

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

(TT-0023)

RESUMEN EJECUTIVO

**PRESTATARIO:** La República de Trinidad y Tobago

**ORGANISMO EJECUTOR:** Ministerio de Educación (Mde)

**MONTO Y FUENTE:**

BID:	US\$105 millones (CO)
Financiamiento local	
de contrapartida:	<u>US\$ 45 millones</u>
Total:	US\$150 millones

**PLAZOS Y CONDICIONES FINANCIERAS:**

Plazo de amortización:	25 años
Período de desembolso:	7 años
Tipo de interés:	variable
Inspección y vigilancia:	1%
Comisión de crédito:	0,75%
Moneda:	Dólares de los Estados Unidos provenientes de la Facilidad Unimone-taria

**OBJETIVOS:** El objetivo global del Programa de Modernización de la Educación Secundaria (PMES) consiste en respaldar la labor del Mde encaminada a reforzar y ampliar el subsector secundario. Los resultados de esta labor permitirán al Gobierno de Trinidad y Tobago:

a) universalizar una educación secundaria de cinco años de duración en condiciones equitativas y de alta calidad; b) transformar el contenido y las metodologías didácticas de la educación para satisfacer las necesidades de una economía moderna basada en la especialización, y c) establecer una gestión más eficiente de los recursos, reforzando al mismo tiempo la capacidad de gestión sectorial a nivel central, regional y local.

**DESCRIPCIÓN:** El programa se divide en cuatro componentes articulados:

1. Mayor equidad y calidad de la educación (US\$32,2 millones). Por medio de este componente se financiará: a) la elaboración y validación de un nuevo plan de estudios de secundaria en cinco ámbitos "medulares" para cada uno de los grados 1 a 5; b) la eliminación paulatina, en el nivel secundario, de la educación y capacitación

técnica y vocacional de oficios especializados (ECTV); c) un programa experimental de lectura; d) la introducción de una gama de recursos pedagógicos (medios, tecnologías de información y material impreso) destinado a respaldar nuevos tipos de enseñanza y aprendizaje; e) el establecimiento de un programa de préstamos de libros de texto orientado a los niños de bajos ingresos; f) el establecimiento de un programa-"imán" para promover la excelencia y la innovación en los centros de enseñanza; g) un vigoroso programa de desarrollo profesional de docentes, directores y personal de las oficinas centrales del MdE, y h) mecanismos estandarizados de pruebas y evaluación integrados con los objetivos didácticos clave. Estos nuevos métodos, su nuevo contenido y los nuevos materiales didácticos serán respaldados por un proceso sistemático de evaluación y control formativos, a fin de alcanzar los objetivos didácticos y los puntos de referencia clave para la ejecución. El nuevo programa de secundaria será introducido paulatinamente en una secuencia de varias etapas a lo largo de siete años. Se establecerá un Certificado Nacional del Examen de Educación Secundaria que acreditará que los alumnos han alcanzado las "aptitudes y competencias" esenciales requeridas para obtener empleo.

2. Eliminación de turnos, rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de edificios de enseñanza (US\$67,6 millones). Este componente permitirá financiar la expansión orientada hacia objetivos de la cobertura de secundaria y un acceso universal en los centros de enseñanza secundaria de cinco y siete años. El componente facilitará un mejoramiento cualitativo mediante el suministro de un entorno didáctico habilitante, la eliminación de turnos y la consiguiente prolongación, en una hora y media, de la jornada de enseñanza. Las siguientes son algunas de las principales actividades: a) suministro, orientado hacia objetivos, de aproximadamente 10.000 nuevas plazas en secundaria mediante la construcción, el amoblamiento y el equipamiento de un número de nuevos centros de enseñanza general de cinco años de duración estimado en 18 unidades; b) la construcción de dos nuevos edificios para sustituir a las estructuras deterioradas existentes; c) instalación de laboratorios de informática en los 100 establecimientos de

secundaria existentes; d) el mejoramiento de los laboratorios de ciencias en todos los establecimientos de secundaria; e) una rehabilitación limitada vinculada con la transformación de los centros de enseñanza básica y superior existentes; f) el establecimiento y funcionamiento de un sistema de mantenimiento de edificios computarizado, y g) incentivos para la participación de Juntas de Enseñanza Religiosa a los efectos de la expansión del sistema de secundaria.

3. Fortalecimiento institucional (US\$7,5 millones). Mediante este componente se reforzará la capacidad institucional del MdE para planificar, controlar y administrar la educación secundaria, y en especial la vinculada con el PMES. Por su intermedio se financiará: a) la creación de una masa crítica de capacidad gerencial y operativa en todos los niveles del MdE; b) nuevos sistemas y procesos de gestión, información y administración en todos los niveles; c) una mayor descentralización del MdE, inclusive mediante el establecimiento de cuatro Divisiones de Educación Regionales (DER) y la separación de las funciones y cometidos estratégicos y operativos a nivel central, regional y de establecimientos de enseñanza; d) una administración basada en centros de enseñanza y el establecimiento de juntas de enseñanza; e) la planificación y gestión globales del proceso de cambio; f) incentivos para el logro de mejores resultados por parte de los docentes y los alumnos; g) la desvinculación de las remuneraciones de los docentes de los sueldos de los funcionarios públicos en general y h) el establecimiento de una nueva estructura de remuneraciones docentes.
4. Estudios y mediciones para el mejoramiento de los resultados del sector (US\$1,5 millón). Mediante este componente se sentarán las bases de una reforma más profunda de la política educativa a corto, mediano y largo plazo. Las medidas que se estudiará y aplicará a corto plazo son, entre otras, las siguientes: a) respaldo para el planeamiento estratégico del MdE y b) un estudio económico de las tasas de retorno de la educación en Trinidad y Tobago. Las siguientes son algunas de las estrategias que se analizará a mediano y largo plazo: a) expansión de la cobertura del "Nivel A" posterior a quinto; b) mejoramiento de los servicios educativos a niños con necesidades especiales, y c) racionalización del papel del

MdE en cuanto al suministro de educación técnica y vocacional, así como en la transición de la enseñanza al trabajo.

Se ha incluido en el programa US\$15,7 millones adicionales para el funcionamiento de la Unidad de Coordinación del PMES (US\$7 millones), a lo que se agregan US\$8,7 millones para gastos no asignados.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAÍS  
Y EN EL SECTOR:**

El PMES es compatible con la estrategia de otorgamiento de crédito del Banco para Trinidad y Tobago, que comprende la concesión de respaldo para el crecimiento y la diversificación económicos sostenidos, la reducción del desempleo y la pobreza y la creación de un sector público eficiente y habilitante. El PMES incrementará el desarrollo del capital humano ampliando la cobertura y dando mayor eficacia a una educación secundaria al alcance de la generalidad de la población. Se mejorará la situación educativa de los pobres mediante un acceso más expedito y equitativo al nivel secundario. Merced de medidas de fortalecimiento institucional y descentralización se logrará mayor calidad y eficiencia para los servicios del MdE.

**ANÁLISIS AMBIENTAL  
Y SOCIAL:**

El proyecto propuesto permitirá al Gobierno de la República de Trinidad y Tobago atender la amplia demanda social de una educación secundaria equitativa impartida en un ciclo de cinco años de duración para toda la población. Repercutirá sobre la población en edad de recibir educación secundaria en las zonas urbanas marginadas y en las regiones rurales pobres. Por medio del programa se introducirá medidas que aumentarán la equidad de la educación y la mejorarán cualitativamente, y se respaldará la expansión orientada hacia objetivos de los centros de enseñanza secundaria general.

A los efectos del PMES se requerirá algunas nuevas obras de construcción, rehabilitación de edificios y adaptación de la infraestructura de centros de enseñanza existentes para alcanzar los objetivos cualitativos y de acceso. En la mayor medida posible, en el proyecto se utilizará, en forma más intensiva, la infraestructura existente. Cuando se requiera nuevas obras de construcción, éstas se realizarán conforme a las normas establecidas por la Unidad de Servicios Educativos (USE) del MdE, y serán inspeccionadas por un ingeniero calificado de la Unidad, como requisito previo a la aceptación por parte de las autoridades educativas. No se prevé efectos ambientales desfavorables a largo plazo.

**BENEFICIOS:**

**Impacto económico.** El programa propuesto contribuirá a la creación de la base de aptitudes esenciales para respaldar el crecimiento económico del país en el próximo siglo. Ese crecimiento requerirá una población más apta desde el punto de vista técnico y gerencial, y cada vez en mayor medida la educación terciaria o la capacitación posterior a secundaria se convertirán en la norma. Por medio del PMES se procura suscitar, en toda la población, las aptitudes intelectuales básicas necesarias para esa educación y capacitación ulteriores, vinculadas con el empleo.

**Impacto en materia de equidad social.** El hecho de que en el PMES se haga hincapié en la equidad social será beneficioso para todos los segmentos de la población en edad de asistir a clase, notablemente las personas que actualmente sólo reciben beneficios marginales, o que están excluidas del sistema. Mediante el proyecto se mitigará las repercusiones relativas de un acceso reducido y un suministro desigual de servicios, merced de la expansión, orientada hacia objetivos, de la cobertura de secundaria, de modo de alcanzar a sectores de bajos ingresos con los mayores niveles de demanda insatisfecha, el establecimiento de programas compensatorios para alcanzar objetivos de equidad y la unificación de las corrientes de secundaria mediante un programa medular de turno único a lo largo de cinco años. Esto se logrará mediante la construcción de 20 escuelas nuevas a fin de facilitar la cobertura secundaria universal (actualmente 69%) y el suministro de un turno único a alrededor de 35% de los alumnos de secundaria que hoy día asisten a los establecimientos de enseñanza básica. Los 100 establecimientos de enseñanza secundaria existentes, los profesores y los alumnos se beneficiarán de las mejoras del plan de estudios, el mejoramiento de laboratorios y bibliotecas y la instalación de centros de aprendizaje de medios múltiples. El programa permitirá que, por primera vez, todos los ciudadanos puedan aspirar a aprovechar las múltiples oportunidades para las que es un requisito previo haber recibido educación secundaria.

**Eficiencia externa.** Se suscitará mayor eficiencia externa gracias al mejoramiento cualitativo de la educación y del aprendizaje por parte de los alumnos. La transferencia de educación técnica formal al nivel posterior a secundaria garantizará una mayor calidad de la educación y un vínculo más firme con las necesidades específicas de los trabajadores. Esas mejoras cualitativas, aunadas a la ampliación de la

cobertura, revisten especial importancia dadas las perspectivas de desarrollo económico del país, y previsiblemente darán lugar a la formación de graduados de enseñanza secundaria mejor dotados para competir en el mercado de trabajo y en procura de plazas universitarias.

**Identificación de los interesados con el programa.** La amplitud de la participación de los interesados en el proceso de diseño del PMES ha promovido una comprensión amplia e inusualmente detallada de las estrategias y medidas que debe adoptarse, junto con un categórico sentido de unanimidad en torno a ellas. Cada uno de los componentes del proyecto ha sido supervisado y aprobado por las autoridades ministeriales competentes. La orientación a cargo del Ministerio no sólo ha constituido una guía y ha marcado una dirección general, sino que esa cartera ha estado estrechamente vinculada con la realización de cada paso. Esa participación abierta, y la genuina identificación del Ministerio con el programa en nombre de Trinidad y Tobago, han dado lugar a la elaboración de una estrategia de reforma marcadamente integrada que cuenta con pleno respaldo del MdE, que ha sido adoptada en parte como plataforma política del gobierno y que atiende la demanda de equidad y acceso por parte de la población.

**RIESGOS:**

**Complejidad de la ejecución.** Un riesgo de todo programa estrechamente integrado consiste en la complejidad de su ejecución. La actual capacidad de administración dentro del MdE se ve gravemente afectada no sólo por la escasez de personal calificado, sino también por la falta de sistemas de información y administración eficientes. Aunque durante la preparación del proyecto se diseñaron cuidadosamente planes de ejecución detallados para cada componente, a los efectos de una ejecución exitosa se requerirá destacadas aptitudes gerenciales y técnicas, un sistema de control y evaluación plenamente operativo y capacidad institucional para la reforma y la renovación. El PMES ha elaborado líneas de acción específicas para superar esos riesgos.

**Incentivos para mejorar la calidad de la enseñanza.** Quizá la reforma más delicada es la referente a la desvinculación de las remuneraciones de los docentes del régimen aplicable a los funcionarios públicos, así como el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño dotado de apropiados incentivos para docentes y administradores de centros

de enseñanza. El Banco tiene presente lo delicado de la cuestión y respalda el compromiso asumido por el gobierno de aplicar medidas que atraigan y permitan retener a docentes dotados de las mejores aptitudes posibles. En especial, el PMES promoverá una gestión más eficiente de los recursos merced a la introducción de incentivos encaminados a los siguientes fines: estimular el buen desempeño de los docentes, mejorar su capacitación, vincular la remuneración con los resultados y la iniciativa personal, respaldar una gestión basada en los centros de enseñanza y la labor de las juntas directivas de los mismos y establecer un eficaz sistema de supervisión y evaluación del desempeño de los establecimientos docentes. Además el PMES respaldará el logro de los objetivos de política educativa del MdE por medio del análisis de la expansión de la carrera y una estructura de remuneraciones basada en incentivos para los docentes. En conjunto, cabe prever que estas medidas darán lugar a una mayor calidad educativa, una mayor eficiencia y una responsabilidad más estricta.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

1. Condiciones previas al primer desembolso:

La Entidad Ejecutora deberá presentar: a) el Manual de Ejecución del PMES. (Véase el párrafo 3.11).

2. Condiciones previas al desembolso en relación con:

a. Inversiones en Tobago: un memorando de entendimiento firmado por el organismo ejecutora y la Asamblea de Tobago. (Véase el párrafo 3.11).

b. Establecimientos religiosos: un acuerdo mutuo firmado por el organismo ejecutor y las juntas religiosas que participen en el programa. (Véase el párrafo 3.11).

3. Condiciones aplicables durante la ejecución:  
(Los períodos se cuentan desde la fecha del primer desembolso).

a. Dentro de los seis meses: Llenado de 16 puestos clave dentro del MdE; llenado de 12 puestos en la Unidad de Coordinación del PMES; contratación de seis expertos internacionales. (Véase el párrafo 3.7).

b. A más tardar al final del primer año: Aprobación, por parte del Gabinete, del plan

del MdE de reorganización y descentralización de las DER, incluida una administración basada en los centros de enseñanza. (Véase el párrafo 2.46).

- c. A más tardar al final del segundo año:
  - i) adquisición y distribución de libros de texto en los ocho centros experimentales de enseñanza secundaria (véase el párrafo 2.15);
  - ii) eliminación del examen de ingreso común (véase el párrafo 2.28), y
  - iii) avance considerable hacia la realización de la reorganización del MdE y la delegación de cometidos a las DER y establecimiento de las juntas directivas de centros de enseñanza (véase el párrafo 2.46).
- d. A más tardar al final del tercer año:
  - i) distribución de textos a todas las escuelas participantes (véase el párrafo 2.15);
  - ii) culminación de la descentralización funcional del MdE con la aprobación del nuevo organigrama y las DER en funcionamiento (véase el párrafo 2.46), y
  - iii) adopción de una decisión por parte del gobierno con respecto a la desvinculación de la estructura de remuneraciones e incentivos docentes (véase el párrafo 2.48).
- e. A más tardar al final del cuarto año: El MdE deberá tener una estructura financiera y presupuestaria apropiada y mecanismos de información y transferencia a los efectos de la aplicación efectiva de las DER y deberá haber culminado el proceso de gestión basada en centros de enseñanza. (Véase el párrafo 2.46).
- f. A más tardar al final del quinto año: Culminación de la reorganización del MdE. (Véase el párrafo 2.46).

4. Otras condiciones:

- a. Reconocimiento retroactivo de gastos: Hasta US\$1.000.000; imputable al aporte local. (Véase el párrafo 3.23).
- b. Evaluación posterior: Será financiada y realizada por el gobierno dentro de un período comprendido entre 12 y 18 meses contados a partir de la fecha de culminación del proyecto. (Véase el párrafo 3.28).



- c. Auditorías: Serán preparadas por una empresa de contabilidad independiente. (Véase el párrafo 3.31).

**DETERMINACIÓN  
OBJETIVOS DE  
POBREZA:**

Aunque esta operación no está orientada hacia la pobreza, puede ser considerada como un proyecto de equidad social y reducción de la pobreza, conforme a la descripción que aparece en los objetivos indicativos preceptuados en el documento del Octavo Aumento de los Recursos del Banco.

**EXCEPCIONES A LA  
POLÍTICA DEL  
BANCO:**

Ninguna.

**ADQUISICIONES:**

Los límites superados los cuales deberá utilizarse el procedimiento de la licitación pública internacional para la adquisición de bienes y servicios para este proyecto son los siguientes: US\$250.000 para bienes y US\$1.500.000 para obras civiles. Tratándose de sumas inferiores a las estipuladas en el párrafo 3.16 se requerirá el estudio previo de los documentos por parte del Banco para los primeros tres ciclos de adquisiciones en relación con todas las categorías de licitaciones públicas locales. Una vez que se haya demostrado el establecimiento de procedimientos eficaces de adquisiciones para el PMES, las adquisiciones locales se revisarán ex post, conforme a los lineamientos del Banco. (Véase el párrafo 3.19).

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Contexto macroeconómico

- 1.1 Pese a la considerable disminución de los precios internacionales del petróleo que tuvo lugar el año pasado, los indicadores económicos clave de Trinidad y Tobago siguen siendo relativamente vigorosos. En 1998 prosiguió, por quinto año consecutivo, el crecimiento del producto (la tasa de crecimiento del PIB siguió siendo del 3,1%, nivel similar al de 1997); el tipo de cambio real ha sido competitivo, y tanto la tasa de inflación como la de desempleo --5,4% y 10%, respectivamente-- son ahora significativamente inferiores al nivel que tenían en 1993.
- 1.2 Aunque la situación fiscal se deterioró un tanto en 1998 debido a la pronunciada disminución del precio del petróleo (al sector de la energía le corresponde alrededor del 25% del PIB, el 15% del ingreso del gobierno central y más del 50% de la exportación), el gobierno ha realizado con rapidez los ajustes necesarios para evitar todo desequilibrio fiscal grave. Entre otras medidas, estableció mecanismos de contención del aumento del gasto corriente y de reordenación del presupuesto de capital del sector público.
- 1.3 El déficit en cuenta corriente, equivalente al 9% del PIB en 1998, fue levemente inferior al de 1997 (alrededor del 10% del PIB) y sigue siendo alto en comparación con las cifras internacionales. No obstante, este déficit no ha impedido al Banco Central mantener sus reservas externas (las reservas internacionales netas ascienden actualmente a alrededor de US\$760 millones), que corresponden a alrededor de tres meses de cobertura de importaciones. Ello se ha debido en gran medida a que el déficit en cuenta corriente está vinculado con un alto nivel de inversiones extranjeras productivas, por lo cual ha sido contrarrestado por una afluencia de capital privado a largo plazo.
- 1.4 En los últimos cinco años la relación entre la deuda externa del sector público y el PIB se redujo a la mitad, pasando de casi un 50% del PIB en 1993 a alrededor del 25% del PIB en 1998. Además, el coeficiente del servicio de la deuda pública externa, que equivale a apenas el 10% de la exportación de bienes y servicios no atribuibles a factores, es de sólo un tercio del nivel que alcanzaba en 1993.
- 1.5 Pese a las dificultades a corto plazo provenientes del comportamiento cíclico de los precios del petróleo y el gas natural, el panorama económico a mediano plazo de Trinidad y Tobago no ha dejado de ser auspicioso, ya que las perspectivas en materia de crecimiento e inversión siguen siendo vigorosas, y el gobierno ha redoblado sus esfuerzos encaminados a mantener la estabilidad macroeconómica, reducir el desempleo y promover una mayor diversificación de la economía.

- 1.6 A mediano y largo plazo, a medida que prosiga el proceso de disminución de la importancia del sector petrolífero y se amplíen los sectores de los servicios y las manufacturas, resultará cada vez más importante que Trinidad y Tobago desarrolle aún más su base de recursos humanos. A los efectos de una continua diversificación económica deberá hacerse más hincapié en el aumento de la oferta de servicios de trabajadores gerenciales, profesionales y técnicos, ámbito en que el mercado de trabajo ya está dando algunas muestras de restricción. Esto, a su vez, requerirá un sistema educativo que en lugar de actuar como "depósito" de una gran proporción de alumnos actualmente inscritos, brinde a los jóvenes las aptitudes básicas esenciales para hacer frente a la demanda y las necesidades de una economía dinámica y cada vez más integrada en el contexto internacional. Para crear una fuerza de trabajo dotada de las aptitudes y competencias necesarias para el futuro desarrollo de la economía se necesitarán reformas en gran escala destinadas a mejorar, desde el punto de vista de la calidad y la equidad, el sistema educativo nacional, en especial en el nivel de la educación secundaria.

B. El sector de la educación

- 1.7 Desde la independencia, que se produjo en 1962, el gobierno ha logrado un éxito considerable en materia de prestación de servicios educativos. El país ha creado un sistema de educación completo desde el nivel preescolar hasta el de postgraduación universitaria, y se ha logrado universalizar la educación primaria.
- 1.8 **Estructura de la educación en Trinidad y Tobago.** La educación es obligatoria para el grupo de personas de 6 a 12 años de edad. El sistema comprende cuatro niveles: a) cuidado y educación de la primera infancia (CEPI), nivel en que se procura atender las necesidades de la cohorte etaria de los tres y cuatro años; b) nivel primario, que comprende dos grados para los niños más pequeños, y cinco grados "estándar" para la cohorte de los cinco a los once años de edad, y dos grados post-primarios para niños que no tienen acceso a centros de enseñanza secundaria y desean continuar sus estudios; c) nivel secundario, en que se ejecuta un programa básico, de cinco años de duración (grados 1 a 5), y que culmina con el Examen de Certificado de Educación Secundaria del Caribe; d) educación terciaria o ulterior, que puede representar dos años optativos de estudios de "nivel avanzado" en el grado 6, un programa de dos años en un instituto técnico, cursos en una facultad de administración de empresas, un programa para la obtención de un grado universitario u otros programas formales, como el de formación docente.
- 1.9 En el año lectivo de 1997/98 estaban inscritos en 477 centros de enseñanza primaria 176.204 alumnos (51% varones y 49% mujeres). En otros 100 establecimientos de educación pública estaban inscritos 105.204 alumnos (49% varones y 51% mujeres), en los grados 1 a 6.

El número de inscritos en los centros de enseñanza privada representa aproximadamente el 4% del total de alumnos de primaria y secundaria.

- 1.10 La transición de primaria a secundaria está determinada, alrededor de los 11 años de edad, por una combinación de los resultados obtenidos por los alumnos en el examen de ingreso común (EIC) y del número de plazas disponibles. Debido a la insuficiencia de la planta física, en promedio aproximadamente 20.154 graduados de primaria (o sea el 69% de la cohorte etaria respectiva) ingresan anualmente en el nivel secundario. Alrededor del 66% de los que completaron el nivel 5 en 1997/98 ingresaron en algún tipo de establecimiento de secundaria público; el 3% se inscribieron en la enseñanza secundaria privada; el 15% fueron asignados a cursos post-primarios en escuelas primarias, el 10% repitieron el nivel 5 y el 6% desertaron del sistema, principalmente en zonas rurales remotas.
- 1.11 De los alumnos que obtienen plazas en el nivel secundario, el 26% que obtiene mejores calificaciones en el EIC, en general son seleccionados para ingresar en centros de enseñanza **"tradicionales"** en la mayor parte de los cuales se ofrece un programa académico de siete años de duración, correspondiente a los grados 1 a 6. Aproximadamente el 16% obtienen plazas en el nivel 1 de centros **"combinados"**, que ofrecen sendas vocacionales y académicas de cinco y siete años de duración. El 58% peor calificado de los alumnos que ingresan son destinados a los centros de enseñanza **"secundaria básica"**, menos prestigiosos, en que se ofrece una jornada de clases más breve debido a la existencia de un doble horario, en que la relación entre el número de alumnos y de docentes es más alto y en que, en general, se prepara a los niños en los grados 1 a 3 para el ingreso en los establecimientos de **secundaria superior y general**, de orientación más definidamente vocacional.
- 1.12 **Financiamiento.** En los diez últimos años el gasto público en educación (excluido el nivel terciario) siguió oscilando entre aproximadamente el 4% y el 5% del PIB y representó el 10% del presupuesto del gobierno central. Según se prevé, ese nivel de relación entre el gasto en educación y el PIB se mantendrá constante en los próximos años. Debido a la continua disminución del precio del petróleo y a la consiguiente disminución del ingreso fiscal, puede suceder, sin embargo, que se reduzca el gasto global en educación, expresado en cifras reales, lo que también puede ocurrir con el gasto del sector público en todos los demás sectores. Como sucede con todos los empleados públicos, el Estado paga las remuneraciones de los docentes de los centros de enseñanza públicos; los costos de personal representan actualmente alrededor del 76% del total del gasto ordinario del MdE.
- 1.13 Los costos unitarios por alumno a nivel primario y secundario fueron de alrededor de US\$500 y US\$570, respectivamente, en

1997/98. El nivel primario absorbe el 55% del total del gasto recurrente del MdE, en tanto que el nivel secundario representa el 37% y la educación y a la capacitación técnica vocacional le corresponde un 8% más.

- 1.14 **Gestión de la educación.** Actualmente el MdE administra la educación en los niveles preescolar, primario y secundario, así como todos los programas de ECTV de los establecimientos de secundaria, los institutos técnicos y los centros vocacionales. El Gabinete ha acordado que en el año 2000 el recientemente creado Ministerio de Información, Comunicaciones, Capacitación y Educación a Distancia se encargará de todos los tipos de ECTV no formal, incluida la Agencia Nacional de Capacitación y la Dirección de Capacitación Industrial. Los institutos técnicos y centros vocacionales, por formar parte del sistema de colegios comunitarios, seguirán siendo regidos por el Ministerio de Planificación y Desarrollo (MdPD), que se encarga de la prestación de los servicios de educación terciaria.
- 1.15 Desde el punto de vista administrativo, los establecimientos de enseñanza secundaria públicos pueden clasificarse en dos amplias categorías: a) el sector religioso "asistido", que comprende 30 centros de enseñanza, en que están inscritos 20.000 alumnos y que son administrados por juntas directivas de distintas denominaciones religiosas; y b) el sector "público" con 70 establecimientos y 85.000 alumnos, administrado por supervisores educativos del MdE.
- 1.16 La propiedad, la administración y el financiamiento de los establecimientos públicos están a cargo exclusivamente del Estado. La propiedad y administración de los establecimientos "asistidos" corresponde a las juntas directivas de diferentes denominaciones religiosas, pero el financiamiento de esos institutos está a cargo, conjuntamente, del Estado y de las juntas directivas de las instituciones religiosas respectivas. En ese contexto el gobierno paga la totalidad de las remuneraciones de los docentes y de cierto número de personal auxiliar, y cubre dos tercios del costo de capital agregado. Los establecimientos privados son de propiedad del sector privado, plenamente encargado de su administración y financiamiento.
- 1.17 **Descentralización.** Actualmente el sistema es sumamente centralizado. Todas las actividades estratégicas y la mayoría de las operativas se concentran en las oficinas centrales del MdE, y comprenden: a) política educativa y planeamiento estratégico; b) aplicación, administración y elaboración de presupuestos anuales que han de ser presentados al MdPD; c) definición y elaboración de planes de estudio y sistemas de prestación de servicios educativos, y d) garantía de calidad con respecto a los servicios educativos que prestan el sector público y el sector privado, incluidos los de capacitación de docentes. Ocho oficinas regionales brindan

respaldo administrativo limitado, y dependen del MdE en cuestiones vinculadas con directores, régimen disciplinario de los docentes y responsabilidad de los centros de enseñanza.

- 1.18 El MdE está tratando de racionalizar y descentralizar aún más las actividades operativas. Conforme al plan propuesto habría una oficina central encargada de la planificación estratégica y de establecer cuatro Divisiones de Educación Regionales (DER) con considerable capacidad técnica, administrativa y financiera. Las DER irían siendo facultadas paulatinamente para actuar en nombre de la oficina central en todas las actividades operativas y de supervisión, administración, gestión financiera y responsabilidad. Además respaldarían el establecimiento y el funcionamiento de juntas directivas (o comités directivos) de centros de enseñanza locales de secundaria pública. El plan de descentralización del sector de la educación que se propone surgió de un proceso consultivo con los interesados, en el curso de la elaboración del actual Libro Blanco de Política Educativa, congruente con el programa de descentralización que se está ejecutando gracias al Préstamo para la Reforma del Sector de la Salud financiado por el Banco.
- 1.19 **Otros mecanismos institucionales.** La Comisión de Servicios Didácticos y la Comisión de Servicio Público, dos órganos independientes establecidos por la Constitución, administran el nombramiento, transferencia, promoción y disciplina del personal docente y no docente, respectivamente. El MdE celebra reuniones regulares con la Asociación Unificada de Docentes de Trinidad y Tobago para analizar planes, programas y otros asuntos educativos que a juicio de la Asociación afecten a los docentes.
- 1.20 En el marco de la Ley de Educación, el Ministro de Educación ha nombrado un Comité Nacional Asesor encargado de asesorar sobre planes de estudios y administración de centros de enseñanza, entre otros aspectos. En 1998 el Gabinete nombró también un Grupo de Trabajo Nacional de Elaboración de Planes de Estudios, y el mismo año estableció asimismo un Grupo de Trabajo para la Eliminación del Examen de Ingreso Común.
- 1.21 Entidades no gubernamentales, como la Facultad de Estudios Continuos de la Universidad de las Indias Occidentales, se encargan del dictado de algunos cursos de sexto nivel. El Voluntariado de Servicios para Todos (SERVOL, Service Volunteering for All) presta servicios educativos por medio de un "Centro de Vida Juvenil", un programa de dos años de duración, orientado hacia alumnos de nivel post-primario. El Programa de Asociación para la Capacitación y el Empleo Juvenil (PACEJ) presta servicios de capacitación a nivel de oficios para alumnos que han abandonado los estudios, principalmente entre los 16 y los 19 años de edad. También ofrece cursos en administración de empresas y empresariado para trabajadores independientes y desarrollo de pequeñas empresas.

C. Cuestiones sectoriales clave

- 1.22 En los años setenta, Trinidad y Tobago realizó fuertes inversiones en la expansión del nivel secundario y logró incrementar la inscripción, que pasó del 24% en 1970 al 83% en 1982. No obstante, esos éxitos iniciales no pudieron mantenerse, ya que la economía atravesó prolongadas crisis en los años ochenta y principios del decenio siguiente. En la actualidad el sistema de educación secundaria del país se ve confrontado con nuevos retos vinculados con un nivel de cobertura relativamente bajo y problemas de equidad y calidad. En tanto que, por haberse centrado la inversión en la educación primaria, el gobierno ha podido mantener una cobertura universal en ese nivel, la expansión de capacidad del sistema de secundaria se ha reducido considerablemente en relación con el aumento del número de integrantes de la cohorte etaria respectiva. En consecuencia las tasas de transición de primaria a secundaria se han reducido hasta alcanzar el nivel actual de 69% (1997/98). Actualmente 19 de 20 centros de enseñanza secundaria operan en doble turno.
- 1.23 **Desigualdad.** Existe desigualdad en el sistema no sólo en cuanto al acceso sino también a las amplias diferencias entre los establecimientos con respecto a los resultados didácticos, la relación entre el número de alumnos y el de docentes, la proporción de personas capacitadas profesionalmente y tituladas en el personal docente, la calidad educativa, y lo referente al financiamiento proporcionado por el Estado a los centros de enseñanza asistidos, que es mayor y cuenta con mayores garantías en relación con los gastos operativos que en los establecimientos del Estado.
- 1.24 Las considerables disparidades, en cuanto a resultados didácticos, entre los niños de diferentes grupos de ingresos, llevan a pensar en la existencia de grandes variaciones entre distintos establecimientos y regiones. Algunos estudios revelan que los niños de familias de bajos ingresos constituyen una proporción menor de la inscripción a medida que se avanza en la escala de grados. Esos niños en situación menos ventajosa tiene menores probabilidades de obtener buenos resultados en el EIC, lo que reduce también la probabilidad de que ingresen en secundaria. Quienes obtienen plazas se encaminan, desproporcionadamente, a los centros de enseñanza secundaria básica de doble turno, menos prestigiosos, que ofrecen una jornada escolar más breve, cuyas clases son más numerosas y que destinan menos tiempo a las materias básicas. Cabe prever que a medida que se avance hacia la meta del acceso universal a secundaria aumentará la proporción de los alumnos de bajos ingresos en los centros de enseñanza de ese nivel. El gobierno se propone ampliar la asistencia a ese grupo de población brindando asistencia a los alumnos para financiar libros de texto, uniformes y transporte.

- 1.25 En los centros de enseñanza públicos, los problemas de rendimiento provienen también de una situación general de descuido. Muchos centros de enseñanza públicos necesitan obras de rehabilitación material. Aunque algunos establecimientos asistidos también presentan signos de desatención, en general su nivel es razonablemente satisfactorio. Ello se debe, en parte, a que reciben a la mayor parte de los graduados de primaria de mejor desempeño (provenientes, en general de los grupos socioeconómicos más altos), disponiendo asimismo de mayor autonomía para administrar los recursos de que disponen.
- 1.26 **Acceso.** El gobierno se ha comprometido a alcanzar la meta de una educación secundaria universal. Como ya se señaló, en la actualidad el sistema sólo puede ofrecer plazas para el nivel 1 a alrededor del 69% de la cohorte etaria respectiva. Además la distribución de plazas en secundaria, por distritos, es desigual, ya que las tasas de transición de primaria a secundaria oscilan entre el 52% en Tobago al 92% en St. Patrick, e inclusive en este último distrito el acceso a los establecimientos de secundaria es muy difícil para algunos niños de zonas remotas.
- 1.27 El MdE se propone incrementar la cobertura de secundaria en establecimientos de turno único construyendo 20 nuevos edificios escolares de diversas dimensiones en el marco de una labor de diagramado de centros de enseñanza. Merced de esta iniciativa los establecimientos más pequeños quedarán instalados en zonas subatendidas, brindando acceso más expedito a las comunidades rurales dispersas. La universalidad del acceso se verá facilitada también por la disminución de la población en edad de asistir a secundaria, debido a la reducción de las tasas de fertilidad. En el nivel primario ya se percibe una disminución de aproximadamente 9.500 alumnos en los dos últimos años, y se prevé que ello contribuya a la igualación de la demanda y la oferta de plazas en secundaria de aquí al año 2005. Por ese motivo el gobierno está convencido de que ahora es posible llevar a cabo la transformación del sistema secundario de modo de lograr una cobertura universal en ese nivel en establecimientos de turno único, al mismo tiempo que el Estado procura lograr mejoras en cuanto a calidad y equidad.
- 1.28 **Educación técnico-vocacional secundaria.** La inclusión de programas para "oficios especializados", de carácter técnico y vocacional, como parte del plan general de estudios superiores, no ha dado resultados positivos. Los resultados de los exámenes de los alumnos de esos establecimientos son bajos, tanto en los programas académicos como en los de ECTV, y lo mismo sucede con las tasas globales de pasaje de año y las calificaciones de ingreso de los docentes de cursos vocacionales (oficios). A nivel secundario los programas de ECTV son considerablemente más costosos que los de la educación académica clásica, y la tasa de deserción es elevada. El hecho de que se haga hincapié en la formación en "oficios especializados" hace que los alumnos abandonen sus estudios sin



lograr la alfabetización básica y la suficiencia en aritmética necesarias para el mercado de trabajo. Al mismo tiempo los bajos niveles de alfabetización y aptitudes en aritmética entre los alumnos y sus docentes vocacionales reduce gravemente el nivel real de enseñanza que puede lograrse. En consecuencia, las perspectivas de empleo o de generación de ingresos de los graduados no han mejorado en comparación con los alumnos que completan la enseñanza convencional.

- 1.29 **Capacidad institucional.** Uno de los principales objetivos del MdE consiste en lograr una gestión eficaz del sistema educativo y mejorar este último desde el punto de vista educativo. Es esencial prestar servicios de buena calidad para que el sistema educativo en sentido amplio sea eficiente, pero esa calidad se ha deteriorado en forma grave debido a la congelación del llenado de vacantes para cargos en el MdE. Algunas de las unidades afectadas tienen un nivel de personal inferior a la masa crítica necesaria para un desempeño eficaz. No se ha llevado a cabo la necesaria capacitación avanzada de personal clave, y esas unidades no han podido suministrar la asistencia técnica que necesitan los centros de enseñanza secundaria en ámbitos tales como administración de centros de estudios, realización de pruebas educativas, orientación de los alumnos, respaldo directo a los docentes, corrección de fallas didácticas y supervisión.
- 1.30 Una mejor administración de los establecimientos de enseñanza constituye un requisito esencial para una eficiente prestación de servicios de educación secundaria. Es difícil hacer efectiva la responsabilidad en un sistema en que las remuneraciones no son competitivas ni guardan relación adecuada con los resultados; las carreras no son atractivas; los recursos con que cuentan los establecimientos son administrados por una autoridad central, y sus administradores no controlan al personal, salvo en lo referente a la realización de análisis de desempeño y formulación de recomendaciones en cuestiones tales como disciplina u otorgamiento de premios. Algunos centros de enseñanza secundaria han tratado por sí mismos de hacer participar a sus comunidades, lo que les ha resultado beneficioso. El MdE está aplicando un plan experimental a ese respecto, por medio del Cuarto Proyecto de Educación Básica, respaldado por el Banco Mundial, a fin de que los establecimientos de educación locales puedan aprovechar ese potencial.
- 1.31 **Sistemas de información y administración.** Actualmente las corrientes de información hacia, desde y dentro del MdE están fragmentadas y subutilizadas. Las pocas computadoras que existen no están en red, y son demasiado limitadas inclusive para el mantenimiento de registros y datos básicos. La labor de análisis de datos es insuficiente y se realiza, en gran medida, mediante procedimientos administrativos laboriosos, que requieren largo tiempo y son demasiado lentos como para suscitar resultados útiles y oportunos desde el punto de vista gerencial.

D. Política educativa y marco legal

- 1.32 **Marco de política educativa de Trinidad y Tobago.** En el Libro Blanco de Política Educativa, 1995-2003, se da importancia a la prestación de servicios educativos de alta calidad, de carácter universal, en secundaria, con paridad y prestigio, y a la reorganización de los servicios educativos, inclusive respaldando en mayor medida una administración basada en los establecimientos educativos, la descentralización y el suministro de incentivos de desempeño. Además el gobierno accedió a la declaración de los Ministros de Educación de la CARICOM de 1997, en que se hace un llamamiento al logro de una educación secundaria universal en los países miembros a más tardar en el año 2005. Como medida encaminada a lograr una mayor eficiencia global interna y externa, el gobierno ha redoblado su compromiso de modernizar el contenido de la educación y la prestación de los servicios educativos conforme a las necesidades del desarrollo, y a transferir la ECTV especializada del nivel secundario al post-secundario.
- 1.33 A los efectos del futuro desarrollo del subsector secundario deberá realizarse un programa de inversiones en gran escala para transformar al sistema en un servicio eficiente que permita atender las necesidades de todos los alumnos calificados, y no sólo de unos pocos privilegiados. Como parte de esta labor, el gobierno ha solicitado asistencia del Banco para aplicar este programa de reforma.
- 1.34 **Sistemas de remuneración de los docentes.** El sistema educativo depende de la identificación de su personal con la realización de las metas y los objetivos del sistema, así como de la calidad y el desempeño de ese personal. En las circunstancias actualmente imperantes en Trinidad y Tobago las remuneraciones de los docentes están sujetas a las condiciones de determinación de los sueldos de los funcionarios públicos. Esto ha dado lugar a una compresión general de los sueldos y a falta de recursos para la contratación de docentes calificados y para realizar promociones. En los últimos años el gobierno realizó un proceso de consultas con el sindicato de maestros y otros interesados, que dio lugar a diferentes proyectos de revisión de la estructura de remuneraciones, las condiciones de empleo y los mecanismos de ascenso de docentes actualmente imperante.
- 1.35 **Marco jurídico.** El objetivo de una educación secundaria universal fue reafirmado en el plan nacional de desarrollo septenal del gobierno (1998-2005), y es compatible con el marco jurídico existente para el sector de la educación. Está pendiente de adopción una decisión del Gabinete referente al plan de reorganización del MdE, y se prevé la organización de las DER, así como el otorgamiento de mayores atribuciones a las juntas directivas de centros de enseñanza y a los directores de éstas. La perspectiva de desvinculación de las remuneraciones de los docentes

con las de los funcionarios públicos y el establecimiento de una nueva clasificación de remuneraciones e incentivos requiere un análisis de alternativas más detenido y la evaluación de las repercusiones institucionales y financieras antes de que el Gabinete pueda adoptar una decisión informada a ese respecto.

E. Experiencia del Banco y otras entidades

- 1.36 **Estrategia y experiencia del Banco en Trinidad y Tobago.** El PMES es compatible con la estrategia de otorgamiento de préstamos del Banco, que comprende programas de promoción del crecimiento y la diversificación económicos sostenidos de la economía, la reducción del desempleo y la pobreza y la creación de un sector público eficiente y habilitante. El PMES incrementará el desarrollo del capital humano ampliando la cobertura de la educación secundaria general y haciéndola más eficaz. Se mejorará el nivel educativo de los pobres brindándoles un acceso más expedito y equitativo al nivel secundario. Por medio de medidas de fortalecimiento institucional y descentralización se lograrán servicios de mayor calidad y más eficientes en el MdE.
- 1.37 Los siguientes son otros programas emprendidos por el Banco que respaldan el logro de los objetivos de mediano a largo plazo del gobierno en el sector social: a) el Fondo de Desarrollo Comunitario (872/OC-TT), que constituye un préstamo de US\$28 millones destinado a mejorar la red de seguridad social, y b) el Programa de Reforma del Sector de la Salud (937/OC-TT), que es un préstamo de US\$134 millones para reforzar la capacidad del Ministerio de Salud en cuanto a elaboración de políticas, planificación y administración, y para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de los servicios. También se está elaborando un programa para microempresas destinado a estimular las actividades económicas realizadas con gran intensidad de trabajo.
- 1.38 En el sector de la educación, el Banco ha respaldado varios préstamos y operaciones de cooperación técnica. En 1996 el MdE completó exitosamente la ejecución del Programa de Educación Primaria financiado por el Banco (796/SF-TT). Tras un comienzo lento, que obedeció principalmente a la necesidad de mejorar la capacidad institucional del MdE y rediseñar el componente de construcción de edificios escolares, este proyecto, por US\$46 millones, alcanzó sus objetivos. En el Programa Multisectorial de Preinversiones (764/OC-TT) se prevé un sistema nacional de gestión de la información sobre recursos humanos que respaldará análisis de oferta y demanda de todos los segmentos del mercado de trabajo y que puede orientar con precisión aún mayor la elaboración de planes de estudios en el marco del PMES. Actualmente el FOMIN aporta US\$3,6 millones al programa de capacitación en alta tecnología de SERVOL, para jóvenes en situación de riesgo.

- 1.39 El Banco aplicó las enseñanzas emanadas de esas experiencias para el diseño de la operación que se propone. Mediante la creación de una unidad de diseño y ejecución continuos, el MdE logró acelerar el proceso de incremento de su capacidad interna para la ejecución del préstamo. Para dar mayor celeridad a la adquisición y entrega de obras civiles se ha elaborado estudios sucintos de diseño para los nuevos establecimientos de secundaria, y el Banco ha brindado asistencia técnica continua para la determinación del lugar de realización del conjunto inicial de edificios educativos que han de construirse. Finalmente, para lograr mejoras en cuanto a ejecución e identificación con el proyecto por parte de los interesados del MdE se ha hecho participar activamente a estos últimos a lo largo de todas las etapas de identificación y preparación del programa.
- 1.40 **Otras actividades de donantes.** El Banco Mundial puso en marcha en 1991 el Proyecto PACEJ (US\$20,7 millones), para dar mayor calidad y pertinencia a los programas de capacitación para el trabajo. Este programa está siendo realizado en el marco de la Agencia Nacional de Capacitación. En 1995 el Banco Mundial aprobó un préstamo de US\$51 millones, destinado al Cuarto Programa de Educación Básica. Los objetivos de este programa consisten en reformar el CEPI, mantener una educación primaria universal y al mismo tiempo de mayor calidad, y respaldar la descentralización y una administración basada en los establecimientos docentes a nivel primario. Desde mayo de 1996, en que se hizo efectivo el préstamo, se han establecido 20 centros del CEPI, se han realizado dos ciclos de capacitación de docentes y se han construido las cinco primeras escuelas públicas. Para 1998-99 se prevé el comienzo de la construcción de otras ocho escuelas. Durante toda la ejecución del programa el Banco realizará una estrecha coordinación con otros donantes, en procura de una mutua complementación de actividades y de la continua identificación de las enseñanzas acumuladas.

## II. EL PROGRAMA

### A. Metas y objetivos

- 2.1 El Gobierno de Trinidad y Tobago se ha comprometido a realizar una reforma y expansión generales de la educación secundaria. El PMES ha sido diseñado de modo de hacer frente a las fallas cuantitativas y cualitativas intrínsecas del sistema y sentar las bases que permitan atender las futuras necesidades cambiantes. Su meta consiste en reforzar la productividad de la economía del país haciendo que los jóvenes, sea cual fuere el grupo social del que provengan, estén preparados para participar en el desarrollo de un país moderno y contribuir a alcanzar esa meta.
- 2.2 Las medidas propuestas en la operación son compatibles con los principios, las políticas y la orientación estratégica del Marco de Política Educativa del MdE, tal como se describe en el párrafo 1.32. El objetivo del PMES consiste en respaldar la labor que realiza el MdE para reformar y ampliar el subsector secundario. Los resultados de esa labor permitirán al gobierno:
- a) universalizar un programa de educación equitativa y de alta calidad de cinco años de duración;
  - b) transformar el contexto educativo y los métodos didácticos de modo de satisfacer las necesidades de una economía moderna basada en la especialización, y
  - c) establecer una administración de recursos más eficiente y al mismo tiempo reforzar la capacidad del MdE a nivel central, regional y local.

### B. Descripción del programa

- 2.3 El PMES tiene cuatro componentes articulados: a) aumento de la equidad y mejoramiento cualitativo de la educación; b) eliminación del sistema de turnos 1/ y rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos educativos; c) fortalecimiento institucional, y d) estudios y medidas de mejoramiento de los resultados del sector. El programa está organizado en torno a uno de los principios fundamentales de una reforma exitosa: un Plan Maestro de alcance general. En el marco de la preparación del programa se elaboró un marco lógico (Anexo II-1) a fin de que sirva de orientación de la transformación por etapas del subsector secundario. Se generó un plan de acción integrado con indicadores de referencia (Anexo II-2) para controlar la realización del PMES en los dos primeros años de ejecución del programa.

---

1/ Se trata de pasar de un régimen de ingreso diario de alumnos en doble turno (un turno por la mañana y otro por la tarde) al establecimiento de un turno único y una jornada lectiva más prolongada.

1. Aumento de la equidad y mejoramiento cualitativo de la educación (US\$32,2 millones)
- 2.4 Este componente contribuirá al aumento de la equidad y al mejoramiento cualitativo a través de los cuatro subcomponentes siguientes:
  - a. Elaboración de planes de estudio (US\$3,6 millones)
- 2.5 **Por medio del subcomponente de elaboración de planes de estudio se financiará la elaboración y validación de un nuevo plan de estudios de secundaria en cinco ámbitos temáticos básicos, grados 1 a 5.** El primer año, el programa financiará una evaluación de diagnóstico del plan de estudios existente para establecer una línea de base y criterios de revisión conexos. También se llevará a cabo una evaluación del plan de estudios de primaria para articularlo con el nuevo programa de secundaria.
- 2.6 El enfoque del plan de estudios básico consiste en el suministro de un "conjunto común de enseñanzas y competencias" que abarcará los grados 1 a 5. Todos los alumnos pasarán por cinco años de estudios de inglés, matemáticas y ciencias. El MdE, en consulta con los principales interesados, determinará, entre las siguientes, las restantes materias básicas: humanidades, estética, estudios sociales, enseñanza técnica y español. La educación tecnológica podrá formar parte de otras materias o establecerse como disciplina separada.
- 2.7 El nuevo programa de secundaria será introducido en secuencia de varias etapas, como parte de una reforma global del sistema. Se elaborará el proyecto que guiará el diseño del plan de estudios básico y el material didáctico. Se adoptará una metodología sistemática de elaboración de planes de estudio, que comenzará con amplias consultas con los interesados y avanzará hacia la redacción detallada del plan de estudios y sus componentes, la elaboración de actividades didácticas integradas y la articulación de textos y de una instrucción impartida recurriendo a la tecnología. El nuevo plan de estudios irá siendo introducido paulatinamente a lo largo de siete años, lo que permitirá aprovechar la experiencia de los años anteriores para introducir mejoras en los años siguientes. Mediante la utilización de este enfoque se elaborará el conjunto integrado del grado 1 el primer año, que será validado en ocho centros de enseñanza experimental el segundo año y revisado antes de difundirse a escala nacional. Análogamente, el conjunto del grado 2 se elaborará durante el segundo año, será puesto a prueba en el tercer año, y así sucesivamente.
- 2.8 Mediante el préstamo no sólo se financiarán el diseño, la validación y la diseminación del nuevo plan de estudios, sino que se ofrecerá asistencia técnica a corto plazo (28 meses) para respaldar la reforma del plan de estudios. El conjunto formado por

el plan de estudios validado se dará a conocer a todos los docentes y directores de secundaria. Todos los funcionarios especializados en el plan de estudios recibirán dos meses de capacitación especializada y participarán en recorridos de estudio en centros de innovación educativa exitosos. Se organizarán visitas de orientación a establecimientos experimentales para cada nuevo conjunto de docentes y administradores. Se reconocerán las prácticas óptimas mediante la publicación y divulgación anuales de casos ejemplares y, como incentivo, se otorgará 25 donaciones de US\$500 cada una.

- 2.9 **La ECTV de oficios, de carácter especializado, irá siendo eliminada paulatinamente del plan de estudios de secundaria, y reasignada en entidades de capacitación post-secundaria, haciendo aún mayor hincapié en la prioridad que debe darse al desarrollo de aptitudes cognitivas clave en el nivel secundario. Esa práctica es congruente con el orden de prelación de los intereses de los empleadores a escala mundial, en que se hace hincapié en el dominio de la lectura, escritura, matemáticas, comunicaciones, lógica y resolución de problemas como requisito previo para una capacitación especializada en muchas ocupaciones.**
- 2.10 **Se financiará un programa de lectura experimental para hacer frente al problema del inadecuado nivel de ingreso de muchos estudiantes, tanto en la actualidad como cuando se produzca la expansión. En el plan experimental, que se realizará inicialmente como actividad veraniega en establecimientos docentes tomados como objetivo, se combinarán diferentes modalidades de enseñanza, tales como orientación individual e instrucción con asistencia de computadoras en comprensión de lectura. Si tiene éxito, el programa se ampliará a 30 establecimientos docentes cuyos resultados han sido insatisfactorios.**

**b. Estrategias de enseñanza y aprendizaje (US\$20 millones)**

- 2.11 **Una reforma esencial del método de enseñanza requerirá un considerable incremento de las modalidades didácticas disponibles para los docentes y los alumnos. La inversión en este subcomponente permitirá la adquisición e instalación en este subcomponente de una variedad de recursos pedagógicos (medios, tecnologías de información y material impreso) orientados a respaldar nuevas actividades didácticas. También se promoverá la elaboración de estrategias didácticas a nivel de centros de enseñanza.**
- 2.12 **El establecimiento de un "Centro Didáctico" multimedios en cada centro educativo. Mediante esta actividad se financiará la adquisición de aproximadamente 184.500 nuevos libros, 12.700 CD-ROM y videos, 1.071 suscripciones a revistas, 476 computadoras y monitores, los programas apropiados, 119 monitores de pantalla grande, 119 impresoras láser, 119 VCR, 238 proyectores de**

- diapositivas y pantallas, 238 radios-pasacassettes, 476 cargadores. También se incrementará considerablemente el material didáctico y las modalidades de enseñanza disponibles para los alumnos y los docentes para el establecimiento y el equipamiento de:
- a) bibliotecas bien dotadas de material de lectura de interés genuino para los alumnos, para estimular su interés por la lectura;
  - b) capacidad de multimedios y conectividad con la Internet para promover la formulación de consultas por parte de los alumnos dentro de una amplia variedad;
  - c) unidades móviles de tecnología de la información (TI), para permitir la utilización, por parte de toda la clase, de instalaciones de TI limitadas, y d) en las cuatro DER, bibliotecas circulantes de fuentes de información.
- 2.13 **Laboratorios de informática.** Una enseñanza basada en computadoras para mejorar el nivel de alfabetización y las aptitudes en Matemáticas y suscitar un más alto nivel de aptitudes especializadas por medio de una enseñanza basada en proyectos constituye otro importante elemento de la estrategia de enseñanza del PMES. Mediante esta actividad se financiará la instalación de aproximadamente 2.261 computadoras, 119 servidores, 238 impresoras láser, programas y soporte lógico apropiados, y acceso a la Internet. Se instalará un laboratorio de informática didáctica formado por 18 estaciones de trabajo, conectadas en red para su expansión a 40 en cada establecimiento docente.
- 2.14 **Laboratorios de ciencia y tecnología totalmente dotados de material y remozados con computadoras y capacidad multimedios,** para potenciar nuevas modalidades de enseñanza y ensayo. Un componente fundamental del nuevo plan de estudios de ciencias está centrado en la creación de oportunidades para un trabajo práctico directo en ciencia y tecnología. Esto permitirá:
- a) identificar las necesidades en materia de diseño y mejoramiento de 381 laboratorios de ciencias en establecimientos de enseñanza nuevos y rehabilitados;
  - b) respaldar la reposición anual de los suministros de laboratorio para proyectos de tecnología de diseño;
  - c) equipar a todos los laboratorios de ciencias con capacidad multimedios, inclusive en cuanto a computadoras de demostración, presentación de video, VCR, Internet, "conjuntos de programas científicos", y medios de prueba para medición y experimentación científica.
- 2.15 Se financiará por medio del préstamo un sistema de préstamo rotatorio de libros dirigido a objetivos, a los efectos de la adquisición de 216.000 libros de texto para el 30% más necesitado de la población estudiantil. Se establecerá como condición especial que las existencias iniciales de libros de textos sean adquiridas y distribuidas a todos los centros de enseñanza experimentales del proyecto a más tardar en el segundo año del programa, y a todos los establecimientos para el término del tercer año. Los libros de texto se repondrán cada cuatro años mediante fondos del programa y el cobro de cargos de arrendamiento. Los procedimientos de establecimiento y utilización del sistema



consistirán en una adaptación de los que se están utilizando en el marco del Cuarto Proyecto de Educación Básica. Mediante el préstamo se financiará la elaboración de una política de libros de texto que incluirá la identificación de normas para la evaluación de textos, el establecimiento de un Panel Temático en que participen docentes y especialistas en la elaboración de planes de estudios, un Comité de Evaluación de Libros de Texto y un sistema de retroalimentación que permita registrar y atender apropiadamente los problemas referentes a la exactitud y utilidad de los textos, que constituye un importante problema actual. También se respaldará por medio del préstamo la elaboración y distribución de aproximadamente 110.000 libros de ejercicios de ciencias, de bajo costo, para todos los alumnos de los grados 1 a 3.

2.16 Mediante el programa se financiará **el establecimiento de hasta cinco "escuelas-imán"** con cometidos y concepciones diversos. Esos centros de enseñanza suscitarán real entusiasmo y respaldo en los padres, docentes y alumnos. A menudo es fácil establecer vínculos con el sector privado y el mundo del trabajo mediante aportes de equipo especializado (por intermedio de empresas de ciencia y tecnología de Trinidad y Tobago), el patrocinio de maestros en la especialidad (artes representativas), y comunicación con expertos y pares por medio de la Internet. Los siguientes son los ámbitos focales posibles: a) Ciencias: haciéndose hincapié en las ciencias marinas y la petroquímica; b) artes visuales y representativas; c) tecnología de la educación, quizá mediante un enfoque de "preparación técnica" consistente en preparar a los alumnos para la capacitación técnica a nivel de centros preuniversitarios comunitarios para sectores económicos pertinentes; d) tecnología de la información; e) humanidades y estética, y f) deportes y educación física. Las "escuelas-imán" pueden servir también de trampolín para la totalidad del sistema, entre otras cosas para divulgar prácticas innovadoras de integración de varios planes de estudios, capacitación basada en proyectos y enseñanza en equipo. Mediante el préstamo se respaldará: i) el suministro de incentivos y asistencia técnica para la elaboración, el equipamiento y la supervisión de las "escuelas-imán"; ii) la elaboración de planes maestros de enseñanza; iii) procedimientos de desarrollo de los planes de estudio de las "escuelas-imán" con el PMES; iv) criterios de admisión de alumnos, selección de personal y procedimientos operativos; v) desarrollo profesional especializado; vi) la determinación y atención de necesidades de equipos especiales; vii) el establecimiento de un patrocinio del sector privado y vínculos operativos; y viii) la elaboración de planes de ejecución y evaluación. Se utilizará criterios de equidad para establecer objetivos de ubicación de las "escuelas-imán".

2.17 El **Centro de Recursos Didácticos Rudranath Capildeo (CRDRC)**, creado por un proyecto anterior asistido por el BID, adaptará y producirá algunos de los nuevos materiales impresos, y posiblemente radiales

y de video, relacionados con los planes de estudio que necesita el PMES, y brindará respaldo a las bibliotecas escolares ampliadas y a los centros de recursos de las DER. Se utilizará recursos del préstamo para financiar la producción de materiales didácticos, capacitación de personal y el establecimiento de un sistema computarizado de préstamos de la biblioteca.

- 2.18 Se financiará cuatro **recorridos de estudio** para poner en contacto a los encargados de elaborar planes de estudio, docentes y directores con exitosas estrategias y sistemas didácticos utilizados en otros países. Por medio de esas actividades se evaluará la posibilidad de adaptar diferentes métodos y prácticas. Merced a la **asistencia técnica** se respaldará el análisis y la inserción de estrategias educativas en el diseño y la entrega de los planes de estudios del PMES, la selección y despliegue de modalidades de aprendizaje, el establecimiento de "escuelas-imán", y la producción de materiales de enseñanza conexos.
- 2.19 Finalmente, se financiará investigaciones aplicadas a los efectos de abrir el proceso de prestación de servicios didácticos a una continua mejora. Se elaborará un diseño de sistemas didácticos y un marco de revisión que orienten la validación de las estrategias objeto del plan experimental. Se mejorará la biblioteca del CRDRC mediante la inclusión de una colección de publicaciones profesionales sobre estrategias de enseñanza y planes de estudio.

c. Desarrollo profesional (D-Pro) (US\$6 millones)

- 2.20 Los cambios fundamentales de las expectativas y prácticas arriba descritos requieren un riguroso programa de gestión del cambio y el desarrollo profesional de docentes, directores y personal del MdE. A lo largo de la ejecución del programa aproximadamente 5.800 profesionales de la educación, incluido personal del MdE, docentes de establecimientos de secundaria y personal administrativo de éstos recibirán capacitación a corto, mediano y largo plazo a través del PMES (véase el Cuadro II-1). El objetivo consiste en suscitar cambios importantes en materia de administración de centros de enseñanza, estrategias de enseñanza y mejoramiento pedagógico, de modo que la iniciativa de "Calidad" tenga fundamento duradero.
- 2.21 Los programas D-Pro son sumamente innovadores, dada su estrecha articulación con los objetivos cardinales del PMES. Abarcarán a todos los componentes pertinentes de las oficinas centrales del Ministerio, así como a los directores y docentes de los centros de enseñanza que llevarán a cabo la reforma. Combinarán las necesidades específicas de capacitación en nuevos métodos didácticos con el contacto con temas básicos referentes a aptitudes y expectativas y al proceso de cambio. En gran medida se realizarán in situ y en feriados docentes.

<b>Cuadro II-1: ACTIVIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL ILUSTRATIVAS</b>		
<b>Participantes</b>	<b>Programa</b>	<b>Duración</b>
80 administradores y técnicos del MdE	Orientación, ejecución, planificación, gestión del cambio y actualización del PMES	70 días a lo largo de 7 años
110 funcionarios supervisores, de oficina y apoyo del MdE	Orientación, funciones, gestión del cambio y actualización del PMES	14 días a lo largo de 7 años
128 directores de centros de enseñanza (1 por centro)	Planeamiento estratégico	120 días a lo largo de 7 años
640 subdirectores (1 por centro de enseñanza) y jefes de departamento (3 por centro)	Planeamiento estratégico	98 días a lo largo de 7 años
128 docentes (1 por centro) y 128 subdirectores (1 por centro)	Programa maestro en el ámbito prioritario del PMES	2 años de programa a lo largo de 7 años
128 docentes (1 por centro)	Diploma en multimedia	1 año de programa a lo largo de 7 años
2.472 docentes	Cursos de corta duración, ámbitos prioritarios del PMES	12 días a lo largo de 7 años
130 bibliotecarios (1 por centro)	Instrucción en bibliotecología	23 días a lo largo de 7 años
30 docentes orientadores	Asignación de docentes orientadores para dictar cursos de PMES a docentes, antes de la entrada en funciones	5 docentes por año, Años 3 a 7
128 docentes (1 por centro)	Programa de asesoramiento docente para dar respaldo a los docentes que se inician	30 horas de instrucción y 15 horas de capacitación a cargo del supervisor
Docentes orientados y personal del MdE	Preparación y documentación de material de capacitación para los archivos del MdE	12 años/persona Años 2/7

- 2.22 **Incentivos no salariales.** El programa incluye incentivos no salariales para estimular la participación de los docentes y la excelencia profesional: a) todos los cursos breves permitirán obtener créditos para la consecución de grados universitarios avanzados; b) se establecerán donaciones para investigaciones educativas basadas en actividades, y c) se organizarán conferencias anuales para promover actividades del PMES. En definitiva, por medio del plan se procura institucionalizar el D-Pro para dar mayor sostenibilidad al PMES.

d. Calificación, realización de pruebas y evaluación  
(US\$2,6 millones)

- 2.23 Este subcomponente permitirá proporcionar asistencia técnica y respaldo financiero para: a) dotar de capacidad al MdE a los efectos de la calificación de los alumnos y la realización de pruebas estandarizadas; b) establecer normas de calificación, certificación y determinación de patrones de resultados; c) establecer y operar un sistema y una base de datos de información gerencial educativa computarizados.
- 2.24 **Calificación de alumnos.** Este subcomponente ampliará la capacidad con que cuenta actualmente el MdE para la realización de una calificación continua basada en el aula. Las siguientes son algunas de las actividades que han de financiarse por medio del préstamo: a) la creación y dotación de personal de una unidad de calificación de alumnos dentro de la División de Investigaciones y Evaluación Educativa (DIEE) y desarrollo de su capacidad en materia de capacitación y materiales; b) la elaboración de instrumentos de calificación vinculados con objetivos del plan de estudios; c) la preparación e impresión de 11.600 guías de calificación para docentes; d) la producción de un video de capacitación sobre calificación continua; e) la capacitación de docentes, funcionarios especializados en planes de estudio y supervisores de calificación continua.
- 2.25 **Realización de pruebas estandarizadas.** Se brindará respaldo financiero y asistencia técnica a los siguientes efectos: a) establecimiento de una unidad de realización de pruebas estandarizadas y desarrollo de capacidad dentro de DIEE; b) establecimiento de Exámenes para el Certificado Nacional de Educación Secundaria (CNES), nivel I (grado 3) y nivel II (grado 5) en cinco materias. El examen de nivel II complementará el CXC, y permitirá el otorgamiento de un diploma de graduación de secundaria que certifique que los alumnos aprobados han alcanzado las aptitudes esenciales y los niveles de alfabetización y aritmética necesarios para la obtención de empleo; c) preparación, administración y análisis de 40.000 pruebas de CNES por año; d) publicación y divulgación anual de resultados del CNES; e) producción de un video de capacitación sobre administración de pruebas; f) elaboración y publicación de 10.000 manuales de administración de pruebas y g) capacitación en realización de pruebas estandarizadas para profesionales de la educación.
- 2.26 **Normas de calificación, certificación y determinación de patrones de resultados.** Es urgente racionalizar un sistema de calificación y certificación plenamente compatible con las modificaciones de los planes de estudio y del sistema de calificación. Esta actividad permitirá que los docentes y administradores dispongan de pautas comunes para la determinación de notas, la evaluación y la certificación; ello se logrará por medio de: a) reuniones de un

día de duración con interesados, docentes y funcionarios especializados en planes de estudio, para definir en forma expresa normas, calificaciones y el sistema de certificación; b) la elaboración de un manual general en que se definan claramente los procedimientos de calificación y certificación, destinado a docentes y administradores, y c) capacitación conexas.

- 2.27 Se reforzará la capacidad de adopción de decisiones del Ministerio por medio del establecimiento y funcionamiento de un sistema y una base de datos de información gerencial educativa computarizados. Se establecerá la base de datos para recoger datos estadísticos basados en los centros de enseñanza a fin de darlos a conocer a los encargados de elaborar la política educativa y a la población en general. Se publicará y difundirá un boletín de información sobre evaluación, y se creará y mantendrá una página en red con datos estadísticos.

2. Eliminación de turnos, rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de los centros de enseñanza (US\$67,6 millones)

- 2.28 Mediante este componente se promoverá la equidad y la creación de una base de recursos humanos reforzada merced a una expansión orientada hacia objetivos de la cobertura de secundaria y el suministro de un acceso universal a la enseñanza secundaria en planes de cinco y siete años de duración. Se facilitará el mejoramiento cualitativo mediante el suministro de un entorno didáctico habilitante, la eliminación de turnos y la consiguiente prolongación de la jornada lectiva; la prolongación, en el caso de los establecimientos de secundaria básica, será de una hora y media. **El acceso universal facilitará al gobierno la eliminación del examen de ingreso común a más tardar al final del segundo año de ejecución del proyecto. Este requisito constituirá una condición contractual especial.**
- 2.29 Las siguientes son algunas de las actividades específicas que se financiará por medio del programa: a) suministro, orientado hacia objetivos, de aproximadamente 10.000 nuevas plazas en secundaria mediante la construcción, el amoblamiento y el equipamiento de un número de centros de enseñanza general de cinco años de duración estimado en 18 unidades, para eliminar el régimen de turnos de los actuales establecimientos básicos de secundaria e incrementar la matrícula neta en las zonas subatendidas; b) construcción de dos nuevos edificios de secundaria para sustituir a las estructuras deterioradas existentes; c) instalación de laboratorios de informática en los 100 centros de enseñanza secundaria existentes; d) mejoramiento de los laboratorios de ciencias en todos los establecimientos de secundaria; e) obras de rehabilitación limitadas vinculadas con la transformación de los centros de enseñanza secundaria básica y superior, que se convertirán en modelos de turno único en ciclos de cinco y siete años; y

f) establecimiento y funcionamiento de un sistema computarizado de mantenimiento de edificios de enseñanza.

- 2.30 En el Cuadro II-2 se presenta un ejemplo de programa de construcción de los nuevos edificios. El diseño y el dimensionamiento de este componente han sido guiados por criterios de determinación de objetivos de ubicación de los establecimientos y mecanismos de transformación del sistema de secundaria basados en la equidad, conforme a lo recomendado en un reciente estudio de diagramado de centros de enseñanza y racionalización de recursos elaborado con respaldo del Banco.

CUADRO II-2: EJEMPLO DE SUMINISTRO DE NUEVOS EDIFICIOS DE ENSEÑANZA, POR MODELO DE MATRÍCULA Y POR AÑO DEL PROYECTO								
Cifra de matrícula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total de edificios
875	0	1	1	2	1	1	0	6
525	0	2	2	1	1	1	0	7
350	0	2	2	1	1	1	0	7
Total	0	5	5	4	3	3	0	20

- 2.31 Un importante elemento de la estrategia de expansión de centros de enseñanza del MdE consiste en promover la participación activa de las juntas directivas de establecimientos educativos privados y religiosos para el suministro de las nuevas plazas necesarias. El efecto neto de esta participación podría consistir en: a) reducir la carga que representan los costos para el Estado; b) aumentar la experiencia técnica de las juntas directivas de establecimientos religiosos en materia de gestión de centros de enseñanza; y c) satisfacer la demanda de los padres que prefieren escuelas religiosas. El gobierno ha creado un comité conjunto de asesoramiento formado por el MdE y las juntas directivas de establecimientos religiosos para estudiar alternativas e incentivos. En el curso de la primera revisión anual se evaluará el progreso logrado en cuanto a la movilización de la participación de los institutos religiosos.
- 2.32 Es necesario rehabilitar los centros de enseñanza existentes para introducir los programas de enseñanza cualitativos deseados, que permitan mejorar los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de aula. La rehabilitación contribuirá también a alcanzar el objetivo de acceso, mediante el agregado de 800 nuevos espacios en los centros de enseñanza secundaria existentes. Una participación temprana del MdE en las obras de rehabilitación hará saber que el Ministerio está genuinamente interesado en la calidad de la educación y que la reforma realmente ha comenzado. El Cuadro II-3

ilustra la secuencia de etapas de rehabilitación de edificios de enseñanza que se propone.

CUADRO II-3: PLAN ILUSTRATIVO DE REHABILITACIÓN O EXPANSIÓN DE EDIFICIOS DE ENSEÑANZA, POR AÑOS DEL PROGRAMA							
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total de edificios
0	18	18	18	19	19	0	100

3. Fortalecimiento institucional (US\$7,5 millones)

2.33 Mediante este componente se reforzará la capacidad institucional con que cuenta el MdE para planificar, controlar y administrar la educación secundaria, y en especial el PMES. Para facilitar la eficiente prestación de servicios educativos, por medio de este componente se fortalecerá el liderazgo y la capacidad gerencial del MdE, se respaldará el proceso de descentralización y la aplicación de prácticas gerenciales basadas en establecimientos educativos, se introducirá incentivos de desempeño, monetarios y no monetarios, para docentes, administradores y alumnos, y se establecerá un archivo de capacitación.

2.34 Según se prevé, las actividades de fortalecimiento institucional que ha de financiarse en el marco del préstamo reforzarán la organización y la capacidad internas del MdE. Se promoverá así actividades que ya se están realizando en el marco de la labor de planeamiento estratégico del gobierno, destinadas a modernizar y dar mayor eficiencia a los servicios sociales. Se ha elaborado puntos de referencia específicos para controlar en forma estrecha la transformación de la estructura orgánica del MdE y medir el desempeño de este último en cuanto a la prestación de servicios educativos.

a. Administración, eficiencia operativa, control y evaluación educativos (US\$6 millones)

2.35 **Orientación reforzada.** Se incrementará la competencia de los administradores superiores del MdE en materia estratégica mediante un programa de capacitación. El programa comprenderá cursos sobre: idoneidad informática y análisis de decisiones, gestión de la transformación orgánica, gestión de proyectos, evaluación institucional, liderazgo y aptitudes gerenciales, mejoramiento y diseño de proyectos, asesoramiento y gestión de tensiones. Los cometidos prácticos se centrarán en el mejoramiento de ámbitos específicos de competencia, y promoverán el aumento de la capacidad interna en materia de gestión del cambio.

2.36 **Los administradores medios,** mediante cursos breves, recibirán capacitación en diversos campos, como planificación financiera,

programación administrativa, gestión del tiempo, delegación de atribuciones, comunicación y motivación. Los cursos no sólo permitirán atender necesidades de desarrollo del personal, sino también las necesidades operativas de la entidad. También se realizarán cursos de perfeccionamiento en informática, en los establecimientos, externamente o mediante asistencia al dictado público de esos cursos.

- 2.37 **Examen estratégico y reestructuración orgánica del MdE.** Mediante el programa se financiará un examen estratégico y una reestructuración orgánica del MdE, que habrán de concentrarse en: a) medidas de organización adicionales para incluir un registro de procesos y análisis de funciones en las prácticas actuales del MdE; b) una estrategia de recursos humanos a fin de incluir la identificación de los problemas existentes y las necesidades de personal para el desarrollo futuro, planificación de la sucesión atento a la proximidad de la jubilación de un número considerable de funcionarios jerárquicos del MdE y la identificación del personal que se utiliza en grado insuficiente y puede ser redistribuido; y c) el diseño de una nueva estructura orgánica y un plan de migración para poner en práctica los resultados del examen estratégico y la nueva estructura del MdE. La nueva organización permitirá la prestación de servicios educacionales concentrados en la separación de las funciones estratégicas y operativas en el ámbito del MdE.
- 2.38 Se financiará recorridas de estudios en el exterior para administradores superiores y medios, a fin de que conozcan los cometidos y funciones de sus pares profesionales de otros sistemas de educación descentralizadas. Esas recorridas serán precedidas por un breve curso preparatorio. El producto de cada recorrida será un informe detallado que contendrá recomendaciones de reformas estratégicas basadas en la labor realizada en los cursos de liderazgo y administración. Las recorridas serán realizadas en los dos primeros años del programa.
- 2.39 Se financiará actividades de adscripción funcional individual a corto plazo en el exterior para brindar mayores posibilidades a los participantes del MdE de trabajar junto con funcionarios pertinentes de otros ministerios u organismos de educación, a los efectos de la transferencia de conocimientos y aptitudes. El MdE establecerá ámbitos prioritarios de adscripción y presentará los criterios de selección respectivos en los primeros seis meses.
- 2.40 **Sistemas de información gerencial.** El programa financiará el establecimiento de un Sistema de Información Gerencial para la Educación (SIGE) que garantice el suministro de datos precisos, puntuales y apropiados a los efectos de la adopción de decisiones. Dentro de un plazo de seis meses contados a partir de la fecha de iniciación del proyecto, el programa financiará un exhaustivo análisis de sistemas, diseño de redes y especificaciones de



adquisiciones. Una vez instalado el sistema se dispondrá la capacitación de por lo menos dos personas identificadas por división. Se nombrará a un gerente de sistemas, cuyos servicios serán financiados inicialmente por medio del proyecto. Se espera que el SIGE estará al servicio de todas las divisiones del MdE, y actualmente está prevista una red de fibra óptica con un servidor de 20 estaciones. De este modo habría una estación por división principal, que podría utilizarse para las operaciones interdepartamentales e interministeriales. En los años dos a cuatro el sistema sería ampliado de modo de incluir una estación en red y un pequeño número de computadoras e impresoras en cada DER, así como dos computadoras para las necesidades administrativas de cada centro de enseñanza. A los efectos de establecer indicadores apropiados y confiables para la evaluación de los resultados sectoriales, mediante el programa se financiará, en consulta con otros planes regionales, estudios referentes a estadísticas e indicadores educativos.

- 2.41 **Respaldo para la descentralización.** El programa respaldará el establecimiento de cuatro DER, a más tardar el segundo año, como primer paso para la separación de las funciones estratégicas (centrales) y operativas (regionales) del MdE. Paulatinamente el MdE delegará funciones vinculadas con: a) respaldo docente y pedagógico; b) respaldo y bienestar estudiantil; c) supervisión y respaldo administrativo para los centros de enseñanza, incluida la administración de materiales y suministros, las adquisiciones, la administración financiera y el nombramiento de docentes temporales; y d) recopilación de datos y aporte de información sobre matrícula, nombramientos, transferencia de alumnos, exámenes y registros básicos del alumnado.
- 2.42 Las DER han sido diseñadas de modo de aproximar a los "clientes" a la prestación de servicios educativos en materia operativa, de respaldo y de desarrollo. Teniendo en cuenta el gran volumen de análisis de tareas y procesos que debe realizarse, la transferencia de funciones operativas a las DER requerirá tres años de labor. Las DER serán un asociado importante para la recuperación de datos para el SIGE y el proceso de control de calidad (CC). Según se prevé, los cometidos y atribuciones referentes a numerosas funciones (dotación de personal, recursos, etc.) se delegarán al nivel de centros de enseñanza, pero para ello será preciso realizar un estudio adicional cuidadoso y analizar la situación jurídica de las juntas directivas de centros de enseñanza.
- 2.43 La delegación de atribuciones a las DER se combinará con un plan de recapitación de supervisores de establecimientos de enseñanza y otro personal de las DER en materia de procedimientos de CC y técnicas de supervisión. Los productos consistirán en la preparación de personal técnico experimentado y procedimientos que conduzcan al establecimiento de un proceso nacional de CC. Además se sentarán las bases para la separación de las funciones

estratégicas y operativas: el MdE seguirá estando encargado de las normas y puntos de referencia nacionales, y se transferirá a las DER las funciones de respaldo y capacitación gerencial de los establecimientos de enseñanza.

- 2.44 **Respaldo para una gestión basada en los centros de enseñanza.** El programa financiará el fortalecimiento de una gestión basada en los centros de enseñanza secundaria y el establecimiento de juntas locales de dirección de éstas. Esas actividades incluirán estudios del régimen regulatorio legal y administrativo; donaciones para planes de mejoramiento y mantenimiento de centros de enseñanza; capacitación para directores y miembros de las juntas directivas de centros de enseñanza; seminarios, y una campaña de información pública para reforzar la participación de la comunidad en las actividades de dichos centros. El programa comprenderá el examen y rediseño de pautas de responsabilidad de los diversos centros y el establecimiento de nuevos sistemas y procedimientos de contabilidad y auditoría, de acuerdo con la creciente delegación de autoridad.
- 2.45 El gobierno ha adoptado la decisión de introducir juntas directivas locales de centros de enseñanza. A lo largo de la vida del PMES se establecerá un programa rotatorio tendiente a delegar más atribuciones, acompañado por capacitación sistemática, asesoramiento y documentación sobre prácticas óptimas. Este programa estaría orientado, por partes iguales, hacia directores y miembros de juntas directivas de establecimientos de enseñanza. Esas juntas colaborarán activamente en la captación de financiamiento adicional para actividades docentes.
- 2.46 El MdE ha preparado un plan de descentralización que requerirá la aprobación del Gabinete. Según se prevé, el plan del MdE para la reorganización y descentralización en las DER, incluida una administración basada en los centros de enseñanza, recibirá aprobación del Gabinete, en el primer año del programa, y a más tardar al final del segundo año se habrá logrado un progreso considerable hacia la reorganización y delegación de cometidos a las DER y a las juntas directivas de centros de enseñanza. La descentralización funcional del MdE (aprobación del nuevo organigrama por el gabinete y entrada en funciones de las DER) se habrá completado en el tercer año. A más tardar al final del cuarto año se habrá establecido la estructura financiera y presupuestaria apropiada y los mecanismos de transferencia e información, a fin de poner en funcionamiento eficazmente las DER y la administración basada en los centros de enseñanza. A más tardar al final del quinto año habrá culminado la reorganización del MdE. Según se acordó, el cumplimiento de los puntos de referencia mencionados figurará como condición contractual especial en el contrato de préstamo.

b. Remuneraciones e incentivos (US\$1,5 millón)

- 2.47 En los tres primeros años de ejecución, el PMES brindará financiamiento transitorio consistente en pequeñas donaciones encaminadas a intensificar la motivación y la profesionalidad de los docentes y estudiar la identificación de una nueva estructura de remuneraciones para los docentes. Las donaciones, que se introduciría en los dos primeros años, estarían destinadas a: a) premiar a los docentes y directores de centros de enseñanza sobresalientes; b) incrementar el tiempo que dedican los docentes a sus tareas, y c) atraer a los docentes y administradores hacia zonas remotas mediante la utilización de asignaciones; y d) financiar becas para alumnos sobresalientes de familias de bajos ingresos.
- 2.48 Mediante el programa se respaldará la labor que está realizando el gobierno para revisar las condiciones de empleo de los docentes y desvincular sus remuneraciones del régimen del funcionariado público en general. Como parte del gasto en componentes, el programa financiará, en la medida en que sea necesario, actividades de consulta, estudios para informar procedimientos de contratación de docentes, normas legales y otras cuestiones institucionales relacionadas con la desvinculación, así como el establecimiento de una nueva estructura de remuneraciones. En el primer análisis anual del MdE y del BID se analizará escenarios de desvinculación y remuneración, teniendo en cuenta las consecuencias financieras y legales y el tiempo necesario para procesar la reclasificación de los docentes. La nueva estructura de salarios para los docentes, incluirá: a) una fórmula de remuneración basada en el desempeño, b) incentivos específicos incluidos en el programa en forma transitoria y c) mejores sistemas y procedimientos de administración y planificación de recursos, con participación local. Se acordó la adopción, por parte del gobierno, de una estructura de desvinculación de las remuneraciones para los docentes el tercer año del programa; este requisito figuraría como condición especial en el contrato de préstamo.

4. Estudios y medidas de mejoramiento de los resultados sectoriales (US\$1,5 millón)

- 2.49 Mediante este componente se sentarán las bases para avanzar en la reforma de la política educativa. Se ensayará y aplicará, entre otras iniciativas a corto plazo, medidas que contribuyan directamente al logro de objetivos del programa, como las siguientes: a) respaldo para la planificación estratégica del MdE, y b) un estudio económico de las tasas de retorno de la educación en Trinidad y Tobago. Las siguientes son algunas de las estrategias que ha de analizarse a mediano y largo plazo: a) expansión de la cobertura "de nivel avanzado" posterior a quinto año; b) mejoramiento de los servicios educativos a niños con necesidades especiales, y c) racionalización del papel que cumple

el MdE en el suministro de servicios de educación técnica y vocacional, así como en la transición de la enseñanza al trabajo.

C. Ejecución del programa y gastos no asignados

- 2.50 Se ha incluido en el programa US\$15,7 millones adicionales para el funcionamiento de la Unidad Coordinadora del Programa (UCPMES) (US\$7 millones) y para cubrir gastos no asignados (US\$8,7 millones). Los gastos de la UCPMES comprenden costos correspondientes a desembolsos administrativos, equipamiento y personal.

D. Dimensionamiento

- 2.51 Se calcularon los costos de cada uno de los componentes del proyecto tomando como base una identificación muy detallada de las actividades respectivas. En especial el componente de infraestructura fue dimensionado teniendo en cuenta proyecciones de corrientes de alumnos de nivel secundario, una labor general de diagramado de centros de enseñanza y las actividades de construcción y rehabilitación de edificios de enseñanza necesarios para llevar a cabo la reforma de los planes de estudio, brindar un acceso universal a la educación secundaria y eliminar el sistema de turnos en todos los establecimientos de enseñanza secundaria básica dentro del período de ejecución del programa. Para calcular los costos unitarios se utilizaron estimaciones reales de actividades de construcción de establecimientos de secundaria actuales, y se identificaron las necesidades de rehabilitación mediante una consultoría de ingeniería específica que evaluó la situación, en cuanto a infraestructura, de todos los establecimientos de enseñanza secundaria públicos del sistema.

E. Costo y financiamiento

- 2.52 El costo directo agregado del programa de siete años de duración es de US\$124,5 millones. Los costos de financiamiento conexos, incluidos los referentes a intereses, comisiones de compromiso y de inspección, supondrían otros US\$25,5 millones, lo que hace un costo agregado de US\$150 millones para el programa. Mediante el préstamo del BID, de US\$105 millones, se financiará una combinación de infraestructura física (24%), materiales y equipos (20%), servicios de consultores (6,5%), capacitación (13,7%), gastos operativos incrementales (5,5%), costos financieros durante la ejecución (22%) y gastos no asignados (8,3%). En el Cuadro II-4 aparece la discriminación respectiva, por categorías de inversiones y fuentes de fondos.

<b>CUADRO II-4: PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA (TT-0023)</b> <b>CUADRO DE COSTOS PRELIMINARES AGREGADOS DEL PROGRAMA</b> (en MILLONES DE US\$)				
<b>CUADRO DE COSTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>BID</b>	<b>LOCAL</b>	<b>%</b>
<b>ADMINISTRACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
<b>EQUIDAD Y CALIDAD</b>	<b>32,2</b>	<b>32,2</b>	<b>-</b>	<b>22</b>
Elaboración de planes de estudio	3,6	3,6	-	
Recursos de enseñanza y aprendizaje	20,0	20,0	-	
Desarrollo profesional	6,0	6,0	-	
Calificación y evaluación	2,6	2,6	-	
<b>INFRAESTRUCTURA DE CENTROS DE ENSEÑANZA</b>	<b>67,6</b>	<b>25,0</b>	<b>42,6</b>	<b>45</b>
Construcción de nuevos edificios educativos <sup>2/</sup>	42,6	-	42,6	
Rehabilitación de edificios educativos existentes	25,0	25,0	-	
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
Administración y eficiencia educativas	6,0	6,0	-	
Incentivos	1,5	1,5	-	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>GRAN TOTAL 1</b>	<b>115,8</b>	<b>73,2</b>	<b>42,6</b>	<b>77</b>
No asignado	8,7	8,7	-	6
<b>GRAN TOTAL 2</b>	<b>124,5</b>	<b>81,9</b>	<b>42,6</b>	<b>83</b>
<b>COSTOS FINANCIEROS</b>	<b>25,5</b>	<b>23,1</b>	<b>2,4</b>	<b>17</b>
Intereses	22,1	22,1	-	
Comisión de compromiso	2,4	-	2,4	
Comisión de inspección	1,0	1,0	-	
<b>COSTOS AGREGADOS DEL PROYECTO</b>	<b>150,0</b>	<b>105,0</b>	<b>45,0</b>	
<b>PORCENTAJE</b>		<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>

E. Condiciones del préstamo

- 2.53 El préstamo del Banco cubrirá el 70% de los costos agregados del programa, a lo largo de los siete años de éste. Mediante aportes locales se cubrirá el 30% restante, que será asignado de modo de financiar la construcción de nuevos edificios educativos y las comisiones de compromiso. El financiamiento del BID provendrá de recursos en dólares de los Estados Unidos del capital ordinario correspondientes a la Facilidad Unimonetaria. En el siguiente cuadro se presenta las condiciones del préstamo.

---

<sup>2/</sup> Los costos de construcción se basan en parámetros de diseño acordados con el gobierno, y están en los archivos técnicos.

Fuente de fondos	Capital ordinario
Monto	US\$105,0 millones
Condiciones	
• Período de amortización	25 años
• Compromiso de fondos	6 años y medio
• Desembolso	7 años
Tasa de interés	Variable
Inspección y vigilancia	1% del monto del préstamo
Comisión de crédito	0,75% del monto no desembolsado
Moneda	Dólares de los Estados Unidos, provenientes de la Facilidad Unimonetaria

### III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

#### A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El prestatario es el Gobierno de la República de Trinidad y Tobago, y el organismo ejecutor es el MdE.

#### B. Comité Ministerial del PMES

- 3.2 El Ministro de Educación encabezará un Comité Ministerial del PMES (CMPMES), que incluirá a los ministros de Planificación y Desarrollo, de Finanzas y de Administración Pública. El CMPMES se reunirá en forma trimestral para brindar supervisión y solucionar cuestiones de política y ejecución relacionadas con el PMES. El Comité contará con la asistencia de personal superior de los ministerios y organismos pertinentes, incluida la Asamblea de Tobago y el Banco. La UCPMES brindará apoyo de secretaría al CMPMES.

#### C. Otras entidades participantes

- 3.3 A lo largo de las distintas etapas de ejecución, el programa necesitará el apoyo oportuno de varios ministerios, departamentos y entidades del gobierno, a saber el Ministerio de Administración Pública, el Departamento de Administración de Personal, el Ministerio de Finanzas y el Ministerio del Fiscal General. Estas instituciones colaborarán con el MdE en aspectos esenciales del programa, por ejemplo administración de recursos humanos, remuneración e incentivos para los docentes, gestión del desempeño y marco jurídico para sustentar la ejecución. El Ministerio de Finanzas colaborará con el MdE en la elaboración de procedimientos para la financiación de las DER y la delegación de responsabilidades en las juntas escolares y en los directores de los centros de enseñanza, en lo atinente a la administración de los recursos financieros con base en las escuelas. Finalmente, se consultará y se mantendrá informados a interesados como el Comité Nacional Asesor de Educación, las asociaciones de directores y docentes y las asociaciones de maestros y padres.

#### D. Ejecución y coordinación del programa

- 3.4 El MdE será el encargado de la orientación global del PMES. Los jefes de división competentes del MdE se encargarán de la elaboración y realización de las medidas referentes a calidad de la educación y aplicación de instituciones, labor que cumplirán a través del Comité Interdivisional de Ejecución del Ministerio de Educación (CIEME). El CIEME dispondrá lo necesario para la programación y planificación integrada de actividades, una eficaz formación de redes entre los diferentes jefes de división que son los orientadores de los componentes, y controlará el progreso

logrado hacia el logro de los objetivos y puntos de referencia. El CIEME se reunirá mensualmente bajo la presidencia del Secretario Permanente, y la Unidad de Coordinación de Programa del PMES prestará servicios de secretaría. El MdE también contará con el asesoramiento de tres especialistas locales que serán contratados por largo plazo. El MdE, con la participación de la Asamblea de Tobago, se encargará de la ejecución de las medidas de reforma.

- 3.5 La Unidad de Coordinación del Programa (UCPMES), que dependerá directamente de la Secretaría Permanente del MdE, se encargará de la operación del PMES, con respaldo de las divisiones competentes del MdE. La UCPMES cumplirá funciones administrativas y técnicas y de control, centradas en sus cometidos en materia de planificación y promoción de proyectos; respaldo técnico, financiero y en materia de adquisiciones; supervisión, y control y evaluación del impacto de la ejecución del proyecto. Una estrecha articulación con el MdE permitirá a la UCPMES transferir conocimientos, y respaldar medidas coordinadas a nivel central, de distrito y local. La UCPMES contratará servicios técnicos especializados, en la medida en que sea necesario. Se encargará de la adquisición de la infraestructura, bienes y servicios técnicos. Será el principal medio de enlace del MdE con el Banco.
- 3.6 La UCPMES será dirigida por un coordinador del proyecto y estará organizada en los campos de calidad de la educación, infraestructura, fortalecimiento institucional, control y evaluación y administración. La UCPMES fue establecida recientemente, siendo dotada de seis profesionales, y su personal será introducido en forma incremental conforme a la intensidad de la carga de trabajo, comenzándose el primer año con 18 profesionales y funcionarios de apoyo. En su nivel más alto esa cifra aumentará hasta llegar a un total de 34, pero irá disminuyendo paulatinamente hacia el final del período de ejecución del programa, como consecuencia de la variación de la carga de trabajo. (Véase el Anexo III-1)
- 3.7 Las divisiones del MdE cumplirán una función importante en cuanto a introducción y realización de actividades de mejoramiento cualitativo y de carácter institucional. Se reforzará su actual capacidad interna mediante la participación de 16 especialistas locales en actividades de control y supervisión, planes de estudio, estrategias didácticas, evaluación, desarrollo profesional y fortalecimiento institucional. También se contratará a seis expertos internacionales en los ámbitos arriba mencionados, durante diez semanas por año, cada uno de ellos durante tres años. Este respaldo profesional adicional representa un incremento numéricamente pequeño pero cualitativamente significativo de la capacidad técnica del MdE. En el cálculo del préstamo del Banco se tiene en cuenta el financiamiento de todo el personal incremental local e internacional, incluido el de la UCPMES. Se acordó contratar, en los seis meses siguientes al primer desembolso, a los



12 profesionales adicionales necesarios en la UCPMES, a 16 especialistas locales y seis expertos internacionales; este requisito constituirá una condición especial del contrato de préstamo.

3.8 La ejecución y administración del PMES serán organizadas del modo siguiente:

- a. **Los consultores y la capacitación** respaldarán a los componentes de calidad educativa y fortalecimiento institucional, y a la UCPMES misma. Los jefes de división estarán al frente en esos tres ámbitos y serán responsables de la elaboración de los términos de referencia de los consultores, de suministrar personal de contrapartida y de orientar la aplicación de nuevas políticas y prácticas. La UCPMES proporcionará asistencia técnica a los jefes de división y respaldo administrativo para la adquisición de los servicios de todos los consultores e instructores.
- b. **Infraestructura y equipos** (incluidas las actividades de construcción, reamoblamiento y equipamiento de centros de enseñanza). Es la principal esfera de actividad de la UCPMES. La adquisición y supervisión de las obras civiles, y la adquisición de bienes y materiales, así como el equipo educativo, estarán a cargo de la UCPMES, conforme a procedimientos definidos en el Manual de Ejecución del PMES. Para acelerar el proceso de iniciación y ejecución del programa, la elaboración de los documentos de las licitaciones, la administración de las adquisiciones y los contratos y el diseño de los nuevos edificios de establecimientos educativos se realizarán por intermedio de un organismo estatal autónomo dotado de experiencia técnica profesional en administración de contratos de construcción. El MdE seleccionará una entidad pública existente que sea aceptable para el Banco, teniendo en cuenta sus calificaciones y su capacidad de cumplir el programa de ejecución dentro de las fechas previstas. La UCPMES será fortalecida de modo de lograr una adecuada articulación técnica con la empresa estatal que realizará las adquisiciones.
- c. Se prevé un **servicio financiero de otorgamiento de donaciones** que cubrirá los gastos de mejoramiento de establecimientos de enseñanza, incentivos para docentes y alumnos y, en medida limitada, actividades de mantenimiento de establecimientos educativos, para respaldar los componentes de calidad de la educación y creación de instituciones. Dicho servicio transferirá recursos a establecimientos educativos y docentes para la realización de mejoras en los primeros y actividades de investigación operativa. A los efectos de la administración de este mecanismo, la UCPMES dependerá de la Dirección de Supervisión de Centros de Enseñanza, en consulta con el CIEME, que evaluará las propuestas y otorgará las donaciones.

- 3.9 En el marco de la labor realizada para identificar y hacer frente a los problemas sociales y de género, la UCPMES aplicará medidas encaminadas a lograr la plena y activa participación de entidades interesadas representativas de docentes, administradores educativos, autoridades públicas, y de la sociedad civil (incluidos el sector privado, organizaciones femeninas, familias de diferentes niveles económicos y alumnos), durante el período de ejecución.

E. Programa de ejecución

- 3.10 Dada la complejidad del proyecto se han elaborado planes de acción y marcos lógicos preliminares para cada componente, a fin de orientar la ejecución del programa. (Véanse los Anexos II-1 y II-2). En los planes de acción se identifican calendarios de ejecución, necesidades de asistencia técnica, cometidos, costos, calendarios de desembolsos, dificultades externas, métodos de ejecución eficaces, criterios de determinación de prioridades y objetivos de recursos estratégicos en el proyecto e indicadores de control del progreso logrado. Los sistemas de control de todos los componentes del programa comenzarán a aplicarse en el primer año de ejecución. El Banco y el MdE acordaron puntos de referencia clave para los dos primeros años del programa, que facilitarán un comienzo firme y una ejecución sostenible del programa, respaldando la labor del MdE encaminada a establecer una masa crítica de personal técnico y gerencial que oriente la ejecución del PMES; establecer sistemas de información, elaborar documentos técnicos y administrativos básicos, y celebrar acuerdos con organizaciones no gubernamentales. Las DER comenzarán a prestar servicios operativos en el segundo año, conforme a un calendario incremental, y estarán en pleno funcionamiento entre el tercero y el cuarto año del proyecto.
- 3.11 El prestatario deberá cumplir los requisitos estándar del Banco antes de que pueda realizarse el primer desembolso. Además, antes del primer desembolso el organismo ejecutor deberá presentar el Manual de Ejecución del PMES. Antes de la aprobación de los desembolsos para inversiones en Tobago, deberá presentarse un Memorando de Entendimiento entre el organismo ejecutor y la Asamblea de Tobago, que abarque todas las actividades del PMES que haya de llevarse a cabo en Tobago. Antes del desembolso de recursos del PMES para los establecimientos religiosos deberá suscribirse acuerdos entre el organismo ejecutor y las Juntas Directivas de dichos establecimientos que participen en el programa, los cuales deberán figurar como condición especial del contrato de préstamo.
- 3.12 Los diseños de los nuevos establecimientos educativos y todos los documentos de las adquisiciones para las licitaciones del primer año serán presentados al Banco, para que exprese su conformidad, dentro de los seis primeros meses de ejecución del proyecto. En años sucesivos esos documentos serán considerados en las revisiones anuales.

- 3.13 El ritmo del programa de ejecución está en función de la meta de lograr un acceso universal en el año 2001, así como la completa eliminación del sistema de turnos en la educación secundaria a más tardar en el año 2005. Los calendarios de ejecución de los componentes cualitativos fueron adaptados a los de construcción de nuevos edificios de enseñanza y de rehabilitación de las instituciones de secundaria existentes, a fin de contar con un proceso organizado y armonioso de expansión y utilización de la infraestructura. (Véanse los cuadros II-2 y II-3). Durante las revisiones anuales se volverá a evaluar los programas de ejecución y coordinación entre los diferentes componentes y se introducirá ajustes en ellos. (Véanse los párrafos 3.24 y 3.25).

F. Administración financiera

- 3.14 Todos los fondos de capital y operativos necesarios para el PMES serán identificados en el Programa de Desarrollo anual del gobierno y en el proceso de presupuesto ordinario. Se transferirá al MdE los recursos del Banco y los fondos de capital de contrapartida a medida que se vaya ejecutando el programa; esos fondos serán depositados en una cuenta especial que ya ha sido establecida para el programa PMES en el Banco Central. La UCPMES desembolsará los fondos del programa previa autorización de la Secretaría Permanente. La UCPMES establecerá una unidad de contabilidad y presentará al Banco estados financieros auditados anuales, preparados por una empresa de contabilidad pública independiente. El Banco revisará el financiamiento de capital y recurrente anual, para tener la certeza de que cuenta con los recursos necesarios para el programa. En el Manual de Ejecución del PMES se incluirá gráficos de flujo y procedimientos de administración de los desembolsos del Banco y de los recursos del Estado.

G. Procedimientos de adquisiciones del programa

- 3.15 Las adquisiciones del PMES serán realizadas por la UCPMES y el organismo público especializado, conforme a directrices del Banco. Comités asesores, con la participación de personal jurídico y técnico del MdE, la Junta Central de Licitaciones y especialistas en adquisiciones de la UCPMES, se encargarán del análisis y de la formulación de las recomendaciones previas a las compras y adquisiciones. En los tres primeros años de ejecución el proyecto brindará capacitación y asistencia técnica para la orientación y el control de los documentos de las licitaciones y los procedimientos de las adquisiciones, mediante la contratación de consultores externos especializados en los procedimientos de adquisición del Banco. En el Anexo III-2 se incluye un cuadro de adquisiciones.
- 3.16 **Bienes y obras civiles.** En el marco del programa PMES se construirá 20 nuevos establecimientos educativos, se reequipará y mejorará laboratorios de computación y ciencias en 100 establecimientos existentes y se instalará tecnología didáctica

multimedios. Mediante licitaciones públicas locales se regulará el proceso de las adquisiciones para la construcción de los nuevos centros de enseñanza financiados con recursos estatales de contrapartida. A los efectos de la adquisición de bienes y servicios conexos y la contratación de obras civiles financiadas en el marco del préstamo será preceptiva la licitación pública internacional cuando se trate de adquirir bienes por más de US\$250.000 u obras civiles por más de US\$1.500.000. Se prepararán documentos estándar de licitaciones bajo la responsabilidad de la UCPMES en el primer año de ejecución.

- 3.17 Según se prevé, la renovación de los establecimientos de enseñanza secundaria existentes tendrá un costo medio de US\$250.000. La contratación de las obras civiles por un valor equivalente, como máximo, a US\$80.000 por contrato, se llevará a cabo por medio de concursos de precios locales, con la aprobación del Comité de Licitaciones del MdE.
- 3.18 **Servicios de consultoría y capacitación.** La adquisición de servicios de capacitación y consultoría estará sujeta a los procedimientos establecidos en el Anexo C del contrato de préstamo, y será preceptiva la licitación pública internacional para contratos por más de US\$200.000. (En el Anexo III-2 aparece el plan de adquisiciones).
- 3.19 **Revisión del proceso de las adquisiciones.** Cuando los límites sean inferiores a los establecidos en el párrafo 3.16 se requerirá el previo análisis de los documentos de adquisiciones por parte del Banco para los tres primeros ciclos de las adquisiciones, en todas las categorías de licitaciones públicas locales. Una vez que se haya acreditado el efectivo establecimiento de procedimientos de adquisición, las adquisiciones locales serán revisadas una vez más, con carácter ex post, conforme a directrices impartidas por el Banco.

#### H. Mantenimiento

- 3.20 El MdE se ha comprometido a hacer funcionar y realizar el mantenimiento de los centros de enseñanza y los equipos financiados con recursos del programa conforme a normas técnicas generalmente aceptadas, y a poner a su disposición los recursos necesarios para el funcionamiento eficiente de esos establecimientos. El MdE preparará planes de mantenimiento para cada uno de ellos antes de que entren en funciones. El MdE incluirá en el precio de adquisición de tecnología para los centros de enseñanza (computadoras, programas, equipos multimedios) un contrato de mantenimiento preventivo y reparaciones, de cinco años de duración, a fin de garantizar el funcionamiento óptimo del equipo, y asignará recursos que sustituyan a este último cuando sufra desperfectos o haya superado su vida útil. El mantenimiento continuo de los centros de enseñanza será transferido paulatinamente a las DER y a

los directores de los centros de enseñanza, en el marco del programa de administración basado en los establecimientos educativos. El MdE establecerá partidas en su presupuesto anual y proporcionará recursos a los centros de enseñanza para el mantenimiento adecuado de éstos. Durante la ejecución, y a lo largo de cinco años contados a partir de la fecha de finalización del programa, se prepararán y presentarán anualmente al Banco informes de mantenimiento de todas las obras y equipos adquiridos en el marco del programa.

- 3.21 Por intermedio del programa se brindará asistencia técnica proveniente de consultores externos, en el marco del componente institucional, para reforzar la actual capacidad de mantenimiento del MdE y a los efectos de descentralizar los cometidos de mantenimiento, que irán quedando a cargo de las DER y de las juntas directivas de centros de enseñanza locales.

I. Programa de desembolsos

- 3.22 En el Cuadro III-1 se presenta el plan de desembolsos previsto para el producto del préstamo propuesto.

<b>CUADRO III-1</b> <b>CALENDARIO DE DESEMBOLSOS</b> (en millones de US\$)			
	<b>BID</b>	<b>APORTE LOCAL</b>	<b>TOTAL</b>
AÑO 1	7,1	3,0	10,1
AÑO 2	16,2	10,5	26,7
AÑO 3	20,7	10,0	30,7
AÑO 4	15,3	9,8	25,1
AÑO 5	16,6	7,1	23,7
AÑO 6	16,2	4,4	20,6
AÑO 7	12,9	0,2	13,1
TOTAL	105,0	45,0	150,0

Para la determinación de la duración del período de desembolso se tiene en cuenta la necesidad de lograr resultados en forma oportuna. Los desembolsos se realizarán contra la presentación de estados de gastos certificados.

J. Reconocimiento retroactivo de gastos y anticipo de fondos

- 3.23 El Banco reconocerá gastos en que haya de incurrirse antes de la aprobación de la propuesta de préstamo. El equipo del proyecto ha

analizado los gastos en que habrá incurrido la entidad ejecutora hasta 18 meses antes de la aprobación del préstamo y a su juicio podría reconocerse como financiamiento de contrapartida un monto de hasta US\$1.000.000.

- 3.24 El Banco desembolsará el equivalente del 5% del financiamiento para establecer un fondo rotatorio destinado a pagar los gastos previstos. Ese fondo será repuesto contra la presentación de solicitudes de desembolso sujetas a la política en vigencia del Banco.

K. Control y evaluación del programa

- 3.25 La labor global de control y suministro de información del programa estará a cargo de la UCPMES, con asistencia de consultores locales e internacionales. Las siguientes son algunas de las tareas específicas que se cumplirán: a) preparación de informes de avance sobre ejecución del proyecto, que se presentarán al Banco semestralmente; b) preparación de programas de ejecución y planes de gastos actualizados, a los efectos de la revisión anual; c) control de los indicadores y objetivos de desempeño clave; d) control de las reformas institucionales y del proceso de descentralización; e) preparación de recomendaciones para los diferentes componentes; f) control de los consultores y de los contratistas de obras de construcción; g) control del avance hacia el cumplimiento de las condiciones especiales, y h) control de las asignaciones presupuestarias destinadas a cubrir costos de capital y recurrentes, así como asignaciones y desembolsos presupuestarios efectuados a los centros de enseñanza secundaria estatales y asistidos. Durante la preparación del proyecto, el equipo del proyecto identificó las principales necesidades del sistema de control para realizar el seguimiento de la ejecución del proyecto, así como los indicadores de control y los objetivos de desempeño clave para cada componente. El especialista de COF y el consultor en supervisión contratados por la UCPMES brindarán respaldo continuo para la realización de los diversos componentes del proyecto, el proceso de las adquisiciones y el acuerdo general de préstamo.
- 3.26 **Análisis periódicos y anuales.** El equipo del proyecto programará tres visitas de seguimiento durante el primer año (la primera visita estará destinada a poner en marcha el programa; la segunda a revisar los documentos del diseño, los documentos de las licitaciones y el avance hacia el cumplimiento de la condicionalidad del préstamo, y la tercera corresponderá al análisis anual), dos visitas durante el segundo y tercer años, y una visita en los años subsiguientes. En el curso de los análisis anuales el equipo evaluará: a) el avance hacia los hitos de ejecución correspondientes a cada componente; b) los desembolsos presupuestarios destinados a cubrir costos de capital y recurrentes; c) la condicionalidad del préstamo; d) los mecanismos

de ejecución; e) los estudios técnicos y recomendaciones efectuados por los consultores; f) las medidas que deban adoptarse conforme a las recomendaciones surgidas de las evaluaciones de avance, los estudios de evaluación y los informes técnicos; y g) los planes de acción correspondientes al año siguiente y la asignación del financiamiento. Los resultados de esos análisis serán utilizados con fines informativos en el ciclo de planificación anual del MdE y a los efectos del plan anual de desarrollo que se presentará al MdH. Los análisis anuales tendrán lugar en el mes de febrero de cada año, para que coincidan con el ciclo presupuestario del gobierno. Los futuros compromisos estarán vinculados con un progreso satisfactorio en relación con los puntos de referencia de ejecución y las condiciones contractuales especiales acordadas.

3.27 **Evaluaciones independientes.** Por medio del préstamo se financiará dos evaluaciones externas que se completarán, respectivamente, en enero de 2002 y enero de 2004, para evaluar los logros alcanzados, identificar dificultades e introducir los reajustes necesarios en la estrategia global para los años de ejecución restantes del programa. Además de los temas mencionados en el párrafo 3.25, en esos análisis exhaustivos se identificará cambios ocurridos en el sector de la educación, se analizará indicadores referentes a las repercusiones y la sostenibilidad del programa, y se formulará recomendaciones con respecto a la estructura y la asignación del financiamiento del Banco destinado al PMES o a sus componentes. Esas conclusiones se tendrán en cuenta a los efectos de la elaboración y la determinación del contenido de los planes de acción que habrá de acordarse con el Banco para el resto del período de ejecución.

3.28 **Evaluación posterior.** El prestatario llevará a cabo la evaluación posterior del programa entre los 12 y 18 meses siguientes a la terminación de éste, conforme a las siguientes condiciones: i) la evaluación posterior se orientará a determinar el grado de consecución de los objetivos del PMES en materia de acceso, equidad, calidad y eficiencia académica, conforme a los indicadores fijados, y el impacto de las actividades de fortalecimiento institucional y de la descentralización; ii) dentro de los seis meses siguientes al primer desembolso se convendrá con el Banco un plan que defina los indicadores básicos y detalle la obtención de los datos básicos; iii) el perfil de los indicadores básicos se completará antes del término del primer año del programa, y iv) el MdE deberá suministrar los datos necesarios para llevar a cabo la evaluación posterior, provenientes del sistema de información gerencial que habrá de establecerse en el marco del programa.

L. Impacto ambiental

3.29 En gran medida, en el proyecto se utilizará la infraestructura existente, aunque en forma más intensiva. La construcción de nuevos edificios educativos se realizará conforme a pautas

establecidas en una labor de diagramado realizada durante la preparación del proyecto, en la que se evaluó el impacto ambiental potencial conforme a las orientaciones del Banco, en especial en relación con el lugar de establecimiento de nuevas instalaciones educativas en zonas expuestas a la contaminación, y a la determinación de zonas. Las normas de construcción son establecidas por la Unidad de Instalaciones Educativas del Ministerio de Educación y deben ser inspeccionadas por un ingeniero calificado de la USE, antes de la aceptación por parte de las autoridades educativas. No se prevé que el proyecto suscite ningún efecto ambiental desfavorable.

M. Inspección y vigilancia

- 3.30 El especialista de la Representación y el consultor en supervisión contratado por la UCPMES respaldarán continuamente la ejecución de los diversos componentes de calidad de la educación, el progreso de las adquisiciones y la administración general del préstamo. La supervisión del programa requerirá, según se estima, 20 semanas por año de actividades del personal, proporcionado por la COF y seis semanas de supervisión en la Sede, a lo que se agregarán cinco semanas por año de actividad de los consultores internacionales externos.
- 3.31 **Auditorías.** El Banco dispondrá la realización, por parte de una empresa de contabilidad independiente que le resulte aceptable, de auditorías de las cuentas del programa, conforme a prácticas generalmente aceptadas en esa materia. La empresa presentará un informe financiero anual auditado a más tardar tres meses después del cierre de cada ejercicio financiero.



#### IV. BENEFICIOS, VIABILIDAD Y RIESGOS DEL PROGRAMA

##### A. Viabilidad del programa

- 4.1 La preparación del programa se ha basado en un análisis cuidadoso a cargo de expertos locales e internacionales especializados en disciplinas pertinentes, como planes de estudio, evaluación, educación de docentes, multimedios, recursos didácticos, plantas de establecimientos educativos, supervisión de estos últimos, administración de establecimientos educativos, diagramado de los mismos y fortalecimiento institucional. Las medidas de intervención propuestas en el programa parten de un diagnóstico de los problemas sobre el terreno. Se han tenido en cuenta los problemas interrelacionados del continuo proceso de reducción de la calidad, la inercia en la administración del sector y la equidad de acceso a la educación secundaria.
- 4.2 Las autoridades del MdE comprenden claramente que la eficacia de las medidas de intervención depende del logro de determinada masa crítica; además, para que surtan los efectos deseados esas medidas deben ser adecuadamente coordinadas y lo suficientemente enérgicas. En el marco del PMES se prevén amplios mecanismos de capacitación de docentes y directores, así como la presencia de especialistas técnicos en los diversos campos, con una profundidad y en un número suficientes como para que esas unidades puedan hacerse autosostenibles. En el proceso de reestructuración del MdE y en el desarrollo del personal que se propone se hará hincapié en la responsabilidad y los resultados logrados en cada una de las secciones del Ministerio y se introducirá un nuevo espíritu de estrecha relación entre las unidades.
- 4.3 La combinación de edificios y equipos y programas (servicios de capacitación y a cargo de expertos) ha sido determinada en estrecha consulta entre expertos y funcionarios de las secciones competentes, teniendo en cuenta los recursos locales. Finalmente, en el Plan Maestro se establecen mecanismos de ejecución y coordinación en que se destaca, a lo largo de todo el proceso, la interrelación con los interesados, un control y una evaluación continuos y la creación de un comité de asesoramiento para que ayude a resolver eventuales problemas imprevistos.
- 4.4 Los componentes de fortalecimiento institucional y mejoramiento cualitativo han sido programados de modo que comiencen a realizarse desde el comienzo, ya que la experiencia prueba que su realización lleva más tiempo que la de otros componentes. El proceso, en general delicado, de modificación de los planes de estudio, será puesto a prueba en unos pocos establecimientos educativos, realizándose a continuación una acelerada generalización. El gobierno se ha comprometido, con carácter de condición especial, a llenar puestos clave dentro de un plazo de seis meses contado a

partir de la fecha del primer desembolso. (Véase el párrafo 3.6). Se estima que el programa es viable desde el punto de vista institucional y que sus metas son asequibles dentro del período de ejecución propuesto.

- 4.5 Según un análisis detallado de las proyecciones de corrientes de alumnos y costos unitarios realizado mediante la utilización de un modelo de financiamiento de la educación basado en computadoras elaborado para el gobierno con respaldo del Banco, puede estimarse que la ejecución del programa propuesto es sostenible desde el punto de vista financiero, pues no es probable que suscite costos ordinarios adicionales considerables. Actualmente se estima que el total de los costos ordinarios provenientes de la ejecución del programa es de alrededor de US\$22,5 millones a lo largo de los siete años de ejecución, lo que representa un incremento de menos del 5% con respecto al actual nivel del gasto ordinario de educación secundaria.
- 4.6 Este moderado incremento de los costos ordinarios resulta posible por dos razones. Primero, en los próximos años se reducirá considerablemente la cohorte etaria de la educación secundaria, ya que se ha verificado una reducción de la población de ese nivel educativo en los niveles de educación de niños de muy corta edad y de primaria que van ingresando en secundaria. Esto significa que el total de alumnos de educación secundaria se mantendrá más o menos en su nivel actual en todo el período de ejecución, y al mismo tiempo que tendrá lugar un acelerado incremento de las tasas de transición y matrícula. En segundo lugar, dada esa dinámica demográfica, el componente de infraestructura del programa propuesto se orientará en gran medida hacia la eliminación de turnos en los establecimientos de secundaria básica, y la rehabilitación y expansión de las instalaciones existentes, cuyos costos ordinarios principales, como los de salarios de docentes y material educativo, ya están siendo cubiertos.

#### B. Beneficios del programa

- 4.7 **Impacto económico.** El programa propuesto promoverá la creación de la base de aptitudes esenciales para mantener el ritmo de crecimiento económico del país en el próximo siglo. Para hacer posible ese crecimiento será preciso lograr una diversificación de la economía, que actualmente depende en gran medida de los ingresos petrolíferos, de modo de dar mayor gravitación a actividades comerciales e industriales, al pequeño empresariado y al turismo. Esa diversificación requerirá una población con mayor capacidad técnica y gerencial, por lo cual la educación terciaria y la capacitación posterior a secundaria poco a poco se convertirán en la regla. El PMES ofrece la posibilidad de producir, en la totalidad de la población, las aptitudes intelectuales básicas necesarias para esa educación y capacitación ulteriores, vinculadas con el empleo.

- 4.8 **Repercusiones en cuanto a equidad social.** El hecho de que en el PMES se haga hincapié en la equidad social será beneficioso para todos los segmentos de la población en edad de recibir educación secundaria; en especial las personas que actualmente sólo reciben beneficios marginales, o que están excluidas del sistema. Mediante el proyecto se mitigarán las repercusiones relativas de un acceso reducido y un suministro desigual de servicios, merced a la expansión, orientada hacia objetivos, de la cobertura de secundaria, de modo de alcanzar a sectores de bajos ingresos con los mayores niveles de demanda insatisfecha, el establecimiento de programas compensatorios para alcanzar los objetivos de equidad. Se restablecerá la paridad del prestigio de este nivel de educación mediante la eliminación de los turnos en todos los establecimientos de secundaria, la eliminación de las corrientes de secundaria en el marco de un programa básico y la prestación de servicios educativos, en ese nivel, durante cinco años para la totalidad de los habilitados. Eso se logrará merced a la construcción de 20 nuevas escuelas con objeto de facilitar la cobertura secundaria universal (actualmente es 69%) y la provisión de un turno único al 35%, aproximadamente, de los alumnos que hoy día asisten a las escuelas básicas. Las 100 escuelas secundarias públicas existentes, sus maestros y alumnos se beneficiarán del mejoramiento del plan de estudios, la modernización de los laboratorios y bibliotecas y la instalación de centros de aprendizaje con medios múltiples. El programa permitirá, por primera vez, que todos los habitantes del país puedan aspirar a aprovechar las múltiples oportunidades de las que poseer educación secundaria es un requisito previo. Según se prevé, a través del establecimiento de un diploma de secundaria que certifique el logro de aptitudes esenciales, un sistema de educación que brinde excelentes posibilidades para todos, y la complementación de las prácticas didácticas tradicionales con estrategias de enseñanza interactivas de vanguardia, el PMES estimulará a los alumnos, incluidos los provenientes de familias de bajos ingresos, a completar el ciclo de secundaria.
- 4.9 **Eficiencia externa.** La eficiencia externa aumentará en virtud del mejoramiento cualitativo de la educación y del aprendizaje por parte de los alumnos. De aquí al año 2005 el país ampliará la capacidad de secundaria en alrededor del 50% para alcanzar las metas de un acceso universal. Por lo tanto, el desafío consiste en atender esa demanda en forma eficiente sin comprometer la calidad. Por medio del plan de estudios revisado, personal docente más apto, un entorno físico apropiado, el suministro de material didáctico y una supervisión dinámica por parte del MdE, entre otros factores, el PMES ampliará la calidad de la educación. Además, gracias a la transferencia de la educación técnica formal a un nivel posterior a secundaria se garantizará una mayor calidad de la educación y un vínculo más firme con las necesidades específicas de trabajadores. Esas mejoras, aunadas a una ampliación de la cobertura, revisten especial importancia, dadas las perspectivas de desarrollo

económico del país, y previsiblemente suscitarán graduados de secundaria mejor dotados para competir en procura de educación universitaria, capacitación técnica o empleo.

- 4.10 **Identificación de los interesados con el programa.** La amplitud de la participación de los interesados en la etapa de diseño del PMES ha promovido una comprensión amplia e inusualmente detallada de las estrategias y medidas que deben adoptarse, junto con un categórico sentido de unanimidad en torno a éstas. A los efectos de la elaboración del PMES, docenas de expertos del Ministerio tomaron parte activa en deliberaciones con el equipo de preparación del proyecto: Más de cuatrocientos docentes, directores, bibliotecarios, alumnos, padres, autoridades públicas, y representantes del sector privado participaron en entrevistas y consultas con grupos de enfoque, y otro tanto sucedió con la asociación de docentes. Cabe asignar una mayor gravitación a la pertinencia de las recomendaciones debido a la activa participación, durante el proceso de diseño, de muchas autoridades ministeriales, actuales y anteriores, incluidos Secretarios Permanentes, Autoridades Superiores de la Educación y Jefes de Departamentos. La participación del Deán de la Facultad de Educación de la Universidad de las Indias Occidentales, conjuntamente con miembros del cuerpo docente, reforzó las bases profesionales locales de las estrategias propuestas. Por último, el diseño de cada componente y de cada subcomponente del proyecto ha sido supervisado y aprobado por la autoridad ministerial pertinente. El liderazgo brindado por el Ministerio no sólo ha constituido una guía y orientación global, sino que el Ministerio estuvo íntimamente relacionado con cada etapa. Esa participación abierta, y la genuina identificación del Ministerio con el programa, han hecho posible la elaboración de una estrategia de reforma marcadamente integrada, que cuenta con pleno respaldo del MdE, ha sido adoptada como aspecto medular de la plataforma política del gobierno y es congruente con la generalizada demanda pública de equidad y acceso.

C. Riesgos del programa

- 4.11 **Complejidad de la ejecución.** Un riesgo de todo programa estrechamente integrado consiste en la complejidad de su ejecución. La actual capacidad de administración dentro del MdE se ve gravemente afectada, no sólo por la escasez de personal profesional calificado, sino también por la inexistencia de sistemas de información y administración eficientes. Aunque durante la preparación del proyecto se diseñaron cuidadosamente planes de ejecución detallados para cada componente, a los efectos de una ejecución exitosa se requerirán destacadas aptitudes gerenciales y técnicas, un sistema de control y evaluación plenamente operativo y capacidad institucional para la reforma y la renovación y el suministro de los recursos financieros y humanos necesarios.

- 4.12 El PMES ha elaborado varios instrumentos para superar esos riesgos: a) las necesidades de recursos humanos serán examinadas en los análisis anuales, la determinación de puntos de referencia para la ejecución y el establecimiento de condiciones contractuales especiales; b) el programa brindará programas de liderazgo, así como capacitación de la administración media y el personal subalterno de menor jerarquía, a los efectos de aumentar las aptitudes y calificaciones del personal existente; c) se establecerá una UCPMES sólida, y todo su personal será capacitado en procedimientos y requisitos del Banco en materia de planificación, adquisiciones, administración financiera, control y suministro de información; d) los programas detallados de ejecución, elaborados durante la preparación del proyecto, han de ser actualizados regularmente a los efectos de un eficaz control; e) se establecerán los sistemas de información y respaldo necesarios, que estarán en funcionamiento en el primer año de ejecución, y f) se utilizará un diagramado de procesos que servirá de base para el establecimiento de una eficaz estructura de administración y reforzará las capacidades operativas del MdE. Paralelamente, un sistema flexible de análisis anuales conjuntos a cargo del MdE y el BID, junto con controles y evaluaciones externas, brindarán la posibilidad de analizar regularmente la ejecución del programa y revisar la determinación de puntos de referencia en la medida en que sea necesario para alcanzar los objetivos del PMES.
- 4.13 **Incentivos para lograr una enseñanza de mayor calidad.** Quizá el aspecto más delicado de la reforma es el referente a la desvinculación de la Comisión de Servicios para el Docente de la administración pública en general y el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño dotado de incentivos apropiados para docentes y administradores de centros de educación. El Banco tiene presente que la cuestión es delicada y respalda el compromiso asumido por el gobierno de aplicar medidas que previsiblemente atraerán y permitirán retener docentes de la mayor calidad profesional posible. El PMES promoverá una mayor eficiencia en la gestión de los recursos mediante la introducción de incentivos encaminados a estimular el buen desempeño de los docentes, promover el mejoramiento de las aptitudes, vincular la remuneración con el desempeño y la iniciativa, respaldar una administración basada en los centros de enseñanza y juntas directivas de los mismos y establecer un eficaz sistema de supervisión de dichos centros y evaluación de sus resultados. Además el PMES respaldará los objetivos de política educativa del MdE por medio del análisis de la expansión de la carrera y una estructura de remuneraciones basada en incentivos para los docentes. En conjunto, cabe prever que esas medidas den lugar a una mayor calidad de la educación, una mayor eficiencia y responsabilidad y una administración más eficaz de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos asignados al sector de la educación.

## **ANEXOS**

PROGRAMA GOBIERNO/BID DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA  
MARCO LÓGICO

DESCRIPTIVO FINALIDADES Y OBJETOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE PO
más productiva, más educada	<p>1. Continuo aumento de los logros educativos en la sociedad y en la población activa.</p> <p>2. Mayor absorción de los graduados de enseñanza secundaria en la educación terciaria y post-secundaria y las instituciones de capacitación.</p> <p>3. Aumento del número de graduados de secundaria admitidos a instituciones terciarias y técnico-vocacionales del nivel post-secundario</p>	<p>1.1 Encuestas del mercado de trabajo</p> <p>2.1 Cifras de matrícula en instituciones del nivel post-secundario</p> <p>3.1 Registros de resultados de exámenes y coeficientes de aprobación en instituciones terciarias y del nivel post-secundario</p>	<p>1. Que la sociedad recompensará una mayor productividad y que la estructura del empleo evolucionará <u>hacia</u> exigencias más complejas y arduas, <u>disminuyendo</u> el contenido de trabajo no especializado y de rutina.</p> <p>2. Tanto en el trabajo como en las instituciones de educación post-secundaria y de capacitación se exigirá cada vez en mayor medida, como requisito de nivel de ingreso, la culminación de un amplio programa de educación secundaria general.</p> <p>3. Que se amplían las oportunidades de educación y capacitación post-secundaria y terciaria.</p>	<p>A. El gobierno, en su carácter de principal empleador, daría el ejemplo en cuanto a modernización de su propio personal, y además encaminadas a promover estrategias de desarrollo de recursos humanos en el sector privado, en capacitación, utilización y sistema de incentivos para impulsar a la productividad.</p> <p>B. Esta meta, al parecer simple, suscita profundas repercusiones y requiere un <u>amplio esfuerzo de planificación</u> a fin de que toda la serie de acciones necesarias para alcanzar la meta sea correctamente programada y dotada de recursos financieros adecuados. Esta tarea de planificación, si no ha comenzado, ya sufre un importante retraso.</p>

DESCRPTIVO NALIDADES Y UCTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE PO
<p>aria para todos, es secundaria universal ma equitativa.</p> <p>por lo menos cinco cundaria general para</p>	<p>1.a.1 Por lo menos el 95% de los alumnos de primaria en la undécima cohorte etaria pasan a los centros de enseñanza secundaria públicos a más tardar en el 2004, sin necesidad de aplicar un sistema de dos turnos.</p>	<p>1a.1.1 Estadísticas del Ministerio de Educación sobre matrícula en educación primaria y secundaria</p> <p>1a.2.1 Datos estadísticos del Ministerio de Educación sobre establecimientos de enseñanza secundaria, divididos por número de establecimientos y tipos de los mismos.</p>	<p>4. a) Que el gobierno ampliará el sistema de enseñanza especial conforme a las necesidades.</p> <p>b) Que el gobierno brindará servicios en todos los establecimientos de enseñanza secundaria pública para programas correctivos y suministrará instalaciones (por ejemplo rampas, etc.) en algunos centros de enseñanza de ubicación central, para atender mejor a los físicamente minusválidos.</p> <p>5. Que se impondrá una moratoria a la eliminación de los turnos de los establecimientos de secundaria básica hasta el 2002, momento en que podrá ponerse en marcha un programa general detallado de tres años de duración, de eliminación de turnos, en que se aproveche la construcción de nuevos centros de enseñanza secundaria para llevar a cabo la eliminación de turnos sin postergar el logro de un coeficiente de transición del 95%.</p>	<p>C. El gobierno iría eliminando expeditivamente la enseñanza secundaria la formación en ofi especializados. A más tardar en diciembre prepararía un plan a esos efectos. Sería i establecer si algunos de los centros de er general superior serían transformados en enseñanza post-secundaria de carácter té vocacional, o si los centros de estudio de tendrían que dividirse en dos instituciones vocacional y la otra de enseñanza secun</p> <p>D. El gobierno incluiría en la revisión de l Educación que está llevando a cabo una virtud de la cual todos los alumnos, a part septiembre del 2002, independientemente que se encuentren en el sistema educativo asistir a centros de enseñanza de dedicac hasta el año académico en que alcancen años. (En esa fecha perdería vigencia el de educación secundana obligatoria).</p> <p>E. El gobierno revisaría su política de ma los establecimientos de enseñanza secun mínimo de 800 alumnos, de modo de dar a niveles de 525, 350 e inclusive 250 alun facilitar la atención de las necesidades de secundaria de las zonas de menor densid subatendidas del país.</p>



DESCRIPTIVO Necesidades y Objetos)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE PO
ca y social.	Distribución geográficamente equitativa de las plazas en los establecimientos de enseñanza.	<p>1b.1.1 Gráfico actualizado de centros de enseñanza que muestre la distribución de los mismos, el número de alumnos y las dimensiones de las zonas de captación.</p> <p>1b.1.2 Estudios de promedio de distancia de viaje entre los centros de enseñanza y el hogar y comparación de datos del 2005 con datos de 1998.</p> <p>1b.2.1 Registros de la asistencia del MdE en transporte de los alumnos y asistencia para éstos.</p> <p>1b.2.2 Auditorías selectivas del sistema de <u>pruebas de medios</u>.</p> <p>1b.2.3 Estudios de niveles de ingresos entre alumnos de secundaria para establecer si la distribución de alumnos de alto, mediano y bajo ingreso presenta en el 2004 un sesgo como el que tenía en 1998 entre los distintos centros de enseñanza, predominando los alumnos de altos ingresos en los centros de mayor calidad y los alumnos de ingresos menores en los establecimientos menos destacados.</p>	<p>6. Que en el año 2000 se financiará un estudio para analizar la distribución del ingreso entre los hogares de los alumnos de los centros de enseñanza secundaria públicos, a fin de contar con datos de referencia.</p> <p>7. Que la asistencia a los alumnos estará supeditada a:</p> <p>a) Una asistencia y progreso satisfactorios en el centro de enseñanza en el que el alumno está recibiendo asistencia.</p> <p>b) Seguridades de que en la familia del estudiante que recibe asistencia no hay usuarios de drogas.</p>	<p>F. A partir del 1 de septiembre de 1999 e modificaría su política en relación con la u alumnos de primaria en establecimientos de modo de dar prioridad ante todo a los años de edad y sólo en <u>segundo lugar</u> a la de edad que hubieran culminado el nivel aceleraría el proceso encaminado a la uni</p> <p>G. Como medida provisional (hasta que e realizarse el proceso de mejoramiento de primaria), se organizarían clases especiales de inglés y de matemáticas, durante las v verano, para quienes las necesiten y hubi asignados a secundaria.</p> <p>H. A más tardar en el año 2002 se revisa referentes a la política de ubicación en se alumnos provenientes de primaria.</p> <p>I. El MdE establecería:</p> <p>i) El radio de la zona de captación de e de secundaria (no más de 10 km) en el c educación secundaria universal.</p> <p>ii) Criterios de selección.</p> <p>J. El MdE tomaría como objetivo una asis suplementaria a los alumnos, a fin de pron de parte de los pobres, determinándose la necesidades individuales merced a una p medios. Este plan incluiría aspectos espe como transporte, alimentos, libros de texto asistencia general, e indicaría detalladam condiciones de otorgamiento de esa asist la obtención de resultados satisfactorios y de la asistencia) en los centros de enseña procedimientos de realización de los pag</p>

DESCRPTIVO NALIDADES Y UCTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE PO
ativa de los recursos	1c.1 Logro de la equidad conforme a los criterios aprobados, en cuanto al suministro de recursos a los establecimientos de enseñanza secundaria general en lo referente a docentes, materiales de aprendizaje y enseñanza, planta física y administración de centros de enseñanza y otro financiamiento.	<p>1c.1.1 Inventario anual de recursos de cada centro de enseñanza y asignación presupuestaria correspondiente a esos recursos.</p> <p>1c.1.2 Informe sobre calidad de los establecimientos de enseñanza.</p> <p>1c.2.1 Evaluación de logros en el marco del plan de mejoramiento de centros de enseñanza y estudios encaminados a establecer si los establecimientos en situación menos ventajosa van cerrando las brechas de recursos.</p> <p>1c.2.2 Partidas pertinentes del presupuesto de capital y recurrente.</p>	8. Que los criterios de suministro de recursos se determinarán y aplicarán uniformemente a los centros de enseñanza secundaria, y en general se referirán a los costos (y asignaciones) por alumno, teniéndose en cuenta razonablemente el objetivo de lograr economías de escala.	<p>K. El MdE establecerá:</p> <p>1) A más tardar el 1 de marzo del 2000 general de pautas de determinación de la enseñanza, lo llevaría a la práctica con un ensayo en el período 2000/2001, y lo perfeccionaría en el período 2001/2002. Este instrumento orientaría a los supervisores de los mismos centros de enseñanza, tanto en términos de decir en sí mismos, como en comparación con los establecimientos de secundaria. De este modo se determinaría el carácter, la escala y la urgencia de la tarea de mejoramiento que deba realizarse. Los supervisores comprenderían actividades académicas, extracurriculares, administración de centros de enseñanza, labor de extensión a la comunidad, respaldada por la central y de distritos, etc.</p> <p>2) A más tardar en 1999 (tras exhaustivas deliberaciones con el Ministerio de Hacienda) se elaboraría una nueva estructura de presupuesto para los centros de enseñanza pública, prestando especial atención a la educación más transparentemente equitativa. Se realizaría un análisis del gasto y de los recursos del órgano encargado de esa labor. Esta estructura sería conocida e identificada como <u>presupuesto de enseñanza públicos</u>, y se entregaría un informe al director. Las sumas no asignadas por otros establecimientos educativos correspondientes a asistencia para alumnos (para docentes, etc.), se presentarían separadamente las correspondientes a los diferentes centros de enseñanza.</p>

DESCRPTIVO ALIDADES Y CTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE POL
<p>ntos de educación pados y en uración y abecimientos n congruentes con el 7 años completado.</p>	<p>1.1 A más tardar en el año 2005:</p> <p>a) Todos los centros de enseñanza secundaria básica y los centros de enseñanza del "Nuevo Sector" en que no se aplicaba un programa de 5 años de duración en 1998 se convertirán en centros de enseñanza secundaria general que apliquen programas de 5 ó 7 años de duración</p> <p>b) En un radio de 10 km de toda comunidad existe un centro de enseñanza secundaria general (CESG) que aplica un programa de 5 años de duración, y se reduce en un 40% la distancia media de viaje entre el hogar y el establecimiento docente a escala nacional, en comparación con 1998</p> <p>c) Se habrá puesto en marcha un programa de asistencia a los alumnos de enseñanza secundaria a más tardar en el año 2001, y el mismo comprende:</p> <p>d) Transporte subsidiado para quienes viven más allá de los 10 km del centro de enseñanza secundaria pública más próximo</p> <p>ii) Otra asistencia, de carácter más general (para el suministro de libros de texto, uniformes, comidas, etc.), basada en una <u>prueba de medios</u>.</p> <p>d) Obras civiles de rehabilitación para el mejoramiento y la conversión de todos los centros de enseñanza básica y superior completadas.</p>	<p>1.1.1</p> <p>a) Visitas a lugares y estadísticas de centros de enseñanza, por tipos, del Ministerio de Educación</p> <p>b) Datos de entrega y ocupación de edificios y estadísticas del Ministerio de Educación</p> <p>c) Datos operativos, tales como cifras de matrícula, información sobre dotación de personal, inventario anual de recursos y presupuestos del MdE.</p>	<p>Que todos los centros de enseñanza dictan los cursos conforme al nuevo plan de estudios.</p> <p>Que los centros de enseñanza aplican estrategias de extensión con respecto a los empleadores, la comunidad y los padres.</p>	<p>Si los centros de enseñanza secundaria así recibiendo una suma global per cápita (en l cargos pagados por los alumnos, tal como el Concordato), los establecimientos de ens secundaria públicos deberían recibir una su con fines de equivalencia. Una vez que el Hacienda haya liberado los fondos necesari financiar el presupuesto de los establecimie educativos, esos fondos deben ser transferi prontamente a estos últimos, a prorrata, y si acceso a los fondos por parte de dichos ce enseñanza esté supeditado a la obtención de ninguna autoridad del MdE.</p> <p>L. Cada uno de los centros de enseñanza s inspeccionado oficialmente una vez por año de supervisores formado por especialistas e estudios, un oficial financiero o contador, un en administración de centros de enseñanza especialista que pueda requerir el Secretarí Este panel analizaría la labor realizada en l anteriores, y el análisis consistiría en una a de resultados basada en la autoevaluación preparada por el centro de enseñanza conf formato obligatorio.</p> <p>El borrador del informe de cada establecim sería entregado al Director para que formule comentarios, y el informe final sería entrega a la DER, al Comité de Centros de Enseñar autoridades del Ministerio de Educación.</p>

DESCRIPTIVO DE LAS ACTIVIDADES Y OBJETOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE PO
<p>facultades y potestades recursos financieros a los de las divisiones (DER) y sus juntas lo y en funcionamiento o 2002.</p> <p>facultades de los operativos para la gestión realizada a más tardar en</p>	<p>2.1 Instrumentos de delegación de atribuciones a cada una de las DER y a los centros de enseñanza.</p> <p>3.1 Manuales operativos para directores, en que se expresan sus cometidos en el nuevo sistema.</p> <p>3.2 Delegación de mayores facultades en materia de adquisición de bienes y servicios y administración de personal a los Comités de Centros de Enseñanza y a los Directores de los centros de enseñanza secundaria públicos realizada paulatinamente a lo largo del período 2000-2003, conforme a un programa predeterminado.</p> <p>3.3 Autoevaluaciones por parte de los centros de enseñanza, realizados en la totalidad de estos últimos a más tardar en el año 2000.</p> <p>3.4 Capacitación de todos los directores, subdirectores, empleados de oficina y personal docente pertinente realizada a más tardar en el año 2002.</p>	<p>2.1 Visitas a lugares, y deliberaciones con las DER y directores.</p> <p>2.2 Análisis de decisiones y minutas de Oficinas de Distrito y comités de establecimientos de enseñanza.</p> <p>2.3 Reasignación de personal administrativo y de oficina del MdE, conforme a la redistribución del trabajo (reducción del número de funcionarios de las oficinas centrales y asignación de personal a las DER).</p> <p>3.1 Procedimientos y registros de comités de centros de enseñanza y cuentas y registros de éstos.</p> <p>3.2 Circulares y decisiones gubernamentales necesarias que hacen efectiva la delegación de funciones.</p> <p>3.3 Análisis de los informes de auditorías de desempeño de los centros de enseñanza.</p> <p>3.4 Registro de programas anuales de capacitación como respaldo del programa de delegación de funciones.</p>	<p>1. Enunciado general del MdE sobre delegación de funciones.</p> <p>2. Determinación del gobierno de llevar a cabo la delegación de atribuciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Que la delegación de funciones prevista en el programa se lleva a cabo conjuntamente con un programa de capacitación de directores, subdirectores y personal de oficina de los centros de enseñanza para el cumplimiento de las tareas asignadas y la orientación de los miembros de comités de centros de enseñanza en los diversos aspectos de la refrenda delegación de funciones.</li> <li>● Que el programa de delegación de funciones afecta a muchas tradiciones, normas y reglas existentes (incluidas las estipulaciones de las funciones de las comisiones de servicios, regulación financiera y Ley de Educación). Que será necesario mitigar los conflictos.</li> </ul>	<p>M. Enunciado general de política sobre delegación de atribuciones, que comprendería:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Los límites de: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Las facultades asignadas a los directivos o comités de centros de enseñanza y directores.</li> <li>b) La supervisión y el control a cargo de las Oficinas Centrales del MdE.</li> </ol> </li> <li>2) Las directrices operativas correspondientes a los niveles en cuestión: Oficinas Centrales, Juntas Directivas o Comités de Centros de Enseñanza y Directores.</li> <li>3) La ubicación específica de los cometidos de la administración de diversas funciones, comités de personal y planes de estudio.</li> <li>4) Toda delegación de control financiero necesario efectuar en los niveles respectivos como se indicó en el reglamento financiero.</li> </ol> <p>N. Se necesitaría directrices y manuales para el programa de delegación de funciones, y se preparase y acordase un enunciado claro que se delimiten las nuevas funciones, recursos, facultades y fuentes de éstas, así como el alcance preciso de las potestades delegadas.</p> <p>Debería especificarse todo mecanismo que sea necesario en la etapa de transición. También exponer cuidadosamente los cometidos de las Oficinas Centrales del MdE.</p>

DESCRIPTIVO CARACTERÍSTICAS Y OBJETOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE PO
<p>el ciclo educativo de 5 años (para suscitar un interés y crítico y formar hábitos de ser y ejecutado.</p>	<p>Un programa que comprende una serie de materias obligatorias acordada y una gama de materias selectivas que abarcaría los conocimientos que los alumnos en general deberían dominar en el curso de cinco años para poder aprovechar oportunidades de capacitación o educación post-secundaria u obtener empleo.</p>	<p>4.1 Programas de materias impresos</p> <p>4.2 Presencia de docentes calificados para dictar sus materias.</p> <p>4.3 Sistemas de administración de centros de enseñanza en materia de planes de estudios; por ejemplo en cuanto a la suficiencia del tiempo y los recursos asignados a las materias.</p> <p>4.4 Informes de evaluación de planes de estudio.</p> <p>4.5 Espacios adecuados para la enseñanza, equipamiento pedagógico y materiales de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>Que el MdE ha establecido normas y umbrales de suficiencia (por ejemplo en cuanto al establecimiento del sexto grado, la división de las clases, etc.) de modo de no generar prácticas antieconómicas o ineficientes con respecto a las dimensiones de las clases, las cargas docentes y la utilización de recursos tales como espacio y materiales didácticos.</p> <p>Que la Unidad de Planes de Estudio ha sido reforzada y adecuadamente dotada de personal y sigue estando centralizada en relación con la labor global de diseño y la evaluación de la entrega.</p> <p>Que las DER han sido dotadas de personal para realizar la supervisión del cumplimiento del plan de estudio y la vigilancia de la administración de los centros de estudio y la adaptación de los planes de estudio.</p>	<p>O. Enunciado de política del MdE sobre la enseñanza que han de tomarse como base para la aprobación de estudios de cada centro de enseñanza y del suministro del personal necesario y los recursos que se requieran para el dictado de los cursos.</p> <p>Ese enunciado comprendería:</p> <p>a) La determinación de las materias obligatorias y optativas y la medida de las opciones que se les daría a los alumnos.</p> <p>b) Los mecanismos de determinación de la enseñanza que llevar a la práctica el plan de estudios.</p> <p>c) Las directrices que debe aplicarse al personal y espacios de enseñanza adicionales.</p> <p>d) Establecimiento de sextos grados.</p> <p>e) Coeficientes de número de funcionarios para establecimientos educativos de distintos niveles.</p>
<p>funcionamiento para CNES. En el año 2000.</p>	<p>5.1 Regímenes de certificación y graduación en cada nivel elaborados, aprobados y en funcionamiento.</p> <p>5.2 Se está otorgando certificados.</p>	<p>5.1.1 Formularios de certificación impresos y en uso.</p> <p>5.1.2 Sistema de realización de pruebas completo en funcionamiento a más tardar en el año 2001.</p> <p>5.2.1 Estadísticas del MdE sobre asignación de CNES.</p>	<p>Que se proporcionará financiamiento ordinario y personal que respalde esta nueva labor.</p>	<p>P. Enunciado de política educativa del MdE sobre la enseñanza que han de tomarse como base para la aprobación de estudios de cada centro de enseñanza y del suministro del personal necesario y los recursos que se requieran para el dictado de los cursos.</p> <p>a) Respaldo al CNES y determinación de la enseñanza que llevar a la práctica el plan de estudios.</p> <p>b) Reconocimiento del CNES como centro de enseñanza y del MdE, firma del director, conjuntamente con CHO o PS.</p> <p>c) Determinación de la dotación de personal y espacios de enseñanza adicionales.</p> <p>d) Establecimiento de sextos grados.</p> <p>e) Coeficientes de número de funcionarios para establecimientos educativos de distintos niveles.</p>

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE POLÍTICA
<p>Elaboración de materiales de enseñanza para ampliar y satisfacer las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Desempeño para la elaboración de materiales de enseñanza, a más tardar en el año 2002.</p>	<p>6.1 Aumento de la producción anual de materiales por parte del CRDRC.</p> <p>6.2 Capacitación de docentes en marcha, en materia de preparación, producción y utilización de materiales.</p> <p>7.1 Sustitución del sistema de evaluación de desempeño existente por el nuevo sistema a más tardar en el año 2002.</p>	<p>6.1.1 Estadísticas de la Unidad de Publicaciones, y comparaciones con los resultados del período 1995-98.</p> <p>6.2.1 Estadísticas de la labor realizada en los cursos de capacitación.</p> <p>7.1.1 Análisis de los formularios de evaluación de desempeño del 2002 y su pertinencia para las descripciones de cargos.</p> <p>7.1.2 Informes de evaluación.</p>	<p>Que el CRDRC recibirá equipo de impresión adicional y otros equipos que faciliten la expansión de la labor de impresión de materiales educativos.</p> <p>Que se promoverá de diversas maneras la preparación, por parte de los docentes, de materiales de enseñanza y aprendizaje suplementarios.</p> <p>Que el principal objetivo relacionado con los docentes, quienes constituyen más del 90% del personal educativo, consiste en dar la mayor profesionalidad posible a los servicios de enseñanza.</p>	<p>Q. El MdE establecerá el tiempo que debe dedicar el CRDRC para la elaboración de materiales de enseñanza, para evitar que el equipo de impresión adicional se convierta en un mero elemento de reserva para la impresión de materiales para el Ministerio.</p> <p>R. Se dictaría nuevas normas para los docentes, materia de contratación, cumplimiento y promoción; en ellas se incluiría claramente:</p> <p>1) La prohibición de que un docente presencie el establecimiento ordinario a menos de que haya capacitación profesional o haya culminado un programa de inducción, siendo preceptiva periódica en programas de orientación y reorientación.</p> <p>2) La obligación de que todos los docentes registren sus actividades como tales (lecciones, resultados de pruebas, etc.), a fin de que los supervisores conozcan la labor realizada y que se controle con conocimiento de causa.</p> <p>En la versión revisada de la Ley de Educación, se especificarían los derechos, deberes y obligaciones de los docentes.</p>
<p>Desempeño de los docentes en la elaboración de materiales de enseñanza, a más tardar en el año 2002.</p>	<p>8.1 Normas y criterios para alumnos, especialmente en los niveles de los grados 3 y 5 elaborados, en relación con las materias pertinentes, y aplicados a más tardar en el año 2002.</p> <p>8.2 Patrones de promoción de grados, registro para el CNES y exámenes externos elaborados y aplicados a más tardar en el año 2002.</p> <p>8.3 Sistema de administración de registros de alumnos. Establecido.</p> <p>8.4 Sistema de reconocimiento de cierto número (por ejemplo 100) de alumnos de secundaria sobresalientes en los grados 3 y 5 (en materia curricular y extracurricular) inaugurado en el año 2000.</p> <p>8.5 Programas correctivos y servicios de diagnóstico y prescripción en estado operativo.</p>	<p>8.1.1 Escritos de respuesta a los cuestionarios de las pruebas nacionales y sus resultados.</p> <p>8.1.2 Retroalimentación proveniente del análisis de resultados para el diseño de nuevas pruebas y la política conexa.</p> <p>8.2.1 Análisis de criterios detallados.</p> <p>8.3.1 Tarjetas de registro de estudiantes.</p> <p>8.3.2 Divulgación de información a los padres y los alumnos.</p> <p>8.4.1 Registros de certificados de excelencia y premios nacionales conexos.</p> <p>8.5.1 Visitas in situ a centros de enseñanza y DPC.</p>	<p>Que existe una política educativa sobre realización de pruebas y evaluación.</p> <p>Que las DER cuentan con personal adecuado.</p> <p>Que todos los edificios de enseñanza están protegidos contra robo e incendio.</p> <p>Que en los predios de los centros de enseñanza se cumplen estrictamente las normas prohibitivas del uso de alcohol, armas y drogas ilegales, así como el vandalismo.</p> <p>Que se ha explicado los procedimientos de evacuación para emergencias (tales como incendio, bombas, etc.) y se refuerzan mediante ejercicios periódicos.</p>	<p>S. El enunciado de criterios y expectativas es de primordial importancia para que el país pueda tomar cierta medida lo que cabe esperar de un sistema de secundaria en la era de USE, identificando las competencias y competencias que, previsiblemente, ha desarrollado el alumno en los diversos grados de educación.</p> <p>Debe procurarse eliminar el criterio de que "perdido" el curso de secundaria a menos de haber logrado 6 o más "aprobados" en el CXC.</p>

DESCRPTIVO ALIDADES Y CTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE POL
mantenimiento y enseñanza onamiento a más	<p>9.1 Enunciados de política de seguridad y de mantenimiento de edificios y equipos y mobiliario.</p> <p>9.2 Manual de procedimientos sobre seguridad y mantenimiento.</p>	<p>9.1.1 Visitas in situ y análisis de enunciados de políticas e informes de directores de centros de enseñanza.</p> <p>9.1.2 Análisis de manuales del MdE y presupuestos y gastos de los centros de enseñanza.</p>	Que el Servicio de Bomberos inspecciona anualmente los establecimientos de enseñanza.	<p>T. En la Ley de Educación debe establecerse mecanismos de protección:</p> <p>a) De los alumnos frente a intrusos u otros instalaciones de los centros de enseñanza constituir un lugar seguro para los alumnos personal.</p> <p>b) De los docentes y personal administrativo de enseñanza frente a alumnos, parientes de la comunidad airados e irresponsables.</p> <p>c) De los directores y personal de oficina forma de presión insidiosa en el ejercicio de cometidos, inclusive en lo referente a la administración de bienes y servicios.</p> <p>d) De las instalaciones de los centros de frente quienes intenten penetrar ilegalmente.</p> <p>En la Ley de Educación deben establecerse conforme a las modernas prácticas de adecuación de las instituciones educativas, los derechos y obligaciones de los alumnos y los padres.</p>
as adecuadamente a más tardar en el	10.1 Mejoramiento, orientación y capacitación de 500 docentes (graduados y no graduados) por año, en cuanto a relaciones entre la familia y el centro de enseñanza; enseñanza para estudiantes avanzados, administración de una enseñanza impartida al ritmo fijado por el educando; utilización de ayudas audiovisuales; recursos de tecnología educativa y bibliotecología; enseñanza en equipo; métodos de realización de pruebas, incluidos diseños, actividades piloto y análisis de resultados; preparación y producción de materiales didácticos; psicología del adolescente; programas correctivos; reajuste de planes de estudio; diagnóstico de ámbitos que representan problemas en la enseñanza de determinadas materias; planificación educativa; planificación del desarrollo educativo; organización de la enseñanza, etc.	<p>10.1.1 Registros del contenido y el alcance de seminarios, cursos y materiales elaborados para éstos.</p> <p>10.1.2 Registros de cifras de participantes.</p> <p>10.1.3 Evaluación de los cursos, realizada por los participantes.</p>	Que ha de establecerse una unidad de dedicación exclusiva para el perfeccionamiento profesional de los docentes antes de que comiencen a ejercer sus funciones.	U. En general, el enunciado de política insupra, cubriría adecuadamente este ámbito a la obligación de que los alumnos se sometan a repaso periódicos. Sería necesario establecer presupuesto para esta capacitación amplia recursos figurarían como una de las categorías de asignación global en el contexto de una nueva presupuestación para los centros de enseñanza.

DESCRPTIVO ALIDADES Y CTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE POL
<p>peño elaborados y supervisor de otro personal del supervisión de las tros de enseñanza, nal de orientación y ducación.</p> <p>equipo del MdE ión de decisiones, stas técnicos, etc.).</p>	<p>11.1 Procedimientos de elaboración de documentos y determinación de cometidos y obligaciones.</p> <p>11.2 Registros de visitas a centros de enseñanza, incluidos informes y libros diarios.</p> <p>11.3 Evaluación del impacto suscitado por el personal pertinente en los centros de enseñanza visitados.</p> <p>1. <u>Planificación educativa</u></p> <p>Unidad de Planificación Educativa plenamente dotada de personal y equipada con los programas y los equipos de computación pertinentes, y en pleno funcionamiento, a más tardar en el año 2000, en los siguientes ámbitos:</p> <p>a) Planificación a largo plazo, planificación a mediano plazo y programación anual de la inversión de capital.</p> <p>b) Orientación de diversos funcionarios del MdE a cargo de personal de la UPE en el campo de la planificación de la educación.</p> <p>c) Mantenimiento de estadísticas del sector de la educación y diagrama de centros de enseñanza.</p> <p>d) Investigación de las tendencias y los problemas principales del desarrollo.</p> <p>e) Investigación de operaciones sobre temas de eficiencia (interna y externa) de los centros de enseñanza y estudios de evaluación de los distintos centros.</p>	<p>11.1.1 Análisis de documentos</p> <p>11.2.1 Análisis de informes</p> <p>11.3.1 Deliberaciones con directores, docentes y otros funcionarios con respecto a los beneficios provenientes de esos aportes externos.</p> <p>1(a)1 Plan prospectivo y plan a mediano plazo de cinco años de duración en que se documentan los datos presupuestarios y del gasto referentes a inversiones de capital.</p> <p>1(a)2 Capacitación de personal pertinente de UEP, especializado en planificación educativa, realizada a más tardar en el año 2000.</p> <p>1(b) Registros de seminarios (temas, grupos-objetivo, etc.) realizados por la UEP con respecto al personal de las divisiones de las oficinas centrales del MdE, personal de las DER pertinentes y personal pertinente de los establecimientos educativos.</p> <p>1(c) Base de datos plenamente informatizada para el sector, con aportes de todos los centros de enseñanza públicos por intermedio de las DER y centros de enseñanza privados, de modo de disponer de la totalidad de los datos a más tardar en noviembre de cada año.</p> <p>1(d) Programa de estudios elaborado, en curso y terminado de investigación y TdR e informes conexos completados.</p> <p>1(e) Programa de investigaciones futuras, en curso y realizadas.</p>	<p>Que se encomendará a la UEP las funciones que corresponde que cumpla, especialmente en esta era de cambio acelerado y persistentes problemas de pobreza y calidad y desigualdad educativa en el sistema de enseñanza.</p> <p>Que la UEP estará plenamente computarizada y exenta de todas las tareas de administración cotidianas y no tendrá por qué realizar operaciones de "apagado de incendios". Su atención deberá centrarse en ayudar a programar los cambios necesarios.</p> <p>Que la planificación se identificará plenamente con el cambio cualitativo e institucional, y no simplemente con problemas cuantitativos.</p>	<p>V. Se modificaría las especificaciones de c establecer la obligación del personal de pr eficiencia de los centros de enseñanza, y n de realizar visitas y redactar informes. En los informes deben indicar lo que debe hac ámbitos de reforma propuestos, y en las vis seguimiento debe establecerse si las reform realizado, y qué beneficios han suscitado.</p> <p>W. No se requiere ningún cambio formal d basta hacer posible el funcionamiento del establecido.</p>



DESCRPTIVO ALIDADES Y CTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE POL
s actividades.	<p>2. <u>Calificación y evaluación</u></p> <p>A más tardar en el año 2001 la División de Investigación Educativa estará plenamente equipada y plenamente dotada de personal y en funcionamiento en los siguientes ámbitos:</p> <p>a) Diseño y administración de pruebas y exámenes nacionales en todo el sistema de secundaria.</p> <p>b) Investigación para la enseñanza en todos los niveles del sector.</p> <p>c) Supervisión y administración de la función exámenes, actualmente controlada por servicios educativos.</p> <p>d) Asesoramiento a los centros de enseñanza en cuanto a programas, procedimientos y políticas de realización de pruebas.</p> <p>e) Capacitación de personal educativo pertinente en cuanto al diseño y la administración de pruebas y calificación.</p>	<p>2(a)1 Estudios e informes reales de exámenes administrados y análisis de sus resultados; programa de trabajo planificado, en curso y realizado.</p> <p>2(b)1 Programa de estudios planificados, en curso y realizados en ámbitos de problemas y dificultades de aprendizaje.</p> <p>2(c)1 Prueba de reubicación de la Sección de Exámenes.</p> <p>2(d)1 Registros de solicitudes formuladas por centros de enseñanza para la visita de personal de la Unidad y consideración de la evaluación de los beneficiarios sobre el aporte de la Unidad.</p> <p>2(e)1 Registros de talleres, seminarios, etc., y opinión de los beneficiarios sobre la eficacia de la capacitación.</p>	<p>Dado que se prevé la expansión a escala nacional del programa a nivel de primaria y de secundaria, esta unidad tendrá que administrar las pruebas. Ello plantea la cuestión de si sería conveniente transferir la Unidad de Exámenes existente a la División de Investigación y Evaluación Educativa, a fin de que los dos grandes servicios de administración de exámenes puedan funcionar aplicando idénticas normas con respecto a la integridad del proceso de administración, los análisis de resultados, etc.</p> <p>Que la división será plenamente informatizada y se le conferirán las facultades necesarias para preservar plenamente la integridad de sus pruebas, evaluaciones, etc.</p>	<p>X. Debe adoptarse decisiones:</p> <p>a) Sobre la realización de pruebas nacionales en diversos niveles de grados y la introducción del programa de realización de pruebas.</p> <p>b) Sobre la inserción de la Sección de E División de Investigación y Evaluación Educativa.</p>
s actividades.	<p>3. Servicio de Bibliotecas de Centros de Enseñanza</p> <p>A más tardar en el año 2001 el Servicio de Bibliotecas de Centros de Enseñanza estará plenamente dotado de personal, provisto de transporte y en funcionamiento, para respaldar el sistema de enseñanza. Este respaldo, en cuyo marco se prestará especial atención a los centros de enseñanza secundaria más remotos, a los que estén en situación menos favorable y a los programas correctivos, comprenderá:</p> <p>a) Suministro de asesoramiento técnico y respaldo para las bibliotecas de establecimientos educativos, y</p> <p>b) Utilización compartida y rotativa de material impreso y no impreso.</p>	<p>3.1 Registros de visitas de SBCE a centros de enseñanza, así como los servicios prestados e indicaciones del papel de los SBCE a los efectos de la igualación de los recursos distribuidos a los establecimientos docentes.</p>	<p>Que el Servicio de Bibliotecas de Centros de Enseñanza funcionará en dependencia directa del MdE, como rama del CRDRC. En esta era en que es fácil encontrar bibliotecarios muy calificados, el SBCE no tiene que depender del Servicios de Bibliotecas Nacionales.</p> <p>Que el programa de modernización de los establecimientos de enseñanza secundaria dependerá, en un marco de estrecha asociación mutua de los recursos de las bibliotecas, del proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Que el SBCE puede requerir en mayor medida los servicios de los centros de enseñanza en mejores condiciones que los servicios de los que padecen dificultades. Por lo tanto será importante que diseñe su trabajo en forma proactiva, a fin de tener adecuadamente en cuenta a los establecimientos docentes que necesitan mayor atención: los que se ven en dificultades.</p>	<p>Y. La reforma necesaria consiste en asignar prioridad al SBCE y equiparlo con financiación para la adquisición de materiales que puedan repartirse en los centros de enseñanza.</p>

DESCRIPTIVO (ACTIVIDADES Y EFECTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE POSIBLES ACCIONES
Funcionamiento de un centro de enseñanza del proyecto	1. Programa de trabajo para el EAP. 2. Nombramiento de miembros del EAP.	1. Informes sobre nombramiento oficial de miembros del EAP (gabinete, notas y actas) 2. Trabajo continuo del EAP 3. Visitas a la oficina del EAP y del PMES	Aprobación del préstamo correspondiente al PMES por parte del BID	Fortalecimiento de los vínculos de trabajo entre el EAP y el PMES y otras divisiones técnicas del MdE
Manual de ejecución del proyecto manual operativo para los docentes.	Programas de trabajo para el proyecto en conjunto y para los subproyectos.	1. Análisis de manuales 2. Informes provenientes del MdE	Acuerdo entre el gobierno y el BID con respecto al contenido, el alcance y los métodos de ejecución del programa	Debe verificarse que los métodos de aplicación del programa son congruentes con las normas y otras normas regulatorias del gobierno.  Debe darse a conocer el programa a todos los responsables de la adopción de decisiones
Mejoramiento y mantenimiento de centros de enseñanza y de los últimos.	1. Programas y calendarios de trabajo 2. Diseños 3. Proyecciones financieras 4. Obras de construcción efectivas	Informes sobre el programa Análisis de diseño Visitas de lugares	Que existe capacidad de realización de las obras civiles.  Que el personal del EAP y del PMES comienza a operar en forma puntual.	Desde el comienzo mismo del proyecto, el gobierno conviene métodos de realización de la construcción mediante procedimientos legales
Mobiliario y equipos para los centros de enseñanza	1. Programa de etapas y actividades de adquisición 2. Adquisición efectiva de muebles y equipos	Análisis de programas de adquisiciones Visitas de lugares	Puntual y apropiada dotación de personal del EAP y del PMES. Respaldo de funcionarios técnicos del MdE para determinar especificaciones de mobiliario y equipos.	Desde el comienzo mismo del proyecto, el gobierno conviene métodos de oportuna adquisición de mobiliario y equipos.
Formación continua de los docentes en capacitación en	1. Programas y calendarios de trabajo 2. Plan de estudios	Informes de control y evaluación.  Visitas in situ a centros de capacitación.	Que existe capacidad de ejecutar los programas de capacitación	Todos los docentes deben ser capacitados con anterioridad y someterse a actividades de perfeccionamiento profesional o capacitación de ciclos predeterminados.
Funcionamiento de los centros de enseñanza y de los últimos, y ampliación de los PTA.	Programas y calendarios de capacitación  Programa de ejecución	1. Control y evaluación 2. Informes de visitas de lugares realizadas en centros de enseñanza y deliberaciones con las juntas directivas	Que aumenta el interés de los docentes, los miembros de la comunidad, los padres y los responsables de adoptar decisiones	Un criterio importante para la evaluación de la enseñanza será su interrelación con las juntas del PTA, etc.
Personal especializado docentes, supervisores de aula, funcionarios de apoyo y de pruebas y	1. Programas y calendarios de capacitación. 2. Programa de ejecución.	Controles y evaluaciones. Informes de programas de capacitación. Visitas de lugares, a cursos de capacitación. Informes de capacitadores.	Que se mantiene el interés de todos de lograr una mayor profesionalidad en todos los niveles	Todos los responsables de la adopción de decisiones deben ser capacitados con anterioridad y someterse a actividades de perfeccionamiento profesional o capacitación a lo largo de ciclos predeterminados
Comunicaciones y	Identificación de estudios.  Adjudicación de contratos de consultoría para estudios y programas de promoción.	Informes sobre estudios. Informes sobre análisis de interesados. Informes sobre programas de trabajo realizados en el marco del PMES	Que existe respaldo para la realización de estudios de parte de todas las secciones y divisiones del MdE	En el presupuesto anual del MdE debe preverse el financiamiento de estudios de política educativa para la gestión y el funcionamiento adecuados de la enseñanza, normas que permitan a los responsables de la enseñanza y a los mismos analizar con instituciones pertinentes operaciones de sus centros de enseñanza.

DESCRPTIVO (ALIDADES Y CTOS)	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	CONSECUENCIAS DE POL
un sistema de	Programa de trabajo.  Labor de determinación de costos.	Análisis de programas e informes	Que se desarrolla en el MdE capacidad para realizar esa labor	Se proporciona financiamiento con carácter
desempeño y la calidad de enseñanza secundaria.	Informes de autoevaluación de los centros de enseñanza, evaluación cualitativa de estos últimos a cargo del MdE, pruebas estandarizadas.	Análisis de programas pertinentes. Análisis de medidas correctivas que estén siendo adoptadas.	Que los referidos análisis y evaluaciones conducen a definir programas correctivos para subsanar las fallas principales	Transferir la ECTV especializada a instituciones post-secundario; institucionalización del ciclo del plan de estudios.
y actualizará de centros de tendencias miento y la ción, el programa antes ajustes a la	Revisión anual del Programa de Obras Civiles mediante la utilización de información proveniente del diagrama actualizado de centros de enseñanza.	Análisis anual	Que se asigna los recursos necesarios	Puede ser necesario redefinir las zonas de
formación sobre los de los alumnos al se tendrán en cuenta tuación del programa.	13.1 Puntajes de las pruebas, registros de asistencia	13.1.1 Auditorías de registros, evaluación acumulativa	Que se pone en funcionamiento puntualmente nuevos instrumentos de pruebas y evaluaciones	Aplicación del nuevo sistema de certificación secundaria, CNES
citación completado de las DER administración ectores), en relación uales y ampliados	14.1 Planes de capacitación, personal de DER capacitado actuante.	14.1.1 Estadísticas de cursos de capacitación  14.1.2 Prueba de elaboración de materiales para el curso	Disposición del gobierno y efectiva realización de la delegación de atribuciones	DER autorizadas por el Gabinete, consiguiendo modificación de la Ley de Educación.
capacidad de todas las	15.1 Capacitación de todo el personal del MdE  15.2 Recorridos de estudios	15.1.1 Estadísticas de cursos de capacitación  15.1.2 Prueba de elaboración de materiales para el curso	Que se suministra adecuados recursos a los efectos de una labor eficiente	Reorganización de la estructura de los recursos a los efectos de una adecuada combinación
el servicio de de enseñanza y nuevas políticas y	16.1 Todo el personal que visite los centros de enseñanza habrá sido debidamente capacitado para cumplir su función, haciéndose hincapié, entre otras cosas, en la resolución de problemas, y procurando facilitar un adecuado funcionamiento y un eficiente desempeño de los establecimientos.  16.2 La política y los procedimientos de supervisión y auditoría de los centros de enseñanza habrán sido adoptados y estarán siendo utilizados a más tardar en el año 2000.	16.1.1 Análisis de informes  16.1.2 Deliberaciones con docentes, directores y personal de los centros de enseñanza	Que los supervisores están dispuestos a asumir una mayor responsabilidad	Modificación de las especificaciones de capacitación responsable al personal por los resultados de enseñanza, no bastando que realice visitas mismos y redacte informes.

**EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN Y PUNTOS DE REFERENCIA  
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA  
Años 1999 - 2000**

OBRAS CIVILES	DESARROLLO PROFESIONAL	PLAN DE ESTUDIOS	REALIZACIÓN DE PRUEBAS Y EVALUACIONES	RECURSOS DIDÁCTICOS	FORTALECIMIENTO
<p>os para tres centros de ación secundaria tro de enseñanza con lo de inscripción de 875 nos tro de enseñanza con lo de inscripción de 525 nos tro de enseñanza con lo de inscripción de 350 nos cción de 14 centros de anza secundaria existentes y o para su rehabilitación mentos de licitaciones ización de la misión de ón del plan de trabajo del</p>	<p>a) <i>Coordinador de D-Pro contratado</i> (1 vacante existente), comités de orientación nombrados b) <i>Personal de D-Pro del MdE</i> i Diseño de programas de capacitación y materiales para personal superior del MdE ii Diseño de programa de capacitación y materiales para personal no superior del MdE iii Diseño de programas de capacitación y materiales para personal de oficina y de apoyo c) Finalización de la misión de revisión del plan de trabajo del año</p>	<p>a) Llenado de 5 cargos de coordinadores del plan de estudios b) Capacitación para el programa experimental de lectura de verano (preprograma) c) Consulta con interesados, plan de estudios d) Diseños e) Elaboración de boceto del plan de estudios f) Elaboración y adaptación del manual de proceso de elaboración del plan de estudios g) Adquisición de servicios de asistencia técnica para los rubros que anteceden h) Estudios de educación en tecnología i) Finalización de la misión de revisión del plan de trabajo anual</p>	<p>a) Establecimiento y desarrollo de capacidad de una unidad de realización de pruebas y evaluaciones (llenado de tres vacantes existentes en calificación y tres en evaluación) b) Adquisición de equipos c) Obtención de AT nacional e internacional d) Finalización de la misión de análisis del plan anual de trabajo e) Llenado de seis vacantes para cargos de evaluación y realización de pruebas</p>	<p>a) Encuesta de percepciones sobre la utilidad de las tecnologías educativas para la continuación de todas las actividades. Llenado de tres vacantes existentes en IRC b) Adquisición de programas para el plan experimental de lectura c) Elaboración de pautas y criterios para la selección y adquisición de equipos, programas, laboratorios, equipos y suministros, libros de texto, libros para bibliotecas y otros recursos didácticos d) Obtención de AT nacional e internacional e) Finalización de la misión de análisis del plan anual de trabajo f) Llenado de tres vacantes existentes</p>	<p>a) Fortalecimiento gerencial i Enseñanza y estratégico de mejoramiento ii Programa de "alfabetización informática p iii Capacitación supervisores enseñanza</p>
<p>trucción y culminación de los os de los establecimientos ativos ado a la presentación de as para obras de construcción</p>	<p>a) Continuación de todas las actividades</p>	<p>a) <i>Preparación para la lectura para el PMES:</i> materiales elaborados, plan experimental de verano b) Consulta con los interesados y diálogo nacional c) Proceso de diseño del plan de estudios i Capacitación en uso de boceto y manual del plan de estudios ii Niveles esenciales de aprendizaje identificados para el plan de estudios básico iii Adquisición de servicios de asistencia técnica (AT) con respecto a los rubros que anteceden</p>	<p>a) Realización de pruebas para alumnos culminación de actividades vinculadas con el establecimiento y desarrollo de capacidad de una unidad de realización de pruebas y evaluaciones b) Realización de pruebas normalizadas b) Capacitación en evaluación y calificación c) Elaboración de sistemas de valoración y certificación, y del manual respectivo d) Definición de normas expresas en materia de pruebas, resultados y promociones</p>	<p>Recomidas de estudio sobre realización de la reforma de la enseñanza (dos recorridas de 9 días de duración cada una) a) Continuación de actividades del primer trimestre b) Análisis de estrategias de enseñanza promisorias c) Finalización de la elaboración de especificaciones para adquisiciones</p>	<p>a) Fortalecimiento i. Recomendaciones Recomendaciones obtener un c directo en m reforma de l de la educac b) Aumento de la c gerencial i Análisis de c diagramado análisis de f ii Actividades mejoramiento iii Continuación de "alfabetiz informática p c) Aumento de cap materia de contr i Prosigue la c supervisores enseñanza d) Control y evalua i Evaluación de la inform efectos de u aún mayor d ii Campaña de del interés p</p>

**EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN Y PUNTOS DE REFERENCIA  
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA  
Años 1999 - 2000**

OBRAS CIVILES	DESARROLLO PROFESIONAL	PLAN DE ESTUDIOS	REALIZACIÓN DE PRUEBAS Y EVALUACIONES	RECURSOS DIDÁCTICOS	FORTALECIMIENTO
<p>ación de ofertas para obras de construcción</p> <p>icación de contratos para de construcción</p>	<p>a) Continuación de todas las actividades del primero y segundo trimestres</p> <p>b) Orientación y aplicación de programas de capacitación para personal del MdE</p>	<p>a) Preparación de edificios - Plan experimental en los centros de enseñanza</p> <p>b) Consulta con los interesados</p> <p>i En los ámbitos temáticos (materias básicas) (continuación)</p> <p>c) Proceso del plan de estudios</p> <p>i Planes Maestros para cinco ámbitos temáticos (plan de estudios básico), nivel 1</p> <p>d) Simulación de innovación del plan de estudios basado en los centros de enseñanza</p>	<p>a) Continuación de las actividades del tercer trimestre</p> <p>i Continuación del desarrollo de capacidad en la unidad de realización de pruebas y evaluación</p> <p>ii Desarrollo de actividades de evaluación vinculadas con objetivos del plan de estudios</p> <p>iii Capacitación de funcionarios especializados en el plan de estudios y coordinación de sus actividades</p> <p>b) Continuación de la certificación y determinación de patrones</p> <p>i Elaboración de un sistema de valoración y certificación y del manual respectivo</p> <p>ii</p> <p>iii Definición de normas expresas en materia de resultados de pruebas y promociones</p> <p>iv</p> <p>v Establecimiento de la base de datos del DIEE</p> <p>c) Establecimiento de la base de datos del DIEE</p>	<p>a) Continuación de las actividades del segundo trimestre</p> <p>b) Adquisición de computadoras, equipo AV y otros recursos pedagógicos para laboratorios de ciencias</p> <p>c) Adquisición de programas y videos para enseñanza de ciencias a distancia</p> <p>d) Procedimiento de selección de libros de texto aprobado</p>	<p>a) Fortalecimiento de</p> <p>i Programa de en administr</p> <p>b) Fortalecimiento de gerencial</p> <p>ii Prosigue la competencia diagramado análisis de fu</p> <p>iii Programas de gerencial</p> <p>iv Prosigue el "alfabetización informática p</p> <p>c) Mejoramiento de de control de ca</p> <p>i Elaboración de estadístic</p>
<p>ción de la construcción de centros de enseñanza</p> <p>ndaria con modelos de cula de 875 (1), 525 (1) y 350 alumnos</p> <p>enzo de las obras de rucción de rehabilitación y nsión de 14 centros de ñanza secundaria</p> <p>oración del plan de trabajo el segundo año</p>	<p>a) Continuación de la capacitación en el MdE</p> <p>b) Diseño del programa D-Pro para directores, subdirectores (JdD) y docentes de centros de enseñanza</p> <p>c) Elaboración del plan de trabajo del segundo año</p>	<p>a) Prosiguen todas las actividades del tercer trimestre</p> <p>b) Evaluación del plan experimental de lectura, revisión de los materiales y contenido del plan basado en la evaluación</p> <p>c) Diseño de medidas de intervención en el plan experimental de lectura para el período 2000/01</p> <p>d) Finalización del Plan Maestro para cinco áreas temáticas básicas (nivel 1)</p> <p>e) Elaboración del plan de trabajo para el segundo año</p>	<p>a) Continuación de las actividades del tercer trimestre</p> <p>b) Establecimiento de normas para la elaboración, producción y análisis de pruebas y divulgación de los resultados</p> <p>c) Elaboración del plan de trabajo para el segundo año</p>	<p>a) Continuación de actividades superiores del tercer trimestre</p> <p>b) Elaboración de un marco de evaluación formativa y proceso de revisión de la totalidad del componente cualitativo</p> <p>c) Creación de biblioteca profesional sobre estrategias de enseñanza y diseño institucional</p> <p>d) Realización de seminario sobre estrategias didácticas</p> <p>e) Recordas de estudio sobre reforma de la enseñanza</p> <p>f) Prosigue el respaldo a las estrategias didácticas</p> <p>g) Elaboración del plan de trabajo del segundo año</p>	<p>a) Recordas de es vinculadas con l fortalecimiento in</p> <p>b) Prosigue el análisis competencias</p> <p>c) Administración e de adquisición</p> <p>d) Prosigue el prog "alfabetización" para el MdE</p> <p>e) Capacitación de de centros de er Prosigue la eval tecnología de la</p> <p>f) Elaboración del para el segundo</p>

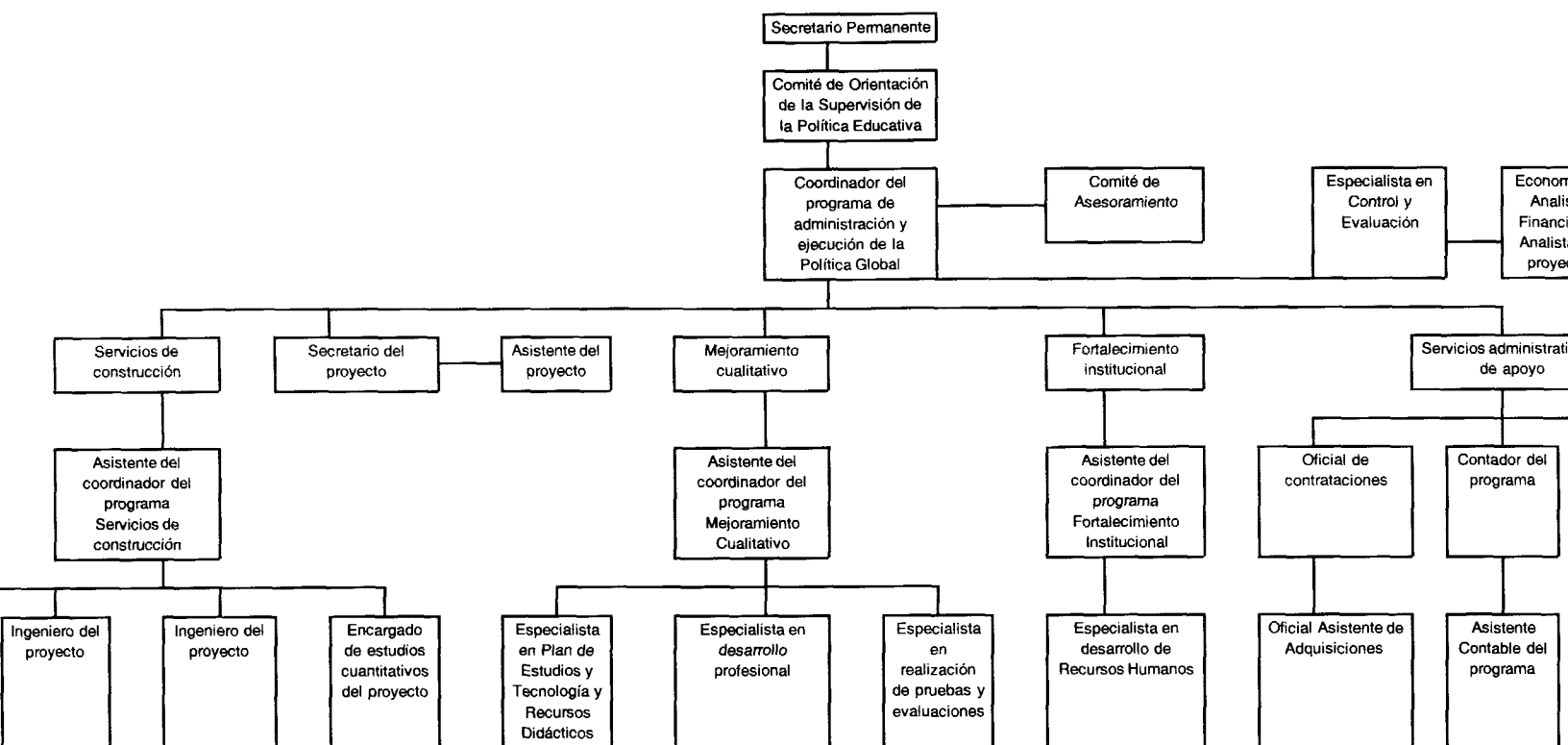
**EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN Y PUNTOS DE REFERENCIA  
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA  
Años 1999 - 2000**

OBRAS CIVILES	DESARROLLO PROFESIONAL	PLAN DE ESTUDIOS	REALIZACIÓN DE PRUEBAS Y EVALUACIONES	RECURSOS DIDÁCTICOS	FORTALECIMIENTO
Continuación de las obras de construcción para 3 centros de enseñanza secundaria, iniciadas en 1999 Obras para cinco (5) centros de enseñanza secundaria modelos de planta de 875 (1), 525 (2) y 350 metros cuadrados Rehabilitación de 16 centros de enseñanza secundaria existentes y obras para su rehabilitación Revisión del proceso de adquisición de mobiliario y obras para centros de enseñanza del cuarto trimestre de 1999 Revisión anual con el BID	a) D-Pro para personal superior del MdE Prosигuen todas las actividades del primer año b) Prosigue el diseño del programa D-Pro y la entrega de materiales de capacitación para directores, subdirectores, JdD, y docentes de secundaria c) Programa de <u>Master</u> i Programa Master en la Universidad de las Indias Occidentales para T II con grados y diploma ii Programa de diplomado para docentes de multimedia	f) Prosигuen las actividades del cuarto trimestre g) Elaboración de contenidos del plan de estudios y guías de éste (niveles 1 a 5 de las materias básicas) h) Elaboración de materiales de respaldo institucional para las áreas temáticas del nivel 1 i) Elaboración de instrumentos de evaluación formativos y sumatorios	a) Continuación de las actividades del cuarto trimestre b) Respaldo y control de los funcionarios de planes de estudios regional c) Realización de pruebas normalizadas, banco de datos inicial del CNES d) Valoración, certificación y determinación de criterios e) Culminación de la elaboración del sistema y del manual de certificación f) Prosigue la elaboración de normas expresas para los resultados de las pruebas y divulgación de los resultados	h) Suministro de libros y revistas para bibliotecas: 1.500 libros por centro de estudios, 1.500 libros para cada DER i) Elaboración de niveles para ciencia integrada, un libro de texto sobre actividades "científicas cotidianas" j) Elaboración de una serie de materiales para el plan experimental del nivel 1 k) Establecimiento de un sistema informatizado para la biblioteca y para el manejo de la base de datos de existencias de las bibliotecas en los centros de enseñanza, y establecimiento de un sistema en red para facilitar el acceso a la base de datos	a) Prosигuen las actividades de mejoramiento general Planificación estratégica y capacitación a diferentes niveles b) Prosigue el programa "alfabetización" para el MdE. Planificación estratégica y capacitación c) Elaboración de materiales de la tecnología de la información d) Adquisición de programas para la información
Continuación de las obras de construcción en el primer trimestre de 1999 para 5 centros de enseñanza secundaria Obras para la rehabilitación y construcción de 16 centros de enseñanza existentes iniciados en el primer trimestre Revisión de mobiliario y obras para centros de enseñanza del cuarto trimestre de 1999	a) Prosigue la capacitación de personal del MdE b) Financiamiento básico del diseño del D-Pro y elaboración de materiales para directores, subdirectores, JdD y docentes	j) Prosигuen las actividades del primer trimestre k) Producción de todos los materiales l) Evaluación sumatoria del nivel 1 a cargo del administrador	a) Evaluación de los alumnos i Prosigue la preparación de actividades de evaluación ii Prosigue el programa de capacitación iii Prosigue el respaldo y control de los funcionarios especializados en el plan de estudios ordinario b) Realización de pruebas normalizadas i Prosigue la elaboración de pruebas, etc. ii Elaboración del banco en equipo iii Valoración, certificación, y determinación de patrones iv Prosigue la definición de patrones expresas, etc. c) Investigación y evaluación i Prosigue el establecimiento de la base de datos del DIEE	a) Continuación de las actividades del primer trimestre b) Suministro de equipos para aulas y bibliotecas multimediales c) Establecimiento de un laboratorio de informática institucional con 18 estaciones de trabajo enlazadas en red, con espacio para su expansión a 35 b) Adquisición de programas institucionales y soporte lógico didáctico general (como programa CAI) para los laboratorios de informática c) Establecimiento de un sistema de registro de las modalidades de utilización de las diversas tecnologías de enseñanza de ciencia y tecnología que han de introducirse d) Capacitación de docentes y administradores de centros de enseñanza en estrategias didácticas	a) Prosигuen las actividades de mejoramiento general b) Prosigue el programa "alfabetización" para el MdE c) Proceso de control del MdE (consultas, etc.) d) Prosigue el plan de nuevos métodos de supervisión de la enseñanza e) Prosigue la elaboración de directrices para los centros de enseñanza f) Continuación de la arquitectura de la tecnología de la información g) Adquisición de programas para la información

**EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN Y PUNTOS DE REFERENCIA  
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA  
Años 1999 - 2000**

OBRAS CIVILES	DESARROLLO PROFESIONAL	PLAN DE ESTUDIOS	REALIZACIÓN DE PRUEBAS Y EVALUACIONES	RECURSOS DIDÁCTICOS	FORTALECIMIENTO
<p>terminación de la construcción de centros de enseñanza secundaria a partir de 1999</p> <p>terminación del proceso de elaboración de ofertas para obras de construcción vinculadas con los centros de enseñanza en el segundo trimestre del 2000</p> <p>emisión de contratos para las obras de construcción del segundo trimestre del 2000</p>	<p>a) Continuación de todas las actividades</p> <p>b) Aplicación del D-Pro en 8 centros de enseñanza experimentales</p> <p>c) Cursos de corto plazo con respecto a las prioridades del plan de estudios del PMES</p> <p>i Docentes I con diploma pero sin grado</p> <p>ii Docentes II sin capacitación en D-Pro</p> <p>iii Docentes de educación en tecnología</p> <p>iv Docentes en educación especial</p> <p>v Docentes de estética</p> <p>vi Docentes de oficios especializados</p>	<p>a) Continuación de actividades</p> <p>b) Capacitación de docentes del nivel 1 en 8 centros de enseñanza experimentales, en lectura, ejecución y plan de estudios</p> <p>c) Programa de intervención sobre alfabetización y matemáticas en los niveles</p> <p>d) Comienzo de la elaboración del plan de estudios del nivel 2</p> <p>e) Identificación del nivel básico general y niveles esenciales de aprendizaje, nivel 2</p> <p>f) Iniciación de la elaboración del Plan Maestro, materias de los niveles 2 y 5</p>	<p>a) Evaluación de los alumnos</p> <p>i Prosigue la preparación de actividades de evaluación</p> <p>ii Prosigue la ejecución del programa de capacitación</p> <p>iii Prosigue el respaldo y control de los funcionarios especializados en el plan de estudios ordinario</p> <p>b) Realización de pruebas normalizadas</p> <p>i Prosigue la elaboración de pruebas, etc.</p> <p>ii Banco de CNES elaborado</p> <p>c) Valoración, certificación y determinación de patrones</p> <p>i Prosigue la definición de normas expresas, etc.</p> <p>d) Investigación y evaluación</p> <p>i Intercambio de información</p> <p>Establecimiento y mantenimiento de la página del DICE en la red</p>	<p>a) Continuación de actividades</p>	<p>a) Capacitación en nivel superior (dedicación)</p> <p>b) Recordar de experiencias vinculadas con el fortalecimiento institucional</p> <p>c) Prosiguen las actividades gerenciales</p> <p>d) Capacitación de administradores</p> <p>e) Prosigue el programa "alfabetización" para el MdE</p> <p>f) Continuación del programa experimental de supervisión de centros de enseñanza</p> <p>g) Continuación de la arquitectura de la información</p> <p>h) Adquisición de programas</p> <p>i) Actualización de la descentralización organizacional</p>
<p>terminación de obras de construcción vinculadas con todos los años del segundo trimestre</p> <p>terminación del programa de inscripciones para el segundo trimestre de 5 centros de enseñanza secundaria que comenzarán a funcionar en el año del 2001</p>	<p>a) Continuación de todas las actividades</p> <p>b) Conferencia nacional sobre D-Pro</p>	<p>a) Programa de intervención en alfabetización y aptitudes en aritmética en los niveles 1 de 8 centros de enseñanza experimentales</p> <p>b) Comienzo de la recopilación de datos de línea de base</p> <p>c) Elaboración de plan de estudios del nivel 2</p> <p>d) Evaluación continua de la formación, nivel 1</p> <p>e) Revisión del plan de estudios del nivel 1</p> <p>f) Elaboración inicial de materiales institucionales, contenido del plan de estudios, guías para el docente</p> <p>g) Elaboración inicial de instrumentos de evaluación formativos y sumatorios</p>	<p>a) Evaluación de los alumnos</p> <p>i Prosiguen las actividades de preparación de la evaluación</p> <p>ii Prosigue la capacitación con funcionarios especializados en planes de estudios</p> <p>iii Prosigue el respaldo y control de los funcionarios especializados en planes de estudios ordinarios</p> <p>b) Realización de pruebas normalizadas</p> <p>i Prosigue la elaboración de pruebas, etc.</p> <p>ii Banco de CNES preparado</p> <p>iii Valoración, certificación y determinación de patrones</p> <p>iv Prosigue la definición de normas expresas, etc.</p> <p>c) Investigación y evaluación</p> <p>i Se sigue reforzando el acceso a la información</p> <p>ii Establecimiento y mantenimiento de página del DICE en la red</p>	<p>a) Continuación de actividades</p>	<p>a) Prosiguen las actividades de mejoramiento gerencial</p> <p>b) Prosigue el programa "alfabetización" para el MdE</p> <p>c) Prosigue la capacitación del MdE</p> <p>d) Elaboración y ejecución del plan experimental de supervisión de centros de enseñanza</p> <p>e) Se completa la preparación de directrices para los centros de enseñanza</p> <p>f) Se completa la preparación de la arquitectura de la información</p> <p>g) Adquisición de programas para la información</p> <p>h) Prosiguen los programas de capacitación en interés público</p>

# ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA



Servicios  
3 Secret  
profesi  
2 Emple  
del pro  
1 Mucan  
1 Guardi  
1 Chofen



**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA (PMES)**  
**TT-0023**

*Ejemplo de plan de adquisiciones*

Programa de adquisiciones	Financiamiento		Método			Precali- ficación	Fecha de publicación	Costo US\$ millo
	BID %	LOCAL %	LPI 1/	LPN 2/	Cotizac.3/			
<b>EDIFICIOS (PÚBLICAS)</b>								
Construcción de 20 escuelas secundarias por una entidad de construcción de construcciones (dos conjuntos).	-	100	-	X	-	No	II/99 I/01	4
Conversión de 100 escuelas secundarias existentes, incluidos los centros de las bibliotecas en centros de aprendizaje múltiples e instalación de laboratorios de computadoras en escuelas (cuatro conjuntos).	100	-	X	-	-	Sí	II/99 II/00 II/01 II/02	2
Construcción de aulas adicionales en 10 escuelas secundarias, incluyendo (incluidos establecimientos religiosos).	100	-	-	X	-	No	II/99	
<b>EQUIPOS</b>								
Compra de libros y periódicos profesionales para el Departamento de Estudio.	100	-	-	-	X	No	II/00	
Compra de documentos sobre planes de estudio (por ejemplo planes de estudio, planes de estudio para enseñanza y componentes, etc.) (dos conjuntos).	100	-	-	X	-	Sí	II/00 II/02	
Compra de textos para uso en el aula y libros para las bibliotecas.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Laboratorio de ciencia y tecnología.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Medios múltiples, incluidas computadoras con programas de conexión con la Internet y unidades de informática para escuelas.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Compra de materiales y equipos (incluidos computadoras y videos) para la escuela y capacitación con base en las DER.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Compra de guías de evaluación, manuales de administración de análisis y procedimientos de pruebas y certificación para el Ministerio Nacional de Enseñanza Secundaria.	100	-	-	-	X	No	II/00 I/02	
Compra de un sistema de información gerencial educacional.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Compra de equipos (incluidas computadoras) y vehículos para el transporte de la UCPMES.	100	-	-	-	x	Sí	II/99	
Compra de libros para las bibliotecas escolares, centros de estudio y DER.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Compra de lectura y libros para las bibliotecas de las escuelas.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Compra de materiales didácticos para los laboratorios de ciencias.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
Compra de equipos para las escuelas-imán (computadoras, VCR, etc.).	100	-	X	-	-	Sí	II/00	

Programa de adquisiciones	Financiamiento		Método			Precali- ficación	Fecha de publicación	Costo US\$ millo
	BID %	LOCAL %	LPI 1/	LPN 2/	Cotizac.3/			
<b>S DE CONSULTORÍA</b>								
ultora para una evaluación y diagnóstico de los planes de enseñanza primaria y secundaria, los cursillos para los en el nuevo plan de estudios, proyecto de plan de respaldo técnico para los especialistas en plan de estudios conferencias sobre prácticas óptimas, programas de experimentales y programas de intervención (dos conjuntos).	100	-	X	-	-	Sí	II/99 I/01	
para respaldar la preparación y uso de un sistema de to de escuelas computarizado.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
ultora para estudios sobre:	100	-	X	-	-	Sí	II/99	
estructura de sueldos para los docentes.								
e rentabilidad económica para los distintos niveles de on.								
as para el desarrollo futuro (incluido el análisis de .								
individuales para establecer incentivos para docentes y cluidas becas para estudiantes y donaciones para las docentes por trabajos destacados (un conjunto).	100	-	-	X	-	Sí	II/99	
tores individuales por espacio de diez semanas anuales años.	100	-	X	-	-	Sí	II/00	
de fortalecimiento institucional, plan de mejoramiento programas de las juntas escolares locales.	100	-	X	-	-	Sí	II/99	
ión y funcionamiento de centros de aprendizaje y de computadoras.	100	-	-	X	-	Sí	II/99	
control y evaluación del proyecto.	100	-	X	-	-	Sí	II/99	
de garantía de calidad para la división de supervisión técnicas de planificación y administración para la división ción educacional.	100	-	X	-	-	Sí	II/99	
<b>S DE CAPACITACIÓN</b>								
n de docentes, directores y personal del MdE, para el ministrativo y el desarrollo profesional, incluidos:	100	-	X	-	-	Sí	II/99	
breves que rindan créditos para la obtención de títulos arios en medios múltiples y maestrías de instituciones das;								
breves de planificación estratégica para directores y tores de escuela;								
breves de cambio administrativo, y planificación y n de proyectos para personal del MdE.								

Programa de adquisiciones	Financiamiento		Método			Precali- ficación	Fecha de publicación	Costo US\$ mill
	BID %	LOCAL %	LPI 1/	LPN 2/	Cotizac.3/			
de instituciones académicas para que impartan relacionada con nuevas estrategias de enseñanza y por ejemplo: administración y funcionamiento de centros aje, laboratorios de computadoras, y laboratorios de nología, capacitación específica de docentes en nuevas s de aprendizaje, incluidas las bibliotecas escolares, funcionamiento de escuelas-imán y viajes de estudios zadores de planes de estudio, docentes y directores, s con distintas estrategias y puesta en funcionamiento de ca profesional en el Centro Rudranath Capildeo (tres	100	-	X	-	-	Sí	11/99	
ultora con el cometido de impartir instrucción y suministrar écnica en relación con:	100	-	X	-	-	Sí	11/99	
de procesos y análisis de funciones para la transformación sterio de Educación (descentralización) as de capacitación para fortalecimiento del liderazgo ción de administradores de nivel medio n del sistema de información gerencial educacional n funcionamiento de las DER s de administración con base en las escuelas miento de las juntas escolares locales	100	-	X	-	-	Sí	11/99	
estudios para docentes, especialistas en planes de estudios os del Ministerio de Educación, relacionados con pruebas nes, con referencia a la organización de pruebas y y calificación, y fijación de normas. El personal del MdE desempeñarse en un sistema educacional descentralizado.	100	-	X	-	-	Sí	11/99	
n de docentes y administradores en plan de estudios uidas visitas de orientación a escuelas experimentales).	100	-	X	-	-	Sí	11/00	
n de los especialistas en planes de estudio en la de éstos y de otros técnicos en aspectos necesarios.	100	-	X	-	-	Sí	11/99	
a instituciones y entidades por personal técnico y vo del MdE.	100	-	X	-	-	Sí	11/99	

para el llamado a licitación internacional cuando se usa recursos del préstamo para obras civiles son US\$1,5 millón, para bienes US\$250.000 y para servicios de consultoría

pública nacional se aplica a la adquisición, con recursos del préstamo, de bienes valuados entre US\$250.000 y US\$80.000, de obras civiles entre US\$80.000 y US\$1,5 m  
s de consultoría de menos de US\$200.000.

de cotizaciones se aplica a la adquisición de bienes y obras civiles por valor de menos de US\$80.000 y no se aplica a los servicios de consultoría.

adquiridos: Unidad Coordinadora del PMES US\$4,9 millones y subvenciones para docentes y alumnos US\$1,5 millón.

PROYECTO DE RESOLUCION

TRINIDAD Y TOBAGO. PRESTAMO /OC-TT A LA REPUBLICA DE TRINIDAD  
Y TOBAGO

(Programa de Modernización de la Educación Secundaria)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Trinidad y Tobago, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de la Modernización de la Educación Secundaria. Dicho financiamiento será por una suma de hasta ciento cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$105.000.000) de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a las "Condiciones Contractuales Especiales" y a los "Plazos y Condiciones Financieras" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.