aulas y dotado de materiales y juegos para niños a todos los jardines de niños intervenidos con infraestructura. Además, se desarrolló una estrategia de sostenibilidad e institucionalización de las actividades del componente en el MEP. Se desarrolló una estrategia de sostenibilidad del proyecto de Ventanas en el Mundo Infantil, incorporándolo como una actividad cotidiana dentro del presupuesto del MEP. Adicionalmente se incluyó el tema del mantenimiento en las acciones del Ejecutor, se elaboraron manuales de mantenimiento y se diseñó un plan detallado de mantenimiento de obras para el 100% de los centros construidos.

El que los resultados obtenidos hayan sido superiores a los previstos, se explica porque se presentaron muchas fortalezas como producto de los años de experiencia acumulados por PROMECE como unidad coordinadora consolidada, se dio mucho trabajo interdisciplinario y mancomunado entre los componentes con total apoyo de las unidades del MEP (Departamentos de Preescolar y Educación Académica y las Asesorías regionales de educación preescolar) dándose una coordinación sistemática con reuniones quincenales para controlar y dar seguimiento a los avances del programa.



2. La educación en el Tercer Ciclo en el área rural, expandida y con mejor calidad educativa.



Planificado

2.1. 40 Colegios de tercer ciclo con intervenciones y mejoras sustanciales en infraestructura concluidas, equipados con recursos tecnológicos innovadores, con mobiliario y bibliografía moderna al final del proyecto.

MV : Contratos ejecutados y actas de recepción final de las obras; actas de recepciones finales de los directores, ingenieros externos y bitácoras.

2.2 . Matrícula atendida por el programa aumentada. 18.723 alumnos al final del proyecto.

MV: Estadísticas oficiales de MEP.

2.3. 9.810 estudiantes de séptimo año, 6.021 estudiantes de octavo año y 2.892 estudiantes de noveno año, atendidos al final del proyecto.

MV: Certificaciones del Departamento de Estadísticas del MEP.

2.4. Aumentada la inversión de los programas de equidad en la población que atiende el programa. Presupuesto asignado a bonos, becas y transporte para estudiantes aumentado en 10% a diciembre de 2003, 30% a diciembre de 2004 y 6.13% a diciembre de 2005.

MV: Certificación de los programas de equidad.

2.5. Puesta en marcha de un Proyecto de Innovación Educativa con la integración de tecnologías digitales que incorpora soluciones portátiles e inalámbricas aplicables al aula escolar para el 100% de los colegios incluidos en el programa, funcionando al final del proyecto. De estos colegios, 40 contarán con laboratorios de informática e innovación en el área del aprendizaje de las ciencias y un segundo idioma debidamente equipados, capacitados y funcionando al final del proyecto.

MV: Acta de entrega de laboratorios y Acta de entrega de los equipos tecnológicos

2.6. Procesos de desarrollo humano y apropiación tecnológica para los grupos líderes de los colegios en innovaciones educativas realizados. 160 miembros de las Juntas Administrativas, 360 docentes y 40 directores participantes al final del proyecto.

MV: Listas de participantes.

2.7. Fortalecidas la capacidad técnica de los Asesores Nacionales del departamento de Académica del MEP, con innovaciones en tecnología, ciencias e idiomas. 40 asesores regionales capacitados; además, los Asesores Nacionales del depto de Educación Académica de la División Curricular del MEP, Asesores Regionales de las 20 Direcciones Regionales debidamente capacitados en herramientas tecnológicas para integración curricular y 40 funcionarios del MEP y 160 directores y 46 docentes capacitados. 360 docentes capacitados en las asignaciones básicas al final del proyecto al final del proyecto.

MV: Lista de participantes, Listas de Direcciones Regionales y, Actas de uso de las innovaciones educativas

Logrado

2.1. Se construyeron 62 colegios (11 en área urbano-marginales y 51 en zona rural) con mobiliario escolar, 20 mas que los 40 colegios que originalmente se programó construir.

2.2. En la educación secundaria la cobertura a nivel nacional del III Ciclo aumentó en 41.707 estudiantes, de 101.439 (77.5%) estudiantes en 1988 a 143.146 (80.1%) a diciembre de 2004. Para los colegios apoyados por el programa, se redujo la repitencia para el mismo periodo de una 12.4% a un 11.5% y la tasa de deserción de 12.9% a 10.7%.

2.3 La cobertura del tercer ciclo pública diurna se incrementó anualmente en 20.449 estudiantes, para un total de 323.140 estudiantes atendidos durante la ejecución del programa; de los cuáles, 152.720 son de séptimo año, 98.058 de octavo año y 72.362 de noveno año.



2.4 Se logró un incremento significativo de la asignación del presupuesto destinado a bonos, becas y transporte para estudiantes con un monto de US\$3.561.791,00 en el año de 2005, correspondiente a un aumento del 407% con respecto a la meta establecida al finalizar el programa.

2.5 Los 62 colegios cuentan con soluciones inalámbricas con tecnología portátil y en 13 de ellos se establecen mayores innovaciones con soluciones e inversiones de alta calidad para el aprendizaje de las ciencias y un segundo idioma, propiciando ambientes dinámicos y altamente interactivos. En 49 de estos colegios también se previó soluciones tecnológicas para apoyo a las ciencias y al idioma inglés. En 60 colegios se suministro bibliografía y mobiliario innovador para los diferentes espacios construidos.

2.6. En los 62 colegios se desarrolló un proceso de apropiación y sensibilización en herramientas tecnológicas no convencionales para ser integradas en los procesos pedagógicos 22.519 docentes en los procesos de capacitación, a 62 directores y 310 miembros de Juntas Administrativas, al final del programa.

2.7. Capacitación: 28.521 docentes capacitados en las áreas de evaluación, disciplina en el aula, mediación pedagógica, planeamiento, etc.; 16.415 textos seleccionados para apoyar la labor de los docentes en la enseñanza de español, estudios sociales, matemática y español; y, 20.000 módulos para apoyar a los docentes en las áreas de auto y mutua disciplina en el aula, mediación pedagógica, planeamiento didáctico, etc. Los docentes, directores, Juntas Escolares y Administrativas y alumnos vienen participando de un amplio programa de capacitación para mejorar la calidad y fortalecer la estrategia de sostenibilidad de las inversiones. A nivel central, los asesores nacionales, responsables de la planificación y la gestión del currículo recibieron inversiones en tecnología educativa, capacitación, uso de nuevos software, bibliografía y oportunidades para el diseño de módulos en todas las disciplinas y financiamiento para su entrega técnica con los docentes. 28.521 docentes capacitados en las áreas de evaluación, disciplina en el aula, mediación pedagógica, planeamiento, etc.; 16.415 textos seleccionados para apoyar la labor de los docentes en la enseñanza de español, estudios sociales, matemática y español; y, 20.000 módulos para apoyar a los docentes en las áreas de auto y mutua disciplina en el aula, mediación pedagógica, planeamiento didáctico, etc. Los docentes, directores y alumnos vienen participando de un amplio programa de capacitación para mejorar la calidad y fortalecer la estrategia de sostenibilidad de las inversiones. A nivel central, los asesores nacionales, responsables de la planificación y la gestión del currículo recibieron inversiones en tecnología educativa, capacitación, uso de nuevos software, bibliografía y oportunidades para el diseño de módulos en todas las disciplinas y financiamiento para su entrega técnica con los docentes. Se imprimieron 35.200 ejemplares de 22 módulos para el apoyo del Programa de estudio, comunicación asertiva y trabajo comunal.

Fuentes de Información:

- 1- Barahona Ana Maritza. Informe Innovación Educativa en Educación Preescolar "Ventanas en el Mundo Infantil". Evaluación de Impacto. Julio, 2005.
- 2- Deloitte & Touche. Informes de Auditoría Externa.
- 3- Fundación Costa Rica para el Desarrollo Sostenible (LINCOS) (2005) Capacitación para la puesta en marcha y sostenibilidad de un Proceso de Innovación como alternativa metodológica para transformar la Práctica Educativa.
- 4- Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo (PROMECE). Informe Anuales.
- 5- Sistematización de las Experiencias, Actividades y Resultados del Proyecto Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo. Período 1998-2005. Universidad de Costa Rica (2005).
- 6- Investigación Evaluativa Proyecto de Mejoramiento de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo, Gestión e Infraestructura. Sistemas de Estudios de Posgrado. Programa de Posgrado en Evaluación Educativa.
- 7- Ministerio de Educación Pública. División de Planeamiento Educativo. Departamento de Estadísticas (1998-2006). Estadísticas del Sistema Educativo Formal.

Análisis

Se superaron las metas originales establecidas en el Informe del Proyecto, y se dió un impulso importante a la ampliación de la cobertura y la reducción de las tasas de deserción intra-anual y de repetición en el tercer ciclo. Con la dotación de infraestructura y de equipo, tal y como se tiene definido para los colegios contemplados en el proyecto, constituyen un logro para jóvenes que tienen pocas posibilidades de formarse, concluir la educación secundaria y de acceder a la educación superior.

El Programa además de contribuir con el aumento de la cobertura de laboratorios de informática, ha



propiciado un nuevo concepto innovador: la Sala de Innovación y Aprendizaje, tanto con tecnología fija como con tecnología móvil, ambos con soluciones de conectividad inalámbricas. De igual forma con el programa se ha desarrollado soluciones pedagógicas innovadoras que integran tecnología digital para ser utilizadas directamente en el aula por los estudiantes y sus docentes.

Además se apoyó al MEP en la dirección técnica de otras obras de infraestructura física, en al menos 10 escuelas y/o colegios.

Como resultado de la acciones de sostenibilidad, se ha logrado incluir el tema del mantenimiento en las acciones del Ejecutor y el diseño de un plan detallado de mantenimiento de obras. Los 62 centros educativos contruidos, cuentan con un manual de mantenimiento específico.

Con la asignación presupuestaria, se avanza en la ampliación de la cobertura de las innovaciones en la educación secundaria promovidas por el programa durante su ejecución.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- - Matrícula anual ampliada en 13.684 niños y niñas en preescolar y 41.707 estudiantes de tercer ciclo.
- - 189 Aulas de preescolar y 62 colegios de tercer ciclo contruidas y debidamente equipadas.
- - Materiales didácticos y recursos de aprendizaje diseñados, impresos y en plena uso en las aulas de preescolar y en los colegios.
- - 5.562 docentes y miembros de familia en preescolar y 28.251 docentes de tercer ciclo capacitados.
- - 40 programas de radio de audiencia abierta y 40 de audiencia cerradas elaborados.

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

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo



Acceso y Calidad de la Educación Preescolar y Educación Básica de Tercer Ciclo mejoradas.

- 1.1. Aumentada la cobertura de la educación preescolar: materno infantil (Interactivo II) y transición, de 5.6% y 81.2%, respectivamente, en 1998 a 42.2% y 92.2 en 2004
- 1.2. Tasa de repitencia del tercer ciclo de la educación pública diurna disminuida de 15.5%, en 1998 a 13.4% a partir de diciembre de 2004.
- 1.3. Cobertura del tercer ciclo incrementada de 101.439 estudiantes en 1998 (77.5%), a 143.146 (80.1%) a diciembre de 2004..
- 1.4. Tasas de deserción intra -anual en el tercer ciclo pública diurna reducida, en 1998, de 13.9% a 12.7%, a partir de diciembre de 2004.
- 1.5. La tasa de repetición en secundaria disminuida de 12.3%, en 1998, a 11.5%, a partir de diciembre de 2004.

■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)



1. A nivel de preescolar: Aumentada la cobertura de preescolar en 3.684 niños y niñas; de los cuales materno infantil (interactivo II) aumentó de 5.6% en 1998 a 42.2% en 2004 y transición de 81.2% en 1998 a 92.2% en 2004.

El logro alcanzado se explica porque desde el diseño del Proyecto se estimuló la participación de los funcionarios del MEP, muy especialmente, los departamentos de Educación Preescolar y Académica, de la División de Desarrollo Curricular; además, la estrategia desarrollada por el



proyecto, en la educación preescolar, a través del Proyecto "Ventanas en el Mundo Infantil", motivó a la familia y a la comunidad a participar y apoyar la formación de las niñas y los niños y sus maestras.

2. A nivel de tercer ciclo: Aumentada la cobertura en 41.707 estudiantes, de 101.439 en 1998 a 143.146 a diciembre 2005; la tasa de repitencia se disminuyó de 15.5% en 1998 a 11.7% en 2005; la tasa de deserción intra-anual pasó de 13.9% en 1998 a 10.7% en diciembre de 2004. Para el mismo periodo 1998-2005 a nivel de secundaria general, la tasa de repitencia pasó de 12.3 a 11.5% y la tasa de deserción de 13.9 a 12.7%.

Estos alcances fueron posibles dado que se dió un fortalecimiento de las unidades internas del MEP con procesos de desarrollo profesional, bibliografía, tecnología y equipamiento, entre otros; asimismo, ha sido importante la participación y contribución al proyecto de las asesoras y asesores del Departamento de Educación Académica de la División de Desarrollo Curricular, especialmente en las asignaturas de Ciencias, Inglés, Música, Artes Industriales y Matemáticas, en lo que respecta a la conceptualización de materiales, definición de innovaciones, análisis y recomendaciones de bienes y servicios, asociado al Componente de Tercer ciclo.

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

Efectos intermedios:

- 1- Mejoramiento y mantenimiento de la capacidad instalada.
- 2- Actualización de los materiales didácticos y del mobiliario y equipo para la educación.
- 3- Incremento de la cobertura educativa a nivel nacional, para preescolar y tercer ciclo.
- 4- Los docentes se convierten cada vez mas en facilitadores del proceso de aprendizaje.
- 5- Los docentes, los alumnos y las familias, participan más activamente en el seguimiento de los planes de mantenimiento de cada obra.

Impactos iniciales:

- 1- Mejoramiento de los índices de cobertura, repitencia y deserción, a nivel preescolar y tercer ciclo de las instituciones beneficiadas directamente y a nivel nacional.
- 2- Expansión de la educación de preescolar y tercer ciclo, con la construcción y puesta en ejecución de las 189 aulas de preescolar y los 62 colegios de secundaria construidos.
- 3- Incorporación del sistema de innovación educativa como parte de los programas cotidianos del MEP.
- 4- Total aceptación del proyecto "Ventanas en el Mundo Infantil" entre docentes, asesoras regionales, niños y niñas de preescolar y la familia.

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

Efectos futuros:

- 1- Dada la aceptación que han tenido los nuevos colegios tecnológicos, está previsto que se introduzca el concepto de innovación educativa a todas las instituciones de enseñanza existente en el país.
- 2- La expansión de la infraestructura educativa mediante la construcción de nuevas instituciones a un ritmo de 10 obras para secundaria y 11 aulas para preescolar por año.
- 3- Mantenimiento del programa de capacitación de docentes y el establecimiento de un programa de certificación de capacidades profesionales de los docentes a escala nacional.

Impacto futuro:

- 1- Como consecuencia de la aceptación que han mostrado los estudiantes del nuevo concepto de colegios tecnológicos, se espera un mejoramiento sostenido de los indicadores de cobertura, repitencia y deserción de preescolar y de secundaria a nivel nacional.
- 2- Mayor participación de las familias, las Juntas Educativas y los Gobiernos Locales en la evaluación del sistema educativo y en el mantenimiento de las obras.
- 3- Con la inclusión de recursos presupuestarios en el presupuesto normal de MEP, se prevé la sostenibilidad del programa "Ventanas al Mundo Infantil".
- 4- Dado el impacto que tiene la estrategia de innovación educativa en el tercer ciclo, se deberá



ajustar la educación del cuarto ciclo o ciclo diversificado para atender las crecientes demandas de los nuevos alumnos y del sector empresarial del país.

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



Los resultados del programa se podrán mantener en la medida en que se cumplan los siguientes supuestos:

1- Voluntad política expresada en el mantenimiento del programa de innovación educativa como parte de las actividades del MEP y la debida asignación presupuestaria para la ejecución del mismo, aunado a la asignación de los fondos adecuado del presupuesto nacional a este sector.

2- Activa participación de los docentes, los directores, los alumnos, las Juntas de Educación y Administrativas, las familias y los Gobiernos Locales, en los procesos de evaluación de la educación, en la utilización de los fondos disponibles, en la expansión de la infraestructura educativa y el mantenimiento de las obras actuales.

3- Ciclo diversificado fortalecido, necesario para responder a las nuevas demandas de los alumnos egresados del tercer ciclo en que la innovación educativa ha estado en ejecución.

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



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



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



Con la construcción de las nuevas edificaciones educativas, la dotación de material didáctico, mobiliario y equipo actualizado, la capacitación de docentes, alumnos, Juntas Escolares y familias; y, el establecimiento de un programa radial para preescolar, el proyecto ha contribuido al programa nacional de reducción de la brecha entre las clases sociales y entre las áreas urbanas y rurales.

Las actividades ejecutadas por el programa y el mejoramiento al acceso a la educación ha contribuido directamente a mejorar los indicadores de repitencia, cobertura y deserción de preescolar y de tercer ciclo, a nivel nacional.

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



Es importante aclarar que del monto total del proyecto se canceló el equivalente de US\$832.255,00, sin que se afectara la ejecución del programa, debido a que este monto correspondía a intereses (US\$744.252,68) y un saldo del FIV (US\$88.002,32).

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



■ ■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica





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

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

☒ Muy Efectivo (ME)

☐ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

- El programa logró la totalidad de los efectos e impactos presentes esperados, el MEP además, ha incorporado fondos nacionales para dar sostenibilidad al programa de innovación educativa a nivel de preescolar y de tercer ciclo, lo que da un alta probabilidad de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo y en el logro de los efectos e impactos futuros.

- Específicamente el programa ha tenido resultados satisfactorios, dado que ha logrado establecer en las instituciones de educación preescolar y de tercer ciclo ubicados en las áreas rurales y las zonas urbano marginales, un sistema de innovación educativa de primer nivel, con lo cual los beneficios a la población meta han sido inmediatos. La construcción de 62 centros educativos de tercer ciclo y 189 aulas de preescolar, ha contribuido directamente a mejorar la cobertura educativa del país y el mejoramiento de la equidad de la educación. La asignación presupuestaria en el presupuesto normal del MEP, asegura la sostenibilidad del sistema y el acceso a la población meta.

- Con la implementación del programa de innovación educativa, en donde el estudiante tiene acceso a internet, a nuevas oferta educativas y a herramientas didácticas novedosas, que apoyan de manera positiva su aprendizaje, se incrementa la motivación de los estudiantes en este proceso, dando un impulso a la demanda por estos servicios en todo el país.

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

■ ■ 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

Factores negativos:

1- En el diseño del proyecto se condicionó el primer desembolso al nivel de avance de actividades de otra operación en el sector (667/OC-CR), lo que afectó seriamente el inicio de esta operación.

2- Como resultado de una cooperación técnica anterior otorgada al Centro Nacional de Infraestructura Escolar (CENIFE), se condicionó que esta entidad apoyara la ejecución de la actividad de infraestructura, dado que se pensó que dicho condicionamiento generaría efectos positivos en la ejecución del préstamo 667/OC-CR que mostraba plazos muy prolongados de ejecución; no obstante el CENIFE nunca logró mejoras en su gestión lo que afectó inicialmente la ejecución de esta actividad y esta premisa no resultó positiva para la ejecución del préstamo 1010/OC-CR

Factores positivos:

1- Para la ejecución de este programa, se utilizó la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) que ejecutó otras operaciones financiadas por el Banco y el Banco Mundial, lo que fué fundamental para lograr la adecuada ejecución del programa y lograr alcanzar los objetivos previstos. La UCP esta conformada básicamente por personal de planta del MEP.

2- El marco lógico del proyecto y los alcances de los componentes fueron diseñados como grandes líneas programáticas lo que estimuló la creatividad y la innovación, permitiendo que la UCP y los beneficiarios definieran nuevas formas e interacciones en la implementación del proyecto.

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

1- En el diseño se estableció la realización de una evaluación intermedia. Paralelamente el MEP mantuvo la información base para medir el desempeño en su departamento de estadística y la UCP también llegó información paralela de las actividades no incluidas en los registros del MEP.

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

1- Se recomienda en la fase de diseño, asegurar que todos los indicadores de desempeño estén debidamente incorporados en la unidad de estadística del ejecutor, caso contrario se deberá hacer el ajuste y fortalecimiento institucional necesario para que esto se dé y poder disponer de información específica del proyecto y de la institución.

2- Es muy importante establecer un evaluación final del programa que sirva para analizar el alcance del programa y para que los resultados sirvan de insumo al "Taller de Terminación" y, que permita una buena comparación con respecto a la evaluación intermedia. El costo de esta evaluación deberá estar incorporada en el esquema de financiamiento para asegurar su oportuna



realización.

3- Dado el alcance de este tipo de programas, se recomienda que para futuros proyectos, se debe incluir la realización de un estudio sobre Costo/Beneficios y Costo/Efectividad, para poder medir adecuadamente el impacto y sostenibilidad real del programa.

■ ■ 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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

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

Factor negativo:

El nivel de información recopilada por el Departamento de Estadística del ejecutor, aunque es muy confiable, fue general y referida al sistema educativo como un todo, lo que no permite en algunos casos hacer una adecuada segregación para poder medir el impacto directo del programa.

Factor positivo:

La UCP debió desarrollar un sistema complementario en algunas actividades, para control y seguimiento de los resultados del programa, en coordinación con las unidades técnicas del ejecutor y con la dirección de estadísticas del Ministerio.

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

1- La realización de la Evaluación intermedia, prevista en el programa (Evaluación realizada por el Sistema de Estudios de Posgrado, Programa de Evaluación Educativa de la Universidad de Costa Rica), aun y cuando se realizó muy avanzado el Proyecto, suministró información importante acerca del uso de las inversiones y las estrategias para la sostenibilidad del Proyecto, con fondos propios del Gobierno de Costa Rica, además de lo relacionado con la participación de la comunidad.

2- La UCP capitalizó las evaluaciones realizadas por otras instituciones, a saber: i) evaluación del programa "Ventanas en el Mundo Infantil", realizado conjuntamente por los docentes, los alumnos, las familias y los asesores regionales, con la facilitación de una consultora Externa, y ii) evaluación de la capacitación para la "Puesta en marcha de un proceso de innovación como alternativa metodológica para transformar la práctica educativa", llevada a cabo por la Fundación Costa Rica



para el Desarrollo Sostenible (LINCOS) .

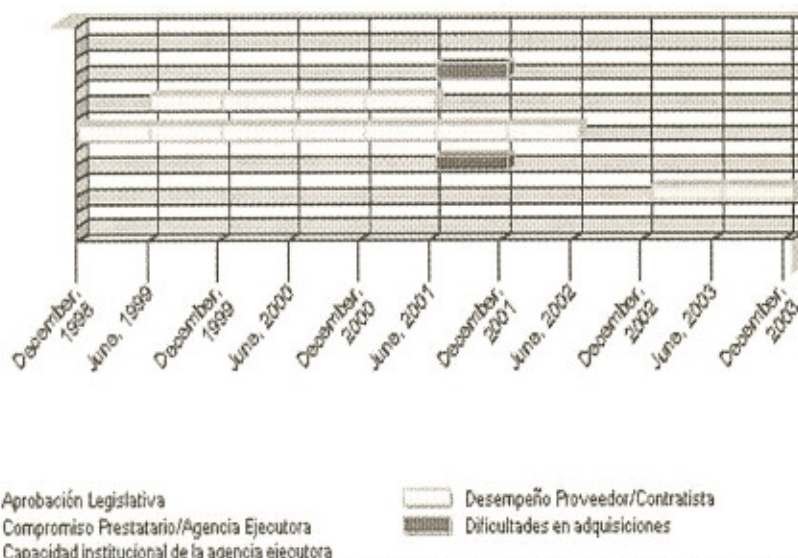
2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

1- Con base al análisis de la magnitud, periodicidad y confiabilidad de los sistemas de información que tiene el ejecutor, incorporar los ajustes pertinentes para que se disponga de la información de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del programa. Con esta información base se propicia una adecuada evaluación intermedia, que incluya además un análisis de la calidad del sistema de recopilación y análisis de la información.

2- Mantener la realización de la evaluación ex-post, con cargo al financiamiento y cuyos resultados deben servir de insumo al "Taller de Terminación" de la operación y de recomendación de acciones o actividades pendientes y futuras de interés para el país y para el banco.

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

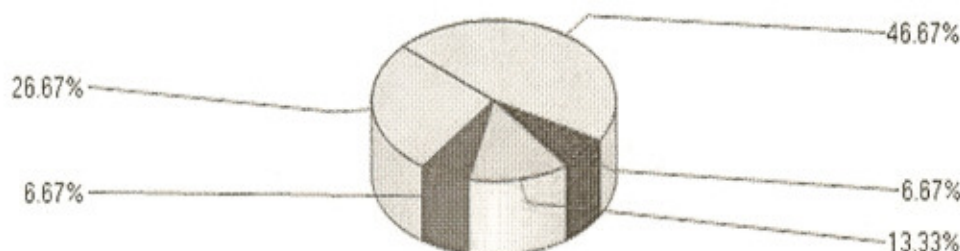
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



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



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



Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora
Aprobación Legislativa
Dificultades en adquisiciones

Desempeño Proveedor/Contratista
Capacidad institucional de la agencia ejecutora

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

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

Factores negativos:

1- La elegibilidad para desembolso del Programa fue condicionada al nivel de ejecución y monto del desembolso de otra operación en el sector (667/OC-CR), lo que afectó seriamente el inicio de esta operación, especialmente lo que se refería a las actividades de infraestructura que representan el 76.34% del financiamiento.

2- La asignación de las acciones específicas de la actividad de infraestructura a una organización especializada en infraestructura escolar (CENIFE), que nunca logró mejoras en su gestión, afectó inicialmente la ejecución de esta actividad.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

Factores positivos:

1- Para la ejecución de este programa, se utilizó la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) que ejecutó otras operaciones financiadas por el Banco y el Banco Mundial, lo que fue fundamental para lograr la adecuada ejecución del programa y lograr alcanzar los objetivos previstos.

2- La habilidad y experiencia de la UCP, para contratar la asistencia técnica necesaria para solventar el problema del atraso del componente de infraestructura, dadas las serias limitaciones de CENIFE, que tenía de acuerdo al diseño, la responsabilidad de la ejecución de este componente. Con la conformación de la unidad de infraestructura física, la UCP pudo apoyar la ejecución del componente de infraestructura y apoyar al MEP en el mejoramiento del CENIFE.



3- El compromiso asumido por el Ejecutor para aplicar las acciones de mantenimiento de la obras fue muy importante y positivo, dado que permitió la participación de la comunidad, los docentes, los alumnos y las Juntas Escolares en este proceso; para esto se dictaron charlas especiales antes de la entrega de las obras, se entregaron manuales específicos para el mantenimiento y el MEP incluyó 3 días en el Calendario Escolar, para las labores de mantenimiento.

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

1- La efectividad del proyecto en términos de expansión de la infraestructura educativa estuvo restringida durante 21 meses después de la fecha en vigencia del programa, dado la condicionalidad establecida con el nivel de desembolso y ejecución que debía tener otra operación financiada por el Banco en el área de educación primaria (667/OC-CR).

2- La participación de una entidad (CENIFE) sin la suficiente capacidad y gestión, afectó el componente de infraestructura, dado que se debió recurrir a la contratación de asistencia técnica y a la conformación de una unidad de infraestructura, para resolver esta situación.

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

1- La efectividad del proyecto en términos de una buena ejecución, se vio favorecida por la utilización de una estructura de ejecución (UCP) que había acumulado la experiencia y el conocimiento en este tipo de programa y que forman parte del personal de planta profesional del Ejecutor; lo que dió continuidad al proceso de mejoramiento y estandarización de capacidades profesionales contribuyendo a completar el 100% de las contrataciones propiciadas por el proyecto.

■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

1- Dada la dificultad que presenta la ejecución de estos programa, la utilización de una unidad coordinadora que tenía la experiencia y conocimiento fue muy acertada, para dar la agilidad necesaria y para enfrentar los problemas que tuvo la operación anterior (667/OC-CR). El Ejecutor logró que se diera personería jurídica instrumental a esta unidad en 2002, lo que le dió mayor holgura en la ejecución, lo que fué fundamental para acelerar la ejecución de la operación anterior que estaba limitando el inicio de la operación actual.

2- Para atender los problemas causados por la participación del CENIFE en el componente de infraestructura, la UCP integró una unidad de infraestructura para avanzar con la ejecución del programa, contrató asistencia técnica especializada para apoyar los beneficiarios y apoyo a las autoridades del MEP en la revisión del accionar del CENIFE

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

1- Considerar el establecimiento de una unidad, con personal profesional capacitado de la propia institución, dedicado exclusivamente a la ejecución del proyecto. Esta unidad debe contar con personería jurídica instrumental, independencia administrativa y financiera, con presupuesto independiente y con capacidad para licitar en forma directa, contratar y desembolsar recursos en todas las actividades relacionadas con la ejecución del programa. Es muy importante que esta unidad sea financiada con recursos propios de la institución, para asegurar la permanencia y estabilidad del personal capacitado y el verdadero fortalecimiento institucional.

2- Para proyectos futuros es muy importante no ligar condicionalidades entre diferentes proyectos, que puedan afectar la ejecución del proyecto subordinado. Si el equipo de proyecto identifica, como una condición fundamental para que otra operación pueda iniciar operaciones, la conclusión de



actividades de otra operación, debe ajustarse la ejecución correspondiente o identificar las medidas correctivas necesarias, para resolver la situación identificada y asegurar que se de ese cumplimiento y no comprometer al país y al banco en una operación de inicio incierto.

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

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

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

- ■ Con base al análisis efectuado de los diferentes elementos citados y considerando que a pesar del atraso resultante de las condicionalidades iniciales que tuvo esta operación, las obras fueron debidamente concluidas, se logró la capacitación de docentes, Juntas de Educación, alumnos y familias; se propició un ambiente adecuado para mejorar la equidad y accesibilidad del sistema educativo; y, se mejoraron los indicadores de repitencia, cobertura y deserción de preescolar y tercer ciclo, el proceso de implementación del proyecto se califica como muy satisfactorio.

■ ■ 2.3. Análisis de Sostenibilidad

■ ■ 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

■ ■ 2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

■ ■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

1- Como resultado de las actividades innovadoras del proyecto, se introdujo concepto de "Colegio de Innovación Educativa con Tecnología de Punta". Este enfoque está dando resultados positivos a corto plazo en la aptitud y actitud de los alumnos, los docentes y las familias; por lo cual, el MEP ha decidido aplicar este concepto en todos los colegios de secundaria del país.

2- A través de los resultados positivos obtenidos de la ejecución del programa "Ventanas en el Mundo Infantil", y la importancia y relevancia que le han dado las familias, los docentes, las comunidades y los alumnos a este sistema de enseñanza preescolar en áreas aisladas y de bajo nivel de desarrollo, el MEP ha incorporado recursos en su presupuesto, para dar seguimiento y sostenibilidad a este programa.

3- El impacto de la infraestructura física al mejorar la cobertura y la calidad de los servicios en la educación preescolar y tercer ciclo, conjuntamente con la participación de la comunidad y las familias ha sido el aliciente para que el MEP prosiga con un programa de mejoramiento y construcción de nuevas edificaciones, bajo el concepto participativo promovido por el programa.

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

1- El proyecto ha mantenido y mejorado lo que había dejado instalado el programa anterior (667/OC-CR), dado que se ha mantenido para la ejecución, la misma Unidad Coordinadora con el personal profesional calificado; en las áreas de adquisiciones, control financiero e infraestructura.

2- Con base a las actividades del proyecto, el MEP dispone de planos y sistemas constructivos más adecuados y acordes con las modernas tipos de edificaciones educativas; aparte del personal calificado para el seguimiento, control, supervisión y administración de esta actividad.

3- Las instituciones educativas y las Unidades Técnicas del MEP, se han fortalecido con tecnología de punta aplicada a la educación; además del impulso dado con el desarrollo de otras formas de educación como lo fue el programa de radio kinder, de menor costo y muy eficientes para atender sectores aislados de la población.

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

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

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

Debido al aporte que dió la ejecución del proyecto al tema de la innovación educativa; a la participación de la familia, la comunidad y las Juntas Educativas; al diseño de nuevas opciones de educación en preescolar; y, al aporte de un diseño mejorado de infraestructura educativa, se considera muy relevante la calificación de la contribución del proyecto.



2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- 1- El ejecutor deberá mantener un proceso permanente de capacitación de docentes en las nuevas herramientas informáticas impulsadas con el programa.
- 2- El MEP debe seguir en forma permanente, con las acciones orientadas a propiciar la participación de las comunidades, las familias, los gobiernos locales, los docentes, las Juntas de Educación y los alumnos, como un medio para dar amplia y asegurar la sostenibilidad de la infraestructura física, el mobiliario y equipo y la evaluación de la educación.
- 3- Se deben seguir actualizando anualmente, los Manuales de Mantenimiento elaborados para dar sostenibilidad a la infraestructura física y las acciones de capacitación en esta área. Asimismo deberá seguir en forma permanente incorporando fechas en el calendario escolar para las acciones de mantenimiento de la infraestructura educativa.
- 4- Procurar anualmente, la incorporación de los recursos en el presupuesto ordinario del MEP, para seguir apoyando el programa de "Ventanas en el Mundo Infantil" y las acciones de innovación educativa con el establecimiento de 10 "Colegio de Innovación Educativa con Tecnología de Punta" por año.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

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

La sostenibilidad puede ser afectada por:
i) la falta de personal (docentes) en número para atender la creciente demanda de alumnos y con poco conocimiento en las nuevas tecnologías educativas,



- ii) las comunidades, familias, gobiernos locales y las Juntas de Educación, no mantienen un sentido de apoyo y de propiedad de cada institución educativa;
- iii) se presenta oposición o resistencia al cambio por parte de sindicatos, organizaciones privadas, grupos de la comunidad local y/o otros grupos de involucrados;
- iv) falta de coordinación entre las diferentes instituciones públicas en la dotación de servicios de apoyo a nivel de gobierno (nacional, regional y local);
- v) falta de la asignación presupuestaria al sector de educación y de apoyo a sus programa;
- vi) falta de capacidad para mantener la infraestructura existente;
- vii) persistencia de la crisis fiscal del país; y,
- viii) presencia de fenómenos naturales (sequías, inundaciones, etc.) en zonas de alto riesgo en el país.

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

Las siguientes factores contribuyen positivamente a la sostenibilidad del proyecto:

- i) existe total apoyo por parte del Gobierno Central a la educación pública y a la asignación presupuestaria correspondiente;
- ii) las comunidades, las familias, los docentes, los alumnos y las Juntas de Educación, participan activamente en el sistema educativo y en el mantenimiento de la infraestructura escolar;
- iii) el cumplimiento de la legislación nacional que universaliza la educación y que obliga a la búsqueda de alternativas de apoyo al proceso; y,
- iv) existe actualmente un apoyo total de parte de los docentes, sindicatos y otras organizaciones al desarrollo del sector.

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

En la fase de diseño:

- 1- Fue relevante para al sostenibilidad y el fortalecimiento institucional considerar la inclusión de la familia, la comunidad, las Juntas de Educación y Administración en el proceso educativo y en las acciones ligadas a la definición de estrategias para el mantenimiento de las infraestructura física
- 2- La estrategia diseñada para el desarrollo de educación preescolar por radio para zonas rurales aisladas, fue relevante para impulsar estas acciones con el programa "Ventanas en el Mundo Infantil", por medio del cual se abrió un espacio de trabajo directo con familias y comunidades y con otras instituciones del sector social, lo que motivó a la familia y a la comunidad a participar y apoyar la formación de las niñas y niños y sus maestras. El impacto de este programa ha sido tal que el MEP ha incorporado recursos en su presupuesto para darle continuidad al mismo.
- 3- La recomendación de la utilización de la Unidad Coordinadora (UC) existente del Programa de Mejoramiento de la Educación (PROMECE), que había ejecutado las operaciones anteriores financiadas por el banco y el Banco Mundial, fue relevante para darle una adecuada ejecución y propiciar la sostenibilidad del mismo en el MEP, dado que el personal de planta capacitado que conforme esta UCP se mantuvo en la institución.

En la fase de Ejecución:

- 1- La activa participación de los directores y docentes de los centros educativos y las unidades técnicas del MEP (Dpto. de Desarrollo Educativo, Dpto. de Preescolar y, las Asesoras Regionales y Nacionales) fue fundamental para la difusión del programa, para la definición de los requerimientos en cuanto a juegos didácticos, mobiliario escolar, infraestructura física, material didáctico, bibliografía y hasta en el proceso de análisis de las ofertas de las licitaciones.
- 2- La adaptación que sufrió el docente desde ser el simple responsable de una asignatura a desempeñar el papel protagónico como facilitador del proceso de aprendizaje dejando el protagonismo al estudiante que construye, fue un aspecto fundamental para impulsar la motivación de los estudiantes en el estudio y en la aceptación de las nuevas herramientas didácticas.
- 3- La aprobación de la personería jurídica instrumental del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (PROMECE), Unidad Coordinadora del programa, fue fundamental para que el programa adquiriera mayor responsabilidad jurídica y mayor independencia en su administración financiera, contable, presupuestaria y de contratación administrativa; aspecto que fue fundamental para dar una mayor agilidad y sostenibilidad al proyecto.
- 4- Como valor agregado para el desarrollo infantil integral, el ejecutor desarrolló actividades para la incorporación del idioma inglés; para el fortalecimiento del trabajo de aula en curriculum, lengua y



cultura en algunos territorios indígenas; y, la actualización de las asesoras regionales y nacionales sobre contenidos del uso y manejo de paquetes informáticos especializados; aspectos que han apuntalado la sostenibilidad del proyecto.

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

Diseño:

- 1- En esta fase se debió profundizar el análisis de las fortalezas y debilidades de la entidad propuesta (CENIFE) para haber llevado a cabo las actividades del componente de infraestructura e incluir una propuesta de fortalecimiento institucional de esta entidad.
- 2- Asimismo se debió considerar la naturaleza jurídica de la Unidad Coordinadora de PROMECE, analizando los problemas que tenía en la ejecución de la operación anterior y que justificaban una reconsideración de su estructura y atribuciones legales, para agilizar la ejecución de la nueva operación.

Ejecución:

- 1- A pesar del avance, se debió profundizar las opciones de participación de otros actores de la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado, para apoyar la expansión de la educación y fortalecer aún más el sentido de apropiación del programa en las zonas rurales y urbano-marginales.

■ ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

■ ■ Durante el próximo año, se deberán realizar las siguientes acciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto:

- 1- El MEP debiera establecer un programa de capacitación de corto y mediano plazo, que considere una actualización en las nuevas herramientas educativas e informáticas y promover un programa interno de capacitación de capacitadores. Paralelamente, debiera establecer una política de rotación del personal docente de plazos acordes con el programa de capacitación y un sistema de nombramiento interino en tiempos acordes con la capacitación (responsables: Departamentos Técnicos, fecha 30 de abril).
- 2- Establecer un programa de revisión de las normas de infraestructura vigentes del CENIFE, para atender diseños consonantes con innovaciones curriculares, la estandarización de las obras y una metodología para el control físico financiero de las obras, asimismo continuar con los "talleres de mantenimiento" para cada obra a entregar (responsable CENIFE y UCP, fecha 30 de junio 2006).
- 3- Establecer un programa de generación permanente de espacios de participación en diferentes niveles del sistema educativo conjuntamente con la creación de más "Comités de Innovación Institucional", como un medio para propiciar la sostenibilidad de acciones y asegurar la representatividad de diferentes actores que participan en el sistema educativo y la comunidad. Estos comités deberán formular estrategias para garantizar el uso y la organización efectiva de la tecnología en el centro educativo, establecer canales de comunicación efectiva con los actores educativos con el fin de apoyar los procesos de apropiación tecnológica, en los ámbitos regional e institucional, y, apoyar la ejecución de proyectos pedagógicos institucionales u otras acciones tendientes a generar una cultura de cambio (responsable directores, departamentos técnico, junta de educación y asesores, fecha, proceso continuo todo el año).
- 4- Establecer como una actividad operativa cotidiana en zonas indígenas, los programas socioculturales con una mayor disponibilidad de los docentes para el trabajo pedagógico, a la coordinación, la planificación y el trabajo en equipo del docente de cultura y el docente técnico en preescolar, con la incorporación de la lengua autóctona en los servicios de educación preescolar y la coordinación con organismos no gubernamentales que tienen programas para la niñez y la familia (responsable asesores regionales, docente y directores, fecha 30 de abril).
- 5- Incorporar en el presupuesto institucional, las partidas correspondientes para la ejecución de los programas de innovación educativa, expansión de la educación y "Ventanas en el mundo Infantil" (responsable Dirección financiera, fecha 30 de marzo).



6- Establecer un programa de seguimiento de los aspectos analizados y consensuado en el Taller de terminación del programa, plasmados en el informe del taller que se anexa al presente PCR.

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

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

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

El Ejecutor ha incorporado recursos en el presupuesto del ministerio, para seguir apoyando los programas y acciones realizadas con el programa y, adicionalmente, a mantenido a parte del personal de la UCP, dando seguimiento a estas actividades. No obstante se presenta una situación de incertidumbre por el cambio de Gobierno y la persistencia de la problemática fiscal del país, por lo que se califica como probable que el "Plan de Sostenibilidad" se mantenga durante los próximos 3 años.

■ ■ 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

■ ■ 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



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

De acuerdo con el diseño del programa, el Ejecutor asignó la ejecución a una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP): Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (PROMECE), conformada básicamente con personal de planta del ejecutor y que ha tenido bajo su responsabilidad la ejecución de otras operaciones financiadas por el Banco, el Banco Mundial y otros entes financieros. Con los fondos del financiamiento se contrataron consultorías específicas. Esta UCP resultó eficaz en la coordinación de la ejecución del programa debido a: i) el estilo gerencial y la experiencia de los especialistas que la conforman; ii) el trabajo interdisciplinario y mancomunado de los componentes y principalmente el apoyo de las unidades técnicas ejecutoras del MEP (departamentos de Preescolar y de Educación Académica) y, las Asesoras Regionales de Preescolar, iii) el establecimiento de una coordinación sistemática y las reuniones quincenales para controlar y dar seguimiento a los avances del préstamo; iv) el apoyo y respaldo dado a la UCP de parte de los diferentes gobiernos y sus autoridades en el MEP; v) el otorgamiento de la personería jurídica instrumental a la UCP, lo que le dio mayor agilidad en sus compra de bienes y servicios; y, vi) la estrecha relación que siempre tuvo el persona de la UCP con la unidades técnicas del MEP, los directores de instituciones educativas, los docentes y las Juntas Escolares y Administradoras. Es importante señalar que la UCP destaca como factores de éxito, asociados a las causas positivas en su gestión. i) el trabajo con documentos estándares como un aspecto dinamizador de los procesos de adquisiciones, ii) la estrategia de adquisiciones del proyecto, centrada en seleccionar bajo ciertas condiciones de calidad, preestablecidas, la oferta de menor precio permitió superar las metas en un 50%; iii) el proceso de adquisiciones no fue pasivo, sino que se debió motivar el mercado para brindar información a través de reuniones explicativas con oferentes invitados para mostrar el interés en la máxima competencia posible; iv) en coordinación con el Banco se introdujeron cambios en los documentos de licitación nacional para simplificar procesos lo que motivó un aumento sustancial del número de oferentes; v) además lo anterior motivó no solo un aumento de ofertas sino también un mayor número de ofertas admisibles, con lo cual hubo menos rechazos, menos incumplimientos y menos protestas; y, vi) los alumnos, que fueron el sector mas dinámico, acogieron con entusiasmo y compromiso las propuesta de innovación educativa en total coordinación con los directores (as) y las asesoras nacionales y regionales.

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

Se propondría un esquema de ejecución igual al que tuvo la ejecución de esta operación a saber: una Unidad Coordinadora con personería jurídica instrumental y conformada con profesionales de planta del ejecutor.

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

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

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

Dado que el Organismo Ejecutor logró dar continuidad y apoyo a una Unidad Coordinadora con la experiencia y conocimiento para lograr una adecuada ejecución del programa y de que adicionalmente ha logrado incorporar recursos en su presupuesto institucional para dar sostenibilidad a las actividades principales del programa; se califica como muy satisfactorio su desempeño.

■ ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post



■ ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post



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

- ☐ Si
☒ No



2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :



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

- ☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00



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

- ☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del prestatario
☐ Otras fuentes

No obstante y dada la importancia y relevancia de esta operación y considerando que hay otra posible propuesta de financiamiento que complementaría la misma, el Banco (Representación) contrató una "Investigación evaluativa sobre los resultados y el impacto (output/outcome) del Préstamo 1010/OC-CR, que sirvió de insumo para el "Taller de Terminación" del programa.

■ ■ 2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Para futuras operaciones, se debe considerar además de la evaluación intermedia, la evaluación ex-post, pero con cargo a los recursos del financiamiento, de manera que sirva como insumo para el "Taller de Terminación" y para valorar los alcances finales del programa.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor

X



Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG

X



Anexos

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



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

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

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



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

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

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

Durante el periodo de ejecución del proyecto el Ejecutor demostró una alta capacidad para llevar a cabo cada actividad del programa, tanto en el aspecto técnico como en el aspecto del manejo de la información y de los procedimientos para controlar y registrar las transacciones. Logrando con ello un alto nivel en la transparencia y manejo de la información requerida para la administración del proyecto y en el BID.



El éxito del buen uso y administración de los sistemas ha correspondido a la experiencia, capacitación y nivel académico adecuado del personal de la Unidad Ejecutora en cada una de las áreas de su competencia. Lo cual permitió que la UE desde el inicio se preocupara por implementar y manejar eficientemente los recursos, utilizando instrumentos de control contable-financiero para afrontar lo complejo de los gastos registrados en cada uno de los componentes en forma transparente.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno



El control contable y control interno implementado por la UE y el seguimiento por parte de los involucrados, conjuntamente con los representantes del Banco, permitió mantener una información fluida y actualizada, cumpliendo con todas las normas internacionales de contabilidad, y aquellos requerimientos especiales del Banco. Lo que facilitó que los auditores externos prepararan estados financieros anuales sin salvedades a los controles y manejo financiero de las transacciones del proyecto.

Los adecuados controles no sólo fueron constados por los auditores externos, sino también por el sector financiero del Banco por medio de sus visitas de inspección llevadas a cabo durante la ejecución del proyecto.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera



Dada la buena implementación de los controles internos y contables, y la experiencia del personal de la UE, fue posible que toda la información sometida a aprobación y revisión ante el Banco se diera en forma ordenada, sistemática, clara y detallada. De tal modo que permitió un alto grado de confiabilidad y seguridad en los datos recibidos por parte del ejecutor.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados



En opinión de los auditores externos los estados financieros básicos, la información complementaria, el sistema de control interno y los procesos de contrataciones y adquisiciones se llevaron a cabo de conformidad con las normas y procedimientos del Banco, las normas internacionales de información financiera y de contabilidad para toda la vida del proyecto.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas



En operaciones futuras se recomienda no condicionar el inicio de un nuevo proyecto a uno anterior, como se dio en esta operación, en la que se requirió al prestatario la presentación al Banco de solicitudes de desembolso debidamente justificadas por recursos equivalentes a US\$16,800,000.00, bajo el convenio 667/OC-CR firmado el 19 de diciembre de 1991. Esta condición previa provocó que el proyecto se desfasara en sus desembolsos.

■ ■ Anexo 2 – Último ISDP

Último ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)



■ ■ **Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto**

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

X

■ ■ **Anexo 5 – Anexo Documental**

PCR - Anexo Documental

X

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

19 de abril de 2006

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Proyecto de Educación Preescolar y Tercer Ciclo
Número de Préstamo/CT: 1010/OC-CR
Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Educación Pública
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Carlos Alberto Barrantes Rivera
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Director de la Unidad Coordinadora del Proyecto

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

Componente 1. Educación Preescolar

Indicadores	Planeado al finalizar el Proyecto	Logrado
Áreas urbano – marginales. Niños (as) que asisten a jardines urbano-marginales apoyados por el proyecto (nivel kinder).	17.600	213.876 (12 veces más)
Áreas rurales: Niños (as) que asisten a jardines rurales apoyados por el proyecto (nivel Kinder).	4.000	220.497 (55 veces más)
Niños (as) participan en el programa de radio – kinder (Nivel Zinder y Prekinder) ¹ .	7000 (3.500 c/u)	87.490 (12 veces más)
Aumento en la cobertura de	28.600	521.863

¹ Los 87.490 niños son atendidos por 40 programas de radio de audiencia cerrada. Además, existe un millón de personas que son cubiertas por 40 programas de audiencia abierta, transmitidas por 13 emisoras culturales: Sistema Cultural La Cruz, Radio Cultural Corredores, Cultural La Voz de Salamanca, Cultural Turrialba, Buenos Aires, Boruca, Pital, Sistema Cultural Nicoyano, Los Santos, Upala, Los Chiles, Tilarán.

Indicadores	Planeado al finalizar el Proyecto	Logrado
la educación preescolar (incluye: jardines de niños, urbano marginales, rurales y los atendidos por los Programas Radio –Kinder).		(15 veces más)
Aulas jardín nuevos para niños (as) en escuelas urbano-marginales construidas, equipadas y funcionando. ²	68	77 (13% mas)
Jardines rurales nuevos construidos, equipados y funcionando.	80	112 (40% más)
Programa de radio-kinder funcionando en áreas rurales dispersas.	40	80 (100% más)
Tasa de deserción en el primer grado de estudiantes egresados de jardines apoyados por el proyecto.	2%	N.S.D
Tasa de repetición en el primer grado de estudiantes egresados de jardines apoyados por el proyecto	12%	N.S.D.
Gasto público en la educación preescolar y primaria (como % del PIB)	2.9%	2.12% (078% menos)

Nota. El sistema educativo costarricense, en cuanto al registro de las estadísticas escolares, no consigna datos relacionados con la movilidad y transición de los estudiantes entre ciclos y modalidades educativas, a nivel de matrícula, deserción y repetición. Por tanto, no se encontraron datos relacionados con la repetición y deserción en el primer grado de los estudiantes egresados de los jardines de niños apoyados por el Proyecto.

Factores responsables de la diferencia.

Entre los factores claves para el **éxito** del logro de los indicadores se encuentra: la formación **profesional**, la **experiencia**, la **actitud** y la **mística** con que cada quien en la UCP y las Unidades técnicas del MEP realizaron sus funciones. Además, el **trabajo en equipo** que permitió una **interacción exitosa** entre las diferentes unidades. La **incorporación** y formación de la **familia y la comunidad** en Desarrollo Humano infantil, por medio de programa no convencional, liderados por las asesoras nacionales regionales y el compromiso adquirido por las docentes y la familia y la comunidad. En cuanto a la contratación administrativa destaca la **proactividad al estandarizar los carteles de**

² Los jardines de verano no fueron construidos, en virtud de la ampliación del curso lectivo que va de febrero a diciembre. En su lugar se construyeron más aulas en los jardines urbanos y rurales.

licitación, al procurar y modificar las condiciones de dichos carteles para **ampliar el mercado de licitantes** de forma tal que, sin perjudicar la calidad de las obras y servicios, participara una mayor variedad de oferentes que redundara en pro de una mejor **relación de costo/beneficio** en el uso de los recursos. También, destaca la **seguridad y confiabilidad** de los **sistemas de información de gestión y finanzas de la U.C.P.** En forma especial se destaca el trabajo y el compromiso de algunas y algunos las Asesoras Nacionales y Regionales de Preescolar, en todo el país.

Componente 2. Educación Tercer Ciclo

Indicadores	Planeado al finalizar el Proyecto	Logrado
Alumnos de séptimo grado atendidos en los colegios de tercer ciclo en áreas rurales.	9.810	152.720 (15 veces más)
Alumnos de octavo grado atendidos en los colegios de tercer ciclo en áreas rurales.	6.021	98.058 (16 veces más)
Alumnos de noveno grado atendidos en los colegios de tercer ciclo en áreas rurales	2.892	72.362 (25 veces más)
Aumento en la cobertura del tercer ciclo (séptimo, octavo y noveno).	18.723	232.140 (12 veces más)
Colegios nuevos de tercer ciclo en áreas rurales construidos, equipados y en funcionamiento.	40	62 (55% más)
Tasa de deserción intra-anual en el tercer ciclo en colegios apoyados por el proyecto	10%	10.7% (0.7% más)
Tasa de repetición en el tercer ciclo en colegios apoyados por el proyecto	9%	11% (2% más)
Gasto público en la educación secundaria (como % del PIB)	1.6%	1.6%

Factores responsables de la diferencia

Entre los factores claves para el éxito del logro de los indicadores se encuentran los mismos señalados para el componente 1. Educación Preescolar. Además, destaca el **liderazgo de los directores** de los centros educativos y el **compromiso** de los **Comités de Innovación Educativa** de los 62 colegios de secundaria. Así como las estrategias para la **sostenibilidad, el desarrollo profesional y la participación ciudadana**. También, el

apoyo de instituciones autónomas como los Institutos Nacional de Aprendizaje (INA) y Costarricense de Electricidad (ICE).

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados.

1. En resumen, en la **educación preescolar** se destaca, desde una perspectiva cuantitativa, los siguientes **productos claves**:

Se atendieron a **213.876 niños y niñas** como resultado de las intervenciones del Proyecto en los **77 jardines urbano-marginales**, a nivel preescolar. Además, **220.497 niños (as)** se beneficiaron de las intervenciones que se realizaron en los **112 jardines rurales** con el apoyo del proyecto a nivel preescolar. También, **87.490 niños (as)** participan en el programa de radio –kinder. “**Ventanas en el Mundo Infantil**”, en la estrategia de programas de radio de **audiencia cerrada**, que implica que son los que asisten regularmente a las aulas. Además, hay **un millón** de personas en las comunidades rurales, que se benefician de las transmisiones –**audiencia abierta**- que transmiten 13 emisoras de radios culturales, 160 días al año, con doble programación diaria, una por la mañana y otra por la tarde. En total se diseñaron 80 programas, 40 para cada audiencia. En cuanto a la **cobertura** de niños y niñas atendidos por las actividades del componente de la **educación preescolar** llegó a **521.863 estudiantes**. Durante la ejecución del Préstamo, el Gobierno de la República de Costa Rica mantuvo un promedio de inversiones del **2.12% del PIB** a la educación primaria, incluyendo la educación preescolar.

2. En la educación del **Tercer Ciclo** destaca:

La **Cobertura** en el **Tercer ciclo**, que incluye los niveles de séptimo, octavo y noveno al final del Proyecto, atendió a **323.140 estudiantes**, o sea 304.417 alumnos más de lo previsto originalmente. Para ese mismo período se destinan el **1.6% del PIB** a esta modalidad, lo que es congruente con la meta original. En cuanto a las tasas de **repitencia y deserción**, cerraron en **11.7% y 10.7%**, respectivamente. Con la **construcción y equipamiento, con innovación educativa** (uso de tecnología de punta, móvil e inalámbrica) se intervinieron **62 Colegios**, 22 más de lo previsto.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto.

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*).

Planeado	Logrado
La cobertura de la educación preescolar ; materno infantil (interactivo II) y transición, aumentada en 5.880 estudiantes por año . También, se espera que los niños (as) atendidos con las intervenciones del Préstamo, se encuentren: el 66% en zona urbana (considera las zonas concentradas o semi-	La cobertura de la educación preescolar en materno infantil y transición mejoró de 5.6% y 81.2% en 1998 a 42.2% y 92.2% en el año 2004, respectivamente . En números absolutos la matrícula de la educación preescolar en el país aumentó, en materno infantil de 159 niños y niñas en 1998 pasó a 28.521 en el año 2005 . En la modalidad de transición aumentó de 60.694 en 1998 a 67.269 en el año 2004 . En la educación preescolar, en su totalidad, se observa un aumento en la cobertura de 60.853 niños y niñas en 1998 a 95.790 en el año 2005 . El aumento es de un 57.4% . De los 95.790 niños que atiende el sistema, 42.463 niños (as) (44.3%) habitan en zonas rurales mientras que

Planeado	Logrado
concentradas) y el 34% en la ruralidad . En cuanto a la relación de la atención de la demanda, según el ciclo de enseñanza en la educación preescolar, se previó que el 86% y el 14% de los niños (as) fueran atendidos en los niveles de Transición (Kinder) y Materno Infantil (Pre-Kinder) , respectivamente.	53.327 niños (as) (55.7%) se ubican en zonas urbanas . Esta población se vio muy favorecida por las estrategias puestas en práctica en los proyectos contemplados en el préstamo. En promedio el Proyecto atendió, anualmente , a 13.684 estudiantes de preescolar. Al final del Proyecto la composición de la oferta de la educación preescolar es la siguiente: 70.2% en Transición (Kinder) y el 29.8% en Materno Infantil (Pre-Kinder) .
La cobertura del tercer ciclo, pública diurna incrementada en 9.067 estudiantes, anualmente .	La cobertura se incrementó de 77.5% en 1998 a 80.1% en diciembre del 2004 . En números absolutos esto significa pasar de 101.439 estudiantes en 1998 a 143.146 estudiantes atendidos. Consecuentemente, se atendieron, anualmente a 20.449 estudiantes .
La tasa de repitencia del tercer ciclo de la educación pública diurna, costarricense, disminuida a un 12% , al final del Proyecto.	La repitencia disminuyó de 15.5% en 1998 a 13.4% a partir de diciembre de 2004. En cuanto a la tasa de repetición de los colegios intervenidos por el Proyecto es de 11% , lo que significa un punto porcentual por debajo de la meta originalmente prevista para el ámbito nacional.
La tasa de deserción intra-anual en el tercer ciclo, educación pública diurna , reducida en un 10%.	La deserción se redujo de 13.9% en 1998 a 12.7% en diciembre del 2004. Al relacionar la tasa de deserción con los colegios intervenidos por el Proyecto se muestra una mejoría superior a la media nacional de 10.7% .
La tasa de repetición en secundaria reducida a un 9%.	Se contrajo de 12.3% en 1998 a 11.5% a partir de diciembre del 2004.
Los gastos recurrentes , se definieron, originalmente, en US \$12.000.000 .	El país aportó, al final del Proyecto US \$138.182.066.15 para el fortalecimiento en los programas para la equidad : Transporte, becas y alimentación escolar. Además, incluye lo correspondiente al pago de los salarios de los docentes que laboran en los colegios atendidos por el Proyecto.
El préstamo se estableció USA \$ 23.829.000 , sin considerar los gastos financieros (USA \$ 4.171.000)	Al final del Proyecto se desembolsaron USA \$ 23.829.000

Factores responsables de la diferencia:

En forma sostenida, el **Gobierno de la República de Costa Rica**, con el apoyo de los recursos del Préstamo **ha incrementado la asignación de recursos** para ampliar y diversificar las ofertas de la educación preescolar y secundaria. Se **diversificó e innovó la oferta en preescolar** (materno infantil y transición) y se hizo una **reforma legal a la Constitución Política del país**, declarando esta oferta educativa de carácter obligatoria y costeadada por el Estado. En cuanto a la **educación secundaria**, se hizo **más atractiva** con la puesta en marcha del **Proyecto Innovación Educativa**, en las zonas más rurales del país. Destaca el hecho del apoyo de los diferentes Gobiernos y miembros del Consejo Superior de Educación incluyendo la aprobación del plan de estudios para los colegios de innovación educativa con tecnología de punta. En resumen, el país en forma sostenida ha priorizado en la universalización de la educación preescolar y secundaria.

Al analizar las inversiones en los **programas para la equidad**, se nota una constante mejoría en la asignación de los presupuestos para los colegios construidos por el Préstamo 1010/OC-CR. Por ejemplo, en el **2001** se asignaron para **becas, transporte y alimentación** de los estudiantes: USA

\$ 220.056; USA \$ 601.443 y USA \$ 53.568, respectivamente. Esas cifras crecieron considerablemente, en el **2005**, en el mismo orden, de la siguiente manera: USA \$ 585.762; USA \$ 1.337.100 y USA \$ 1.638.929. Con respecto al financiamiento de **los salarios de los docentes** que atienden la oferta educativa de los jardines de niños y colegios intervenidos por el Proyecto, se incrementó, para ese mismo periodo de estudio, de USA \$ 6.618.909 a USA \$ 31.820.822.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales.

1. Efectos intermedios e impactos iniciales en Preescolar

El proyecto “**Ventanas en el Mundo Infantil**” benefició a **87.490 niños y niñas** en la modalidad de **radio-kinder, audiencia cerrada**. El mismo proyecto elaboró **80 programas radiofónicos** con contenidos específicos en **desarrollo humano infantil**. Cada programa tiene una duración de **trece minutos**, con un total de 160 emisiones en trece radioemisoras culturales en la modalidad de **audiencia abierta** se han atendido **1 millón de personas**, en dos emisiones diarias, uno por la mañana y otro por la tarde.

El Proyecto por su parte **atendió un total de 521.863 niños y niñas** en el período 1998-2005. Cabe recordar que la línea base consignada en la Ley del Préstamo es de 33.740 niños y niñas. La población total fue atendida **en las 189 aulas construidas** y equipadas y además, con los Programas radiales para audiencia cerrada. Adicionalmente, hay que considerar el millón indicado en el párrafo anterior.

El proyecto de educación **preescolar** impacta comunidades de **difícil acceso**, donde no se brinda el servicio de preescolar y que se requiere que familia y comunidad favorezcan el desarrollo integral infantil. El **Convenio** de Cooperación firmado entre el Ministerio de Educación Pública, el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Preescolar y III Ciclo y el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica, (**ICER**) contempla la serie “**Ventanas en el Mundo Infantil**”, con el fin de favorecer procesos educativos no convencionales y formales en las familias y las comunidades. Se logra su participación directa, crítica y activa para el proceso educativo de los niños y las niñas menores de seis años.

La **infraestructura, el equipamiento y los juegos**, diseñados y entregados a los jardines de niños es un gran logro en el mejoramiento de los modelos arquitectónicos, favoreciendo la calidad de los procesos pedagógicos. Avanzamos, como país, en los acabados, en las prácticas de higiene y seguridad.

Se fortaleció el trabajo de la asesoría nacional y regional de preescolar con **inversiones en tecnología, desarrollo profesional y actualización de la bibliografía** en las **21 Direcciones Regionales de Enseñanza**, a nivel nacional y el departamento de Educación Preescolar.

Como **valor agregado** para el **desarrollo integral infantil** de los niños (as) el Proyecto desarrolló actividades para incorporar el **idioma inglés**; la informática educativa fortalecer el **trabajo de aula** en curriculum, lengua y cultura en algunos **territorios indígenas de Limón, Turrialba, Talamanca y Chirripó**; y la **actualización de asesoras regionales y nacionales** sobre contenidos del uso y manejo de paquetes informáticos como “**micro mundo**” y **utilización de la tecnología**.

Se **fortalecieron los programas no convencionales** con pasantía al extranjero de dos asesoras de educación preescolar, para conocer la experiencias exitosas en este campo y replicarlas o adaptarlas al contexto nacional

2. Efectos intermedios e impactos iniciales en el Tercer Ciclo

Existen **62 colegios** de tercer ciclo, que representan el 19% de todos los colegios públicos diurnos, con intervenciones y mejoras sustanciales en infraestructura concluidas, equipado con **recursos**

tecnológicos innovadores, mobiliario y **bibliografía moderna**. Estas inversiones beneficiaron a 15.000 familias, anualmente. Se **apoyó** al Ministerio de Educación Pública, en la **dirección técnica** de otros proyectos de infraestructura física, en al menos 10 escuelas o colegios.

El **apoyo al MEP**, en la parte de infraestructura, fue en **11 colegios** del programa Más Aulas Para Ser Mejores, **siete instituciones** se amplió la planta física con fondos de superávit del 667, a la mayoría de los **62 colegios** se le asesora en la construcción de obras nuevas con recursos diferentes fuentes de financiamiento. Al final de Proyecto, se apoyó a **17 instituciones** en la inversión de planta física con recurso de transferencia de fondos nacionales. Además **se terminaron tres sedes regionales** del MEP y se mejoró el sistema eléctrico y datos en otras sedes del MEP, con fondos del superávit de la contrapartida local.

El **desarrollo profesional** para los **directores y docentes extensivo a los y las estudiantes**, en la educación secundaria es un factor de impacto considerable. Durante la ejecución del préstamo se atendieron **27.047 profesionales**.

Los aportes del proyecto, en lo que respecta a la capacitación, han **facilitado la práctica docente** y han **fortalecido el desarrollo profesional** mejorando el desempeño laboral. Se trata de poner en marcha situaciones que provoquen retos cognitivos y actitudinales en los y las beneficiarias unidos a una mediación pedagógica oportuna. Puede afirmarse que **la capacitación** ha sido una **actividad transversal** en todos los componentes del Proyecto. A nivel del **desempeño**, se ha producido un **giro** significativo en el papel tradicional **de transmisión** de conocimientos **al de construcción** de los aprendizajes. El 75% de los docentes, según consta en las investigaciones (LINCOS,2005), **han cambiado** la manera de realizar el proceso de aprendizaje. Es posible que el uso de **las TIC's**, como **herramientas** para el aprendizaje, han venido creando **estilos diferentes** para facilitar y crear aprendizajes. Cerca de **un 90%** de los y las docentes del área de informática educativa **trabajan** directamente **con docentes y alumnos** utilizando las tecnologías. Es necesario mencionar que el acto educativo-pedagógico, recae en los objetivos curriculares y no en la tecnología misma. En las salas de innovación se **integran** los **intereses** del estudiante con los temas curriculares, previa coordinación con los docentes de materia. Esto también ha tenido una incidencia directa en las formas de planeamiento educativo.

La dotación de **infraestructura** y de **equipos** en los colegios contemplados en el Proyecto, constituyen **un gran logro** para aquellos jóvenes que tienen pocas posibilidades de formarse, concluir la educación secundaria y de acceder a la educación superior. El Proyecto le permitió al país **avanzar en el diseño de diversos módulos constructivos**, mejorando los acabados, su seguridad e impacto con el medio ambiente. También, se confirmó el incremento del metraje por aula, la variedad de sus colores y la introducción de nuevas áreas educativo-pedagógicas, como por ejemplo las salas de innovación y las destinadas para el desarrollo de las destrezas lingüísticas y científicas. Como valor agregado, están los espacios muy acogedores consignados a la alimentación estudiantil y a las bibliotecas.

Se realizaron **inversiones importantes** en **apoyo a las asesorías nacionales y regionales**, **modernizando** las herramientas de trabajo, los espacios físicos y el desarrollo profesional, por medio de la actualización de la bibliografía y capacitación en servicio. **También**, se invirtieron recursos en las **Asesorías de Preescolar**, de las **21 Direcciones Regionales de Enseñanza**, ubicadas en todo el país.

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

Se prevé que, con las inversiones del Proyecto y sus efectos en términos de impacto, Costa Rica continué **ampliando la cobertura** de la educación preescolar y la secundaria del país. Lo anterior lo confirma lo presupuestado en el 2006, para los colegios y jardines de niños que intervino el proyecto, para **gastos recurrentes** (Becas, Transporte de Estudiantes, Bonos y Alimentación), monto que asciende los **USA \$ 39.000.000**.

En cuanto a los **diseños de la infraestructura**, el M.E.P. los han hecho suyos y promueve su uso y a las normas de calidad, seguridad y acceso de las personas con necesidades especiales. El término de la **innovaciones educativas**, destacan los Proyectos desarrollados en el ámbito del Préstamo 1010/OC-CR: “**Ventanas en el Mundo Infantil**” e “**Innovación Educativa**”, en preescolar y secundaria, respectivamente. Al respecto, el MEP, en su presupuesto Nacional viene presupuestado recursos para ampliar su cobertura. Desde enero de 2005 se han invertido USA \$ 6.000.000 (seis millones de dólares americanos).

En cuanto al Tercer ciclo, en lo que respecta al **uso de la tecnología de punta, digital y móvil con fines educativo-pedagógicos**, se estima un crecimiento de **10 colegios**, anualmente, a partir de 2006, con recursos presupuestarios del Ministerio de Educación Pública.

En preescolar se desarrolla la ampliación y seguimiento del programa Ventanas en el Mundo Infantil, además de la adquisición de equipo para el desarrollo de los talleres con familia y comunidad.

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

Los siguientes supuestos se dieron durante la ejecución del Proyecto, teniendo incidencia positiva en el logro del propósito del Préstamo:

1. El **apoyo político y financiero** del Gobierno de Costa Rica para lograr la implementación del Proyecto.
2. La obtención de los **terrenos** donados e inscritos a nombre del Estado Costarricense, en forma oportuna.
3. La participación efectiva de los **docentes, alumnos, padres de familia y comunidad**.
4. **El Consejo Superior de Educación** aprobó, oportunamente, los nuevos programas y los ajustes a la currícula.
5. El Ministerio estableció un **programa de mantenimiento** de las obras del programa.
6. **Liderazgo de los directores de los centros educativos**.
7. **Los docentes** apoyan y están **comprometidos** con las nuevas estrategias pedagógicas.

En la coyuntura del cambio de Gobierno, a partir del mayo de 2006, estos supuestos siguen siendo válidos para la sostenibilidad y ampliación de la cobertura y sus innovaciones.

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

☒ Muy Efectivo ☐ Efectivo ☐ Poco Efectivo ☐ Inefectivo

Explique su calificación

Las evaluaciones externas e independientes: financieras e investigaciones evaluativas al Proyecto; así como la opinión de los beneficiarios y autoridades de Gobierno señalan la efectividad en términos del logro de los objetivos y el sobrecumplimiento de las metas en términos de los productos y metas de los componentes.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.:

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

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño.

Entre los **aspectos positivos**, que se destacan del diseño del Proyecto están:

La **experiencia acumulada** de la Unidad Coordinadora del Proyecto (**U.C.P.**) se evidenció en el nuevo préstamo, por medio del interés de la UCP y las partes vinculadas por repensar **nuevos abordajes** en el uso de las tecnologías como herramientas para **apoyar a las y los asesores nacionales y regionales, las y los docentes y los alumnos** de la educación preescolar y el tercer ciclo.

El **Marco Lógico del Proyecto** y los alcances de los componentes fueron diseñados como grandes líneas programáticas que estimularon la creatividad y la innovación. Además, permitió que la UCP y los beneficiarios definieran nuevas formas e interacciones en la implementación del Proyecto.

La **participación, integración al centro educativo y formación de las familias y la comunidades**, como partícipes de los procesos de enseñanza de sus hijos en aspectos relacionados con la **sostenibilidad** del Proyecto, la participación y el fortalecimiento de las Unidades funcionales del MEP, como contrapartes técnicas, en la ejecución.

Se previeron **inversiones** considerables, para el fortalecimiento del Centro Nacional de Infraestructura Física (**CENIFE**) en el marco de la Cooperación Técnica no Reembolsable, que señala la cláusula 4.04 del Préstamo 1010/OC-CR, (actualización profesional, software, equipamiento, nuevos sistemas de información, entre otros). Sin embargo hubo **poco impacto** en el clima organizacional y funcional del CENIFE.

Fue un gran acierto haber definido la mayoría de las **inversiones de la contrapartida local**, incluyendo los **gastos recurrentes**, como gastos de alimentación, becas, transporte estudiantes y los salarios de los docentes de los centros educativos intervenidos por el Proyecto.

Entre **los factores negativos**, se puede mencionar:

El condicionar el primer desembolso de las actividades de construcción del préstamo 1010/OC-CR, a los desembolsos justificados por US \$16.800.000, de otro préstamo (667/OC-CR); esto se consigna en la cláusula contractual 3.03, del capítulo III del préstamo 1010/OC-CR.³ Las actividades de infraestructura y su equipamiento representaron 81.5% (US \$23.8 millones) del total del préstamo 1010/OC-CR y el cumplimiento de la cláusula contractual, antes mencionada, se cumplió hasta diciembre de 1999, o sea, 21 meses después de que la Asamblea Legislativa aprobara el Proyecto.

Otro aspecto importante, es lo relacionado con la **evaluación de medio término** del Programa, establecida en el diseño, para realizarse a los “*30 meses después del primer desembolso del Banco*” (*cláusula 5.03*). La ejecución del Proyecto, aconseja que se establezca un plazo mínimo, con la opción de que éste sea convenido por el BID y el MEP, dependiendo de los niveles de ejecución y el desarrollo de los indicadores claves de desempeño.

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

Para minimizar los aspectos negativos, muy especialmente, el condicionamiento del primer desembolso de las actividades de construcción del préstamo 1010/OC-CR, a los desembolsos justificados por US \$16.800.000, de otro préstamo (667/OC-CR), el **proyecto aprovechó** para avanzar con los estudios de posicionamiento legal de los terrenos, diseño de planos, modernizar las especificaciones técnicas y **reconceptualizar nuevos espacios** y estrategias pedagógicas en los jardines de niños y los colegios.

Además, destaca entre las experiencias aprendidas lo relacionado con el **estilo gerencial y la experiencia de los especialistas de la U.C.P.** Una de las mayores fortalezas fue el trabajo interdisciplinario y mancomunado de los componentes y principalmente, el apoyo de las unidades ejecutoras del MEP: los Departamentos de Educación Preescolar, Departamento de Educación Indígena, Orientación, Educación para la Sexualidad, Educación Académica; y, las Asesoras Regionales de Preescolar.

También, los **diferentes gobiernos y sus autoridades en el Ministerio de Educación Pública**, entre 1998 y el 2005, le dieron el **apoyo y respaldo necesario a la U.C.P.** Además, mantuvieron, permanentemente, comunicación con la Representación del BID, en Costa Rica.

Con el otorgamiento de la **personalidad jurídica al proyecto**, no previsto en el diseño, otorgada el 25 de octubre del 2002 y publicada en la Ley N° 8321, en el Diario Oficial La Gaceta No. 206, le dio mayor agilidad al Proyecto, en sus compras de bienes y servicios, al independizarse de la Proveeduría Institucional del MEP y administrar sus propios procesos de contratación

³ Cabe recordar, que cuando se aprueba el préstamo 1010/OC-CR (1998), el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación General Básica, se encontraba ejecutando los préstamo 3414 con el Banco Mundial y el 667 con el BID.

administrativa.

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

Para **futuro diseños** de Proyecto, **es aconsejable:**

Evitar el condicionamiento de la ejecución financiera y programática de los componentes a otras operaciones financieras.

Cambiar la evaluación de medio período por una de tres cuartas partes de ejecución del Préstamo, con el fin de permitir el avance y cumplimiento de los productos fundamentales de los componentes.

Desde el diseño, definir la forma de empleo de los funcionarios de la UCP, con otorgamiento de personalidad jurídica instrumental.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto.

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información).

Baja ←    **x** → Alta  N/A

2. Recolección de información de línea de base de efectos.

Baja ←    **x** → Alta  N/A

3. Recolección de formación de línea de base de productos.

Baja ←    **x** → Alta  N/A

4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas.

Baja ←    **x** → Alta  N/A

5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados.

Baja ←    **x** → Alta  N/A

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

Baja ←    **x** → Alta  N/A

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

Uno de los factores críticos **más positivos** para el desempeño del Proyecto durante su ejecución fue el trabajo interdisciplinario y mancomunado de los componentes y principalmente, el apoyo de las unidades ejecutoras del MEP: los Departamentos de Preescolar y Educación Académica; Orientación, Educación Indígena, Educación para la Sexualidad y, las Asesoras Regionales de Preescolar.

Con el otorgamiento de la personalidad jurídica al proyecto, no previsto en el diseño, otorgada el 25 de octubre del 2002 y publicada en la Ley N° 8321, en el Diario Oficial La Gaceta No. 206, le dio mayor agilidad al Proyecto, en sus compras de bienes y servicios, al independizarse de la Proveeduría Institucional del MEP y administrar sus propios procesos de contratación administrativa.

Además, los diferentes gobiernos y sus autoridades en el Ministerio de Educación Pública, entre 1998 y el 2005, le dieron el apoyo y respaldo necesario a la U.C.P. Además, mantuvieron, permanentemente, comunicación con la Representación del BID, en Costa Rica.

También, desataca la continuidad, madurez intelectual y la experiencia de los especialistas de la U.C.P.

Mención especial a las diferentes oficinas del MEP, relacionadas con el planeamiento educativo, la programación presupuestaria y la administración de los fondos de los Programas de equidad, porque siempre apoyaron al Proyecto, con información estadística.

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

Entre los aspectos que tuvieron mayor influencia positiva a fin de obtener la información necesaria para medir el desempeño del Proyecto destaca:

La definición con el especialista sectorial del BID la información mínima necesaria, en el marco de los términos referencia del Préstamo.

La coordinación con las Unidades Técnicas del MEP los requerimientos de información y la periodicidad de la entrega.

La incorporación en el plan anual de trabajo de la UCP los informes y evaluaciones, asociados a los requerimientos de información.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

Cambiar la evaluación de medio periodo por una de tres cuartas partes de ejecución del Préstamo, con el fin de permitir el avance y cumplimiento de los productos fundamentales de los componentes.

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

Destaca como inconveniente haber condicionado el **primer desembolso de las actividades de construcción del préstamo 1010/OC-CR, a los desembolsos justificados por US \$16.800.000, de otro préstamo (667/OC-CR); esto se consigna en la cláusula contractual 3.03, del capítulo III del préstamo 1010/OC-CR.**

Otro de los aspectos es lo relacionado con la **poca participación** del Centro Nacional de Infraestructura Física (**CENIFE**) en las áreas de mantenimiento preventivo y correctivo de las obras intervenidas por el Proyecto.

Además, dado que este Proyecto implicaba un cambio cultural, resultó muy amenazante para ciertos sectores, lo que implicó mayor inversión de tiempo y recursos, para proveer la participación y sostenibilidad.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

Un factor que afectó la ejecución, en los inicios del Proyecto fue haber condicionado el **primer desembolso de las actividades de construcción del préstamo 1010/OC-CR, a los desembolsos justificados por US \$16.800.000, de otro préstamo (667/OC-CR); esto se consigna en la cláusula contractual 3.03, del capítulo III del préstamo 1010/OC-CR.**

Otro de los aspectos es lo relacionado con la poca participación del Centro Nacional de Infraestructura Física (CENIFE) en las áreas de mantenimiento preventivo y correctivo de las obras intervenidas por el Proyecto.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

De conformidad con las evaluaciones e investigaciones externas al Proyecto, muy especialmente las realizadas después del tercer año de ejecución, se destaca:

La infraestructura educativa y su equipamiento. Como lo confirman los estudios e investigaciones, a nivel de aula, la acción pedagógica se vio mejorada por infraestructura física moderna acorde al desarrollo de niños, niñas y jóvenes. La accesibilidad permite atender derechos de las personas con necesidades especiales. Los diseños están en armonía con el ambiente. El mobiliario que se observa en las aulas se caracteriza por sus acabados y la calidad de los materiales empleados. El diseño del mobiliario, desde la forma, estimula el uso de mesas circulares, rectangulares y pupitres trapezoidales que facilitan los procesos de aprendizaje porque promueven la socialización entre los y las estudiantes.

Los materiales didácticos, cumplen con los requerimientos para el desarrollo infantil, son variados y estimulan el aprendizaje. Su composición garantiza el uso prolongado y cumplen con las normas básicas para la salud infantil. Se dotó de bibliografía actualizada según lo establecidos por los Programas de Estudio.

La **tecnología** que se observa en las aulas y en las salas de innovación y aprendizaje, desarrollo lingüístico y ciencias estimula su uso con fines pedagógicos por parte de los y las docentes de las asignaturas, en distintos espacios y actividades. Esta acción pedagógica abarca otros ámbitos como el comunitario. El uso de la tecnología es un medio para los aprendizajes. Estudiantes, docentes, supervisores y directores así lo confirman.

El **desarrollo profesional.** El proyecto ha impulsado, mejorado y fortalecido el desarrollo profesional de docentes, directores, asesores regionales y nacionales. La dinámica que se observa en las aulas permite hacer esta afirmación. Los y las docentes interactúan con fines de educación continua a lo interno y a lo externo de la institución (pasantías, ferias, intercambios, talleres y otros). No es extraño observar a los y las estudiantes interactuando con los y las docentes en los procesos de interaprendizaje. Este tipo de interacción también garantiza sostenibilidad. Institucionalmente, directores y directoras de establecimientos educativos asumieron un liderazgo propósito en la gestión del Proyecto. Las estrategias desarrolladas por la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) estimularon dicha situación.

Participación ciudadana. A nivel comunitario aparece la figura de familias mediadoras y las familias beneficiadas involucradas con docentes y asesoras nacionales y regionales en acciones de educación no convencional y formal vinculadas a la temática de desarrollo integral/ desarrollo humano infantil. El Proyecto ha logrado involucrar permanentemente a padres, madres, familias, juntas de educación, comunidad, CEN-CINAI, Hogares comunitarios, ONG's y otras agencias gubernamentales.

La sostenibilidad. Otra área fortalecida que merece señalarse es la sostenibilidad entendida en este Proyecto como aquellos procesos que le permiten a las instituciones educativas, trascender el aspecto financiero. Destaca la participación de diferentes actores y actrices comunitarias en actividades variadas para el mantenimiento preventivo, correctivo, cuidado de la planta física con sus áreas verdes y equipamiento. Los convenios firmados con el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Instituto Costarricense de Electricidad y el Instituto Costarricense de Educación Radiofónica, se constituyen en acciones afirmativas, tanto para la sostenibilidad del Proyecto como para la coordinación interinstitucional y los consecuentes beneficios.

Proyectos innovadores, transversales en el Préstamo. Los Proyectos “Ventanas en el Mundo Infantil” e “Innovación educativa” si bien fueron “valores agregados” emergentes de los componentes del préstamo, puede afirmarse que dichos Proyectos transversales prácticamente todas las acciones fueron desarrolladas por éste. Esto podría deberse a la tendencia holística, participativa y sistémica que refleja el diseño de esos Proyectos.

Aspectos fiduciarios. Por los niveles de ejecución financiera del Proyecto y su impacto en las comunidades, puede señalarse que el peso de los aspectos positivos incidió en la buena ejecución, como por ejemplo: la claridad en los objetivos y el uso del marco lógico, como herramienta de programación.

Expansión y eficiencia interna. Hay suficientes evidencias que permiten afirmar que el Proyecto “Mejoramiento de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo” ha contribuido a aumentar los indicadores de cobertura en la educación preescolar y el tercer ciclo. Se ha apoyado decididamente la política de expansión de la educación preescolar, así como iniciativas y estrategias creativas para lograr dicha expansión, en este sentido el departamento respectivo ha desempeñado un papel muy importante. Consecuentemente se observa una efectiva mejora, como contribución del Proyecto a los indicadores de eficiencia interna del sistema educativo, en sus ofertas educativas de preescolar y el tercer ciclo.

El o la docente encargados de desarrollar los procesos pedagógicos de acompañamiento cumple una serie de funciones entre las que destaca principalmente la capacidad para integrar diversas asignaturas del currículo con el apoyo tecnológico. Otras funciones que desarrolla son las de investigar, diseñar, desarrollar, implantar, mantener y documentar los sistemas de información del centro educativo. También maneja aplicaciones informáticas específicas para la institución; o investigar para optimizar el uso pleno de los recursos informáticos relacionados con la administración de los sistemas operativos, administración de la red de datos y administración de los diversos productos pedagógicos que se generen.

A **nivel didáctico** se encargan de proveer los espacios de innovación que sean utilizados por estudiantes y profesores para el desarrollo de proyectos vinculados al currículo, permiten que los profesores pongan en práctica sus proyectos de asignatura. Además hacen que los y las estudiantes sean parte activa en el proceso e integren las asignaturas con los recursos tecnológicos, desarrollando oportunidades para el trabajo colaborativo.

Finalmente, reiterar como clave en la obtención de los productos la experiencia, actitud y el marco jurídico de la **U.C.P.**, fundamentado en la participación, el trabajo en equipo y objetivos claros de eficiencia y eficacia.

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

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

La resistencia, asociado al clima organizacional del Centro Nacional de Infraestructura Física (CENIFE) en participar en las áreas de mantenimiento preventivo y correctivo de las obras intervenidas por el Proyecto. Además, la necesidad de un mayor compromiso, sensibilización y apropiación del proyecto de parte de algunas de las unidades técnicas del M.E.P. , en el ámbito central y regional.

También, dado que este Proyecto implicaba un cambio cultural, resultó muy amenazante para ciertos sectores. Está fue la tarea más desgastadora y estratégicamente la más importante.

El factor **límite de gasto** que estableció el **Ministerio de Hacienda**, en los inicios de la ejecución del Préstamo, trajo algunas repercusiones en la ejecución del Préstamo ya que paralelo al avance del Proyecto mejoraba la condición ejecutora de la unidad no así el avance deseado por las restricciones en el gasto. La revalidación de los saldos del préstamo a inicios de cada año fue lenta, lo que limitó la ejecución real los primeros meses del año. En algún momento **la revalidación** se dio vía presupuesto extraordinario de la República y no por medio del decreto como regularmente se hacía. **El Ministerio de Hacienda no siempre fue expedito** para realizar las transferencias de fondos.

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

El apoyo político al Proyecto de las diferentes administraciones fue decisivo.

El otorgamiento de la personalidad jurídica al proyecto, no previsto en el diseño, otorgada el 25 de octubre del 2002 y publicada en la Ley N° 8321, en el Diario Oficial La Gaceta No. 206, le dio mayor agilidad al Proyecto, en sus compras de bienes y servicios, al independizarse de la Proveeduría Institucional del MEP y administrar sus propios procesos de contratación administrativa.

Un elemento central en la ejecución de los Proyectos ha sido el haber previsto entre sus estrategias afirmativas la participación ciudadana, asesores nacionales y regionales, la de los alumnos, docentes, con un fuerte liderazgo del director o directora, en las comunidades donde intervino. Si bien la participación no se tradujo en acciones tempranas desde el diseño, salvo contadas excepciones, sí fue observándose en la medida que la Unidad Ejecutora dio evidencias de la seriedad de los Proyectos hasta llegar a apropiarse de ellos y su ejecución.

En la conceptualización, diseño y puesta en marcha de los Proyectos “Ventanas en el Mundo Infantil” e “Innovación Educativa” fue muy importante la participación de los profesionales del MEP, en todos los niveles y ámbitos.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión.

Las diferentes áreas del proyecto mostraron **muchas fortalezas** como producto de los años de **experiencia** acumulados por **PROMECE** como **unidad ejecutora consolidada**. Es claro que **esta condición de efectividad favoreció** al Proyecto con balances muy **positivos** en el **desempeño total** del préstamo. En los **diferentes niveles** de desempeño del proyecto, se observó, un **compromiso** claro por la eficacia y eficiencia del desarrollo de éste. Un dato corrobora la anterior afirmación: la **ejecución financiera del 100 por ciento del préstamo**. Lo anterior, evidencia no solo su crecimiento en términos de **efectividad administrativa** sino también el **excelente** manejo de **trabajo en equipo** que permitió una **interacción exitosa** entre las diferentes unidades. Los elementos anteriores facilitaron la ejecución del proyecto. Los canales de comunicación entre los profesionales de diferentes campos de especialización se mantuvieron abiertos, lo que permitió alcanzar las metas planteadas dentro del marco regulatorio- contractual, condiciones ambientales y disponibilidad de recursos existentes en este proyecto.

Entre las **medidas efectivas** asociados a las causas positivas, en el resultado final del Préstamo 1010/OC-CR: a) la **estandarización de documentos** para los procesos de adquisiciones, b) la estrategia de adquisiciones del proyecto, centrada en seleccionar bajo ciertas condiciones de calidad, preestablecidas, la oferta de menor precio, permitió superar las metas en un 50%, c) el **proceso de adquisiciones no fue pasivo**, se buscó a los interesados para mostrar atención en la máxima competencia posible, y d) en **consenso con el BID** se introdujeron cambios en los

documentos de licitación para simplificar procesos, lo que trajo como consecuencia un aumento sustancial. En resumen, la **asignación de las licitaciones** fue haciéndose **muy eficiente** con los años, ya que se logró que participaran una gran cantidad de empresas en las diferentes licitaciones **ampliando la competencia y disminuyendo los costos**.

La **participación** de los diferentes **actoras y actores** educativos en las fases de la gestión de los componentes y sus proyectos contemplados en el préstamo fue **determinante**. Las asesoras nacionales y regionales de educación preescolar así como el respectivo departamento normativo, colaboraron desde la **conceptualización** de los requerimientos, en cuanto a juegos didácticos, mobiliario escolar, infraestructura física, bibliografía, entre otros, hasta el **análisis de ofertas** de las licitaciones. Las Asesoras nacionales y regionales definieron y establecieron requerimientos de las **propuestas pedagógicas** a implementar. Además opinaron sobre el tipo de **tecnología pertinente**. Las visitas a centros y las jornadas que se desarrollan evidencian que el **Proyecto** continúa reinventándose y **reconceptualizándose**.

Ante las **limitaciones del CENIFE** para atender el **mantenimiento de las obras** construidas con recursos del Préstamo, la UCP asumió los talleres de mantenimiento para hacer la entrega técnica de las obras a la comunidad estudiantil. En estos talleres, **los propios involucrados, hacen su plan de mantenimiento**. Para fortalecer las estrategias de apoyo a las comunidades, el Proyecto diseñó y distribuyó los **manuales mantenimiento y mobiliario**, escritos en lenguaje sencillo, para las comunidades. El **100% de las instituciones públicas del país se han beneficiado** con dicho manual.

Un factor importante en la ejecución de los diferentes proyectos fue el **establecimiento de convenios** para poder atender situaciones atípicas, por ejemplo en aquellas comunidades donde no se brinda el servicio de preescolar se requirió de otras estrategias para que familia y comunidad favorecieran el desarrollo infantil. De esta manera se firmó el Convenio de cooperación entre el MEP, PROMECE y el ICER para favorecer procesos educativos no formales e informales en las familias de niños y niñas menores de seis años y las comunidades. También, destaca **las alianzas** con las Universidades Estatales, los Institutos Costarricense de Electricidad; Seguros; y, Nacional de Aprendizajes. A nivel de la empresa privada: Microsoft, Intel, Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Entre las medidas más importantes adoptadas por el Proyecto resalta lo relacionado con el establecimiento de procedimientos para el control interno ágiles, seguros y expeditos y el uso de un sistema **de información financiero y contable confiable** para la elaboración de estados financieros, control de presupuesto, gestión de pagos y control de la **ejecución de los contratos**.

Debemos rescatar las lecciones aprendidas con la ejecución del proyecto 667/OC, gran parte de la eficiencia en la ejecución del 1010 OC-CR se debe a la experiencia lograda con este otro préstamo, debido a la continuidad de la unidad ejecutora.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.

Entre las medidas alternativas, más importantes para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este, se recomienda:

Fundamentar el **trabajo de la UCP** en **principios** basados en la **transparencia**, la **rendición de cuentas**, la **participación**, la **interdisciplinariedad**, en el marco de una **visión sistémica**. Lo anterior implica, fundamentar las acciones en la **demanda**, muy especialmente, **escuchando a los educadores y directores de los centros educativos e incorporando a la familia y la comunidad en este quehacer**.

Evitar el **condicionamiento de la ejecución financiera y programática** de los componentes a otras operaciones financieras.

Cambiar la **evaluación de medio periodo** por una de tres cuartas partes de ejecución del Préstamo, con el fin de permitir el avance y cumplimiento de los productos fundamentales de los componentes.

Desde el diseño, definir la forma de **empleo de los funcionarios** de la UCP, con otorgamiento de **personalidad jurídica** instrumental.

Invertir mucho tiempo y dinero, con calidad y paciencia, en el **desarrollo profesional de los beneficiarios** del Préstamo.

Participar a la **Juntas de Educación y Administrativas** (Comités de Padres con personalidad jurídica) de los alcances del proyecto

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto.

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

Explique su calificación

Las diferentes evaluaciones e investigaciones externas a la UCP coinciden en destacar que los **indicadores claves de desempeño se cumplieron y en muchos de los casos, con los mismos recursos, se hizo más de lo esperado**. Además, **los usuarios directos e indirectos** del Préstamo, coinciden en señalar **los aportes innovadores, la estrategia** y los espacios de **participación**. Si bien es cierto que la duración del Proyecto fue mayor a lo esperado, por los condicionantes propios del Contrato de Préstamo, esto no incidió en los impactos esperados a nivel de los componentes y propósito del Proyecto. Desde la **perspectiva financiera y programática**, se **desembolsó el 100%** de los recursos, cumpliendo con creces los productos de los componentes.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.

Área Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	X	X
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	X	
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	X	X
3.3. Capacidad de sistemas de información	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	X
3.5. Servicio al cliente	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X	X
4. Estructura funcional y organizacional	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X	X
5. Planeación	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	X
6. Presupuestación / gestión financiera	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	X
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X	X
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X	X
10. Adquisiciones	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	X
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X	X

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país.

El Préstamo contribuyó, muy significativamente, en aumentar a **cobertura del tercer ciclo**, pública diurna, de **77.5% en 1998 a 80.1% en diciembre del 2004**. En números absolutos esto significa pasar de 101.439 estudiantes en 1998 a 143.146 estudiantes atendidos. Además, introdujo en el sistema educativo **innovaciones pedagógicas en el 19% de todos los colegios públicos diurnos de Costa Rica**, con intervenciones y mejoras sustanciales en infraestructura concluida y equipados con **recursos tecnológicos innovadores**, con **mobiliario y bibliografía moderna**. En lo que respecta a la capacitación en servicio asociado a la **práctica docente** y el mejoramiento del **desarrollo profesional** puede afirmarse que esta fue una **actividad transversal** en todos los componentes del Proyecto.

En cuanto la **cobertura** de la educación **preescolar; en el ciclo** materno infantil (Pre-Kinder) y Transición (Kinder), el Préstamo 1010/OC-CR contribuyó a mejorarla, de **5.6% y 81.2% en 1998 a 42.2% y 92.2% en el año 2004**, respectivamente. En números absolutos la matrícula de la educación preescolar en el país aumentó. En el ciclo Materno Infantil de 159 niños y niñas en 1998 pasó a 28.521 en el año 2005. En el Ciclo de Transición aumentó de 60.694 en 1998 a 67.269 en el año 2005. En la educación preescolar, en su totalidad, se observa un aumento en la cobertura de **60.853 niños y niñas en 1998 a 95.790 en el año 2005**. El aumento es de un **57.4%**. Como parte de las **innovaciones** destaca el proyecto **“Ventanas en el Mundo Infantil”** benefició a **87.490 niños y niñas** en la modalidad de **radio-kinder**, en la modalidad de audiencia cerrada. El mismo proyecto elaboró **80 programas radiofónicos** con contenidos específicos en **Desarrollo Humano infantil**. Cada programa tiene una duración de **trece minutos**, con un total de 160 emisiones en trece radioemisoras culturales. El ICER estima una audiencia diaria de un millón de personas en todo el territorio nacional. Este fue un componente de mucho impacto local, por la participación **de la familia y la comunidad**.

A nivel **regional y nacional**, el Proyecto logró **mejorar el ambiente, los materiales y los recursos para el aprendizaje**, incluyendo **tecnología para fines pedagógicos** de las asesorías de las diferentes asignaturas de enseñanza, en las 21 regiones educativas del país y la dirección General de Educación Académica.

En **resumen**, además de la contribución a la **cobertura**, el Proyecto **dinamizó la oferta** educativa en la **educación preescolar y secundaria**, con componentes muy fuertes de **participación** de la familia, la comunidad, los directores, docentes, alumnos, asesoras regionales y nacionales, por medio del los Proyectos **“Ventanas en el Mundo Infantil”** e **“Innovación Educativa”**.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor.

Antes del Proyecto	Después del Proyecto
1. La preocupación se centraba en la expansión del sistema educativo, con visión segmentada.	Las preocupaciones y acciones se centran en la universalización de las ofertas de la educación preescolar y secundaria; pero con innovación, en el marco de una visión sistémica.
2. El énfasis programático estaba dado por la oferta.	La gestión de los proyectos privilegia la participación de las Unidades Técnicas del MEP y a los centros educativos, centrando su accionar en la demanda.
3. La UCP funcionaba con muchas limitaciones por la ambigüedad de su marco jurídico.	Con el otorgamiento de la personalidad jurídica instrumental del Proyecto, siempre adscrito al despacho del Ministro, se alcanzó mayor fluidez en su funcionamiento.
4. Los espacios y modelos constructivos eran rígidos y con pocas alternativas.	El Proyecto dinamizó el mercado constructivo, incorporando nuevos y seguros diseños, con normas de impacto ambiental y atención a la población con necesidades especiales. Además se dio un salto en aspectos estéticos y sanitarios.
5. La oferta del sistema educativo – pedagógica con poca flexibilidad e innovación.	Con los Proyectos “Ventanas en el Mundo Infantil” en preescolar e “Innovación Educativa” en secundaria, se introdujo a la radio, la participación de la familia, la comunidad, los docentes, alumnos, directores y asesores. Además. El uso de la tecnología móvil y digital, con impacto muy positivos en lo educativo, pedagógico.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

Explique su calificación

La UCP, como consecuencia de la permanencia, madurez intelectual y la actitud abierta al cambio de sus miembros, ha sabido aprovechar la oportunidades y sus propias fortalezas para innovar, con consecuencias muy positivas en los resultados del Préstamo 1010/OC-CR.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

El financiamiento y ampliación de los Proyectos y sus **componentes “Ventanas en el Mundo Infantil” e “Innovación Educativa”**. Entre las estrategias pedagógicas que incluyen estos Proyectos está lo relacionado con los interaprendizajes por medio de la construcción de proyectos pedagógicos y la participación de la familia y comunidad. Un dato importante es el hecho de que el

MEP, desde el 2005, presupuesta recursos suficientes para darle seguimiento y ampliación. A dichos componentes.

En forma recurrente atender e invertir en **desarrollo profesional en servicio**, en los directores y docentes de los centros educativos intervenidos por el proyecto. Lo anterior debe ser ampliado a los estudiantes.

Es necesario continuar con la estrategia para la elaboración de los **planes de mantenimiento institucionales** de las construcciones, por medio de talleres técnicos, con la participación de los docentes, estudiantes, familias y directores. En **énfasis** debe estar **centrado en el centro educativo** y para ello, deben revisarse, periódicamente, los manuales para el mantenimiento y el mobiliario.

Es aconsejable, que el MEP mantenga en su **calendario escolar** las **actividades preventivas de mantenimiento**, acompañada de una estrategia comunicación abierta y permanente con las Juntas de Educación y Administrativas. Incluir además como un tema transversal, como parte de nuestro medio ambiente, el lugar donde interactuamos gran parte del día en las aulas.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad.

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

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

Es poco probable que exista desinterés por mantener el impacto de las inversiones. Sin embargo, si Costa Rica no tiene mejoría en su **situación fiscal**, la sostenibilidad de las inversiones podría verse amenazadas.

Otro de los aspectos es el cambio en la **cultura organizacional** que debe darse para continuar dando apoyo, en forma sistémica a los directores de los centros educativos.

En cuanto al **mantenimiento de las obras**, si este dependiera del funcionamiento del CENIFE sería una amenaza, en términos de la sostenibilidad de las inversiones.

Otra de las causas que afectan negativamente el Proyecto es la rotación de los directores y docentes que el Proyecto capacita.

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

Las causas concretas por las cuales es posible que los impactos, efectos inmediatos, productos pueden ser sostenibles, están asociadas a:

El **apoyo político y financiero** del Gobierno de Costa Rica, como lo ha venido haciendo desde siempre. En lo financiero, desde el 2005, el MEP presupuesta recursos para ampliar los beneficios a más centros educativos.

La **participación efectiva** de los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad, los cuales se han venido apropiando de las actividades y componentes.

El **apoyo político del Consejo Superior de Educación**, el cual se confirma con la aprobación de un plan de estudios enriquecido para los colegios, que promueve las innovaciones pedagógicas, con tecnología de punta.

Liderazgo de los directores de los centros educativos, como agentes de cambio y sostenibilidad, desde las mismas aulas.

Los docentes asesoras nacionales y regionales apoyan y están **comprometidos** con las nuevas estrategias pedagógicas.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

El proyecto ha desarrollado formas claras y **alternativas de comunicación y coordinación** entre diferentes niveles e instancias del Ministerio de Educación Pública y PROMECE.

En el tercer ciclo, en el marco del “**Proyecto Innovación Educativa**”, la conformación y puesta en marcha de los **Comités de innovación educativa**, contribuyó con el mejor uso de las inversiones en tecnología digital y dinamizar la organización del centro educativo. También, estos comités definieron los participantes de las actividades de actualización docente. La mayoría de los **directoras y directores** de los Centros Educativos tuvieron el **protagonismo** necesario que redundó en la **sostenibilidad** del Proyecto.

La estrategia desarrollada por el proyecto, en la educación preescolar, a través del Proyecto “**Ventanas en el Mundo Infantil**”, **motivó a la familia** y a la comunidad a **participar** y apoyar la formación **en el desarrollo integral** de las niñas y los niños y sus maestras. Este Proyecto cuenta con un componente de **trabajo con la comunidad**. Entre las actividades se encuentran: **reuniones** con los miembros de Juntas de Educación de los **jardines de niños y colegios**, para **socializar los alcances, logros y compromisos** con el proyecto, como miembros activos de una comunidad que es parte del proceso educativo.

En cuanto al **mantenimiento** de las obras construidas por el Proyecto, las **Juntas de Educación y Administrativas** han correspondido con el **acompañamiento** de la **gestión institucional**.

También ha sido muy importante la participación y contribución al proyecto de algunas de las asesoras y asesores del Departamento de Educación Académica de la División de Desarrollo Curricular, en lo que respecta a la **conceptualización** de materiales, **definición de innovaciones**, análisis y recomendaciones de bienes y servicios, asociado al Componente de Tercer ciclo.

El **diseño y la calidad de las obras, incluyendo sus materiales y espacios**, son **valorados positivamente** se constituyen en un elemento de sostenibilidad.

El apoyo **financiero y político** de **diferentes Gobiernos**, durante la ejecución del Proyecto; así como la **Representación del BID** en San José, Costa Rica.

El otorgamiento de la personalidad a la U.CP., es otro de los factores claves para la sostenibilidad.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).

Estimar, como parte del préstamo, **inversiones para la sostenibilidad**, para los siguientes tres años, después de finalizados los desembolsos del Préstamo, como transferencia para las Juntas de Educación y Administrativas.

Fortalecer aún más, las inversiones en **desarrollo profesional** de los directores y los docentes.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad.

Ratificar el **apoyo político** del Gobierno de Costa Rica, como lo ha venido haciendo. Lo anterior, considera aspectos financieros, pedagógicos y organizacionales. Entre las instancias más importantes, a este nivel, está el **Consejo Superior de Educación y el propio Ministerio de Educación Pública**.

Intensificar las acciones que permita la **participación efectiva** de los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad, los cuales se han venido apropiando de las actividades y componentes. Muy espacialmente, propiciar espacios para hacer efectivo el **liderazgo de los directores de los centros educativos**, como agentes de cambio.

Remozar las **unidades técnicas del MEP**, en los niveles regionales y nacionales, para que asuman mayor compromiso **apropiación** y responsabilidades.

Evaluar los aspectos de la **sostenibilidad y el impacto** de las inversiones, **dos años después** de finalizado el Proyecto.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto.

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

Explique su calificación

En el proceso de transición que vive el país, producto del **cambio de Gobierno**, es prudente conocer sus prioridades y el impacto de la **situación fiscal** del país en las inversiones del Proyecto.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas.

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ← ☐ ☒ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

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

El **Banco Interamericano de Desarrollo** fue parte fundamental en la orientación, revisión, y financiamiento del proyecto; y con quien PROMECE mantuvo una comunicación clara, sincera, oportuna y constante para lograr una relación positiva hacia la continuidad del proyecto. Lo anterior, tuvo incidencia en el logro de haber desembolsado el 100% de los recursos del Préstamo.

Al fundamentarse el **trabajo de la UCP en principios** basados en la **transparencia**, la **rendición de cuentas**, la **participación**, la **interdisciplinariedad**, en el marco de una **visión sistémica**, implicó que se diera mayor empatía y sinergia entre la UCP, las Unidades Técnicas del MEP y los centros educativos, especialmente con los **educadores y directores**.

En cuanto a las **estrategias de implementación** de las actividades y componentes, por parte de la UCP, destaca como relevante en el logro de los objetivos el **trabajo interdisciplinario** y mancomunado de los componentes y principalmente y el apoyo de las unidades ejecutoras del MEP, en este caso los Departamentos de Preescolar y Educación Académica y las Asesorías Regionales de educación preescolar.

La cultura de **planificar y evaluar** sistemáticamente, dio muy buenos resultados en el cumplimiento de los productos.

El otorgamiento de la **personalidad jurídica** al proyecto, no previsto en el diseño, otorgada el 25 de octubre del 2002 y publicada en la Ley N° 8321, en el Diario Oficial La Gaceta No. 206, le dio mayor agilidad al Proyecto, en sus compras de bienes y servicios, al independizarse de la Proveeduría Institucional del MEP y administrar sus propios procesos de contratación administrativa.

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

Continuar con las prácticas señaladas en el apartado 3.4.2.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco.

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

Explique su calificación

En términos generales la actitud constructiva y de apoyo del Banco a la innovación, fue muy importante en el logro de los indicadores del Proyecto. Durante la ejecución los especialistas sectorices mostraron interés y compromiso.

Anexos 1A y 1B Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1. Educación Preescolar	5.47	1.93	0.00	7.40	4.41	0.00	67.61	72.02	19.39%	100.00%	0.00%	119.39%
1.1 Infraestructura física (Incluy.inspección)	2.88	0.00	0.00	2.88	2.78	0.00	0.00	2.78	3.51%	0.00%	0.00%	3.51%
1.2 Mobiliario y equipo	1.04	0.00	0.00	1.04	0.75	0.00	0.00	0.75	27.39%	0.00%	0.00%	27.39%
1.3 Asistencia técnica y servicios técnicos	0.23	0.00	0.00	0.23	0.04	0.00	0.00	0.04	83.29%	0.00%	0.00%	83.29%
1.4 Materiales didácticos y software	0.97	0.00	0.00	0.97	0.61	0.00	0.00	0.61	37.32%	0.00%	0.00%	37.32%
1.5 Capacitación	0.36	0.00	0.00	0.36	0.23	0.00	0.00	0.23	34.95%	0.00%	0.00%	34.95%
1.6 Gastos recurrentes	0.00	1.93	0.00	1.93	0.00	0.00	67.61	67.61	0.00%	100.00%	-100.00%	0.00%
2. Tercer Ciclo	18.30	8.16	0.00	26.46	19.35	0.18	69.18	88.71	-5.74%	97.79%	-100.00%	-7.95%
2.1 Infraestructura física (Incluy.inspección)	10.63	0.00	0.00	10.63	10.44	0.00	1.81	12.26	1.70%	0.00%	-100.00%	-98.30%
2.2 Mobiliario y equipo	6.40	0.00	0.00	6.40	7.43	0.18	0.36	7.97	-16.05%	-100.00%	-100.00%	-216.05%
2.3 Asistencia técnica y servicios técnicos	0.32	0.00	0.00	0.32	0.09	0.00	0.00	0.09	71.08%	0.00%	0.00%	71.08%
2.4 Materiales didácticos y software	0.58	0.00	0.00	0.58	0.96	0.00	0.00	0.96	-64.01%	0.00%	0.00%	-64.01%
2.5 Capacitación	0.37	0.00	0.00	0.37	0.43	0.00	0.15	0.58	-	0.00%	-100.00%	-116.18%

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
									16.18%			
2.6 Gastos recurrentes	0.00	8.16		8.16		0.00	66.86	66.86	0.00%	100.00%	-100.00%	0.00%
3. Unidad Coordinadora del Proyecto	0.06	1.25	0.00	1.31	0.07	2.73	0.00	2.80	-18.36%	-117.67%	0.00	-136.03%
3.1 Gastos operativos	0.04	1.23	0.00	1.27	0.04	2.68	0.00	2.72	-2.91%	-118.57%	0.00	-121.48%
3.2 Evaluaciones	0.02	0.03	0.00	0.05	0.03	0.04	0.00	0.07	-48.49%	-73.73%	0.00	-122.22%
4. Costos Financieros	4.17	0.66	0.00	4.83	3.43	0.00	0.00	3.43	17.84%	100.00%	0.00%	117.84%
4.1 Interés	3.89	0.00	0.00	3.89	3.15	0.00	0.00	3.15	19.13%	0.00%	0.00%	19.13%
4.2 Comisión de crédito	0.00	0.66	0.00	0.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
4.3 Inspección y vigilancia	0.28	0.00	0.00	0.28	0.28	0.00	0.00	0.28	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	28.00	12.00	0.00	40.00	27.26	2.91	136.79	166.95	2.66%	75.77%	-100.00%	-21.57%

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros *	Total	(8)- (4)
1	1.88	0.50	0.00	2.38	0.60	0.06	0.00	0.65	-1.72
2	4.13	1.14	0.00	5.27	0.11	0.07	0.00	0.18	-5.09
3	5.70	2.04	0.00	7.74	3.73	0.17	11.94	15.83	8.09
4	7.33	3.39	0.00	10.71	3.92	0.89	16.41	21.21	10.50
5	8.96	4.94	0.00	13.90	5.81	0.89	34.31	41.01	27.11
6					8.24	0.80	33.31	42.35	42.35
7					4.77	0.84	38.51	44.12	44.12
TOTAL	28.00	12.00	0.00	40.00	27.17	3.71	134.47	165.35	125.35

* De acuerdo a las certificaciones emitidas por la Dirección de Planeamiento y Financiera del MEP

10/5/2006

Banco Interamericano de Desarrollo
Evaluación final
Préstamo 1010-OC-CR
Mejoramiento de la Educación Preescolar y Tercer Ciclo

Resultados del Taller de Socialización
17 de marzo del 2006

El taller de socialización sobre la “Evaluación Final del Proyecto Mejoramiento de la Educación Preescolar y el Tercer Ciclo”, se conceptualiza como la devolución dinámica de los principales hallazgos a diferentes actores y actoras participantes en los Proyectos que contempló el préstamo 1010 OC/CR, siempre dentro de un contexto propositivo.

El taller se desarrolló en las siguientes cuatro fases

- I. Diseño del Proyecto. Ley 7731, Asamblea Legislativa de Costa Rica.
Se parte de los indicadores clave de desempeño de cada uno de los componentes
- II. Presentación de los resultados de la Evaluación Final. Contiene
 - las áreas fortalecidas
 - el impacto en la educación pública y en las poblaciones beneficiadas
 - Los factores críticos y emergentes en
 - lo planificado y lo logrado
 - el diseño
 - la ejecución
 - el desempeño prestatario-ejecutor
- III. Retroalimentación interactiva por parte de los y las participantes en los siguientes temas
 - Lecciones aprendidas
 - Los cambios necesarios para futuros proyectos
 - La sostenibilidad
- IV. El diálogo final entre una observadora externa y un observador interno

I. FASE

En esta fase inicial el equipo técnico coordinador de la ejecución del préstamo (PROMECE) presenta las características generales de éste y sus componentes principales que son la educación preescolar y el tercer ciclo. Se responde a la interrogante ¿Cuáles eran los alcances del préstamo y lo que se ha logrado?

La M.Sc. Rose Mary Rodríguez señala las metas de Educación Preescolar y los resultados esperados de acuerdo con los alcances del préstamo, establecidos como Ley de la República, al ser publicados en La Gaceta (diario oficial).

El M.Sc. Luis Carlos Rodríguez hizo referencia a las metas del tercer ciclo, relacionadas con la expansión, calidad y eficiencia interna de este nivel educativo.

El Dr. Carlos Barrantes documenta con información estadística los alcances del proyecto y resalta la forma en que se sobrepasaron las metas en lo referente a poblaciones y coberturas con los programas de radio tanto en la audiencia abierta, como en la audiencia cerrada. En relación con el III ciclo destacó la proyección hacia la Educación Diversificada, el aumento de matrícula en los colegios del proyecto y las áreas de construcción. También hizo referencia a la infraestructura que se construyó o remodeló.

II FASE

La Dra. Leda Badilla explica, a partir de algunas interrogantes, la importancia de la socialización de los resultados de la evaluación. Recalcó que esta actividad refleja el sentido de la evaluación como proceso que permite mejorar los proyectos educativos y enriquecer a sus participantes, en una dimensión humano-social.

Hace referencia al proceso seguido, al tipo de datos e información producida y a quienes son los destinatarios de los resultados.

Seguidamente se presentan los resultados de la Evaluación

La Dra Leda Badilla organizó su exposición en tres apartados: áreas fortalecidas, factores críticos y factores para la innovación.

En el primer apartado se refirió a los resultados positivos en lo que respecta a expansión, cobertura y sostenibilidad de logros.

Entre los factores críticos se destacaron: el retraso en la ejecución por el límite en los gastos, la rotación de personal, resistencia al cambio, rigidez y verticalidad en el clima organizacional y falta de compromiso en los niveles central e institucional. Enfatizó la necesidad de procesos de sensibilización para lograr el cambio de estos factores.

En lo que respecta a los factores para la innovación, se destacó: la dotación de equipo informático, las bibliotecas, las relaciones pedagógicas horizontales, capacitación a docentes por medio de talleres, incorporación de padres y madres de familia y la conformación de los comités constituidos por representantes de la comunidad.

Los y las participantes, directores y directoras de colegios destacan la labor del equipo de PROMECE, los cambios generados institucional y profesionalmente en ellos y ellas. De igual forma los funcionarias nacionales y regionales de Educación Preescolar se refirieron al empeño y dedicación que el Señor Carlos Barrantes ha puesto en el desarrollo de este proyecto.

Como parte de este tercer punto, el M.Sc. Rafael Oreamuno expuso, con ayuda de fotografías, su valoración de la infraestructura de dos colegios: Liceo del Este (Heredia) y Liceo de Carrillos (Alajuela).

Para ambos casos resaltó las condiciones excelentes y enfatizó la necesidad de incluir el mantenimiento como parte del plan de trabajo anual.

La M.Sc. Ana Ma. Vargas describió la nitidez en los procedimientos contables, en las contrataciones, en el manejo del gasto público y en los gastos recurrentes. Con el apoyo de algunos gráficos facilitó la comprensión del proceso de evaluación que ella realizó de este rubro del proyecto.

El señor Carlos Barrantes intervino para destacar el valor de la contrapartida, en este caso en especie (salarios). Señaló la importancia de cuantificar y cualificar estos recursos en la ejecución del proyecto.

Para finalizar la exposición de resultados la señora Leda Badilla efectuó una comparación entre lo planificado, versus lo ejecutado. Para este análisis elaboró dos cuadros sinópticos, uno presenta el análisis de lo estructural y el otro lo educativo. El orden de las columnas y la ubicación de los contenidos, destaca muy bien la proyección hacia futuro.

Se señala la conveniencia de separar los resultados de la Educación Preescolar de los del Tercer Ciclo. En el caso de Preescolar por las características de los niños y niñas en esta edad, por la naturaleza de los programas y por su “ desvinculación “ de la estructura escolarizada, es mucho más flexible, participativa y dinámica que el tercer ciclo.

III. FASE

En esta fase, los y las participantes, dibujan la agenda pendiente. Para ello responden a la interrogante ¿Cómo vemos el futuro?

La buena organización y adecuado orden en la presentación de los resultados ofreció una excelente base para la interacción de los grupos. También las respectivas guías para la discusión grupal favorecieron su cometido.

Las **lecciones aprendidas** que han permeado a actores y actrices participantes en las actividades de este Proyecto se señalan a continuación

- La importancia del trabajo en equipo así como la socialización de conocimientos y aprendizajes
- La obligación de ser innovadores, creativos, comprometidos
- La obligación de mantenerse actualizados
- La comprobación de que la utilización de las nuevas tecnologías han puesto en práctica pedagogías más dinámicas y aprendizajes más significativos, según exigencias del nuevo milenio
- La educación permanente más allá de la educación formal institucionalizada
- La promoción de oportunidades de desarrollo y formación a personas adultas que redundaron en el beneficio y la educación de niños y niñas
- La utilización de la radio como medio innovador para involucrar a la familia y la comunidad
- El establecimiento de efectivos mecanismos de coordinación con instancias gubernamentales y no gubernamentales vinculadas a la niñez

- La necesidad de coordinar con las universidades públicas y privadas para la revisión de los planes de formación de docentes
- La estrategia metodológica de los interaprendizajes que permite llegar al conocimiento de diferentes realidades, contextos, valores y consecuentemente a diferentes momentos pedagógicos
- El haber podido ampliar y profundizar conocimientos en desarrollo humano, especialmente por parte de las familias, para llegar a conocer a sus hijos e hijas
- Lograr un mayor acercamiento entre docentes, familias y comunidades
- La importancia de la educación no formal

Lo que se hace necesario cambiar en un futuro

- El sistema de evaluación de los aprendizajes
- Que los Directores y Directoras puedan seleccionar y recomendar al personal docente que va a laborar en su institución
- Los planes de estudio para que vayan de la mano con las nuevas tecnologías
- Los trámite de pagos de facturas y en la impresión de materiales
- No cambiar a docentes de territorios indígenas para asegurar sostenibilidad y seguridad a las familias de estas poblaciones
- Proveer a cada CEN-CINAI de al menos un juego de material didáctico
- Ampliar el Proyecto a todas las instituciones que tienen a cargo niños y niñas

Para la **sostenibilidad** de las actividades desarrolladas por los diferentes proyectos se requiere

- Mantener al personal que se ha comprometido con el Proyecto por medio de las capacitaciones
- Plantear alianzas estratégicas con organismo públicos y privados
- Elaborar proyectos en coordinación con los diferentes departamentos del Ministerio de Educación
- La necesidad de nombrar un analista de sistemas en cada colegio
- Brindar incentivos a directores y directoras de colegios para balancear el la dedicación y el consecuente rendimiento demostrado

En el caso de la educación preescolar

- Generar procesos de capacitación en los siguientes temas: Desarrollo Humano; Trabajo con adultos; Neurodesarrollo, Trabajo Comunal; Redes para la Comunicación y la Información;
- Distribuir material equitativamente, redefiniendo prioridades en la educación preescolar.
- Brindar mantenimiento a la infraestructura existente
- Mantener permanentemente talleres para padres y madres

El equipo profesional de PROMECE, conjuntamente con la asesora nacional de educación y promoción de los CEN-CINAI, priorizan diez temas de una serie de veintidós. Dichos temas fueron generados por los mismo funcionarios de PROMECE en los cuestionarios que se les aplicó en el período de recolección de la información para la evaluación. El grupo señala que la priorización de los temas responde a los supuestos de sostener, mejorar y ampliar la cobertura desde el eje de la calidad.

Una vez priorizados los temas se les solicita que enuncien medidas para la sostenibilidad, las cuales se consignan a continuación

La sostenibilidad de los cambios

Aumentar presupuesto, con cargo al MEP para mejorar y ampliar la cobertura, las estrategias curriculares y la participación de las redes de colaboración con instituciones autónomas, ministerios, empresa privadas ONGs y familia /comunidad.

La organización del centro escolar para atender las innovaciones

Deestructurar las relaciones rígidas de autoridad para dar paso a estrategias participativas e innovadoras, como por ejemplo, la que se da en algunos de los 62 colegios que participan del Proyecto.

La formación profesional y la recertificación de profesionales que atienden este tipo proyectos

Continuar con la transformación de la práctica profesional docente para reaprender en el servicio y enriquecer la cultura de los aprendizajes.

La evaluación durante el proceso de ejecución y finalización de los Proyectos

Privilegiar el enfoque etnográfico (cualitativo) de la evaluación, como complemento de lo cuantitativo, que considere lo esencial; los avances, lo vivencial, la anécdota, la recuperación de la historia, entre otras para que se motive la participación.

Las normas de infraestructura

Incorporar y sistematizar los avances en infraestructura, como impacto del préstamo, a las normas del país, considerando y respetando el diseño participativo, lo estético, el medio ambiente, la seguridad, la accesibilidad, lo arqueológico y patrimonial.

El mantenimiento de las obras

Incorporar en las actividades curriculares el mantenimiento de las obras, como una estrategia educativa – pedagógica. Mantener en el calendario escolar las actividades de mantenimiento (marzo, noviembre).

Destinar al menos un 10% del Presupuesto a las instituciones beneficiadas con la infraestructura y su financiamiento.

Continuar con la práctica autogestionaria, vinculada al planeamiento, evaluación del mantenimiento, en todas sus manifestaciones.

La necesidad del compromiso y apropiación de las diferentes unidades técnicas del Ministerio de Educación

Es importante continuar con los esfuerzos para el logro de mayores compromisos de la Unidades Técnicas y Administrativas del Ministerio de Educación Pública

La política de nombramientos para mitigar la rotación

Es necesario que el MEP, en el área de nombramientos, realice esfuerzos diferentes, en apoyo a la gestión de los directores de los colegios, evitando la discontinuidad laboral de los docentes entusiastas y capacitados, que mantienen interés de continuar prestando sus servicios.

La participación de los y las beneficiarias en el diseño de las obras y en las decisiones

Continuar con la práctica para que los diseños y cantidades de las obras respondan más a la demanda que a la oferta, respetando las normas de seguridad, oportunidades para todos y el impacto ambiental

La vinculación familia-escuela-comunidad

Con el desarrollo de los diferentes Proyectos se confirmó que la participación de la familia y la comunidad es el primer eslabón para la sostenibilidad de las inversiones y sus impactos

VI. El diálogo final entre una observadora externa y un observador interno

La observadora externa del Taller, llama la atención sobre la no la participación de funcionarios de instancias regionales y del nivel central, sobre todo en relación con el III ciclo, como por ejemplo asesores de Educación Técnica, asesores de Educación Académica, asesores supervisores y asesores de asignaturas. De igual forma, de la instancia local, los

miembros de Juntas Administrativas o miembros de los comités institucionales de innovación. Sí estuvieron presentes estudiantes de secundaria y dos madres de familia. La observadora plantea las siguientes preguntas para la reflexión

¿Cómo podemos lograr que las experiencias de PROMECE, no como oficina, sino como proceso generador de una nueva dinámica administrativa, pueda permear la burocracia ministerial para agilizar acciones y hacer un mejor uso de los recursos humanos, financieros y de infraestructura?

¿Qué hacer para que PROMECE no sea considerada y criticada como estructura paralela, sino como estrategia generadora de cambio?

¿Podremos, por medio del Consejo Superior de Educación, promover el empleo de los resultados de esta evaluación para apoyar la toma de decisiones en cuanto a la sostenibilidad de este proyecto y la transferencia de las lecciones aprendidas hacia otras experiencias educativas en proceso?