



Programa de Apoyo al Plan de Educación de Calidad para la Prosperidad (CO-L1093)

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

Equipo original del proyecto: Jesus Duarte, María Soledad Bos, y Claudia Cox (SCL/EDU); Ryan Burgess (EDU/CTT); Teodoro Noel (FMP/CPR); Miguel Orellana y Rodolfo Gastaldi (FMP/CCO); María Paola Bustos (CAN/CCO); y Hyun Jung Lee (LEG/SGO).

Equipo PCR: Juan Maragall (SCL/EDU); María Soledad Bos (SCL/EDU); Rosangela Bando (SPD/SVD); Luis Piñeros (Consultor); y Catalina Duarte (Consultora)

ÍNDICE

Enlaces Electrónicos Obligatorios	ii
Enlaces Electrónicos Opcionales	ii
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO (US\$)	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. Criterios Centrales, Desempeño Del Proyecto.....	2
II.1 Relevancia	2
a. Alineación con las Necesidades de Desarrollo del País	2
b. Alineación Estratégica	3
c. Relevancia del Diseño	4
II.2 Efectividad	9
a. Declaración de Objetivos de Desarrollo del Proyecto.....	9
b. Resultados Logrados	10
c. Análisis Contrafactual	17
II.3 Eficiencia.....	19
a. Metodología	19
II.4 Sostenibilidad.....	23
a. Aspectos Generales Relacionados con la Sostenibilidad	23
b. Salvaguardas Ambientales y Sociales	24
III. CRITERIOS NO CENTRALES	24
III.1 Desempeño del Banco	24
III.2 Desempeño del Prestatario	25
IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.....	25

Enlaces Electrónicos Obligatorios

1. [Resumen de la matriz de desarrollo de efectividad](#) (DEM)
2. [Cambios en la matriz de resultados](#)
3. [Versión Final del Reporte de progreso de monitoreo](#) (PMR)
4. [Checklist del PCR](#)

Enlaces Electrónicos Opcionales

1. [Evaluación Final del Programa](#)
2. [Matriz de resultados al cierre del programa](#)
3. [Ejecución presupuestal por componente](#)
4. [Evaluación Beneficio Costo al cierre del Programa](#)

Acrónimos y Abreviaturas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CPI	Índice de Rendimiento de Costos
DEM	Matriz de Desarrollo de Efectividad
ETC	Entidades Territoriales Certificadas
GdC	Gobierno de Colombia
IEs	Instituciones Educativas
IES	Instituciones Educativas de Educación Superior
ISCE	Índice Sintético de Calidad Educativa
MEN	Ministerio de Educación Nacional
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
PDN	Plan Nacional de Desarrollo
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PMR	Informe de Monitoreo del Proyecto
SABER	Pruebas estandarizadas de educación básica y media
SE	Secretarías de Educación
SGP	Sistema General de Participaciones
SPI	Índice de Rendimiento de Cronograma
T&T	Técnica y Tecnóloga

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO (US\$)

NÚMERO DE PROYECTO (S): Co-L1093 TÍTULO: PROGRAMA DE APOYO AL PLAN DE EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA LA PROSPERIDAD INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: PRÉSTAMO DE INVERSIÓN PAÍS: COLOMBIA PRESTATARIO: REPÚBLICA DE COLOMBIA PRÉSTAMO (S): 2709/OC-Co SECTOR/SUBSECTOR: EDUCACIÓN/EDUCACIÓN TÉCNICA Y VOCACIONAL				
FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 07 DE MARZO DE 2012 FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 16 DE AGOSTO DE 2012 FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 21 DE NOVIEMBRE DE 2012				
MONTO PRÉSTAMO / DONACIÓN MONTO ORIGINAL: US\$46,000,000 MONTO ACTUAL: US\$44,747,227.21 PARI PASSU: COSTO TOTAL DEL PROYECTO US\$46.000.000				
MESES DE EJECUCIÓN DESDE APROBACIÓN: 95 MESES DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 83 MESES				
PERIODOS DE DESEMBOLSO FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 16 DE AGOSTO DE 2015 FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019 EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): NA <u>DESEMBOLSOS</u> MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: US\$44,747,227.21 <u>GRÁFICA DESEMBOLSOS</u>				
REDIRECCIONAMIENTO. ESTE PROYECTO ¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? No ¿CUÁL? NA ¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? No ¿CUÁL? NA				
<u>CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO EN LOS PMR:</u>				
Nº	FECHA PMR	ETAPA PMR	CLASIFICACIÓN	DESEMBOLSO ACTUAL (US\$ MILLONES)
1	JUL-24-2014	ENE-DIC 2013	ALERTA	19,598,000.00
2	ABR-20-2015	ENE-DIC 2014	ALERTA	33.857.000,00
3	MAR-28-2016	ENE-DIC 2015	SATISFACTORIO	43.853.930,00
4	ABR-20-2018	ENE-DIC 2016	SATISFACTORIO	42.000.000,00
5	ABR-19-2019	ENE-DIC 2017	SATISFACTORIO	42.000.000,00
6	ABR-29-2018	ENE-DIC 2018	SATISFACTORIO	42.000.000,00
7	ABR-23-2020	ENE-DIC 2019	SATISFACTORIO	42.000.000,00
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: EVALUACIÓN DE PROCESOS CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: EXITOSO				
<u>PERSONAL DEL BANCO</u>				

Positions	AI PCR	A la Aprobación
Vicepresidente VPS	Ana María Rodríguez Ortiz	Santiago Levy
Vicepresidente VPC	Alexandre Rosa	Roberto Vellutini
Gerente País	Tomás Bermúdez	Verónica Zavala
Gerente Sector	Marcelo Cabrol	Kei Kawabata
Jefe de División	Sabine Rieble-Aubourg	Marcelo Cabrol
Representante País	Ignacio Cornazolli	Javier Game
Jefe Equipo Proyecto	Juan Maragall	Hugo Ñopo
Jefe Equipo PCR	Juan Maragall	--

Tiempo y Costo (directo) del personal: <http://analytics:6001/ResourcesProfile.aspx?oper=CO-L1093>

Etapas del Ciclo de Proyecto	# de semanas	US\$ (incluyendo costos de viaje y consultorías)
Preparación	48.6	288,224.26
Supervisión	241.91	1,253,115.03
Total	290.55	1,551,339.29

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO/PROGRAMA:

Apoyar al Gobierno de Colombia (GdC) en los esfuerzos por reducir los rezagos e inequidades territoriales en cobertura y calidad educativa, apoyando al MEN en: (i) profundizar su proceso de modernización de la gestión descentralizada, especialmente llegando a las Instituciones Educativas (IE); (ii) fomentar las competencias ciudadanas y una educación para el ejercicio de los derechos humanos en la educación básica; y (iii) aumentar el acceso y la graduación en la educación técnica y tecnológica a través del fortalecimiento de la oferta actual y generación de nueva oferta educativa de calidad.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Para el año 2010, Colombia había logrado avances importantes en cobertura educativa en todos sus niveles y progresos en los aprendizajes de los alumnos; sin embargo, seguía presentando rezagos en ambos frentes. En respuesta a esta situación, el Gobierno de Colombia (GdC) generó un plan para el mejoramiento de la calidad educativa, con cinco prioridades: (i) ofrecer una educación de calidad; (ii) desarrollar e implementar la política educativa para la primera infancia; (iii) cerrar las brechas en cobertura y calidad entre la educación rural y urbana y la pública y privada; (iv) educar con pertinencia para la innovación y la productividad; y (v) mejorar el modelo de gestión educativa.
- 1.2 En este marco, el Programa de Apoyo en Gestión al Plan de Educación de Calidad para la Prosperidad (CO-L1093), aprobado en agosto de 2012, se diseñó para apoyar al GdC en los esfuerzos por reducir los rezagos e inequidades territoriales en cobertura y calidad educativa, con una duración de tres (3) años. Dentro de los objetivos específicos de este Programa se contempló apoyar al Ministerio de Educación Nacional (MEN) en: (i) profundizar su proceso de modernización de la gestión descentralizada, especialmente llegando a las instituciones educativas (en adelante escuelas); (ii) fomentar las competencias ciudadanas y una educación para el ejercicio de los derechos humanos en la educación básica; y (iii) aumentar el acceso y la graduación en la educación técnica y tecnológica a través del fortalecimiento de la oferta actual y generación de nueva oferta educativa de calidad.
- 1.3 Si bien la elegibilidad de esta operación se dio en noviembre de 2012, su baja ejecución (41%) llevó a la firma del Modificadorio No. 1 (en adelante Modificadorio) en mayo de 2016, donde se amplió el plazo de ejecución a seis (6) años y se modificó el alcance de los componentes de la operación como se indica a continuación:
- 1.4 **Componente 1. Modernización de la gestión descentralizada.** Mejorar la gestión académica, administrativa y financiera de las escuelas a través del diseño e implementación de herramientas de gestión y capacitación de directivos escolares (rectores, directores, coordinadores académicos, entre otros), docentes, comunidad educativa, y personal de las Secretarías de Educación (SE).
- 1.5 **Componente 2. Desarrollo de competencias ciudadanas.** Fortalecer la capacidad de los establecimientos educativos de preescolar, básica y media para crear ambientes democráticos que incidan en la percepción de clima escolar y favorezcan el desempeño de los estudiantes en competencias básicas y ciudadanas.
- 1.6 **Componente 3. Fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica.** Aumentar la cobertura y mejorar la pertinencia de la educación técnica profesional y tecnológica, a través de la incorporación de nuevos estudiantes a programas que respondan a las necesidades productivas, de competitividad y de desarrollo de cada región, disminuyendo así la deserción estudiantil en dichos programas.
- 1.7 Con el propósito de apoyar la ejecución, el Modificadorio, también estableció la creación de una Unidad de Crédito Externo a cargo de realizar la dirección técnica, fiduciaria y gestión y seguimiento del Programa, según lo estipulado en el Acuerdo de Préstamo.

- 1.8 A partir de este momento la ejecución del programa se normalizó, y para 31 de diciembre de 2018, fecha acordada para la finalización de la operación de préstamo se había logrado una ejecución equivalente al 94,9% de los recursos. En este momento, y por solicitud del GdC, el BID otorgó una prórroga en el plazo, estableciendo como fecha final el 30 de septiembre de 2019, fecha para la cual la ejecución de la operación alcanzó el 97% de los recursos asignados.

II. Criterios Centrales, Desempeño Del Proyecto

II.1 Relevancia

- 2.1 El proyecto se alineó con las necesidades y prioridades de desarrollo del país y con la Estrategia País del Banco al momento del diseño y cierre de la operación. Adicionalmente, la lógica vertical evidencia que las soluciones planteadas respondieron a los problemas identificados y a los objetivos de desarrollo definidos. Los objetivos se alinean a las prioridades del Banco, particularmente con los desafíos de la estrategia institucional (GCI-9) de fortalecer la capacidad del Estado.

a. Alineación con las Necesidades de Desarrollo del País

- 2.2 La operación estuvo alineada con las necesidades de desarrollo de Colombia desde su concepción. Al momento de aprobación la cobertura educativa era especialmente baja en regiones con mayor incidencia de pobreza, de exposición al conflicto armado, y con presencia de afro descendientes e indígenas, como también en los últimos años de la educación secundaria y superior. La cobertura bruta de educación superior se acercaba al 40%, siendo dos tercios de ésta universitaria y el otro tercio técnica tecnológica (SNIES, 2012). Por el lado de los aprendizajes, a pesar de los avances éstos eran un deficientes. En las pruebas nacionales, 70% de los estudiantes de escuelas públicas de primaria y secundaria mostraban un nivel de desempeño insuficiente (ICFES, 2012). En la prueba internacional PISA, sólo el 50% de los jóvenes tenían las habilidades para desarrollarse efectivamente en la sociedad (PISA,2009) .
- 2.3 Colombia ha mantenido la tradición de promulgar sus prioridades a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan Sectorial de Educación correspondiente, que precisa y amplía el alcance de los planteamientos incluidos en el PND. Al momento de diseño de esta operación se encontraba vigente el ‘Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014: Prosperidad para todos’, el cual se estructuró en ocho grandes pilares: (i) convergencia y desarrollo regional; (ii) crecimiento y competitividad; (iii) igualdad de oportunidades; (iv) consolidación de la paz; (v) innovación; (vi) sostenibilidad ambiental; (vii) buen gobierno; y, (viii) relevancia internacional. En ese marco, el diseño del Programa se alineó con las necesidades de desarrollo del país al apuntar a: (i) la profundización y modernización de la gestión descentralizada del sistema educativo, buscando apoyar la convergencia y desarrollo regional; (ii) el fomento de las competencias ciudadanas y ejercicio de los derechos humanos como elemento fundamental para la consolidación de la paz; y (iii) el fomento de acceso y la graduación en la educación técnica y tecnológica, así como el aumento y fortalecimiento de la oferta que permitieran reaccionar a las demandas de territorio para lograr el crecimiento y competitividad.

- 2.4 Posteriormente, entra en vigor el ‘Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018: Todos por un nuevo País’, en tres pilares: Paz, Equidad y Educación. También se aprueba un nuevo Plan Sectorial de Educación del Periodo denominado ‘Colombia, la mejor educada al 2025’, con los siguientes componentes: (i) potenciar educación inicial; (ii) alcanzar la calidad educativa en educación básica y media; (iii) mayor cobertura y permanencia en el sistema educativo; (iv) construcción del sistema de educación terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia; (v) desarrollo del Sistema Educativo Indígena Propio (SEIP); (vi) Colombia libre de analfabetismo; (vii) Colombia bilingüe; (viii) potencialización de las capacidades y los talentos excepcionales.
- 2.5 Si bien el Programa de Apoyo en Gestión al Plan de Educación de Calidad para la Prosperidad, seguía siendo relevante por cuanto con sus objetivos apuntaban a los componentes (ii), (iii) y (iv) del PND, fue necesario tramitar una modificación que permitiera ajustar el alcance de sus componentes para lograr el impacto esperado de sus acciones. A la vez, el Modificadorio permitió ampliar el plazo de ejecución de forma que se consiguiera ejecutar las actividades previstas y aprovechar los recursos disponibles en el Proyecto. De esta forma el programa siguió siendo relevante para el país y se alineó con sus necesidades.
- 2.6 Al momento de cierre del Programa y gracias a la ejecución de las acciones financiadas, como el fortalecimiento del esquema de gestión con las Secretarías de Educación Certificadas, el lanzamiento y trabajo durante 4 años del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) y el Sistema Nacional de Educación terciaria, la educación se posicionó como un tema clave en la agenda pública; logrando en los últimos años asignaciones presupuestales superiores. En consecuencia, en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, vigente al momento de cerrar el Proyecto, la educación sigue teniendo un rol protagónico y se mantienen varias de las iniciativas de fortalecimiento a la calidad de esta en todos sus niveles.

b. Alineación Estratégica

- 2.7 Los objetivos del proyecto se encuentran alineados con la Estrategia Institucional del Banco para 2010-2020 (AB-3008), y de manera específica con el objetivo estratégico de erradicar la pobreza extrema y fortalecer la promoción de la equidad. La intervención que se propuso apuntaba a los objetivos de desarrollo regional al buscar incrementar los estudiantes que finalizan la secundaria (grado 9º), así como aumentar acceso a la educación terciaria para aquellos que finalizan la educación media (grado 11º). De esta forma, en el marco de resultados el Programa se diseñó para contribuir a (i) estudiantes (niños y niñas) beneficiados por proyectos de educación; y (ii) maestros que reciben entrenamiento.
- 2.8 Al momento de la estructuración del Programa, los objetivos se encontraban alineados con la estrategia vigente del Banco en Colombia correspondiente al periodo 2012 – 2014 (GN-2648) , guardando una relación directa con tres de los aspectos contemplados en materia educativa: i) al apuntar a la modernización de la gestión descentralizada contribuyendo directamente con el objetivo de *dotar de herramientas informáticas para la gestión escolar y administrativa a las entidades territoriales*. ii) lo contemplado por el Programa en materia de competencias ciudadanas se enmarca en el objetivo de *implementar a escala nacional la enseñanza de competencias ciudadanas, promoviendo así la creación de climas*

escolares propicios para el aprendizaje en los niveles básico y medio. iii) el objetivo de fortalecer la oferta de formación técnica y tecnológica con calidad y pertinencia, en el marco de la creación del sistema nacional de formación de capital humano se trabaja con las acciones contempladas para el fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica.

- 2.9 Durante una parte de la ejecución del Programa, y la suscripción del Modificadorio, la estrategia de país cambió generando un documento para el período 2015 – 2018 (GN-2832). No obstante, el proyecto sigue alineado a los objetivos establecidos en materia educativa, apuntando directamente a aumentar la inversión en educación y garantizar el uso eficiente y equitativo de la misma.
- 2.10 Al momento del cierre, la estrategia de país 2019-2022 (GN-2972) plantea para el sector educativo la necesidad de fomentar políticas que aumenten su calidad en todo el territorio a través de: (i) promocionar el desarrollo docente de calidad; (ii) apoyar una mejor asignación de los recursos; y (iii) reducir el déficit en infraestructura y las inequidades territoriales del sector. en este caso se puede afirmar que lo referente con la modernización de la gestión descentralizada contemplada en el programa apunta al objetivo (ii), mientras que el desarrollo de competencias ciudadanas y fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica apuntan a elementos de los objetivos (i) y (iii).

c. Relevancia del Diseño

- 2.11 En relación con el problema diagnosticado, la lógica vertical del diseño presenta la siguiente cadena de resultados entre causas y soluciones (ver gráfico 1)
- 2.12 Al momento del diseño, el programa contaba con una lógica vertical sólida, que dio origen a la identificación de los productos e indicadores que apuntan a los objetivos específicos y estos a su vez al logro del objetivo general. Específicamente:
- 2.13 Objetivo específico 1: Al momento de diseño se asumió que proveer información sobre el desempeño de los estudiantes, la capacitación de rectores, directivos y docentes, acompañados por recomendaciones para una mejora llevarían a una modernización de la gestión descentralizada. Eso resultaría en la profundización de los procesos de modernización de la gestión descentralizada, especialmente llegando a las instituciones educativas. El objetivo específico 1 se alcanzaría.
- 2.14 Objetivo específico 2: Se asumió que las recomendaciones referentes de calidad, los proyectos para el desarrollo de competencias ciudadanas financiados por fondo concursable, guías de lenguaje y matemáticas llevarían a un desarrollo de competencia ciudadanas. Estas competencias llevarían a una educación para el ejercicio de los derechos humanos en la educación básica y el objetivo específico 2 sería cumplido.
- 2.15 Objetivo específico 3: Se asumió que convenios suscritos para acreditación, un marco nacional de cualificaciones, y un plan de transformación institucional a las instituciones educativas llevarían a un aumento al acceso y la graduación en la educación técnica y tecnológica a través del fortalecimiento de la oferta actual y generación de nueva oferta educativa de calidad. El objetivo específico 3 sería cumplido.
- 2.16 Objetivo general. Se asumió que el alcance de los objetivos específicos llevarían a un fortalecimiento en la gestión, un fomento de competencias ciudadanas y un aumento en el

acceso y graduación educación técnica y tecnológica llevarían a reducir rezagos e inequidades territoriales en cobertura y calidad educativa. Se lograría el objetivo general.

- 2.17 Se debe destacar que, durante la implementación, se mantuvo la lógica vertical del proyecto. Sin embargo, tuvieron lugar ajustes en los componentes del proyecto. Para el año 2016, se firmó el Modificadorio, dando lugar a ajustes en el alcance de los componentes, ampliando plazo de ejecución y creando la figura de la Unidad de Crédito Externo para acompañar la ejecución de la operación. Esta modificación no afectó la lógica vertical, ni los objetivos específicos del proyecto, y sirvió para facilitar la ejecución de la operación.
- 2.18 Producto del Modificadorio se introdujeron ajustes en los alcances de los componentes. En el componente 1 “Modernización de la gestión descentralizada” se incorporaron las actividades: (i) producción, divulgación y uso de índices y reportes de resultados de pruebas; (ii) encuestas de factores asociados y, (iii) desarrollo de interfaces entre diversas bases de datos. La aplicación de encuestas de factores asociados, incluidas en las pruebas SABER de 3º y 5º, así como el desarrollo de interfaces entre diversas bases de datos, permitieron la creación del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), para cada escuela, secretaría de educación y nación. Así se entregaron en este componente más de 48.000 reportes de la excelencia entre el 2016 y 2018 para cada una de las escuelas públicas y privadas del país. Como parte de este componente, se generó también una propuesta de reforma normativa y financiera del Sistema General de Participaciones –SGP– y un documento de recomendaciones para la reforma normativa del sector educación en Colombia.
- 2.19 En el componente 2. “Desarrollo de competencias ciudadanas” se incluyó la creación de (i) fondo concursable para financiar proyectos de fomento a las competencias ciudadanas; (ii) asistencia técnica; (iii) financiación de proyectos de investigación sobre clima escolar; (iv) formación de docentes y directivos en competencias ciudadanas; (v) diseño e implementación de un conjunto de indicadores de clima escolar; (vi) diseño e incorporación en prueba SABER PRO de componente sobre competencias ciudadanas para Escuelas Normales Superiores. Dentro de los productos generados luego del Modificadorio, se destaca la entrega de más de 2.100.000 guías impresas de lenguaje y matemáticas para EE focalizados de Jornada Única y PTA, la inclusión del componente de Ambiente Escolar en el ISCE, que a su vez permitió la generación de reportes en 4 niveles entre 2016 y 2018: escuela, municipio, departamento y país. Finalmente, y contemplando lo anterior, se generó un documento de recomendaciones de los referentes de calidad para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, incluyendo elementos de competencias ciudadanas.
- 2.20 Por su parte, en el componente 3 “Fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica” se agregó la actividad de acompañamiento técnico para la transformación y mejoramiento de la oferta T&T en el marco de la creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET) y el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC). Esta actividad dio origen a los siguientes productos: (i) prueba piloto del Plan de Intervención con recomendaciones de ajuste; (ii) estructura del Marco Nacional de Cualificaciones -MNC- piloteada en cuatro sectores/subsectores; (iii) diseño del sistema de aseguramiento de calidad del SNET y lineamientos para su implementación; y (iv) catálogo de cualificaciones elaborado para dos de los sectores/subsectores piloteados.

Gráfico 1. Mapa de Lógica Vertical

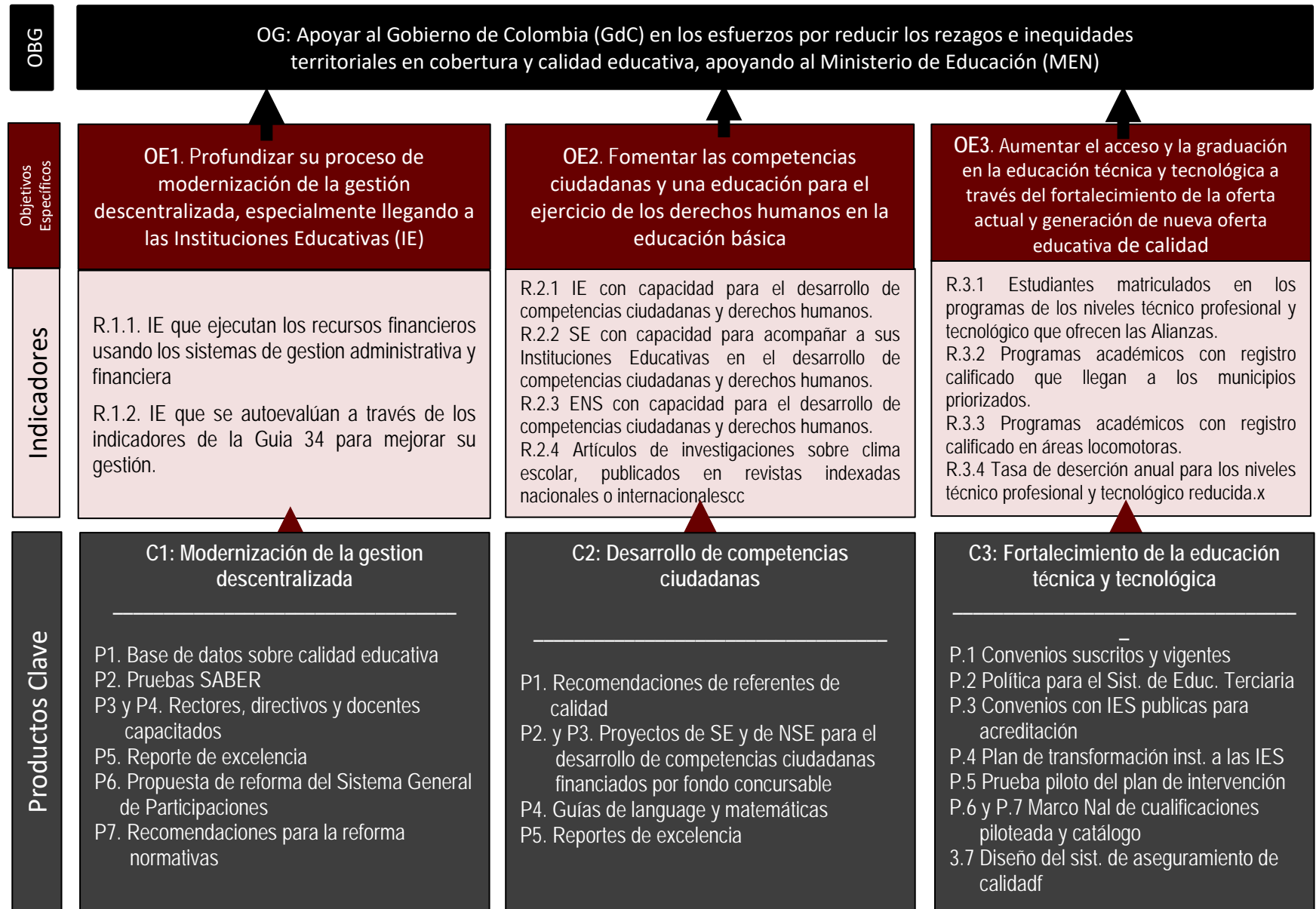


Tabla 1. Matriz de Resultados

	A la Aprobación			En Elegibilidad + 60 días			A la terminación (PCR)			Observaciones
	Unidad medida	Línea Base	EOP (P)	Unidad medida	Línea Base	EOP (P)	Unidad medida	Línea Base	EOP (A)	
Objetivo Específico #1 . Profundizar su proceso de modernización de la gestión descentralizada, especialmente llegando a las Instituciones Educativas (IE)										
R.1.1 IE que ejecutan los recursos financieros usando los sistemas de gestión administrativa y financiera.	IE	0	4,200	IE	0	4.200	IE	--	--	Eliminado
R.1.2 IE que se autoevalúan a través de los indicadores de la Guía 34 para mejorar su gestión.	IE	0	4,200	IE	0	4.200	IE	0	11,748	Eliminado
R.1.3 Número de docentes y directivos docentes con al menos 75% de requisitos de aprobación de capacitación en gestión académica.							Docentes	0	818	Nuevo
R.1.4 Secretarías de educación asesoradas en el acompañamiento a las escuelas en el uso de los resultados del reporte escolar e ISCE.							SE	0	95	Nuevo
R.1.5 Número de EE que participan en la Fase I de implementación de la Jornada Única.							EE	0	193	Nuevo
R.1.6 Número de Reportes de la Excelencia (ISCE), generados para las Entidades Territoriales Certificadas (Día E).							Reportes	0	285	Nuevo
R.1.7 Número de reportes de aprendizajes con menor desempeño en Pruebas SABER para las secretarías de educación (Siempre Día E).							Reportes	0	285	Nuevo
Objetivo Específico #2 Fomentar las competencias ciudadanas y una educación para el ejercicio de los derechos humanos en la educación básica										
R.2.1 IE con capacidad para desarrollar competencias ciudadanas y derechos humanos.	IE	0	1.000	IE	0	1.000	IE	0	0	Eliminado
R.2.2 SE con capacidad de acompañar sus IE en desarrollo de competencias ciudadanas	SE	0	40	SE	0	40	SE	0	0	Eliminado
R.2.3 ENS con capacidad para el desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos	ENS	0	40	ENS	0	40	ENS	0	0	Eliminado
R.2.4 Artículos de investigación sobre clima escolar, publicados en revistas indexadas nacionales o internacionales.	Artic.	0	10	Artic.	0	10	Artic.	0	0	Eliminado
R.2.5 Porcentaje de docentes de EE beneficiados por los convenios, que finalizan formación en competencias ciudadanas.							%Doc	0	60	Nuevo
R.2.6 Número de docentes del PTA que recibieron los materiales educativos entregados por el MEN							Doc.	0	76.159	Nuevo
R.2.7 EE oficiales que participan en el Día E.							EE	0	28.515	Nuevo
Objetivo Específico #3 Aumentar el acceso y la graduación en la educación técnica y tecnológica a través del fortalecimiento de la oferta actual y generación de nueva oferta educativa de calidad										
R.3.1 Estudiantes matriculados en los programas de los niveles técnico y tecnológico que ofrecen las Alianzas.	Estud.	45.000	15.000	Estud.	45.000	15.000	Estud.	45,000	--	Eliminado.
R.3.2 Programas académicos con registro calificado que llegan a los municipios priorizados.	Programas	0	36	%	0	36	%.	0	--	Eliminado
R.3.3 Programas académicos con registro calificado en áreas locomotoras.	Programas	0	18	%	0	18	%	0	--	Eliminado

	A la Aprobación			En Elegibilidad + 60 días			A la terminación (PCR)			Observaciones
	Unidad medida	Línea Base	EOP (P)	Unidad medida	Línea Base	EOP (P)	Unidad medida	Línea Base	EOP (A)	
R.3.4 Tasa de deserción anual para los niveles técnico profesional y tecnológico reducida.	%	24,5%	21%	%.	24,5	21%	%.	24.5	--	Eliminado
R.3.5 Nuevos programas T&T formulados por las Alianzas con registro calificado.							Progr.	0	217	Nuevo
R.3.6 Número de estudiantes matriculados en primer semestre en los programas T&T que ofrecen las Alianzas.							Estud.		10.446	Nuevo
R.3.7 Número de docentes y directivos de las IES de las alianzas, capacitados en temas estratégicos de educación T&T.							Docentes	0	2.508	Nuevo
R.3.8 Propuesta nuevo marco legal y normativo para la implementación del Sistema de Educación Terciaria -SNET-.							Docum.	0	1	Nuevo
R.3.9 Dos componentes del SNET (aseguramiento de la calidad y transferencia de créditos) con normas de regulación expedidas.							Docum.	0	1	Nuevo
R.3.10 Diseño curricular de nueva oferta de programas a partir de los catálogos de cualificaciones elaborado para dos de los cuatro sectores/subsectores piloteados.							Docum.	0	1	Nuevo

IE: Instituciones Educativas / SE: Secretarías de Educación / ENS: Escuelas Normales Superiores / Progr.: Programas / Estud: Estudiantes / Doc: Docentes / Docum: Documentos

- 2.21 En relación con la matriz de riesgos, al cierre del proyecto los 27 riesgos identificados para los tres componentes fueron mitigados o no se materializaron.

II.2 Efectividad

- 2.22 Los siguientes apartados describen la efectividad alcanzada por el proyecto a partir de los objetivos planteados. Se identifican los resultados alcanzados, los elementos y evidencias que permiten atribuir lo logrado a las acciones del Programa, así como otros resultados no previstos originalmente.
- 2.23 Este análisis se realiza tomando como referencia los indicadores definidos en el diseño inicial del Programa, para lo cual fue necesario, en algunos casos, recalcular las líneas base, tal como se expondrá más adelante. No obstante, lo anterior, en aquellos casos en donde se introdujeron indicadores como consecuencia del Modificadorio, se incluye en la discusión una referencia a sus resultados.

a. Declaración de Objetivos de Desarrollo del Proyecto.

- 2.24 El objetivo general de este Programa fue apoyar al Gobierno de Colombia en los esfuerzos por reducir los rezagos e inequidades territoriales en cobertura y calidad educativa. Para hacerlo se contemplaron tres objetivos específicos: (i) profundizar el proceso de modernización de la gestión descentralizada, especialmente a nivel de escuelas; (ii) fomentar las competencias ciudadanas y una educación para el ejercicio de los derechos humanos en la educación básica; y (iii) aumentar el acceso y la graduación en la educación técnica y tecnológica a través del fortalecimiento de la oferta actual y generación de nueva oferta educativa de calidad.
- 2.25 Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados a considerar a partir del diseño del proyecto son: (i) escuelas que lograron mejorar su proceso de gestión descentralizada; (ii) escuelas y escuelas normales superiores que implementaron programas para el fomento de competencias ciudadanas; y (iii) estudiantes matriculados en programas de niveles técnico profesional y tecnológico (T&T); así como el número de programas T&T ofertados.
- 2.26 Durante la ejecución del Programa se midieron y reportaron al Banco en forma semestral los indicadores de productos de acuerdo con la Matriz de Resultados vigente. Las mediciones correspondientes a los resultados fueron reportadas por el MEN de acuerdo con los reportes periódicos de escuelas, secretarías de educación y/o matrícula según cada caso (ver tabla 1 y tabla 2). De igual forma, al final del programa se realizó una evaluación de resultados ex-post al desarrollo del mismo, para lo cual se realizó un análisis de la documentación disponible y entrevistas con actores clave.
- 2.27 En la Tabla 2 se presentan los indicadores de resultados contemplados al momento del diseño de este programa. A manera general se puede resaltar que, de los 10 indicadores definidos, seis superaron la meta planteada inicialmente, dos lograron con resultados por debajo de lo esperado y para dos de ellos no fue posible obtener datos para ser evaluados al momento de cierre. En los siguientes apartes se amplía el análisis de resultados para cada componente.

2.28 De igual forma, resulta pertinente mencionar, que con el Modificadorio se incluyeron catorce nuevos indicadores de resultado¹, y para el final del programa doce² de ellos lograron y/o superaron la meta, tal y como se expone en la siguiente sección.

b. Resultados Logrados

2.29 A continuación, se analizará el logro de los resultados asociados a los objetivos específicos. En general, las metas establecidas fueron apropiadas. También se discute la entrega de los productos previstos, organizados por cada componente.

Tabla 2. Matriz de resultados Alcanzados

Resultado / Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Año	Metas y logros		% Logro	Medios de Verificación
Resultado 1. Escuelas que lograron mejorar su proceso de gestión descentralizada							
R.1.1 Instituciones Educativas que ejecutan los recursos financieros usando los sistemas de gestión administrativa y financiera.	Instituciones Educativas	0	2012	P	4,200	0%	Con el Modificadorio se eliminaron las actividades dirigidas a este resultado.
				P(a)	4,200		
				A	0		
R.1.2 Instituciones Educativas que se autoevalúan a través de los indicadores de la Guía 34 para mejorar su gestión.	Instituciones Educativas	0	2012	P	4,200	280%	Decreto 325 de 2015 , define un escenario para que todas las escuelas realicen autoevaluación, iniciando su implementación en 2015. En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificadoio. Se calculó resultado final a partir de información secundaria.
				P(a)	4,200		
				A	11.748		
Indicadores auxiliares*							
R.1.3 Número de docentes y directivos docentes con al menos 75% de requisitos de aprobación en capacitación en gestión académica.	Docentes	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	818		
R.1.4 Secretarías de educación asesoradas en el acompañamiento a	SE	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	95		

¹ Cinco para el componente 1, tres para el componente dos y seis en el componente 3.

² Cuatro en el componente 1, dos en el componente 2 y todos los del componente 3.

Resultado / Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Año	Metas y logros		% Logro	Medios de Verificación
las escuelas en el uso de los resultados del reporte escolar e ISCE.							
R.1.5 Número de EE que participan en la Fase I de implementación de la Jornada Única.	EE	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	193		
R.1.6 Número de reportes de la Excelencia (ISCE), generados para las Entidades Territoriales Certificadas (Día E).	Reportes	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	285		
R.1.7 Número de reportes de aprendizajes con menor desempeño en Pruebas SABER para las secretarías de educación (Siempre Día E).	Reportes	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	285		
Resultado 2: Escuelas y escuelas normales superiores que implementaron programas para el fomento de competencias ciudadanas							
R.2.1 IE con capacidad para el desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos.	Instituciones Educativas	0	2012	P	1,000	152%	Informes Semestrales En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificatio. Se calculó resultado final a partir de información secundaria
				P(a)	1,000		
				A	1.529		
R.2.2 SE con capacidad para acompañar sus IE en el desarrollo de competencias ciudadanas	Secretarías de Educación	0	2012	P	40	50%	Informes Semestrales En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificatio. Se calculó resultado final a partir de información secundaria
				P(a)	40		
				A	20		
R.2.3 ENS con capacidad para el desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos.	Escuelas Normales Superiores	0	2012	P	40	25%	Informes Semestrales En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificatio. Se calculó resultado final a partir de información secundaria
				P(a)	40		
				A	8		
R.2.4 Artículos de investigaciones sobre clima escolar, publicados en revistas indexadas	Artículos	0	2012	P	10	0%	Con el Modificatorio se eliminaron las actividades asociadas a este resultado.
				P(a)	10		
				A	0		

Resultado / Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Año	Metas y logros		% Logro	Medios de Verificación
nacionales o internacionales.							
Indicadores auxiliares*							
R.2.5 Porcentaje de docentes de EE beneficiados por los convenios, que finalizan formación en competencias ciudadanas.	% docentes	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	60		
R.2.6 Número de docentes del PTA que recibieron los materiales educativos entregados por el MEN	Docentes	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	76.159		
R.2.7 EE oficiales que participan en el Día E.	Establecimientos Educativos	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	28.515		
Resultado 3: Estudiantes matriculados en programas de niveles técnico profesional y tecnológico (T&T); así como el número de programas T&T ofertados							
R.3.1 Estudiantes matriculados en los programas de los niveles técnico profesional y tecnológico que ofrecen las Alianzas.	Estudiantes	45,000	2010	P	15,000	479%	Reportes de matrícula de Educación superior
				P(a)	15,000		En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificatio. Se calculó resultado final a partir de información secundaria
				A	71.838		
R.3.2 Programas académicos con registro calificado que llegan a los municipios priorizados.	Programas	0	2012	P	36	211%	Reportes de programas registrados
				P(a)	36		En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificatio. Se calculó resultado final a partir de información secundaria
				A	76		
R.3.3 Programas académicos con registro calificado en áreas locomotoras.	Programas	0	2012	P	18	217\$	Reportes de programas registrados
				P(a)	18		En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificatio. Se calculó resultado final a partir de información secundaria
				A	39		
R.3.4 Tasa de deserción anual para los niveles técnico profesional y tecnológico reducida.	Porcentaje	24.5	2012	P	21	385%	Reportes de matrícula de Educación superior
				P(a)	21,80		En indicador no se monitoreo al ser eliminado con el modificatio. Se calculó resultado final a
				A	17,1		

Resultado / Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Año	Metas y logros		% Logro	Medios de Verificación
							partir de información secundaria
<i>Indicadores auxiliares*</i>							
R.3.5 Programas T&T formulados por las Alianzas con registro calificado.	Programas	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	217		
R.3.6 Estudiantes matriculados en primer semestre en los programas T&T que ofrecen las Alianzas.	Porcentaje	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	10.446		
R.3.7 Docentes y directivos de las IES de las alianzas, capacitados en educación T&T.	Docentes	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	2.508		
R.3.8 Propuesta nuevo marco legal y normativo para la implementación del SNET.	Documento	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	1		
R.3.9 Componentes del SNET (2) con normas de regulación.	Normas	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	1		
R.3.10 Diseño curricular de programas, a partir de catálogos de cualificaciones (2 sectores/subsector)	Documento	0	2012	P	0	**	Informes semestrales
				P(a)	0		
				A	1		

* Se incluyen a manera de *indicadores adicionales*, aquellos introducidos a raíz de la suscripción del Modificadorio.

** No se presenta porcentaje de logro para los *indicadores adicionales*, por cuanto al no contemplarse en el diseño, no se tienen datos de planeación para realizar la comparación correspondiente.

2.30 Un elemento por destacar de este análisis es la arqueología de información al interior del ministerio para recuperar información que permitiese presentar los avances logrados con la ejecución del programa. Lo anterior fue necesario, debido a que con la suscripción del Modificadorio surgieron cambios en los objetivos y en consecuencia el MEN no realizó el monitoreo de algunos de los indicadores planteados inicialmente, llegando en algunos casos incluso a perder la continuidad de las fuentes de datos requeridas para su cálculo. Por este motivo, y como parte de este análisis, se hizo necesario recalcular las líneas base de algunos indicadores a partir de información disponible, tanto para el año de diseño, como para el año de cierre del proyecto.

2.31 Este fue el caso para los indicadores R.1.2 Escuelas que se autoevalúan a través de los indicadores de la Guía 34 para mejorar su gestión; R.2.1 IE con capacidad para el

desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos; R.2.2 SE con capacidad para acompañar sus IE en el desarrollo de competencias ciudadanas; R.2.3 ENS con capacidad para el desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos; R.3.1 Estudiantes matriculados en los programas de los niveles técnico profesional y tecnológico que ofrecen las Alianzas; R.3.2 Porcentaje de nuevos programas académicos con registro calificado que llegan a los municipios priorizados; R.3.3 Programas académicos con registro calificado en áreas locomotoras; y R.3.4 Tasa de deserción anual para los niveles técnico profesional y tecnológico reducida.

- 2.32 En cuanto a los indicadores de producto, de los 14 indicadores incluidos en el contrato inicial, 11 fueron suprimidos en el modificadorio, los cuales fueron reemplazados por otros 22. En cuanto al cumplimiento de los productos, en la Matriz de Resultados del Programa ([EEO2](#)) al cierre se puede observar que todos los productos propuestos fueron logrados al 100% durante la implementación.

Resultado Objetivo # 1 Escuelas que lograron mejorar su proceso de gestión descentralizada

- 2.33 El objetivo específico 1, profundizar el proceso de modernización de la gestión descentralizada, especialmente a nivel de escuelas, tenía asociados dos indicadores de resultados: (i) escuelas que ejecutan los recursos financieros usando los sistemas de gestión administrativa y financiera; y (ii) escuelas que se autoevalúan a través de los indicadores de la Guía 34 para mejorar su gestión. Si bien ambos indicadores fueron eliminados con el Modificadorio, a continuación, se presenta el análisis de sus resultados al momento del cierre del programa.
- 2.34 En cuanto al primer indicador, lo que se planteó al momento del diseño del programa, fue la posibilidad de contar un software para que las escuelas ejecutaran sus recursos. Un análisis de la operatividad del mismo llevó al MEN a replantear esta alternativa, y en consecuencia con la suscripción del Modificadorio se eliminaron las actividades asociadas a este resultado, lo que implica que a la fecha de cierre del programa las escuelas continuaban realizando la ejecución de recursos apoyados en los esquemas de gestión administrativa y financiera definidos por las secretarías de educación para este fin.
- 2.35 Resulta pertinente mencionar, que con la firma del Modificadorio se incorporó como actividad el diseño del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), elemento para apoyar la gestión de las escuelas. En este marco, se incluyeron cinco (5) indicadores de resultado asociados al primer objetivo estratégico; (R.1.3) docentes y directivos docentes con al menos 75% de requisitos de aprobación de capacitación en gestión académica; (R.1.4) secretarías de educación asesoradas en el acompañamiento a las escuelas en el uso de los resultados del reporte escolar e ISCE; (R.1.5) escuelas que participan en la Fase I de implementación de la Jornada Única (R.1.6) reportes de la excelencia (ISCE), generados para las secretarías de educación (Día E); y (R.1.7) reportes de aprendizajes con menor desempeño en pruebas SABER para las secretarías de educación (Siempre Día E). Para el final del proyecto cuatro (4) de ellos superaron la meta, y solo el indicador relacionado docentes y directivos docentes con al menos 75% de requisitos de aprobación de capacitación en gestión académica, se ubicó por debajo, con un 91.8% de logro.
- 2.36 De acuerdo con lo anterior, es posible asegurar que como resultado del programa las escuelas colombianas obtuvieron una herramienta (ISCE) y un marco normativo (Decreto

325 de 2015) que facilitaron escenarios de análisis y autoevaluación, mejorando su gestión descentralizada.

- 2.37 Estos indicadores permiten actuar de forma auxiliar para verificar que el objetivo específico se cumplió. Adicionalmente, el segundo, el indicador asociado a verificar el logro del objetivo específico 1 relacionado con la autoevaluación de las escuelas supera ampliamente la meta, dado entre los años 2015 y 2018, con la emisión del Decreto 325 de 2015, todas las escuelas del país debieron incorporar “en su calendario académico un 1 día al año de receso estudiantil, con el objeto de realizar una jornada por la excelencia educativa denominada Día E.” De esta forma, se institucionalizó en el país un espacio para autoevaluación de las escuelas, permitiendo reflejar cumplimiento al indicador.

Resultado Objetivo # 2 *Escuelas y escuelas normales superiores que implementaron programas para el fomento de competencias ciudadanas*

- 2.38 El objetivo estratégico 2, fomentar las competencias ciudadanas y una educación para el ejercicio de los derechos humanos en la educación básica, apuntaba al logro de los siguientes resultados: (R.2.1) escuelas con capacidad para el desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos; (R.2.2) secretarías de educación con capacidad para acompañar sus escuelas en el desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos; (R.2.3) escuelas normales superiores con capacidad para el desarrollo de competencias ciudadanas y derechos humanos; y (R.2.4) artículos de investigaciones sobre clima escolar, publicados en revistas indexadas nacionales o internacionales. Al igual que en el componente anterior, los indicadores de este objetivo fueron eliminados con la entrada en vigencia del Modificadorio, y se plantearon nuevos indicadores.
- 2.39 Para los primeros tres indicadores, fue posible reconstruir la información, tomando como referencia la información consignada en los informes semestrales del proyecto, encontrando que se superó la meta de escuelas con capacidad para desarrollar competencias ciudadanas, superando la meta de 1.000 escuelas, y llegando a 1.552 escuelas. En el caso de las capacidades de las secretarías de educación y de las escuelas normales superiores para promover las competencias ciudadanas, a partir de la información disponible se encontró que niveles de logro de las metas planteadas se situaron en 50% y 25%, respectivamente. El último de los resultados esperados, consistente en el número de artículos sobre competencias ciudadanas no fue alcanzado, puesto que al eliminarse las actividades relacionadas con la producción de artículos de investigación no se generaron los productos requeridos.
- 2.40 El ISCE, generado a partir del Modificadorio tenía 4 componentes para educación básica: (i) progreso; (ii) desempeño; (iii) eficiencia; y (iv) ambiente escolar; y 3 para educación media: (i) progreso; (ii) desempeño; (iii) eficiencia. El componente de ambiente escolar apuntaba a evidenciar en las escuelas la interiorización de competencias ciudadanas. En consecuencia, dentro de los indicadores planteados a raíz del Modificadorio, se incluyeron resultados asociados a formación docente en competencias ciudadanas, distribución de materiales educativos y en asegurar que las escuelas oficiales participaran en el Día E, escenario en donde se analizaban los resultados del ISCE. De indicadores se logró la meta en lo referente distribución de materiales y participación en el Día E. En materia de formación docente en competencias ciudadanas (R.2.5) se llegó a un cumplimiento de 92,3% ya que se esperaba que al menos el 65% de los docentes beneficiados en la formación de competencias ciudadanas y derechos humanos, finalizaran la formación y tan solo el 60% lo logró. Adicionalmente la meta del número de docentes del PTA que

recibieron materiales educativos entregados por el MEN (R.2.6) fue 76.159 y la meta asociada al EE oficiales que participan en el Día E (R.2.7) 28.515.

- 2.41 A partir de lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que se puede verificar el logro del objetivo. Gracias a las acciones del programa, las escuelas oficiales y las escuelas normales superiores, quedaron equipadas con elementos para implementar programas y acciones que fomentan las competencias ciudadanas y una educación para el ejercicio de los derechos humanos en la educación básica.

Resultado Objetivo # 3 *Estudiantes matriculados en programas de niveles técnico profesional y tecnológico (T&T); así como el número de programas T&T ofertados*

- 2.42 El objetivo estratégico 3, aumentar el acceso y la graduación en la educación técnica y tecnológica a través del fortalecimiento de la oferta actual y generación de nueva oferta educativa de calidad tenía los siguientes indicadores de resultados al momento del diseño: (R.3.1) estudiantes matriculados en los programas de los niveles técnico profesional y tecnológico; (R.3.2) programas académicos con registro calificado que llegan a los municipios priorizados; (R.3.3) programas académicos con registro calificado en áreas locomotoras; y (R.3.4) tasa de deserción anual para los niveles técnico profesional y tecnológico reducida. Al igual que en los otros dos componentes, los indicadores de este fueron eliminados con la entrada en vigencia del Modificadorio, y se plantearon nuevos indicadores.
- 2.43 Para reportar los resultados de los indicadores contemplados al momento de diseño, al no tener seguimiento de indicadores no se tenían elementos para contrastarlos con la línea base planteada inicialmente. En consecuencia, fue necesario establecer a partir de la información disponible al momento de la realización de este análisis una nueva línea base y con ella calcular los resultados (ver Tabla 2). El mayor avance se dio en la tasa de deserción de la educación T&T, que pasó de 22,8% a 17,1%, significando un nivel de logro del 228%. Le sigue, el número de programas académicos con registro calificado que llegan a los municipios priorizados, con 221%. Por último, se encuentran el número de estudiantes matriculados en los programas T&T que ofrecen las Alianzas (128%), y los programas académicos con registro calificado en áreas locomotoras (127%).
- 2.44 La firma del Modificadorio trajo consigo la formulación de nuevos indicadores para este componente: (R.3.5) programas T&T formulados por las alianzas con registro calificado; (R.3.6) estudiantes matriculados en primer semestre en los programas T&T que ofrecen las alianzas³; (R.3.7) docentes y directivos de las IES de las alianzas, capacitados en educación T&T; (R.3.8) propuesta nuevo marco legal y normativo para la implementación del SNET; (R.3.9) componentes del SNET (2) con normas de regulación; y (R.3.10) diseño curricular de programas, a partir de catálogos de cualificaciones (2 sectores/subsectores). Al cierre del programa se logró superar en un 20% la meta de R.3.5 programas con registro calificado formulados por las alianzas, en el indicador R.3.6 la meta fue superada en un 49%, la meta del indicador R.3.7 fue superada en un 25%, los indicadores (R.3.8) y (R.3.9) alcanzaron el 100% de la meta establecida y el indicador (R.3.10) superó la meta en un 400% como resultado de los 9 catálogos adicionales generados que permitieron realizar el diseño curricular de 33 programas adicionales a los 8 planteados en la meta.

³ Incluye referencia a primer semestre a diferencia del indicador original.

- 2.45 En consecuencia, para el componente relacionado con educación superior es posible afirmar que las acciones del programa contribuyeron a aumentar el número de estudiantes matriculados en programas T&T, así como la oferta de los mismos.

c. Análisis Contrafactual

- 2.46 Dados los cambios en el alcance de componentes, se definió para la evaluación final, una evaluación de resultados ex-post al desarrollo del Programa ([EEOp1](#)), sin tratarse de una evaluación de impacto. Con este fin se determinaron cinco ejes de indagación: Efectividad, Relevancia, Sinergias, Sostenibilidad y Eficiencia frente a los cuales se realizó el proceso de recolección y análisis de la información y la presentación de hallazgos.
- 2.47 En consecuencia, para el análisis de atribución de los resultados al proyecto no se cuenta con una evaluación de impacto de tipo causal de la intervención. Por tanto, el presente análisis se fundamenta en una descripción de la teoría del cambio de la intervención y en una revisión de literatura asociada al efecto de los esfuerzos por reducir los rezagos e inequidades territoriales en cobertura y calidad educativa.
- 2.48 El análisis se centra en la revisión de literatura internacional relacionada con intervenciones que han buscado mejorar la calidad educativa a través de la gestión escolar y el clima escolar. Asimismo, se evidencian algunos casos de intervenciones enfocadas a aumentar el acceso a la educación técnica y tecnológica, así como a hacerla más pertinente de acuerdo con las demandas del mercado laboral.
- 2.49 La importancia de proporcionar información para apoyar los procesos de toma de decisiones a nivel de las escuelas continuó siendo una constante del proyecto. Sin embargo, el centro de atención se trasladó del tema financiero a los procesos de gestión de la calidad educativa. A nivel nacional, la evidencia indica que aquellas entidades territoriales con mayor capacidad de gestión (en particular, las certificadas y con mayor capacidad de aportar recursos financieros locales) han tenido mayores aumentos de cobertura y mejoras en la calidad de la educación de sus poblaciones (Cortés, 2010).
- 2.50 Branch, Hanushek y Rivkin (2012) hicieron un análisis para conocer el impacto de la gestión de los rectores en los colegios públicos de Estados Unidos. En su estudio encontraron que una gestión escolar realizada por un rector de calidad alta repercute en ganancias de aprendizaje de los estudiantes, resultado que es particularmente más alto cuando los rectores de calidad alta se encargan de administrar colegios que atienden a estudiantes de condiciones socioeconómicas bajas.
- 2.51 En esta misma línea, Dhuey y Smith (2017) encontraron que un aumento de una desviación estándar (s.d.) en la distribución de calidad de los rectores mejora los puntajes de los estudiantes tanto en matemáticas (0.41 s.d.) como lenguaje (0.29 s.d.). Esto lo atribuyen, entre otras cosas, a su capacidad de poder decidir a qué profesores contratar o despedir y a la de monitorear la instrucción que reciben los estudiantes.
- 2.52 Finalmente, con respecto a la gestión escolar se han realizado estudios que muestran que los programas de entrenamiento a rectores tienen un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes (ver por ejemplo Corcoran, Schwartz y Weinstein, 2012; Corcoran, 2017). Además, se ha encontrado que las estrategias enfocadas en la difusión de información a los actores involucrados en el proceso educativo están relacionadas con

un mejor desempeño (e.g. Hoxby, 2001; Hanushek y Raymond, 2003; Figlio y Rouse 2006; Rau y Contreras, 2009). Siendo este último caso un ejemplo de las acciones que se buscaron implementar en el componente 1, dando a las escuelas mayores elementos para autoevaluarse y tener una mejor gestión descentralizada.

- 2.53 En el caso de los resultados asociados al objetivo 2, el clima escolar y los aprendizajes de los estudiantes guardan estrecha relación. Los ambientes escolares con menor vandalismo, violencia física o verbal y menor discriminación por razones raciales, lingüísticas o sociales están asociados a mejores aprendizajes entre sus estudiantes, incluso después de controlarse por variables socioeconómicas, geográficas y pedagógicas (OECD, 2010; ICCS, 2009; SERCE, 2006). Lin (2013) reafirma la importancia de incrementar la exposición de los estudiantes a las competencias ciudadanas, enfatizando que hay ciertas prácticas de instrucción que pueden ser más efectivas para desarrollar este tipo de competencias en los estudiantes.
- 2.54 Estudios como los de Lenzi et al. (2014) muestran que el fomento de mayores niveles de clima escolar democrático está asociado con mayores niveles de competencias ciudadanas en los adolescentes. Asimismo, otros estudios muestran que estrategias que tienden a crear ambientes escolares positivos están asociadas con el logro académico, éxito escolar, prevención efectiva de la violencia, desarrollo saludable de los estudiantes y una mayor retención docente (Cohen et al., 2009).
- 2.55 En cuanto a la educación técnica y tecnológica se ha destacado que esta es una herramienta esencial para promover el crecimiento económico y capital humano de Latinoamérica (CAF, 2018). Sin embargo, para que este tipo de educación sea eficiente, la formación que se imparte debe estar alineada con las oportunidades de empleo (CAF 2016). Field y Kuczera (2012) destacan el caso de España en donde los programas de educación técnica se diseñan de tal manera que se logren coordinar los intereses de las autoridades nacionales, comunidades autónomas y empleadores. Este tipo de formación, además, incluye componentes tanto teóricos como empíricos. Con la extensión de estos programas a nivel secundario, han logrado incrementar la matrícula a nivel terciario de un 2% en 1995 a 15% en 2009.
- 2.56 En Estados Unidos se destaca el caso de una colaboración entre escuelas técnicas y empresas automotrices que han servido para orientar los currículos según las necesidades empresariales, lo cual ha ayudado a ubicar a una gran cantidad de alumnos en puestos de pasantías (CAF, 2018). En Latinoamérica, la Duale Hochschule Latinoamérica (DHILA) cuenta con un programa que promueve las prácticas laborales de la mano de más de 1200 empresas.
- 2.57 Por otro lado, es de suma relevancia afirmar que la teoría de cambio de la intervención es pertinente para atribuir los resultados logrados; ya que gracias a la provisión de información se logró una mejor gestión descentralizada por parte de las acciones, facultándolas no solo para realizar espacios de reflexión y autoevaluación, sino también para trabajar en torno al mejoramiento del clima escolar. De igual forma, se logró el fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica facilitando la generación de nueva oferta educativa de calidad amplió las posibilidades de acceso y graduación de estos programas.
- 2.58 La experiencia internacional muestra que los resultados observados son razonablemente atribuibles al proyecto. Adicionalmente, no hubo otros factores tales como otras

intervenciones de gobierno o donantes, cambios políticos o factores de mercado que permitan explicar estos resultados.

II.3 Eficiencia

a. Metodología

- 2.59 En la etapa de preparación del proyecto, con la información disponible se llevó a cabo un análisis costo beneficio (ACB). En ese momento se estimaron beneficios derivados para cada uno de los tres componentes de la operación. Así las cosas, para el componente 1 los principales beneficios se asociaron a la matrícula y el rendimiento académico; en el componente 2, se estimaron beneficios asociados a la reducción del comportamiento agresivo y antisocial; y en el componente 3, se estimaron los beneficios en empleabilidad e ingresos de los estudiantes beneficiados por la oferta adicional de programas de educación terciaria .
- 2.60 En este análisis ex-ante se estimó que en el caso de que se cumplieran las metas establecidas, el valor presente neto estaría en 16.6 millones de dólares para el componente 1, 3.9 millones de dólares para el componente 2 y 25 millones de dólares para el componente 3. Sin embargo, dicho anexo de la propuesta de préstamo no reportó la tasa interna de retorno ni la razón costo beneficio.
- 2.61 Durante la preparación de este PCR, se actualizó el análisis costo beneficio con los resultados observados del programa, y tomó un horizonte de análisis a 45 años; se revisaron los supuestos del análisis económico, como por ejemplo, las tasas promedio de acceso y graduación de educación primaria, secundaria y superior.
- 2.62 Para estimar los beneficios asociados al Componente 1 se tomó la misma tasa de beneficiarios de la evaluación ex ante (5%) y se asumió que para las 4.200 escuelas que logran autoevaluarse gracias a las herramientas que entrega el préstamo, se lograría mantener cohortes de 60 estudiantes en promedio graduados de la media. Esto implica que al final se tendría un total de 12.600 beneficiarios, que comienzan a incorporarse a una tasa del 25% hasta llegar en el año 4 a de la operación a mantenerlos fijos en 12.600. en este caso, se mantuvo el supuesto de la evaluación ex ante, que prevee un incremento del 3% en los ingresos de estos individuos. Esto implica en el horizonte de evaluación por encima de los 71 millones de dólares, con un aporte del 21% al valor presente neto de los ingresos.
- 2.63 El componente 2 por su parte, asocia sus beneficios con una disminución en la deserción. El supuesto es que la deserción pasa del 4,2%, dato de línea base, al 3.2% tasa que corresponde con la información presentada en la evaluación final del programa (ver [EEOp1](#)). En el horizonte de evaluación, este componente contribuye con el 6% del valor presente neto de los ingresos y representa 21 millones de dólares.
- 2.64 Por su parte, el componente 3, resulta el de mayor contribución, con un 73% del valor presente neto de los ingresos, e ingresos proyectados en el horizonte de evaluación de 239 millones de dólares. Los supuestos en este componente están relacionados con los ingresos de los beneficiarios, solo que en este caso, se asume un mayor valor de ingreso pues al tener más formación podrán acceder a mejores empleos.

- 2.65 En un horizonte de 45 años, el valor presente neto, descontado a una tasa del 12%, estaría por encima de los 135 millones de dólares, superando lo estimado en el análisis ex ante. Por su parte, la relación beneficio costo sería del orden de 1.34, mientras que la tasa interna de retorno es 15.7% (ver [EEOp4](#)).
- 2.66 Adicional a lo anterior, se realizó una evaluación de los costos del programa y los tiempos utilizados, que se apoya en la información histórica generada por los índices de desempeño durante el período de ejecución.
- 2.67 El costo total del Programa fue cuarenta y seis millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$46.000.000), sin aportes locales. En términos de ejecución presupuestaria, para el final del programa esta fue del 97% , luego de un periodo de 7 años (ver Tabla 3).

Tabla 3. Ejecución Presupuestal (En millones de Dólares Americanos)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
TOTAL PROGRAMA	P	20.57	15.29	10.14	0.00	0.00	0.00	0.00	46.00
	P(a)	20.57	9.38	7.20	15.98	17.86	7.77	1.30	44.79
	A	2.85	9.79	6.11	11.31	8.17	5.26	1.16	44.65
% de Ejecución		6.2%	21.3%	13.3%	24.6%	17.8%	11.4%	2.5%	97.1%

Fuente. PMR

- 2.68 Al momento de diseño, se planteó la ejecución para realizarse en 3 años; sin embargo, la baja ejecución de los dos primeros años hizo necesario una ampliación del plazo, así como la modificación de algunas actividades contempladas. En el Gráfico 2 es posible visualizar los escenarios de ejecución planeada y efectiva del programa.

Gráfico 2. Ejecución de Recursos Planeada y Efectiva



Fuente: PMR.

P=Ejecución Planeada; A=Ejecución Efectiva

- 2.69 Teniendo en cuenta que los problemas de ejecución se atribuían a problemas de índole técnico y administrativo, el Modificadorio ajustó la estructura financiera del programa para redistribuir lo contemplado inicialmente en los componentes 4 a 7, tal y como se presenta en la Tabla 4. A nivel de los componentes 1, 2 y 3 es posible observar que, si bien los montos totales no se ajustaron, si hay un cambio en la distribución de actividades.

Tabla 4. Estructura Financiera Inicial y Final (miles de dólares)

Diseño Inicial		Modificatorio	
Componente 1. Modernización gestión descentralizada	12.000	Componente 1. Modernización gestión descentralizada	12.000
1.1. Herramientas gestión presupuestal y financiera (Nal, SE y EE)	1.000	1.1. Herramientas para la gestión académica, administrativa y financiera (P1. Base de datos sobre calidad educativa y P2. Pruebas SABER)	7.450
1.2. Herramientas para la planificación, gestión administrativa y académica de IE	1.100	1.2. Fortalecimiento gestión académica y administrativa (P3 - P4. Rectores, directivos y docentes capacitados y P5. Reporte de excelencia)	3.250
1.3. Capacitación a las SE y directivos de las instituciones educativas en técnicas de gestión	9.900	1.3. Propuesta reforma del SGP (P6. Propuesta de reforma del Sistema de Participaciones)	1.100
		1.4. Apoyo diseño e implementación Jorn. Única (P7. Recomendaciones de reforma)	200
Componente 2. Desarrollo de Comp. Ciudadanas	12.000	Componente 2. Desarrollo de Comp. Ciudadanas	12.000
2.1. Fondo para SE y ENS	8.700	2.1. Fondo para SE y ENS (P2. y P3. Proyectos de SE y de NSE para el desarrollo de competencias ciudadanas financiados por fondo concursable)	3.000
2.2. Asistencia técnica a SE	250	2.2. Formación de docentes y directivos (P4. Guías de language y matemáticas y P5. Reportes de excelencia)	3.300
2.3. Proyectos de investigación	750	2.3. Diseño y adaptación de mallas curriculares y dotación de recursos educativos para instituciones educativas (P1. Recomendaciones de referentes de calidad)	5.700
2.4. Formación de docentes y directivos	1.450		
2.5. Indicadores de clima escolar en IE	300		
2.6. Mód. competencias ciudadanas (SABER PRO)	550		
Componente 3. Fortalecimiento Ed. T&T	18.000	Componente 3. Fortalecimiento Ed. T&T	18.000
3.1. Alianzas	11.400	3.1. Alianzas (P.1 Convenios suscritos y vigentes)	8.000
3.2. Formación docentes	3.000	3.2. Fortalecimiento institucional IES con T&T (P.2 Política para el Sist. de Educ. Terciaria y P.3 Convenios con IES publicas para acreditación)	6.800
3.3. Fortalecimiento institucional de Alianzas	3.600	3.3. Fortalecimiento institucional de Alianzas (P.4 Plan de transformación inst. a las IES y P.5 Prueba piloto del plan de intervención)	900
		3.4. Transformación oferta T&T -marco del SNET- (P.6 y P.7 Marco Nal de cualificaciones y piloteada y catálogo)	2.300
4. Administración	1.300	4. Administración, auditoría e imprevistos	3.300
5. Auditoría	300		

Diseño Inicial		Modificatorio	
6. Evaluación de impacto	1.500	5. Evaluación de impacto	700
7. Imprevistos	900		
TOTAL	46.000	TOTAL	46.000

2.70 En materia de ejecución por componente, el balance al final del programa arroja que para todos ellos se logra una ejecución presupuestal del 97% o superior, frente a lo planeado inicialmente ([EEO3](#)). En la Tabla 5 es posible observar que mientras que los componentes 1 y 3 logran una ejecución superior al 100%, en el componente 2 se tiene una ejecución del 95%, mientras que en lo referente a administración y evaluación la ejecución no alcanza el 70% frente a lo que se contempló inicialmente.

Tabla 5. Ejecución presupuestal por componente (miles de dólares)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	% ejecución
Componente 1 – mejoramiento de la gestión descentralizada	P	4,941.0	3,833.0	3,226.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12,000.0	101.5%
	P(a)	4,941.0	850.0	618.0	6,692.1	4,103.9	1,497.9	383.9	12,221.5	
	A	0.0	1,084.2	466.2	5,192.1	3,759.6	1,335.5	344.0	12,181.6	
Componente 2 – fomento de competencias ciudadanas	P	4,585.0	5,314.0	2,101.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12,000.0	95.3%
	P(a)	4,585.0	4,903.0	1,270.0	3,958.7	2,780.2	3,006.6	645.2	11,474.1	
	A	315.3	2,814.0	2,739.3	1,953.4	1,448.7	1,558.2	609.9	11,438.8	
Componente 3 – fortalecimiento educación T&T	P	10,072.0	5,112.0	2,816.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18,000.0	101.3%
	P(a)	10,072.0	3,000.0	4,885.0	4,856.3	10,428.9	2,057.4	0.0	18,239.5	
	A	2,277.8	5,591.3	2,450.2	3,694.0	2,552.0	1,674.2	0.0	18,239.5	
Administración y Evaluación	P	975.0	1,027.0	1,998.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4,000.0	69.8%
	P(a)	975.0	627.0	427.0	477.2	545.6	1,206.9	272.9	2,858.6	
	A	261.0	296.8	451.5	475.1	408.8	692.6	205.3	2,791.1	

2.71 A partir de esta información es posible calcular el Índice de Rendimiento de Costos (CPI por su sigla en inglés) y el Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI por su sigla en inglés), lo cuales se presentan en la Tabla 6. En relación con el CPI, se observan valores inferiores a 0.8 entre el 2013 y el 2016, lo cual reitera la necesidad del Modificatorio firmado en 2015, y que permite normalizar la ejecución en los años siguientes. De igual forma, el SPI refleja los problemas iniciales de ejecución y al ser un programa planeado inicialmente para ejecutarse en 3 años, el índice se ve castigado por la extensión de plazo. No obstante, para el final del proyecto ambos índices se ubican en valores cercanos a 1, indicando que este finaliza de manera satisfactoria, logrando con el Modificatorio corregir las demoras iniciales.

Tabla 6. Índice de desempeño del costo e índice de desempeño del cronograma⁴

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CPI (anual)	1	0.69	1.4	2.15	1.32	1.05	1	1
SPI (anual)	1	5.18	1.58	2.73	0.97	1.13	1.05	1

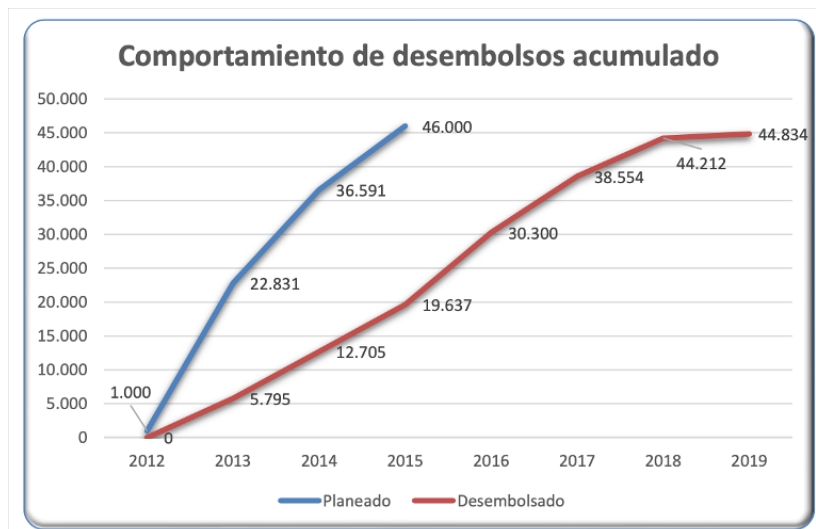
* valores satisfactorios entre 0.8 y 2.0

2.72 De acuerdo con el informe inicial del proyecto, la proyección de desembolsos se estimaba para cuatro vigencias, pero con la modificación del contrato de empréstito y las prórrogas,

⁴ Valores según PMR 2019 (II)

las solicitudes se hicieron por 8 años. En el Gráfico 3, se presenta el comportamiento de desembolsos frente a lo proyectado inicialmente. No obstante, para el final del programa este indicador se ubica en 97,4%.

Gráfico 3. Comportamiento de desembolsos acumulado



Fuente: Informe Final del Programa

Calificación de Eficiencia

II.4 Sostenibilidad

a. Aspectos Generales Relacionados con la Sostenibilidad

- 2.73 La sostenibilidad de los productos y resultados del Programa se analiza desde tres ámbitos: (i) el técnico; (ii) el financiero; y (iii) el político, así como los riesgos relacionados al programa y los que pudiesen incidir en la sostenibilidad de las intervenciones.
- 2.74 El proyecto está constituido por una serie de acciones y actividades que apuntan hacia fines diferentes, si bien no necesariamente excluyentes. Por lo tanto, la sostenibilidad del Programa está dada por la sostenibilidad de los logros alcanzados, sus componentes y, más aún, de las actividades que los conforman, especialmente de aquellas que podrían ser consideradas como centrales. En este marco, debe destacarse que buena parte de los proyectos desarrollados y los resultados logrados⁵ en el marco del Programa han sido incluidos como parte de la política educativa del cuatrienio 2018 – 2022.
- 2.75 Con respecto a el Índice Sintético de Calidad Educativa como insumo para las jornadas de análisis en torno a la excelencia educativa, este depende de la aplicación de pruebas estandarizadas por parte del país, las cuales para 3º, 5º y 9º se aplicaron por última vez de forma censal en 2017. No obstante, las pruebas estandarizadas para 11º siguen siendo anuales y no han sido interrumpidas, por lo cual podría seguirse generando al menos el

⁵ Se mantienen los esfuerzos por ampliar la Jornada Única, el enfoque en fortalecimiento de competencias ciudadanas, el Sistema Nacional de Educación Terciaria y el Marco Nacional de Cualificaciones.

ISCE correspondiente a educación media, dejando pendientes para la reactivación de las pruebas los correspondientes a educación básica.

- 2.76 Por su parte, las recomendaciones para fortalecer los referentes de calidad incluyenbdos elementos de competencias ciudadanas, resultaron en lo que en el país se conoce como mallas de aprendizaje⁶. Si bien estas mallas no se convirtieron en un documento oficial del Ministerio de Educación, sí ayudaron a llenar el vacío existente en los referentes curriculares y son actualmente referentes para las acciones que se toman en las escuelas en torno al diseño de currículo.
- 2.77 Por su parte, el SNET, generado como consecuencia de esta operación, se concibe como una “organización de los diferentes niveles de educación post-media, el cual comprende dos rutas o dos opciones educativas diferenciadas según su orientación académica u ocupacional, ordenadas según grados de complejidad y especialización y, con posibilidades de tránsito y reconocimiento entre ellas.”⁷
- 2.78 En lo que hace referencia a la provisión futura de productos y la sostenibilidad financiera asociada, resulta importante llamar la atención sobre el hecho de que las acciones del programa se realizaron en su totalidad con recursos del Banco, por lo cual el gobierno deberá generar mecanismos alternativos de financiamiento o identificar otras fuentes de recursos, para evitar que la sostenibilidad financiera recaiga en la voluntad política.

b. Salvaguardas Ambientales y Sociales

- 2.79 De acuerdo con los “Environment and Safeguards Compliance Guidelines”, según la Salvaguardias del Medioambiente (OP-703), el proyecto se clasificó como categoría “B” (de impacto medio) debido a la eventual construcción o remodelación de infraestructura educativa que las Alianzas pudieran proponer dentro del Componente 3. Durante la implementación del Programa, no se realizaron actividades relacionadas con la construcción y/o remodelación de infraestructura educativa. Por lo tanto, no fue necesario recurrir a acciones de consulta o gestión de riesgos ambientales asociados a tales acciones.

III. CRITERIOS NO CENTRALES

III.1 Desempeño del Banco

- 3.1 El desempeño del Banco evidenció acciones para el aseguramiento de la calidad al inicio del programa, así como para su monitoreo y acompañamiento. El equipo del Banco logró diseñar una operación sólida, adecuada a las necesidades y la realidad del país, en la que se incorporaron las mejores prácticas de proyectos similares con el fin de lograr los resultados tanto en educación básica y media como en educación superior.
- 3.2 Si bien el inicio del proyecto presentó desafíos en materia de ejecución, la reacción rápida del Banco, la disposición de sus equipos técnicos y de apoyo, así como el diálogo

⁶ <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/node/89839>

⁷ https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-355208.html?_noredirect=1

permanente con el Gobierno de Colombia le permitieron reaccionar y plantear un Modificadorio que ajustara los elementos necesarios para retomar el curso del Programa.

- 3.3 A partir de la suscripción del Modificadorio, el Banco logró la conformación de un equipo de trabajo en conjunto con al Organismo Ejecutor, con el que, a través de la realización de mesas de trabajo constantes, brindó el apoyo necesario para la resolución de situaciones difíciles, así como la asesoría técnica y acompañamiento. Se destaca el apoyo en el diseño de la estrategia de apoyo para la mejora en la gestión descentralizada de las escuelas que resultó en: (i) el diseño del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE); y (ii) el acompañamiento técnico en la producción de documentos de las estrategias Día E y Siempre Día E que resultaron en la producción de mallas curriculares, hoy referentes de calidad educativa en Colombia.
- 3.4 Todo esto permitió que el proyecto ejecutara el 97% de los recursos asignados. Adicionalmente, de acuerdo con las auditorias realizadas, el programa cumplió con las normas fiduciarias del Banco y del país, mostrando que el equipo de ejecución contó con altos estándares de calidad y su desempeño fue adecuado.

III.2 Desempeño del Prestatario

- 3.5 En primer lugar, se debe destacar la disponibilidad del Gobierno para mantener el diálogo y generar conversaciones que permitieron ajustar oportunamente el proyecto para asegurar su ejecución. En este marco, la apertura del MEN para incorporar rápidamente en su estructura una Oficina de Crédito Externo fue crucial y dictó el rumbo exitosos del Programa.
- 3.6 A partir del Modificadorio, el nombramiento de un equipo ejecutor especialmente asignado al desarrollo del proyecto, atento y diligente para la resolución oportuna de problemas en la implementación fue fundamental para lograr la ejecución de las acciones planeadas. En ese sentido, cobró importancia el dialogo técnico y articulado tonto con el Banco, como con los diferentes actores involucrados en el proyecto.
- 3.7 La alta capacidad del equipo técnico del MEN fiduciario permitió generar acciones que trascendieron el cambio de gobierno y se mantienen aun como elementos destacados en la discusión de política educativa del país.

IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Hallazgos	Recomendaciones
Dimensión procesos/actores públicos	

Una de las situaciones que el Organismo Ejecutor destaca como oportunidad de mejora, hace referencia a los retrasos de algunas entidades territoriales certificadas en el proceso de apropiación presupuestal y falencias de capacidad institucional para el cumplimiento de los compromisos técnicos.	Realizar un análisis de capacidad institucional y de riesgo de los receptores de recursos de las diferentes estrategias, que ayude a estructurar actividades eficientes y eficaces que permitan el logro de los objetivos planteados.
Uno de los logros de este programa en educación básica, fue lograr a través del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) posicionar la educación como tema de discusión en la agenda pública. Esto permitió sin duda un mayor conocimiento de las acciones ejecutadas por el MEN para mejorar la calidad educativa y aumentó las entre los diferentes actores del sector.	Generar una estrategia de comunicación que sea incorporada dentro del proyecto del Banco y que contemple el uso de los canales institucionales de ambas entidades. Así, en los casos que el Banco apoye operaciones de esta naturaleza, puede incorporar desde su diseño un componente relacionado a la divulgación de la experiencia, lo que aportará valor no solo al país beneficiario directo, pero puede ser de interés de toda la región.
Dimensión organizacional/administrativa	
Un elemento que permitió una adecuada ejecución de los productos, y por tanto una satisfactoria materialización de los resultados fue la coordinación entre la Unidad Ejecutora creada bajo el marco del proyecto y las diferentes direcciones misionales del MEN. Esto permitió que las actividades del proyecto fueran un eje estratégico en el que todas las direcciones del MEN participaran, tuvieran mejor coordinación y estuvieran al tanto del avance y logros del proyecto.	Potenciar el involucramiento de la Unidad Ejecutora con las diferentes direcciones misionales del Organismo Ejecutor. De manera específica, muchas actividades son parte del eje misional de algunas direcciones del OE y una articulación adecuada permite sinergias para la ejecución del proyecto. Si esta organización no se da de manera orgánica, se recomienda que los especialistas del Banco la planteen como una posibilidad, de manera de fomentar esta coordinación interna que facilita la ejecución del programa.
Si bien el equipo fiduciario del MEN resolvió los requerimientos para realizar contrataciones utilizando las políticas del Banco, el MEN siguió manejando de manera paralela sus procesos de contratación implicando esto la generación de un reproceso cada vez que se realizó una adquisición.	Recomendar a los Organismos Ejecutores que, al ejecutar recursos a través de operaciones de préstamo con el Banco, homologuen los procesos de contratación de este en sus sistemas, de forma que se evite la generación de doble documentación.
Dimensión técnico-sectorial	

<p>Esta operación de préstamo logró alcanzar sus objetivos pues no se enfocó solamente en generación de conocimiento al interior del MEN, sino que dedicó parte de su quehacer en acciones que apoyaron al mejoramiento del desempeño pedagógico de las entidades territoriales y las escuelas, logrando así poner en el centro de la conversación el aprendizaje de los niños y las niñas.</p>	<p>Las futuras operaciones de préstamo que incluyan acciones de mejoramiento de la calidad educativa deben involucrar gobiernos locales y escuelas, pues de esta manera se deja capacidad instalada en territorio y se garantiza la sostenibilidad de las acciones planteadas.</p>
---	--