Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

**Ecuador**

**PROGRAMA MULTIFASE DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES - FASE I**

**EC-L1227**

**Plan de Monitoreo y Evaluación**

Este documento fue elaborado por: Mauricio Garcia (ICS/CEC), Raimundo Arroio (IFD/ICS) y Benjamin Roseth(IFD/ICS)

**Índice**

I. Introducción 3

A. Antecedentes 3

II. Sistema de Monitoreo del Programa 6

A. Instrumentos 6

B. Roles y responsabilidades. 9

C. Coordinación, plan de trabajo y presupuesto del seguimiento 10

III. Plan de Evaluación del Programa 23

1. Introducción
2. A. Antecedentes
   1. El programa contribuirá a mejorar la calidad en la prestación de servicios sociales en Ecuador, particularmente en los sectores de educación y salud. Ello se logrará a través del apoyo a: (i) la adecuación del perfil del TH; y (ii) el mayor aprovechamiento de las TIC para mejorar la gestión en los servicios de ambos sectores.
   2. **Fases del programa.** El programa, cuyo costo total estimado asciende a US$487.6 millones de financiamiento del Banco, se estructurará a través de fases múltiples para apoyar una implementación secuencial del mismo. En la primera, se apoyarán mejoras en las capacidades de renovación, gestión y optimización del TH, y se implementarán mejoras en las competencias profesionales y en los sistemas de información. Estas actividades serán evaluadas, y potencialmente darían lugar a una segundad fase que apuntará a: (i) reforzar el apoyo a los esfuerzos de optimización del TH de acuerdo con los nuevos modelos de servicio; (ii) profundizar el apoyo a los programas de inducción a docentes noveles y de formación continua a docentes y personal de salud; y (iii) desarrollar nuevas aplicaciones tecnológicas que contribuyan a la mejora de calidad de los servicios priorizados. El diseño del proyecto en dos fases propicia generar conocimientos que permitan poner a prueba los mecanismos de formación docente, y desarrollar progresivamente las diferentes estrategias, normativas y aplicaciones necesarias para digitalizar y modernizar procesos clínicos y la gestión de información de pacientes, incorporando las lecciones aprendidas a las siguientes etapas de implementación. Es de interés de las autoridades nacionales mantener una continuidad de acciones entre las dos fases. Para el logro de estos objetivos, en la primera fase se contemplan tres componentes:
   3. **Componente 1.** Mejora de la gestión y optimización del TH (US$191,41 millones). Su objetivo es apoyar la adecuación del perfil del TH de los sectores educación y salud, al de los puestos requeridos por los nuevos modelos de prestación. Para ello, se apoyará el financiamiento de desvinculaciones[[1]](#footnote-2) priorizadas en las modalidades de: (i) jubilación obligatoria por edad (más de 70 años); (ii) jubilación voluntaria por enfermedad catastrófica, invalidez o discapacidad; y (iii) renuncia voluntaria[[2]](#footnote-3), las cuales deberán cumplir con los requisitos de elegibilidad y demás requerimientos establecidos para tal fin en el ROP. Dichas modalidades se encuentran avaladas por el marco legal vigente. Estas jubilaciones beneficiarán a 2.167 funcionarios de educación y 743 de salud; con una bonificación promedio de US$52.112[[3]](#footnote-4). Este proceso viene acompañado por el reclutamiento de servidores en ambos sectores mediante concursos abiertos, públicos y de méritos y será financiado con recursos presupuestarios.
   4. Asimismo, el componente apoyará el mejor conocimiento de los costos de las desvinculaciones, además de acciones que fortalezcan la sostenibilidad fiscal, mediante: (i) elaboración de un plan estratégico que permita la planificación prospectiva de los requerimientos de TH en salud y educación, poniendo particular atención en el tema de género; (ii) el análisis de propuestas de mecanismos para garantizar la solvencia fiscal de los pagos por concepto de desvinculaciones; y (iii) un mecanismo de rendición de cuentas y medidas correctivas del proceso de optimización del TH.
   5. **Componente 2. Mejora de la calidad de la provisión de servicios en el sector educación (US$25,76 millones).** Pretende fortalecer los procesos de gestión educativa contribuyendo a la mejora de la calidad del servicio. Se fortalecerá al MINEDUC para la gestión del TH, así como las capacidades y competencias de los docentes para que puedan mejorar sus prácticas pedagógicas y los procesos de enseñanza-aprendizaje. Financiará intervenciones de modernización institucional para garantizar una más eficiente prestación del servicio, entre las que se destacan: (i) automatización de los procesos de SGD, que incluye, la información y administración de los movimientos del personal durante su carrera profesional (incluyendo la re- categorización según la nuevas normas y los resultados de los sistemas de evaluación); y (ii) adquisición de infraestructura tecnológica para apoyar la implantación del nuevo SGD en MINEDUC y en las instituciones escolares. Además, financiará el mejoramiento del TH mediante: (i) capacitación y formación continua de docentes (incluyendo la cualificación docente en áreas disciplinares, bachillerato técnico e inclusivo y la profesionalización de los docentes intercultural-bilingüe); (ii) desarrollo de cursos de formación docente y redes de acompañamiento en la plataforma *online* del MINEDUC y de estrategias de cualificación y mejora de las habilidades en ciencias computacionales; y (iii) el equipamiento para mejorar la docencia en escuelas de bachillerato técnico.
   6. **Componente 3. Mejora de la calidad de la provisión de servicios en el sector salud (US$29,44 millones).** Pretende fortalecer la capacidad del talento humano, la funcionalidad de equipamiento tecnológico-médico en áreas críticas y los procesos de gestión de salud mediante el uso de TIC, lo que contribuirá a la mejora de la calidad de servicios materno-infantiles seleccionados. Para ello, se financiará: (i) capacitación y/o educación continua del personal asistencial en temas relacionados a la reducción de mortalidades materno-infantiles; (ii) instalación de equipamiento de neonatología en hospitales, (iii) instalación de un hemocentro (banco de sangre) que proveerá sangre donada al nivel nacional y prestará capacitación en transfusión sanguínea, (iv) elaboración de modelos de gestión funcionales para servicios esenciales y/o de apoyo (por ejemplo, gestión de inventarios, laboratorio y/o imagenología) y de componentes de una agenda digital a largo, mediano y/o corto plazo, considerando la definición de funcionalidades, dimensionamiento y especificaciones para sus proyectos prioritarios[[4]](#footnote-5); y (v) implementación inicial de componentes críticos priorizados en la estrategia digital, incluyendo la adquisición, desarrollo y/o instalación de infraestructura básica de TIC en Unidades Operativas de Salud (UOS).
   7. Este documento detalla los arreglos y acuerdos necesarios para el seguimiento y evaluación, que incorporan sistemas y metodologías múltiples para poder cumplir con los objetivos del mismo. La responsabilidad del cumplimiento de estos arreglos será del Especialista en Planificación y Monitoreo (EPM) designado para el Programa por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que fungirá como Organismo Ejecutor (OE) del Programa, quien contará con el apoyo técnico del BID.
   8. El monitoreo de la ejecución del programa se concentrará en dos niveles: (i) el cumplimiento de la ejecución de las actividades del programa; y (ii) el logro de los indicadores de producto y resultados contenidos en la Matriz de Resultado.
   9. Para realizar la evaluación del programa se utilizará la MdR y este PME. El proyecto tiene previsto realizar: (i) una evaluación al final de la primera fase que abarquen los aspectos técnicos, administrativos y financieros y que se realizará cuando los desembolsos alcancen al menos un 90% de los recursos del préstamo: (ii) una **evaluación económica ex post,** con el objeto de verificar si los beneficios estimados en el análisis ex ante fueron alcanzados o, en su caso justificar las posibles desviaciones de las metas previstas; (iii) un ejercicio de rendición de cuentas que pretende verificar la medida en que se cumplieron los objetivos de ajuste de perfiles de talento humano en los sectores de educación y salud por medio de la desvinculación y la contratación de personal; y (iv) una verificación de hitos alcanzados para desencadenar la segunda fase de la serie. Estas evaluaciones serán realizadas mediante la contratación de firmas consultoras, financiadas con los recursos de la operación, previa la autorización del Banco. Las acciones de monitoreo y evaluación cuentan con una asignación presupuestal específica y adecuada.
   10. El prestatario será la República de Ecuador, y el organismo ejecutor (OE) y contraparte oficial del programa será el MEF, entidad con capacidades técnicas, administrativas y experiencia suficiente para llevar adelante el programa, contando con el MINEDUC y el MSP como organismos subejecutores (OSE). El MEF ha sido el organismo ejecutor de las operaciones 2653/OC-EC, 3073/OC-EC y 3726/OC-EC, que tienen características muy similares a esta.
   11. El MEF será el responsable de la ejecución del componente 1 mientras que el MINEDUC estará a cargo del Componente 2 y el MSP del Componente 3. Además, el MEF será el responsable de la consolidación y presentación de informes de progreso, de contratar las evaluaciones y las auditorias, así como del cumplimiento de las condiciones generales previas al primer desembolso. A los efectos del manejo gerencial, el OE y cada OSE conformarán sus Equipos de Gestión (EDGs) separados para asegurar dedicación exclusiva y de tiempo completo en la ejecución del Programa. Los EDGs se conformarán por profesionales con experiencia relevante en la ejecución de este tipo de programa. En el MSP, el EDG estará adscrito a una instancia transversal en o cercano al despacho ministerial y estará conformado por, al menos, los siguientes puestos con dedicación exclusiva al programa: un gerente, un especialista en planeación y seguimiento, un especialista en adquisiciones, un especialista financiero, un asesor legal y técnicos especializados en el área de TIC.
   12. El EDG del MEF tendrá la responsabilidad de coordinar y consolidar la información de la totalidad del Programa, incluyendo reportes del progreso, Plan Operativo Anual (POA), Plan de Ejecución Plurianual (PEP) e informes de auditoría y de evaluación. El desarrollo de las actividades del Programa seguirá una programación instrumentada a través del PEP. Su revisión anual se plasmará en el respectivo POA. El PEP deberá ser modificado cada año teniendo en cuenta el avance del Programa y junto con el POA deberán ser remitidas al Banco para aprobación del RENIEC se establecerá una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) que será responsable de la ejecución de todos los procesos de planificación, administración financiera, adquisiciones y monitoreo. El personal clave de la UEP se conforma con los perfiles profesionales siguientes: (i) un coordinador general; (ii) un jefe de administración; (iii) un especialista financiero; (iv) un especialista en planificación y presupuesto; (v) un especialista contable; y (vi) un especialista de adquisiciones.
   13. El OE y el Banco acuerdan que para el seguimiento de la operación se utilizarán regularmente la Matriz de Resultados, el PEP, el POA, el PMR y todos los acuerdos específicos sobre instrumentos de recolección de información que constan en el presente documento. Durante la preparación de la operación se acordó con el OE y con los OSE los indicadores de la Matriz de Resultados, los medios de verificación y se asignaron recursos para su seguimiento periódico y reporte respectivo.
3. **Sistema de Monitoreo del Programa**
4. A. Instrumentos

1. El sistema de monitoreo del programa estará conformado por los siguientes instrumentos: (i) el Reglamento Operativo del Programa (ROP); (ii) Matriz de Resultados (MdR); (iii) Plan de Ejecución Plurianual (PEP); (iv) Plan Operativo Anual (POA); (v) Plan de Monitoreo y Evaluación (PME); (vi) Plan de Adquisiciones (PA); (vii) Matriz de Riesgos; (viii) Informes de Monitoreo del Progreso (PMR); (ix) Informes Semestrales de Avance (ISA); (x) Estados Financieros Auditados (EFA); y (xi) términos de referencia de consultorías.
2. Los contenidos principales y características de cada uno de ellos se describen a continuación:
   * 1. **ROP:** para la ejecución del proyecto el OE estará regido por un ROP, que establece las normas y procedimientos de ejecución para: programación de actividades, gestión técnica, gestión financiera-contable, adquisiciones, monitoreo, auditorías y evaluación del proyecto. Asimismo, incluye: (i) procedimientos y responsabilidades de las instancias participantes en la ejecución del proyecto; (ii) documentación técnica de soporte preparada para las inversiones, incluyendo estudios de viabilidad económica; socioambiental y planes de gestión y operación u otros según se dispongan; (iii) la supervisión técnica y socioambiental de las obras; y (iv) el PGAS**. Será condición previa al primer desembolso que se haya aprobado y puesto en vigencia el ROP, previamente acordados con el Banco.**
     2. **MdR**: se presenta como parte de la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD), se focaliza en los: (i) productos; (ii) resultados; e (iii) impacto, prioritarios de la operación. La MdR es la herramienta que se usara para establecer si el proyecto cumplió con sus objetivos de desarrollo. Se recurrirá a la MdR en cada instancia de elaboración y actualización del PEP y del POA y de diseño, seguimiento y evaluación de un componente o subcomponente, una línea de acción o actividad específica. **Los medios de verificación para la medición y seguimiento de los indicadores de productos** corresponden a principalmente a documentos administrativos del OE y de cada OSE. Estos documentos incluyen: (i) actas de certificación y verificación de obras; (ii) informes de consultoría; (iii) documentos de programas de capacitación, disposiciones de aprobación; (iv) reportes de operación del sistema informático; (v) informes de recepción de bienes/servicios; y (vi) informes de ejecución varios.
     3. **PEP**: enumera las acciones que se van a realizar durante todo el periodo de ejecución de la operación para alcanzar los resultados esperados del programa. El PEP especifica los montos y los tiempos de los que se dispone para cada uno de los productos y actividades del programa y señala las distintas rutas críticas para la consecución de cada uno de los productos El PEP inicial se prepara en la fase de diseño del proyecto y como anexo a la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD). En la fase de elegibilidad luego de la aprobación del contrato de préstamo respectivo se actualiza y genera el PEP Final, que se presenta al Banco como primer informe del proyecto, cuya información se actualiza en el PMR de los sistemas del BID.

El PEP se nutre de los documentos del POD, de su matriz de resultados y del perfil de riesgos; cubre todo el período de ejecución del proyecto a nivel de macro actividades y responsables. El PEP es una herramienta de planificación y tiene coherencia en términos de temporalidad con el cumplimiento de los objetivos de la matriz de resultados, debiendo nutrir a las partes de los elementos analíticos que aseguren que los plazos de ejecución programados son realistas y pueden ser sustentados. Cada PEP enumera las contrataciones y las actividades que se van a realizar durante toda la operación, y especifica los montos y los tiempos de los que se dispone para cada uno de los productos y actividades del proyecto. En la medida que los proyectos se vean afectados por factores externos que pongan en riesgo el logro de los objetivos, resultados e indicadores, los PEP podrán ser modificados, con el debido registro documentado de las razones de los cambios. Cualquier cambio en el PEP que altere la ruta crítica deberá contar con la “no objeción” previa del Banco. El PEP deberá ser presentado al Banco junto con el POA para cada año de ejecución.

* + 1. **POA**: es una herramienta de planificación a nivel de actividades, que permite dar seguimiento a la ejecución; se desprende del PEP y establece con detalle la ejecución del proyecto para el año fiscal que se esté planificando; es un instrumento dinámico y abarca todos los aspectos de la ejecución. El POA contiene un cronograma de ejecución de actividades relacionadas fundamentalmente con el alcance de los componentes, subcomponentes y productos del proyecto, la planificación de la gestión de adquisiciones de bienes y servicios (determinante de los tiempos), la planificación de las necesidades de recursos financieros directamente resultante de la secuencia de adquisiciones que permite anticipar el nivel de desembolsos y “*cash flow*” requerido, así como el cumplimiento de las salvaguardias ambientales y sociales, la ejecución de las acciones de mitigación de riesgos, las actividades de gestión del proyecto y el monitoreo y evaluación del mismo. Cualquier cambio en el POA que altere la ruta crítica deberá contar con la “no objeción” previa del Banco. Este instrumento se constituye en el insumo principal para la formulación del presupuesto del proyecto de cada año. Los POA, correspondientes al siguiente año de ejecución del programa y deben presentarse al Banco en el último trimestre del año en curso.
    2. [**PME**](http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36422111)**:** detalla los arreglos de seguimiento y evaluación, que incorporan sistemas y metodologías múltiples para poder cumplir con los objetivos del mismo, además de acompañar la medición de los resultados e impactos esperados.
    3. **PA**: lista las contrataciones que se llevarán a cabo cada año. El PA deberá incluir: (i) los términos de referencia de todos los servicios a contratar; (ii) las especificaciones técnicas de las adquisiciones a realizar;(iii) los productos esperados para los indicadores de la matriz de resultados; y (iv) el cronograma de ejecución. En este documento se establecen las estrategias, secuencias y mecanismos de gestión de adquisiciones y administración de contrataciones por parte del ejecutor y de supervisión de esos procesos por el BID durante, como mínimo, los siguientes 12 meses de ejecución del proyecto.

Los PA se elaboran con base al formato proveído por el Banco que debe contener mínimamente: (a) las obras, bienes, servicios de consultoría y de no consultoría; (b) los métodos propuestos para las contrataciones; y (c) los procedimientos aplicados por el Banco para la supervisión de los procesos de adquisiciones (ex post o ex ante). El PA se presenta anualmente junto con el POA respectivo.

* + 1. **MGR**: Las Matrices de Gestión de Riesgos (RRF, MER y MMR) constituyen la herramienta metodológica donde se documenta la evaluación y en la que se establece un orden de prioridades sobre los tipos de riesgos específicos afrontados por el proyecto. La Matriz es un inventario de los riesgos, haciendo la descripción de cada uno de estos que incluye: (a) la calificación de la severidad; (b) acciones de mitigación para los riesgos altos y medios; (c) responsables por llevarlas a cabo y controlarlas; (d) indicadores de resultado; y (e) documentación de respaldo. Se definen medidas de mitigación para los riesgos considerados altos y medios, sus respectivos indicadores de seguimiento y, cuando sea el caso, el presupuesto para las actividades de mitigación, las cuales deberán estar incluidas en los POA. Se dará seguimiento trimestral a los riesgos previstos en estas matrices y se presentará en cada Informe de Avance los resultados de este seguimiento.
    2. **PMR**: recoge la estimación temporal de los desembolsos y el cumplimiento de las metas correspondientes a los productos del proyecto. Es un mecanismo para monitorear el desempeño del proyecto e indispensable para preparar el Informe de Terminación de Proyecto (PCR). El PMR se completa cada seis meses de la ejecución del Programa.
    3. **ISA**: estos informes tienen como objetivo presentar al BID los resultados alcanzados en la ejecución del POA y del PA, relacionados a los procesos de ejecución y autorización de desembolsos. El Informe de Avance correspondiente a la segunda mitad del año calendario deberá presentar un resumen de los resultados alcanzados por componentes (parciales y totales, cuando sea el caso), durante todo el año, analizando también el grado de impacto o no impacto de los riesgos. Debe presentar también una visión consolidada de las dificultades y lecciones aprendidas, así como las conclusiones y recomendaciones destinadas a retroalimentar el programa. Estos informes deberán ser presentados en un plazo máximo de 30 días después del final del semestre correspondiente. Los ISA son la fuente de información principal para alimentar el reporte de avance en el PMR.
    4. **Estados Financieros Auditados** (EFA): el prestatario, a través del OE, presentará al Banco, dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico y durante el plazo para desembolsos del financiamiento, los EFAs del programa, debidamente dictaminados por una firma de auditoría independiente aceptable al Banco. El último de estos informes será presentado dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del financiamiento.
    5. **Términos de referencia de las consultorías del programa**: detallan los objetivos, las actividades, los costos y los productos de cada consultoría a ser contratada con recursos del programa.
    6. **Misiones de administración o visitas de inspección:** se realizarán dependiendo de la importancia y complejidad de la ejecución, siguiendo el cronograma definido en el Plan de Supervisión, que identifica aquellos momentos en que se estima necesaria la supervisión técnica del Banco. Se realizará anualmente una reunión conjunta entre el OE y el Banco, donde se discutirá, entre otros aspectos: (i) el avance de las actividades identificadas en el POA; (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la MdR para cada componente; (iii) el POA para el año siguiente; y (iv) el PA para los próximos 12 meses y las posibles modificaciones de las asignaciones presupuestarias por componente. El OE se compromete a mantener un sistema de monitoreo y evaluación de todos los componentes, sobre la base del cual prepararán los informes y datos que remitirán al Banco.

1. Los mecanismos e instrumentos que se usarán para informar acerca de los resultados del seguimiento serán una fuente de información para el PCR.
2. B. Roles y responsabilidades.
3. Recopilación de datos e instrumentos: el Especialista en Planeamiento y Monitoreo (EPM) del OE asignado al proyecto preparará un plan de seguimiento en el que se detallará la fuente de información, datos, indicadores, estadísticas y metodología a ser utilizada para la supervisión de cada una de las actividades del programa. Asimismo, preparará los informes semestrales de avance a ser revisados por el responsable del Equipo de Gestión (EDG) del OE, antes de su revisión por parte del Banco.
4. El EPM, con el apoyo del OE, se asegurará que los instrumentos y datos necesarios para efectuar el seguimiento están disponibles para los OSE en aras de que el seguimiento se pueda realizar sin contratiempos. Es, en definitiva, el responsable último de obtener los datos requeridos para el monitoreo de los indicadores, los cuales quedarán reflejados en los informes semestrales de avance. Los datos se obtendrán tanto de consultas a los sistemas de información del OE como de los informes de avance de los OSE.
5. El monitoreo de la ejecución del programa se concentrará en dos niveles: (i) el cumplimiento de la ejecución de las actividades del programa; y (ii) el logro de los indicadores de producto y resultados contenidos en la MdR.
6. Toda la información pertinente y adecuada para lograr un entendimiento cabal de la actividad de seguimiento, se encuentra recogida en los instrumentos referidos en el párrafo 2.1 anterior.
7. El Coordinador General del programa deberá presentar al Banco los ISA, que servirán de base para la elaboración del PMR y, en particular, para el seguimiento de los indicadores asociados a esta fuente de información según el cronograma establecido para cada indicador en la MdR. El formato de los informes, consistente con los requerimientos de información del PMR, será acordado entre el Banco y el OE del programa.
8. C. Coordinación, plan de trabajo y presupuesto del seguimiento.
9. Para realizar el seguimiento del programa, el OE utilizará los documentos citados en el párrafo 2.1 y lo estipulado en el presente documento.
10. La inclusión de las acciones de monitoreo en el PEP asegura que su cumplimiento será parte de los reportes de progreso y de actualización del PEP mismo que el Coordinador del programa debe presentar al Banco. El Banco verificará la realización de las acciones en las reuniones de supervisión regular del avance del programa. El cuadro (I) muestra los indicadores de producto, la frecuencia de medición y fuentes de verificación por componente; el (II), los costos anualizados de los productos considerando el financiamiento BID y el aporte local; el (III) los indicadores para el monitoreo del programa a nivel de resultados; el (IV), los indicadores para el monitoreo del programa a nivel de impacto; (V) el plan de trabajo; y el (VI), el presupuesto para el monitoreo.
11. Por parte del Banco, la supervisión técnica de la ejecución del programa estará a cargo de la División de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) con el apoyo de la Oficina de Adquisiciones para Operaciones (FMP) y de la Representación del Banco en Ecuador. Se realizará anualmente, al menos, dos reuniones de seguimiento conjunta entre el OE y el Banco, donde se discutirá: (i) el avance de las actividades identificadas en el POA; (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Resultados para cada componente; y (iii) el POA para el año siguiente y el PA para los próximos 12 meses.

Los plazos para el seguimiento, el presupuesto asignado a cada una de las actividades principales y la fuente de financiamiento se encuentran en el Plan de Ejecución del Programa, el Plan de Desembolsos del Programa ([ver Presupuesto Detallado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-EC-LON/EC-L1227/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-260759376-47)), y el PMR.

**Cuadro I: Indicadores de producto, frecuencia de medición y fuentes de verificación por componente**

| **Indicador** | **Unidad de medida** | **Frecuencia de medición** | **Fuente de verificación/encargado de recolectar el dato[[5]](#footnote-6)** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Componente 1**. Mejora de la gestión y optimización del TH | | | |
| 1.1.1 Personal con beneficios por desvinculación devengados en MINEDUC. | Personas | Se harán revisiones semestrales. | Informes de verificación. MEF |
| 1.1.2 Personal con beneficios desvinculación devengados en MSP. | Personas | Se harán revisiones semestrales. | Informes de verificación MEF |
| 1.2 Documento de Plan estratégico que permita el análisis y planificación prospectiva de los requerimientos y flujos de talento humano en educación, aprobado. | Documento | Al final del segundo año de ejecución | Informe de consultoría MINEDUC |
| 1.3 Documento de Plan estratégico que permita el análisis y planificación prospectiva de los requerimientos y flujos de talento humano en salud, aprobado. | Documento | Al final del segundo año de ejecución | Informe de consultoría MSP |
| 1.4 Estudio de mecanismos para garantizar la solvencia fiscal de los pagos a mediano y largo plazo por concepto de desvinculación de funcionarios públicos, aprobado. | Documento | Al final del segundo año de ejecución | Informe de consultoría.  MEF |
| 1.5 Informes de Implementación del mecanismo de rendición de cuentas y medidas correctivas de procesos de optimización del TH. | Informes | Se harán revisiones semestrales. | Informe de consultoría.  MEF |
| **Componente 2:** Mejora de la calidad de la provisión de servicios en el sector educación | | | |
| 2.1 Módulos del SGD operando. | Módulos de Software | Revisiones semestrales a partir del final del año 1 | Reporte de la DNTIC de funcionamiento del sistema.  MINEDUC |
| 2.2 Infraestructura Tecnológica para los Servicios de Gestión Docente y el apoyo a la Comunidad Educativa en Línea, adquirida. | Equipos informáticos | Al final del segundo semestre del año 2 | Acta entrega/recepción definitiva de equipos.  OSE MINEDUC |
| 2.3 Programas de formación de docentes en servicio activo, realizados. | Programas de formación docente | Revisiones semestrales a partir del final del año 2 | Informe de la DNFC de los Programas efectuados.  MINEDUC |
| 2.4 Cursos para la mejora de las habilidades de los docentes en ciencias computacionales realizados. | Cursos | Al final de cada año de ejecución | Informe DNFC de Programas efectuados.  OSE MINEDUC |
| 2.5 Equipos para apoyo a la docencia en las instituciones de Bachillerato Técnico dentro del Proyecto de Relación Centros Educativos Comunidad, adquiridos. | Equipos de talleres móviles | Al final del año 2 | Acta entrega recepción definitiva de bienes instalados entregados por el MSP. |
| **Componente 3: Mejora de la calidad de la provisión de servicios en el sector salud** | | | |
| 3.1 Reportes de Modelos de gestión funcionales, plan de acción y especificaciones técnicas para la digitalización en salud aprobados. | Reportes | Al final del segundo y tercer años de ejecución | Producto de consultoría aprobados por el MSP. |
| 3.2 Equipamiento priorizado para la digitalización en salud instalado. | Equipos | Al final del segundo y tercer años de ejecución | Acta de entrega/recepción definitiva de bienes instalados entregado por el MSP |
| 3.3 Hemocentro nacional instalado. | Centro | Al final del tercer año de ejecución | Informe de la Subsecretaria Nacional de la Garantía de la Calidad de los Servicios de salud del MSP |
| 3.4 Capacitaciones para la mejora de talento humano implementadas. | Capacitaciones | Al final del segundo y tercer años de ejecución | Informe de la Dirección Nacional de Normalización del Talento Humano del MSP. |
| 3.5 Puestos de neonatología repotenciados y funcionando. | Puestos | Al final del segundo año de ejecución | Acta entrega/recepción definitiva de equipos instalados entregado por el MSP. |
| 3.6 Servicio de Centro alterno de datos instalado. | Servicio | Al final del último año de ejecución | Acta entrega/recepción definitiva de la instalación del dentro de datos entregado por el MSP |
| 3.7 Red de conectividad inicial instalada. | Red | Al final del último año de ejecución | Acta entrega/recepción definitiva de instalación inicial de la red MPLS entregado por el MSP |
| 3.8 Informes de Implementación del mecanismo de aseguramiento de calidad en inversiones salud. | Informes | Al final de cada año de ejecución | Informe de consultoría MSP. |

**Cuadro II: Costos anualizados de los Productos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Costo** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** |
| **2018** | **2018** | **2019** | **2019** | **2020** | **2020** | **Total General** | **Total General** |
| **PEP-POA EC-L1227 CONSOLIDADO** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 1. Mejora de la gestión y optimización del TH** | **190,886,667** | **106,400** | **186,667** | **22,400** | **186,666** | **22,400** | **191,260,000** | **151,200** |
| 1.1 Personal con beneficios por desvinculación devengados en MINEDUC y SALUD | 190,000,000 | - | - | - | - | - | 190,000,000 | - |
| 1.2 Documento de Plan estratégico que permita el análisis y planificación prospectiva de los requerimientos y flujos de talento humano en educación, aprobado. | 250,000 | 30,000 | - | - | - | - | 250,000 | 30,000 |
| 1.3 Documento de Plan estratégico que permita el análisis y planificación prospectiva de los requerimientos y flujos de talento humano en salud, aprobado. | 250,000 | 30,000 | - | - | - | - | 250,000 | 30,000 |
| 1.4 Estudio de mecanismos para garantizar la solvencia fiscal de los pagos a mediano y largo plazo por concepto de desvinculación de funcionarios públicos, aprobado. | 200,000 | 24,000 | - |  | - | - | 200,000 | 24,000 |
| **Costo** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** |
| **2018** | **2018** | **2019** | **2019** | **2020** | **2020** | **Total General** | **Total General** |
| 1.5 Informes de Implementación del mecanismo de rendición de cuentas y medidas correctivas de procesos de optimización del TH. | 186,667 | **22,400** | 186,667 | **22,400** | 186,666 | **22,400** | 560,000 | 67,200 |
| **Componente 2. Mejora de la calidad de la provisión de servicios en el sector educación** | **5,248,572** | **629,829** | **16,507,429** | **1,980,890** | **1,244,000** | **149,280** | **23,000,000** | **2,759,999** |
| 2.1 Módulos del SGD operando. | 750,000 | 90,000 | 750,000 | 90,000 | - | - | 1,500,000 | 180,000 |
| 2.2 Infraestructura Tecnológica para los Servicios de Gestión Docente y el apoyo a la Comunidad Educativa en Línea, adquirida. | - | - | 10,000,000 | 1,200,000 | - | - | 10,000,000 | 1,200,000 |
| 2.3 Programas de formación de docentes en servicio activo, realizados. | 3,793,572 | 455,229 | 3,941,429 | 472,970 | 1,044,000 | 125,280 | 8,779,000 | 1,053,479 |
| 2.4 Cursos para la mejora de las habilidades de los docentes en ciencias computacionales realizados. | 705,000 | 84,600 | 680,000 | 81,600 | 200,000 | 24,000 | 1,585,000 | 190,200 |
| **Costo** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** |
| **2018** | **2018** | **2019** | **2019** | **2020** | **2020** | **Total General** | **Total General** |
| 2.5 Equipos para apoyo a la docencia en las instituciones de Bachillerato Técnico dentro del Proyecto de Relación Centros Educativos Comunidad, adquiridos. | - | - | 1,136,000 | 136,320 | - | - | 1,136,000 | 136,320 |
| **Componente 3. Mejora de la calidad de la provisión de servicios en el sector salud** | **611,338** | **73,360** | **10,533,025** | **1,263,962** | **11,855,636** | **5,103,520** | **23,000,000** | **6,440,842** |
| 3.1 Reportes de Modelos de gestión funcionales, plan de acción y especificaciones técnicas para la digitalización en salud aprobados. | 182,667 | 21,920 | 497,333 | 59,680 | - | - | 680,000 | 81,600 |
| 3.2 Equipamiento priorizado para la digitalización en salud instalado. | 0 | - | 44,750 | 5,370 | 6,667,737 | 800,129 | 6,712,487 | 805,499 |
| 3.3 Hemocentro nacional instalado. | 56,752 | 6,810 | 5,233,602 | 628,032 | 3,853,917 | 462,470 | 9,144,272 | 1,097,312 |
| 3.4 Capacitaciones para la mejora de talento humano implementadas. | - | - | 128,800 | 15,456 | 1,251,200 | 150,144 | 1,380,000 | 165,600 |
| 3.5 Puestos de neonatología repotenciados y funcionando. | 29,685 | 3,562 | 4,423,034 | 530,764 | - | - | 4,452,719 | 534,326 |
| **Costo** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** | **BID** | **APORTE LOCAL** |
| **2018** | **2018** | **2019** | **2019** | **2020** | **2020** | **Total General** | **Total General** |
| 3.6 Servicio de Centro alterno de datos instalado. | - | - | - | - | - | 1,888,843 | - | 1,888,843 |
| 3.7 Red de conectividad inicial instalada. | - | - | - | - | - | 1,792,000 | - | 1,792,000 |
| 3.8 Informes de Implementación del mecanismo de aseguramiento de calidad en inversiones salud. | 342,234 | 41,068 | 205,506 | 24,660 | 82,782 | 9,934 | 630,522 | 75,662 |
| **Administración del Programa** | **100,000** | **12,000** | **90,000** | **10,800** | **150,000** | **18,000** | **340,000** | **40,800** |
| Auditorías | 70,000 | 8,400 | 60,000 | 7,200 | 60,000 | 7,200 | 190,000 | 22,800 |
| Evaluación y Monitoreo | 30,000 | 3,600 | 30,000 | 3,600 | 90,000 | 10,800 | 150,000 | 18,000 |

**Cuadro III: Indicadores para el monitoreo del programa a nivel de resultados**

| **Indicadores** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resultado #1:** Gestión mejorada | | | | | | | | | |
| R.1.1 Expedientes de desvinculación devengados/expedientes de desvinculación ingresados | % | 0 | 2017 | 0 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | Informe MdT | Un expediente se considera devengado cuando ha sido pagado.  Un expediente ingresado representa a un empleado público que ha cumplido con las condiciones mínimas de retiro y completa el proceso de solicitud al Ministerio del Trabajo.  El denominador en línea de base es de 15,413 expedientes ingresados hasta junio 2017. Se devengarían 3,646 con el programa. |
| R.1.2 Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos11. | Agencias | 0 | 2017 | 0 | 0 | 2 | 2 | Reportes DNTIC de MINEDUC y MSP | Se financiará la introducción de TIC en áreas de provisión de servicios en ambos Ministerios. |
| **Resultado #2:** Talento humano optimizado | | | | | | | | | |
| R.2.1 Docentes que tienen nivel “excelente” o “favorable” en las pruebas estandarizadas “Ser Maestro”. | Porcentaje | 29.2 | 2016 | 29.2 | 29.2 | 33 | 33 | Informe evaluación “Ser Maestro”, INEVAL | INEVAL realiza bianualmente pruebas de niveles de desempeño de maestros clasificándolos en excelente, favorable, fundamental y en formación. |
| **Indicadores** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| R.2.2 Profesionales de atención primaria en el total de la fuerza laboral en servicios  de salud. | Porcentaje | 30 | 2017 | 31 | 32 | 33 | 33 | Informe de la Dirección Nacional de Talento Humano | Resultado de los productos de equipamiento para la digitalización, red inicial de conectividad y data center alterno, incluyendo servicios de gasto corriente de internet a financiarse fuera de esta operación y la ampliación del sistema informático PRAS financiado fuera de la operación. |
| **Resultado #3:** Calidad de los servicios en el sector educación mejorada | | | | | | | | | |
| R.3.1 Docentes capacitados[[6]](#footnote-7). | Docentes | 0 | 2017 | 0 | 10.000 | 12.617 | 12.617 | Estadísticas DNFC en página web MINEDUC | Docentes beneficiados con programas de capacitación del Componente 2. |
| **Resultado #4:** Calidad de los servicios en el sector salud mejorada | | | | | | | | | |
| R.4.1 Pacientes que cuentan con un registro médico electrónico. | Pacientes | 1.500.000 | 2017 | 1.500.000 | 1.500.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | Informe de la Dirección Nacional de TIC del MSP | Resultado de los productos de equipamiento para la digitalización, red inicial de conectividad y data center alterno, incluyendo servicios de gasto corriente de internet a financiarse fuera de esta operación y la ampliación del sistema informático PRAS financiado fuera de la operación.  El indicador se refiere a los registros en el sistema PRAS (Plataforma de Registro de Atención en Salud) vigente en el MSP |
| **Indicadores** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| R.4.2 Componentes sanguíneos disponibles mensualmente en la red pública integral de salud. | Componentes | 14.159 | 2017 | 14.159 | 14.159 | 36.263 | 36.263 | Informe del Programa Nacional de Sangre del MSP | Resultado del Hemocentro Nacional instalado.  Una donación de sangre provee aprox. 2,5 componentes sanguíneos (plasma, glóbulos rojos y blancos).  El indicador excluye los componentes sanguíneos producidos en los bancos de sangre intrahospitalarios de la red pública integral. |
| R.4.3 Profesionales de salud con certificación de conocimiento adquirido sobre el total de los inscritos en las capacitaciones. | Porcentaje | 0 | 2017 | 0 | 80 | 80 | 80 | Informe de la Dirección Nacional de Normalización de Talento Humano del MSP con listas de participantes y certificados emitidos | Resultado de las capacitaciones para la mejora de talento humano. Se basa en el número de profesionales de salud beneficiados por el plan de mejora de talento humano Componente 3 que asistieron y pasaron la evaluación final de las capacitaciones. |

**Cuadro IV: Indicadores para el monitoreo del programa a nivel de Impacto**

| **Indicadores** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **IMPACTO: Calidad en la prestación de servicios educativos y de salud mejorada** | | | | | | |
| I.1\_Porcentaje de estudiantes en niveles de logros de aprendizaje suficiente en 4º grado de EGB en:   * Lengua y Literatura * Matemática | Puntos porcentuales (sin dimensión) | * 75.2% * 78.4% | 2016 | * 80% * 82% | Informe de la prueba Ser Estudiante, INEVAL | Nivel de logro “suficiente” significa que los estudiantes se ubican en las categorías “elemental”, “satisfactorio” o “excelente” en la prueba. |
| I.2\_Mortalidad materna | Tasa | 44.6 | 2015 | 40.4 | Estadísticas vitales INEC | Número de defunciones de madres por cada diez mil nacidos vivos registrados |
| I.3\_Mortalidad neonatal | Tasa | 3.8 | 2014 | 3.5 | Estadísticas vitales INEC | Número de defunciones de niños < 28 días por cada mil nacidos vivos registrados |

**Cuadro V: Plan de trabajo**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Principales actividades de monitoreo** | **Año 1** | | **Año 2** | | **Año 3** | | **Responsable** |
| **1** | **2** | **1** | **2** | **1** | **2** |
| **1** | **Cumplimiento de condiciones previas** | | | | | | | |
| 1.1 | Desarrollo del Taller de Arranque para la actualización de los instrumentos P&M (MdR/PEP/POA/PA/PD) del proyecto y la Gestión de Riesgos | X |  |  |  |  |  | EPM con apoyo del OE |
| 1.2 | Actualizar / completar el desarrollo del Reglamento Operativo del Programa | X |  |  |  |  |  | EPM con apoyo del OE |
| 1.3 | Elaboración del primer informe del proyecto para la actualización del Nivel "P" del sistema PMR del Banco | X |  |  |  |  |  | EPM con apoyo del equipo del BID |
| 1.4 | Coordinación para la disponibilidad presupuestaria en el Presupuesto de la Nación según las necesidades establecidas en el POA del Año 1 | X |  |  |  |  |  | EPM con apoyo del OE |
| **2** | **Formulación del Presupuesto del Programa** | | | | | | | |
| 2.1 | Preparación del POA para el siguiente ejercicio fiscal que sirva de insumo para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto | X |  | X |  | X |  | EPM |
| 2.2 | Identificación de requerimientos presupuestarios adicionales para la ejecución del POA vigente |  | X |  | X |  |  | EPM |
| **3** | **Monitoreo y Gestión de Cambios de los Instrumentos P&M** | | | | | | | |
| 3.1 | Monitoreo mensual de la ejecución de actividades del PEP/POA | X | X | X | X | X | X | EPM |
| 3.2 | Actualización mensual de los Instrumentos P&M (MdR/PEP/POA/PA/PD) con base al monitoreo | X | X | X | X | X | X | EPM |
| 3.3 | Actualización de la Gestión de Riesgos del Proyecto |  | X |  | X |  | X | EPM |
| 3.4 | Recopilación de Información y Elaboración de Informes Semestrales de Avance | X | X | X | X | X | X | EPM |
| **#** | **Principales actividades de monitoreo** | **Año 1** | | **Año 2** | | **Año 3** | | **Responsable** |
| **1** | **2** | **1** | **2** | **1** | **2** |
| 3.5 | Reunión periódica de Revisión de Avances entre el BID el OE y los OSE |  | X |  | X |  | X | OE/OSE/BID |
| **4** | **Supervisión de la ejecución** | | | | | | | |
| 4.1 | Visitas de inspección Técnica y Fiduciaria | X |  | X |  | X |  | BID/OE |
| 4.2 | Misiones de Administración |  | X |  | X |  | X | BID/OE |
| **5** | **Auditorias** | | | | | | | |
| 5.1 | Trabajo de Campo para Auditoría Externa del Proyecto |  |  | X |  | X | X | Firma Independiente de Auditoría (FIA) |
| 5.2 | Presentación de Informe de EFA |  |  | X |  | X | X | Coordinador del EDG del OE |
| **#** | **Principales actividades de monitoreo** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Responsable** | **#** | **Principales actividades de monitoreo** | **Año 1** |
| 5.3 | Elaboración y presentación del Informe EFA final |  |  |  |  |  | X | FIA y Coordinador del EDG del OE |
| **6** | **Informe Final del Programa** | | | | | | | |
| 6.1 | Elaboración del Informe Final del Programa |  |  |  |  |  | X | EPM con el apoyo del OE y los OSE |
| **7** | **Informe de Terminación del Proyecto (PCR). Esta actividad está relacionada con la Evaluación del Programa** | | | | | | | |
| 7.1 | Elaboración del PCR (plazo de 6 meses a partir del último desembolso) |  |  |  |  |  | X | Equipo BID |

**Cuadro VI: Presupuesto para el Monitoreo del Programa**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actividad | Costo (US$) | Financiamiento |
| Actividades de Planeación y Monitoreo del EDG del OE | 100.800 | BID: $90 mil; Contrapartida local: $10.800 |
| Auditorías Externas | 212.800 | BID: $190 mil; Contrapartida local: $22.800 |
| Total | 313.600 | BID: $280 mil; Contrapartida local: $3.600 |

1. **Plan** de Evaluación del Programa
2. **Introducción**
   1. Evaluación. Para realizar la evaluación del programa se utilizará la MdR y los arreglos del PME. Se tienen previstos las siguientes evaluaciones, **al final de la primera fase**, las cuales están basados en una estructura de operaciones que contempla dos fases consecutivas: (i) una evaluación final de la primera fase que abarque los aspectos técnicos, administrativos y financieros; particularmente, revisará el cumplimiento de los indicadores de resultado y producto previstos, así como la formulación de recomendaciones. Esta evaluación, a su vez, servirá de evaluación intermedia para la serie, con el objetivo de arrojar lecciones aprendidas a incorporar en la siguiente fase; (ii) una evaluación económica ex post, con el objeto de verificar si los beneficios estimados en el análisis ex ante fueron alcanzados o, en su caso justificar las posibles desviaciones de las metas previstas; (iii) un ejercicio de rendición de cuentas que pretende verificar la medida en que se cumplieron los objetivos de ajuste de perfiles de TH en los sectores de educación y salud por medio de la desvinculación y la contratación de personal; y (iv) una verificación de hitos alcanzados para desencadenar la segunda fase de la serie. Estas evaluaciones serán realizadas mediante la contratación de firmas consultoras, financiadas con los recursos de la operación, previa la autorización del Banco.
   2. La evaluación final del multifase se realizará cuando los desembolsos de la segunda fase alcancen al menos un 90% del total, y sus objetivos serán verificar el avance en el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los resultados esperados y la generación de los productos por componente.
   3. **Evaluación final de la primera fase**. Esta evaluación revisará el grado de avance y cumplimiento de los indicadores de resultado y producto previstos, así como formular recomendaciones, proponer acciones correctivas, y establecer buenas prácticas y lecciones aprendidas que deberán ser consideradas para la segunda fase. Se revisará el cumplimiento de las metas que se establecieron en el plan inicial y en los Planes de Operativos Anuales, así como los avances en la Matriz de Resultados. Específicamente, las actividades serán las siguientes:
3. Llevar a cabo una revisión detallada de los **desembolsos y contrataciones** del Programa con referencia a la documentación aprobada como el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y los Planes Operativos Anuales (POA). Se identificará cualquier déficit o rezago y las causas de los mismos, a fin de proponer acciones correctivas (y generar lecciones aprendidas para futuros programas), así como cualquier ahorro en términos presupuestales o de tiempos.
4. Llevar a cabo una revisión detallada del avance de los **indicadores de la matriz de resultados**, incluyendo una revisión del soporte documental o físico de los mismos. Se identificará cualquier déficit o rezago de cumplimiento y analizará las causas del mismo, a fin de proponer acciones correctivas. Adicionalmente, se hará nota de cualquier ajuste que se haya hecho a la matriz de resultados durante la implementación del proyecto (del indicador mismo, su valor de línea de base o las metas) y la justificación por dicho ajuste. Finalmente, se debe analizar si las metas y los indicadores planteados (en la propuesta de préstamo) son adecuados para medir los objetivos declarados y si las metas fueron infundadamente optimistas o injustificadamente conservadoras. Entre otras fuentes, este ejercicio se beneficiará de la información contenida dentro de la herramienta de monitoreo del BID, *Project Monitoring Report (PMR).*
5. Identificar los **resultados imprevistos** (no incluidos en el objetivo declarado o la matriz de resultados) observados hasta la fecha y presentar evidencia de la influencia del proyecto sobre dichos resultados.
6. Llevar a cabo una revisión detallada de **la matriz de riesgos** del Programa y analizar el grado al cual se han materializado los riesgos identificados, las medidas de mitigación que se han implementado, la efectividad de las medidas tomadas, y el grado de riesgo a futuro. Adicionalmente, con base en una revisión documental y entrevistas con informantes clave, se identificarán riesgos no contemplados en la matriz de riesgos original y recomendadas acciones de mitigación para la segunda fase.
7. Llevar a cabo una revisión de la **administración del proyecto** y su impacto en el éxito del proyecto hasta la fecha, incluyendo: (i) los mandatos, las relaciones, las estructuras, los recursos las capacidades del organismo ejecutor y su coordinación con otras entidades involucradas; (ii) la gestión fiduciaria (gestión financiera y de adquisiciones); (iii) cualquier conducta o acción de algún participante público o privado; (iv) aspectos jurídicos o normativos, del país o del Banco; y (v) otro factor influyente.
8. Elaborar una sección de conclusiones y recomendaciones, para la segunda fase, con base en toda la evidencia recopilada.
   1. Además de estas actividades la evaluación incluirá las siguientes actividades adicionales, siguiendo las directrices del Banco al respecto, con las que se generará la información requerida para preparar, posteriormente. el Informe de PCR:
9. **Análisis de la lógica vertical**: la evaluación de la efectividad analiza la validez de los vínculos previstos entre los productos del proyecto, los efectos directos deseados y los impactos (la cadena de resultados). La evaluación procurará examinar la cadena de resultados y proporcionar elementos de prueba que determinen si se dio la vinculación prevista entre los productos y los efectos directos o impactos.
10. **Análisis de atribución de resultados**: debería analizar los elementos teóricos o pruebas de otro tipo sobre los que se apoye la atribución de los efectos directos. En este caso, el análisis de la consecución de los resultados esperados debería complementarse con una evaluación de “atribución teórica” basada en una cadena causal que sintetice los factores determinantes de los vínculos entre los efectos directos y los productos. Las pruebas, cuando las haya disponibles, deberían considerar las evaluaciones rigurosas que existan de las intervenciones en otros contextos similares (validez interna), así como información sobre la aplicabilidad de la intervención en el país en el que se haya implementado (validez externa).
11. **Análisis de pertinencia**: La pertinencia se refiere a la concordancia de los objetivos del proyecto con las necesidades del beneficiario, las prioridades y estrategias normativas o de desarrollo del país, y la estrategia de asistencia del Banco y sus objetivos institucionales. La pertinencia se evalúa teniendo en cuenta las circunstancias predominantes en el momento de la evaluación. La evaluación de la pertinencia se estructura en torno a la siguiente pregunta: ¿Han variado las condiciones que hacían que el proyecto fuera pertinente en el momento de su aprobación? La pertinencia del proyecto puede estar determinada por factores ajenos a la pertinencia de los objetivos, como la lógica de la cadena de resultados o del diseño del proyecto dadas las circunstancias locales.
12. **Análisis de sostenibilidad**: Tomando en cuenta (a) los resultados logrados por el proyecto, y (b) la pertinencia demostrada del proyecto, la evaluación de sostenibilidad consiste en evaluar las condiciones que podrían incidir en la continuidad de los actuales resultados logrados y en la consecución prevista de resultados futuros. La sostenibilidad está determinada por una evaluación tanto de la probabilidad como del impacto de varias amenazas sobre la continuidad de los efectos directos más allá de la terminación del proyecto (implementación del proyecto ex post), teniendo en cuenta cómo se mitigaron esas amenazas en el diseño del proyecto o durante la ejecución.
13. **Contribución a los objetivos estratégicos del Banco** (objetivos estratégicos institucionales, sectoriales, y con el país) **y del país** (enmarcados en su plan de desarrollo u otro documento oficial)
14. **Análisis de la calidad del plan de seguimiento y evaluación del proyecto y su implementación**. Esta sección resume la idoneidad del diseño y la implementación del plan de seguimiento y evaluación, así como el uso de la información.
15. **Análisis de uso de sistemas nacionales**: en qué medida el diseño y la ejecución del proyecto contribuyen a fortalecer los sistemas nacionales y su utilización. El análisis abarca los sistemas nacionales fiduciarios (gestión financiera y de adquisiciones) y no fiduciarios (planificación estratégica, seguimiento y evaluación, estadística, evaluación ambiental) que sean pertinentes al proyecto.
16. **Una sección de conclusiones y recomendaciones** con base en la evidencia recopilada. Las recomendaciones se dirigirán tanto al país para aumentar la sostenibilidad del proyecto o fortalecer otras iniciativas parecidas, como al Banco para mejorar su desempeño con el país en otras operaciones y con otros países en operaciones parecidas.
    1. **Evaluación económica ex post**. Esta evaluación replicará la metodología aplicada para la evaluación económica ex ante del proyecto, utilizando los mismos supuestos y fórmulas de cálculo, pero actualizado con datos producidos a lo largo de la ejecución del proyecto. En resumen, la evaluación económica ex post demostrará lo siguiente: (i) En el sector de educación: que a partir de la contratación de docentes con perfiles más adecuados, se logran tres beneficios que generan ahorros y ganancias: (1) una disminución en la deserción escolar, que conduce a un aumento del nivel educativo medio y por ende a un aumento en los futuros flujos de ingresos; (2) una reducción en la repetición, lo cual resulta en ahorros de costos de provisión del servicio educativo y una salida más rápida al mercado laboral y la obtención de ingresos; y (3) mayor permanencia en el sistema educativo los estudiantes obtienen mejores resultados educativos, y que a raíz de esos mejores resultados, logran obtener mejores salarios en el mercado laboral; (ii) En el sector salud: que a raíz del mayor enfoque en la salud preventiva, se logran mejores índices de salud y por tanto una reducción en pérdidas de tiempo productivo para la obtención de ingresos.
    2. Para realizar esta evaluación es fundamental que el responsable del monitoreo y evaluación recabe la información requerida para calcular las ganancias y ahorros obtenido en el sector educación y en el sector salud, de acuerdo a lo descrito en el [análisis económico](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-EC-LON/EC-L1227/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-260759376-49) ex ante.
    3. **Ejercicio de rendición de cuentas**. Este ejercicio tiene por objetivo verificar en qué medida se cumplieron los objetivos de ajuste de perfiles de talento humano en los sectores de educación y salud por medio de la desvinculación y la contratación de personal. Es crucial hacer esta verificación ya que: (i) las desvinculaciones son la actividad que ocupa la mayor parte del presupuesto del préstamo; y (ii) la desvinculación y contratación nueva son los pasos críticos que deben darse en la teoría de cambio subyacente al programa: La inversión del préstamo financia la desvinculación del personal, lo cual permite la contratación de talento humano con perfiles más acordes a los objetivos sectoriales; el recambio del personal, por ende, resulta en mejores resultados sectoriales.
    4. El ejercicio consiste en una comparación en los perfiles de los servidores públicos desvinculados y las nuevas contrataciones en educación y salud. Consistirá en tres pasos: (i) la elaboración de dos bases de datos a nivel individual del personal desvinculado gracias al préstamo – una para educación y otra para salud; (ii) la agregación a las mismas bases de datos la información de personal cuya contratación fue posibilitada por el préstamo; y (iii) el análisis a nivel agregado de las diferencias en los perfiles[[7]](#footnote-8).
    5. En educación, ya que el objetivo de las desvinculaciones es mejorar el desempeño de los profesores, el enfoque del ejercicio será comparar los perfiles de los docentes desvinculados y nuevos docentes contratados. Los principales campos de comparación incluyen: ABC
    6. En salud, ya que el objetivo de las desvinculaciones es promover la implementación del MAIS con un cambio hacia la atención primaria y preventiva de salud, el enfoque será comparar las funciones entre el personal desvinculado y el personal contratado. Por tanto, los principales campos de comparación incluyen: el cargo, grupo ocupacional e idealmente también el nivel de atención del establecimiento asignado y el lugar/provincia,
    7. Este ejercicio debe ser completado al final del préstamo, sin embargo, se recomienda empezar a usar los formatos del Anexo 1 apenas inicien las desvinculaciones para proteger contra la pérdida de información y facilitar los esfuerzos de recopilación.
    8. **Verificación de hitos alcanzados** para desencadenar la segunda fase de este multifase. El programa ha sido planteado como un programa de dos fases. Las metas activadoras de la segunda fase tienen como objetivo generar insumos para perfeccionar la gestión de los gastos relacionados a las desvinculaciones, preservando los derechos laborales y asegurando la transparencia y la sostenibilidad fiscal de los pagos. Se buscaría apoyar con estudios y medidas gubernamentales que contribuyan hacia un mejor conocimiento y contabilización de los costos asociados a las desvinculaciones, además de acciones que fortalezcan la sostenibilidad fiscal de esos gastos. En este sentido, las metas serán: (i) desembolsado al menos el 75% del total de los recursos de fuente BID del proyecto; (ii) finalizado y aprobado por el Banco el estudio de análisis y planificación de la fuerza laboral en los sectores de educación y salud para los próximos 10 años que, partiendo del direccionamiento estratégico de los sectores y del análisis del entorno (con atención especial a las restricciones fiscales), formule proyecciones de evolución de la demanda de los servicios, proyecciones del talento humano requerido (cantidad y perfiles), incluyendo un análisis particular de requerimientos en gestión de la salud (salubristas), identifique brechas de la fuerza laboral y desarrolle estrategias para cerrarlas (considerando también brechas en la capacidad de formación de dichos perfiles dentro o fuera del país), estime el flujo de desvinculaciones y contrataciones, y además estime el correspondiente impacto fiscal del plan; y (iii) finalizado y aprobado por el Banco el estudio que contiene el análisis de propuestas de mecanismos para garantizar la solvencia fiscal de los pagos a mediano y largo plazo por concepto de desvinculación de funcionarios públicos, dimensionando el pasivo presente y potencial para los próximas 10 años, abarcando propuestas de medidas relacionadas a la reducción del pasivo potencial, recaudación vinculada a los pagos, fraccionamiento, aprovisionamiento y/o medidas potenciales aplicables. En este sentido, el objetivo de esta verificación de hitos es confirmar que las condiciones anteriores fueron satisfactoriamente cumplidas.
    9. Los costos para financiar las actividades del monitoreo y evaluación que están previstos en el presupuesto del financiamiento y de la contrapartida como se puede verificar en el cuadro 1 de presupuesto por fuente del POD.

**Tabla 1. Plan de trabajo, responsables y presupuesto para las evaluaciones del Programa; Costo total monitoreo y evaluación**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades de Evaluación** | **Año 1** | | **Año 2** | | **Año 3** | | **Responsable** | | **Presupuesto (US$)** | **Fuente financiamiento** | |
| **1** | **2** | **1** | **2** | **1** | **2** |
| 1. Evaluación final de la primera fase |  |  |  |  |  | X | Consultoría supervisada por EPM | | 33.600 | Contrapartida Local: $3,6 mil  BID: $30 mil | |
| 1. Evaluación económica ex post |  |  |  |  |  | X | Consultoría supervisada por EPM | | 11.200 | Contrapartida local: $1,2 mil  BID: $10 mil | |
| 1. Ejercicio de rendición de cuentas |  |  |  |  |  | X | Consultoría supervisada por EPM | | 11.200 | Contrapartida local: $1,2 mil  BID: $10 mil | |
| 1. Verificación de hitos |  |  |  | X |  |  | Consultoría supervisada por EPM | | 11.200 | Contrapartida local: $1,2 mil  BID: $10 mil | |
| Costo total evaluación |  | | | | | | |  | 67.200 | | Contrapartida local: $7,2 mil; BID: $60 mil |
| Costo total de monitoreo |  | | | | | | |  | 100.800 | | Contrapartida Local $10.800  BID: $90 mil |
| Costo total M&E[[8]](#footnote-9) |  | | | | | | |  | 168.000 | | Contrapartida local: $18 mil; BID: $150 mil |

Anexo 1. Verificación de Perfiles en Salud y Educación

Propuesta de Formato de Recopilación de Información

Educación

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Identificador único anonimizado | Antigüedad | Salario | Nivel de educación | Edad | Resultado en última prueba “Ser Maestro” | Modalidad de desvinculación | Desvinculado o contratado | Fecha de desvinculación / contratación |

Salud

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Identificador único anonimizado | Salario | Cargo | Grupo ocupacional (administrativo, medico general, especialista, enfermera, tecnólogo, otro) | Tipo de establecimiento de servicio (nivel de atención) | Lugar y provincia de trabajo | Desvinculado o contratado | Fecha de desvinculación / contratación |

1. Este gasto cumple con la política “Modernización de políticas y prácticas de restricción al uso de recursos en préstamos de inversión” (GN-2331-5), lo dispuesto en las “Directrices sobre elegibilidad de gastos en préstamos de inversión: Propuesta de modificación” (CC-6004-2) y con los Parámetros de Financiamiento de País acordados con Ecuador (CP-28273 y anexo IX del GN-2495). [↑](#footnote-ref-2)
2. El apoyo a otras modalidades de desvinculación previstas en la legislación nacional estará sujeto a que las mismas sean consistentes con los preceptos legales y constitucionales del país, y se ajusten a los criterios y objetivos previstos en el programa. El cumplimiento con los criterios deberá ser analizado y confirmado por el Banco previo a dar su no objeción para que modalidades de desvinculación actualmente no contempladas pasen a ser elegibles para financiarse con recursos del programa. El ROP contendrá la descripción detallada de cada modalidad de desvinculación a ser financiada. De las tres modalidades mencionadas, se priorizarán las que contribuyan al recambio generacional en educación y al cambio del perfil del TH de administrativo a directamente asistencial en salud. [↑](#footnote-ref-3)
3. Según [proyecciones del MdT](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-EC-LON/EC-L1227/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-260759376-38), existirían 22.049 jubilaciones pendientes de pago en todo el Estado, por un valor total de US$1.124 millones. De estas, 16.613 corresponderían al MINEDUC, que equivalen a US$816 millones. Al MSP corresponderían 3.880, equivalentes a US$231 millones. [↑](#footnote-ref-4)
4. “Estrategia Digital para el Sector Salud” contendría la visión estratégica a largo plazo, una definición de la agenda digital por áreas temáticas a mediano plazo y un plan de acción digital a corto plazo con un modelo de gobernanza digital, acciones, recursos, plazos y resultados esperados. [↑](#footnote-ref-5)
5. Para todos los productos el encargado de recolectar el dato será el Especialista de Planeación y Monitoreo del EDG del OE. [↑](#footnote-ref-6)
6. Indicador corporativo [↑](#footnote-ref-7)
7. El Anexo 1, de este PME, detalla la información que debe ser parte del ejercicio. [↑](#footnote-ref-8)
8. No incluye los costos de auditoría, previstos en US$212.800, que serán financiados por el financiamiento BID (U$190 mil) y por la contrapartida local (U$22.800). Ver Cuadro de Costos del POD. [↑](#footnote-ref-9)