



Project Completion Report



Apoyo a la Reforma Educativa
GUATEMALA
Project Number: GU0037
Loan: 1054/OC-GU

Impreso en : 2005-04-26 19:12:28

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	10
2.2. Análisis de la implementación	13
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	13
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	15
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	17
2.3. Análisis de Sostenibilidad	18
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	18
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	19
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	21
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	23
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	23
Memorando del Ejecutor	25
3.1. Memorando del Ejecutor	25
Minutas del CRG	26
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	26
Anexos	27
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	27
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	27



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 2 - Ultimo ISDP	30
Anexo 3 - Información del LMS	30
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	30
Anexo 5 - Anexo Documental	30



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- La meta del proyecto es mejorar la calidad de la educación preprimaria y primaria. El proyecto contribuirá a reducir la tasa promedio de repetición de la escuela primaria de 15.3% en 1996 a 13% en el año 2001 y de la del primer grado de 27.1% en 1996 al 22% en 2001. Este préstamo está concebido como la primera fase de lo que se espera sea un programa de apoyo de tres etapas, cuyo objetivo general será que los guatemaltecos tengan acceso a la educación preescolar y básica.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Apoyo a la Reforma Educativa		
Número de Proyecto	GU0037	Modalidad	PESP
País	GU	Sector	ED
Fecha de Aprobación	1997-11-12	Fecha de Término	2004-10-14
Agencia(s) Ejecutora(s)	MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA		

Monto del Préstamo/CT Original	\$15,360,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$15,350,244.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$9,756.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$17,080,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$17,080,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1054/OC-GU	\$15,360,000.00	\$9,755.66	\$15,350,244.34

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	
Nombre de los Especialistas en la Representación	MASAMIY, ANNAM, NORAAL
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Ronald Herrera
Posición del autor del memorando del ejecutor	Unidad Coordinadora - Especialista Licitaciones

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

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

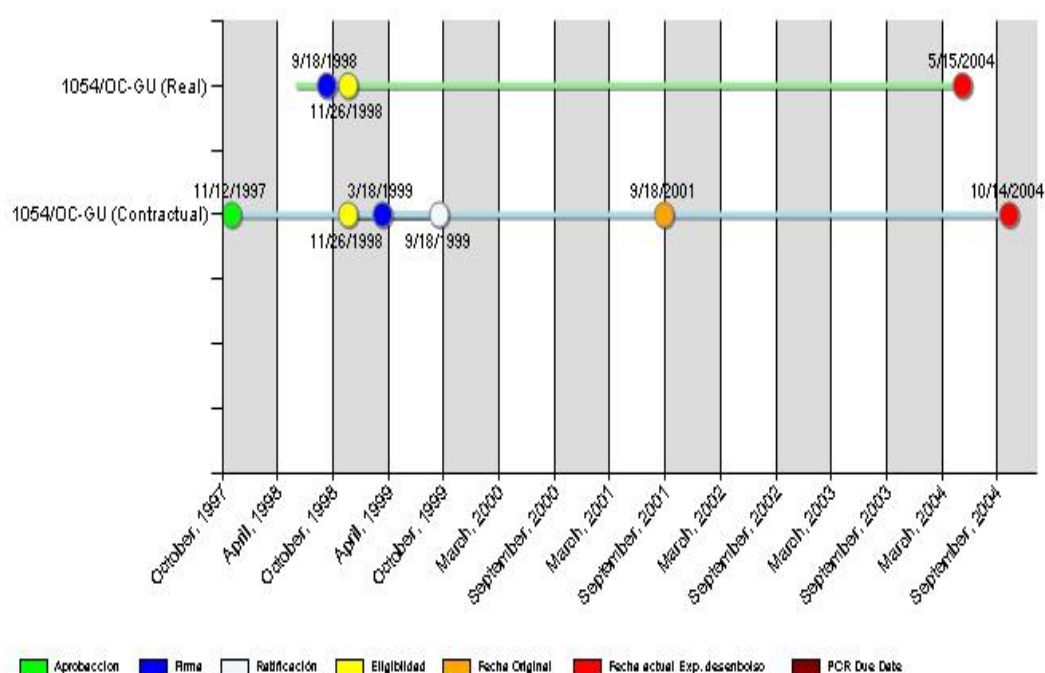


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Jun.	2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.
U	S	S	S	S	S	S	S	S	S
L	H	H	H	H	H	H	H	H	H
LP	P	P	P	P	P	P	P	LP	LP

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) : 1/27/1999

Fecha de Evaluación de Medio Término : 5/15/2000

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 10/18/2004



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

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



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

A.

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- 1. Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria.

Inversión US\$ 9.83 mill.

Apoya la integración en la educación de mejoras cualitativas (textos y materiales educativos, capacitación de docentes, revisión curricular y apoyo institucional)

Planificado

A. TEXTOS Y MATERIAL DIDACTICO.

SIMAC

- 1. Guías curriculares para pre-primaria y primaria (matemáticas, castellano, ciencias y ciencias sociales)

a) 1 guia curricular revisada y actualizada para pre-primaria en 1998

b) 24 guías curriculares revisadas y actualizadas para grados 1-6 (4 por cada grado) en 1998

c) nuevas guías curriculares disitribuidas a maestros en 1998

- 2. Elaboración de Textos para preprimaria y primaria para el año 2000

a) Elaboración de 25 textos (1 preprimaria y 4 para cada grado de 1-6) y prototipos listos para imprimir a mediados de 1999

- 3. Minibibliotecas en 85% de las escuelas

a)Minibibliotecas en 11.400 escuelas y 30.700 aulas para el 2000

DIGEBI

- 1. Textos bilingues preparados e impresos

a) Textos impresos para cuatro lenguas mayoritarias (preprimaria: 1990 escuelas para 1998; 1 grado:

3.750 escuelas y 2 grado: 3.750 escuelas para el 2000

b) Textos impresos en 8 lenguas minoritarias (preprimaria: 188 escuelas para 1999 y 1 grado: 188 escuelas para el 2000

- 2. Distribución de textos bilingues

a) textos entregados a niños en escuelas DIGEBI a comienzos del año después de que están impresos

B. CAPACITACION.

SIMAC

- 1. Expansión de capacitación a maestros de preprimaria y primaria en escuelas públicas no Pronade

a) 18 círculos de calidad para 36.300 maestros en métodos activos, temas interculturales y género y



técnicas de enseñanza. Asistencia del 90% para el 2000

2. Expansión de capacitación a todos los directores de escuelas públicas no Pronade

a) Capacitación para 13.700 directores de escuelas por intermedio de 18 círculos de calidad (90% asistencia para el 2000

3. Padres y miembros de la comunidad capacitados por intermedio de los comités de padres

a)Comités padre-comunidad capacitados en 80% de las 13.700 escuelas no pronade

DIGEBI

1. Expansión de capacitación de directores departamentales,CDC y técnicos

a) 780 supervisores y técnicos capacitados para 1999

2. Ampliación, capacitación DIGEBI de maestros y comunidades

a) círculos de calidad disponibles para 8.600 maestros DIGEBI en 9 fascículos (90% asistencia para el 2000)

b) 18.750 miembros de la comunidad capacitados en 3.750 escuelas para el 2000

C. REVISION CURRICULAR.

Incorporar valores lingüísticos y culturales locales en currículo

a)Informes técnicos identificando los elementos de valores culturales y lingüísticos locales que serán incorporados en el currículo 8 para el 2000)

b) valores lingüísticos y culturales locales incorporados en el currículo a nivel local para 4 localidades en el 2000

D. APOYO INSTITUCIONAL A DIGEBI Y SIMAC.

a) Cumplimiento con metas del proyecto e indicadores de calidad educacional.

Logrado

A. TEXTOS Y MATERIAL DIDACTICO

SIMAC - Sistema Nacional de mejoramiento de Recursos Humanos y Adecuación Curricular.

1. Guías curriculares para preprimaria y primaria.

a) Meta:1 Guía revisada y actualizada para preprimaria (1998).

Cumplimiento: se cuenta con el diseño curricular para pre-primaria.Cumplida

b)Meta: 24 guías revisadas y actualizadas para primaria (grados 1-6)

Cumplimiento: se cuenta con 24 guías curriculares para primaria.Cumplida.

c)Metas: nuevas guías curriculares disitribuídas a maestros en 1998

Cumplimiento:No se tiene información sobre si se imprimieron y distribuyeron.

2) Elaboración de textos para preprimaria y primaria para el año 2000

a) Metas: elaboración de 25 textos (1 preprimaria y 4 para cada grado de 1-6) y prototipos listos para imprimir a mediados de 1999.

Cumplimiento: 1 prototipo elaborado para preprimaria en 1999 y 24 prototipos de libros de texto elaborados para primaria en las áreas de matemáticas, castellano, ciencias naturales y ciencias sociales. Cumplida.

3) Minibibliotecas en 85% de escuelas.

a)Metas:Minibibliotecas en 11.400 escuelas y 30.700 aulas para el 2000

Cumplimiento: Minibibliotecas en 2.200 escuelas. Cumplimiento del 19.3%.

DIGEBI - Dirección General de Educación Bilingue Intercultural.

1.Textos bilingües preparados e impresos

a)Metas:Textos bilingües preparados e impresos en 4 lenguas mayoritarias(1990 escuelas preprimaria y 3.750 de 1 y 2 gradi).

Cumplimiento:No se tiene el dato del número de escuelas sino de libros publicados: 286.000 para pre-primaria, 605.000 para primer grado y 180.000 para segundo grado.

b)Metas:Textos impresos en 8 lenguas minoritarias (preprimaria: 188 escuelas para 1999 y 1 grado: 188 escuelas para el 2000

Cumplimiento:Textos impresos en 14 idiomas minoritarios

2.Distribución de textos 1 año después de su impresión

a)Metas: textos entregados a niños en escuelas DIGEBI a comienzos del año después de que están impresos

Cumplimiento: 1.269.373 fueron distribuídos a las escuelas bilingues.

B.CAPACITACION

SIMAC

1)Expansión de capacitación a maestros de preprimaria y primaria en escuelas públicas no Pronade

a)Metas:18 círculos de calidad para 36.300 maestros en métodos activos, temas interculturales y género y



técnicas de enseñanza. Asistencia del 90% para el 2000

Cumplimiento: de 1998 a 1999 se organizan los círculos de calidad, como parte de la metodología de la escuela activa. Sin embargo no hay datos sobre el número de docentes capacitados por los círculos de calidad. Con el cambio de gobierno se sustituyen los círculos de calidad por la Profesionalización docente. Se informa que participaron en el primer semestre 62.000 docentes.

2. Expansión de capacitación a todos los directores de escuelas públicas no Pronade.

a) Metas: Capacitación para 13.700 directores de escuelas por intermedio de 18 círculos de calidad (90% asistencia para el 2000

Cumplimiento: el Ministerio informa que los directores de escuela acudían a las capacitaciones junto con los maestros durante el período 1998 al 1999, pero no hay datos estadísticos de soporte. La capacitación incluía los temas de: administración, manejo de recursos humanos y comunicaciones sociales.

3. Padres y miembros de la comunidad capacitados por intermedio de los comités de padres.

a) Metas: Comités padre-comunidad capacitados en 80% de las 13.700 escuelas no pronade

Cumplimiento: No se tiene información ni datos estadísticos de soporte. Sin embargo, la Unidad Ejecutora informa que a través de las juntas escolares organizadas y legalizadas se les capacitó en el nuevo modelo de gestión descentralizada y se les entregó el manual de organización y función del Preescolar.

DIGEBI:

1. Expansión de capacitación de directores departamentales ,CDC y técnicos.

a) Metas: 780 supervisores y técnicos capacitados para 1999

Cumplimiento: En un informe semestral /99, se dice que se capacitaron las CTA's y técnicos de DIGEBI en transferencia tecnológica, pero no se indica el número . No hay información adicional en la que se indique que recibieron capacitación en otros temas.

2. Ampliación, capacitación DIGEBI de maestros y comunidades

a) Metas: círculos de calidad disponibles para 8.600 maestros DIGEBI en 9 fascículos (90% asistencia para el 2000)

Cumplimiento: No hay información.

b) Metas: 18.750 miembros de la comunidad capacitados en 3.750 escuelas para el 2000

Cumplimiento: no hay información disponible.

C. REVISION CURRICULAR

1. Incorporar valores lingüísticos y culturales en el currículo

a) Metas: Informes técnicos identificando los elementos de valores culturales y lingüísticos locales que serán incorporados en el currículo 8 para el 2000

Cumplimiento: no hay datos

b) Metas: valores lingüísticos y culturales locales incorporados en el currículo a nivel local para 4 localidades en el 2000

Cumplimiento: se tiene un Nuevo Currículo Nacional y se elabora el documento de diseño del Mesocurriculo (Depto.) y Microcurriculo(Municipio)

D. APOYO INSTITUCIONAL

1. Apoyo institucional

a) Metas: Cumplimiento de metas del proyecto e indicadores de calidad educacional.

Cumplimiento: no hay relación (directa) entre indicadores y componentes. No obstante, se cumplen las actividades previstas con la compra de equipos básicos de informática para DIGEBI y SIMAC y para las 22 direcciones departamentales.

Análisis

ANALISIS

La ejecución del componente y el cumplimiento de las metas establecidas en el Préstamo se vieron afectados principalmente por los siguientes factores:

1. Reorientación de recursos. El 8 de diciembre de 1998 el Banco acordó con el Gobierno de Guatemala la transferencia de US\$5.0 mill. del Préstamo para apoyar la reconstrucción de escuelas que fueron afectadas por el Huracán Mitch. Finalmente se reorientaron US\$3.8 mill. del componente 1, lo que según se reporta,



limitó los recursos para el cumplimiento de metas.

2. Cambio de Gobierno a principios de 1999. Las nuevas autoridades decidieron suprimir los círculos de calidad, modificar el programa de capacitación de docentes y transferir recursos de este componente al componente de Revisión Curricular.

No obstante lo anterior, de la información recopilada se pueden sacar las siguientes conclusiones:

1. Materiales y Textos. Se considera que la ejecución de este sub-componente es satisfactoria, ya que se logró la definición, publicación y distribución de textos bilingües, para preprimaria y 1 y 2 primaria, lo que contribuyó sustancialmente al compromiso del gobierno, en los Acuerdos de Paz y en la reforma Educativa, de apoyar la educación bilingüe para niños de poblaciones indígenas. Cabe señalar que debido a la transferencia que se hizo para la reparación de escuelas afectadas por el Huracán Mitch, parte de las metas se completaron con recursos de otras fuentes (Banco Mundial o recursos ordinarios del país).

2.Revisión curricular. Fue la actividad que mayor dinamismo y amplia participación en toda la ejecución del Programa. Se contribuyó al desarrollo de los diferentes ejes curriculares, el nuevo currículo nacional, el mesocurriculo(regional) y el microcurrículo(local), así como productos finales utilizados en el programa de profesionalización docente. Para ello se contó con la asistencia técnica de SIMAC y DIGEBI, con la participación de las direcciones departamentales de educación, jefaturas departamentales de educación bilingüe, maestros y maestras del sistema educativo nacional y representantes de la sociedad civil, especialmente mayas.

3.Capacitación. Fue el sub-componente más afectado por el cambio de gobierno. La modalidad de capacitación de los docentes, originalmente contemplada a partir de los círculos de calidad, se suspendió por decisión del Ministerio en 1999, atendiendo la propuesta de la Subcomisión Consultiva de Transformación Curricular de reenfocar el esfuerzo de SIMAC y DIGEBI hacia una nueva forma de profesionalización de docentes. Para apoyar este programa en el 2000 se reorientaron recursos previstos para los círculos de calidad.

4. Apoyo Institucional.Se cumplieron las actividades previstas en el Marco Lógico, esto es, la compra de equipos de informática.

2. Educación pre-primaria CENACEP

Inversión US\$1.97

Apoya el programa pre-primario acelerado denominado centros de Aprestamiento Comunitario en Educación Preescolar.

Planificado

a) Aumento en número de centros en 6.000 para el 2000.

Logrado

a)Metas: aumento en número de centros: 4.000 en 1998, 5.000 en 1999 y 6.000 2000.

Cumplimiento: durante el primer año funcionaron 3.402 centros en 1998, 3.532 centros en 1999, 2.575 centros en el 2000 . Dado que el programa terminaba en el 2001, no estaban previstas metas para el 2001 y 2002. No obstante, se financiaron 1.238 en el 2001 y 1.865 en el 2002. No obstante, no se cumplieron las metas de cobertura anual, previstas en el programa.

Análisis

Según se informa, el Programa se implementó satisfactoriamente, de manera descentralizada, por parte de las Direcciones Departamentales de Educación. De acuerdo con los informes del Programa las metas no se cumplieron básicamente por limitación de recursos para el componente.

Por una parte, el programa estaba diseñado para trabajar con docentes voluntarios, durante el período de



vacaciones. Sin embargo, en el segundo año de ejecución, en vista de que no funcionó el sistema de voluntariado, el Banco autorizó el financiamiento de los docentes "voluntarios" mediante un pago (Q 350 / mes y un bono de Q50 efectivo), lo cual no estaba previsto en los costos.

Por otra parte, el equipo de gobierno no tenía como prioridad el programa de CENACEP, por lo que no incluyó en el presupuesto recursos adicionales o complementarios para mantener el programa.

3. Innovaciones Educativas

Inversión US\$ 1,5 mill.

Los recursos se dirigen principalmente al nivel departamental y municipal y son para fortalecer la participación comunitaria, promover la adaptación curricular, desarrollar nuevas ideas, etc).

Planificado

1. Creación de juntas escolares

a) Juntas escolares en el 50% de las escuelas públicas que no pertenecen a las escuelas de PRONADE en el 2000

2. Establecimiento de Innovaciones educativas

a) Implantación de al menos una innovación educativa implementado en el nivel central y en cada departamento que use estos recursos

Logrado

1. Creación de Juntas escolares

a) Metas: Juntas escolares en el 50% de las escuelas públicas no PRONADE en el 2000

Cumplimiento: se crearon 8.379 juntas escolares, de las 13.717 escuelas no pronade, equivalente al 57% del total de escuelas no pronade. No obstante, de este total el programa solo financió 515 juntas.

2. Establecimiento de Innovaciones educativas

a) Metas: Implantación de al menos una innovación educativa implementado en el nivel central y en cada departamento que use estos recursos

Cumplimiento: La meta en el nivel central se rebasó ya que se aprobaron 3 proyectos. En el nivel departamental se aprobaron 912 proyectos, los cuales fueron presentados por 6 direcciones departamentales (16 departamentos no presentaron)

Análisis

Juntas escolares. Se ejecutó satisfactoriamente y aunque no fueron financiadas en su totalidad con recursos del BID el programa contribuyó efectivamente a impulsar su creación. A la fecha el gobierno continúa apoyando la creación de nuevas juntas en todas las escuelas y el fortalecimiento de las creadas.

Innovaciones educativas. Se ejecutaron los recursos satisfactoriamente. Dos terceras partes de los proyectos contribuyeron a la organización y capacitación de las Juntas Escolares. Una iniciativa del nivel central de gran impacto fue la del proceso de consulta del Pacto de Gobernabilidad para iniciar los diálogos del nivel nacional, regional y local para el proceso de reforma educativa. Las otras iniciativas no trascendieron, como fue el objetivo del componente, ya que solo funcionaron durante un período, hizo falta seguimiento y mayor divulgación de los resultados.

4. Habilitados de 398 Centros educativos afectados por el Huracán Mitch Ejecutados por Secretaría Ejecutiva de la Presidencia y Fondo de Inversión Social - Inversión (no había inicialmente, durante ejecución se transfirieron US\$ 3,8 mill.
del Componente 1. Mejoramiento de la Calidad Educ.)

Planificado



a) Centros Educativos, construidos, rehabilitados y reparados.

Logrado

Metas: no se definieron metas.

Cumplimiento: Se rehabilitaron y/o repararon 398 centros educativos afectados por el Huracán Mitch. Las obras se ejecutaron dentro del plan de 100 días decretado por el gobierno (156 escuelas por la Secretaría Ejecutiva de la Presidencia y 242 a través del Fondo de Inversión Social)

Análisis

Las obras concluyeron en el 2000. En el 2001 se contrató una firma para la revisión de las obras. El estudio reportó que se encontraron desperfectos en las obras y problemas en la calidad del trabajo realizado. No se tiene mas información al respecto y no hay evidencia de que se hubieran tomado medidas al respecto. Se informa que hubo dificultad de obtener información por parte de los organismos ejecutores.

■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 1) 25 Guías Curriculares para preprimaria y primaria.
- 20 25 prototipos de libros de texto para preprimaria y primaria
- 30 2.200 Minibibliotecas para las escuelas multigrado
- 4) Diseño de 25 libros de textos bilingües, en lenguas 4 lenguas mayoritarias y 8 lenguas minoritarias para 9,490 escuelas y 1,209,373 niños
- 5) Nuevo Currículo Nacional Base.
- 6) 515 juntas escolares organizadas y legalizadas con recursos BID (total creadas 8.379)
- 7) 398 establecimientos reconstruidos debido a la destrucción ocasionada por el Huracán Mitch.

■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ 2.1.2.1. Objetivos de desarrollo

- | | |
|--|---|
| <p>■ La meta del proyecto es mejorar la calidad de la educación preprimaria y primaria. El proyecto contribuiría a reducir la tasa promedio de repetición de la escuela primaria de 15.3% en 1996 a 13% en el año 2001 y de la del primer grado de 27.1% en 1996 al 22% en 2001. Este préstamo está concebido como la primera fase de lo que se espera sea un programa de apoyo de tres etapas, cuyo objetivo general será que los guatemaltecos tengan acceso a la educación preescolar y básica.</p> | <p>a) Tasa de deserción de estudiantes primarios reducida desde el 8.2% en 1996 al 6.8% al final del Programa.</p> <p>b) Tasa de repitencia primaria reducida del 15.3% en 1996 al 13% al final del Programa.</p> <p>c) Tasa de repitencia del primer grado primario reducida desde el 27.1% en 1996 al 22 % al final del Programa.</p> |
|--|---|

■ 2.1.2.1.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)



- A.** 1. Los indicadores de efecto definidos en el Préstamo no son adecuados para medir el objetivo del Programa en tanto no "miden el cambio en las condiciones o comportamiento de los beneficiarios, que se lograron 'con el uso de los componentes/productos suministrados por el Programa". Las razones principales son:
- 1.1 Los indicadores no son atribuibles únicamente a los componentes o productos del Programa. Hay otros factores exógenos que influyen en los indicadores de deserción y repitencia. El préstamo financia una parte de las intervenciones del gobierno para disminuir la deserción y la repitencia, por lo que no es posible hacer un vínculo causal entre los cambios observados en los indicadores y los productos del préstamo.
- 1.2 Las metas de los indicadores no son alcanzables en el período de ejecución del Programa, ya que el cambio del comportamiento de éstas variables requiere de más de los tres años contemplados en el programa. El Program preveía tres fases, pero de hecho solo se aprobó una.
- 1.3 Los indicadores hubieran sido adecuados si se hubiera medido el efecto del Programa sobre una cohorte de beneficiarios directos del Programa, no obstante no se contó con una línea de base del Programa.
2. No obstante lo anterior, de todas formas presentamos los resultados de los indicadores definidos en el Préstamo, esto es, los índices de repitencia y deserción desde 1996 hasta el 2003, año en el que termina el Programa. Estos son:

INDICADOR	Año	Meta	Real	Actual
	96	2001	2001	2003
DESERCIÓN(primaria)	8.20	6.80	7.02	5.89
REPITENCIA(primaria)	15.30	13.00	14.66	14.17
TASA REP.1 GRADO	27.10	22.00	26.90	27.28

Como se puede apreciar: algunos indicadores son cíclicos, no presentan una tendencia(suben, bajan, suben) repitencia mejora pero no en el primer grado, durante el período de ejecución se mejoraron los indicadores, no obstante no lograron las metas esperadas. En el 2003 se cumplió la meta de disminución del porcentaje de deserción, según los datos entregados por el Mineduc. Si se consideran estos indicadores, no se cumplieron las metas.

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

- A.** No se previeron estos indicadores en el Programa por lo que no hay información disponible. Por ejemplo, se tiene el número de textos impresos, pero no se tiene el dato del número de alumnos beneficiados(efecto intermedio) y tampoco una cohorte con la que se pueda determinar si mejoró su rendimiento escolar (impacto inicial).

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

- A.** No se previeron estos indicadores en el Programa por lo que no hay información disponible.

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

- A.** No hay una cadena de resultados entre los supuestos para cada componente y los efectos esperados, en la medida en que no hay un vínculo causal entre los cambios observados (efectos) y los productos.

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

- A.** No se observan inequidades. El programa se ejecutó en zonas rurales de alta vulnerabilidad y difícil acceso y se presume que no hubo inequidad en el acceso a los beneficios del proyecto, ni de



género ni de origen étnico, ya que el Ministerio da alta importancia a la Educación de la Niña y a la inclusión indígena. Por ejemplo se hace énfasis y se apoya la Educación Bilingüe mediante la impresión de libros de texto en los 4 idiomas mayoritarios y en 14 minoritarios, que fueron distribuidos y entregados a más de 1,269,173 niños y niñas de cultura multilingüe de las áreas rurales del país. la mayoría indígenas.

No obstante, sería recomendable hacer un análisis más detallado de este aspecto, por ejemplo, acerca de la evolución de la matrícula en las niñas, especialmente en la áreas de intervención del Programa.

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

A. No se tiene conocimiento de que el Programa haya tenido un efecto adverso.

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

A. El Programa se constituye en un apoyo a una política de estado: la reforma educativa planteada en los acuerdos de Paz, las Metas del Milenio, la Reforma Educativa, entre otros. En este sentido, el Programa responde a los compromisos adquiridos, tales como, mejorar la calidad de la educación, programas de preprimaria acelerada, prorización del primer grado de primaria, la educación bilingue intercultural y tomando como eje transversal de todos los programas anteriores, el enfoque de género.

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

A. El cambio más importante del Programa se dio en respuesta a la emergencia que surgió como resultado del Huracan Mitch. La urgencia de reparar y/o reconstruir las escuelas dañadas por el Huracán Mitch ocasionó una readecuación del presupuesto, por un monto de US\$ 3.8 millones, correspondientes al componente de Mejoramiento de la calidad. En este caso se aprobó el financiamiento de actividades que no estaban consideradas en el Préstamo: obras. No obstante, el ejercicio completo hubiera requerido el cambio en las metas de los componentes afectados por la disminución de recursos.

El cambio de gobierno afectó la ejecución de los componentes debido a la reorientación de políticas educativas dictadas por el Despacho Ministerial, principalmente en el tema de capacitación. A solicitud del Gobierno no se dio continuidad a los círculos de calidad y se cambió la capacitación por la profesionalización docente. En este caso el Programa se adaptó para adecuarse a un cambio en la estrategia de capacitación del gobierno. No se modificaron las metas.

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

A. No aplica

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. No aplica

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

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

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)



- A.** Si se toma como parámetro para evaluar el cumplimiento de objetivos de desarrollo los índices de deserción y repitencia, como se señaló anteriormente, aunque hubo mejoras no se lograron las metas. Lo mismo puede decirse de los indicadores de incremento del gasto en educación, se aumentaron pero no lo esperado.

Desde un punto de vista más general, este proyecto constituye la primera de las tres etapas programadas. Los resultados y logros de objetivos constituyen un esfuerzo coordinado del MINEDUC con las diferentes agencias y organismos de financiamiento que apoyan el sector. Por lo tanto, la contribución del Programa es el resultado del conjunto de intervenciones, todas estas enmarcadas en los compromisos derivados de los Acuerdos de Paz, de la Reforma Educativa, de las metas del Milenio.

En este contexto, el Programa apoyó la operativización de las políticas educativas, facilitando la integración de los avances logrados en los últimos años, principalmente en el ámbito de transformación curricular, el desarrollo del currículo bilingüe y en los aspectos de interculturalidad, educación para la paz, enfoque de género y medio ambiente, entre otros.

■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

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



12. Calendario de inversiones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A. Los factores que más afectaron (negativamente) la posibilidad de medir el desempeño del programa fueron la falta de una línea de base, de un sistema de seguimiento y monitoreo del programa (incluido como parte del Proyecto) y una mejor selección de indicadores, especialmente de efectos.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A. No se tiene información de que se hayan tomado medidas al respecto.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A. 1. Faltó un mayor esfuerzo en la etapa de diseño para definir los aspectos o requisitos mínimos de un sistema de monitoreo y seguimiento, vinculado al marco lógico. Así mismo, para efectos de medición de resultados en proyectos educativos, se deberían considerar grupos de control y líneas de base para evaluar el impacto de los programas.
2. Se hizo una evaluación institucional en la que se tomó en consideración la capacidad potencial del MINEDUC por lo que el diseño del esquema de ejecución fue sencillo. Sin embargo, hizo falta una evaluación exhaustiva de la organización, mecanismos de coordinación, sistemas gerenciales, sistemas de seguimiento y controles internos de la UCP. La falta de estos instrumentos alarga el período de aprendizaje de la UC, lo que demora la ejecución.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de productos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

- A. Negativo.
1. No se incluyó un sistema de seguimiento y monitoreo, por lo que la Unidad Coordinadora no lo



asumió como responsabilidad. Las únicas fuentes de información para la medición del desempeño durante implementación son los Informes Semestrales, los ISDPs y las Ayudas Memorias, los cuales no siempre coinciden en la información, traen información incompleta o la información se contradice.

Positivo.

1. Las Misiones de Administración sirvieron para evaluar la implementación del Programa. No obstante, se debería hacer un mayor esfuerzo en mejorar el contenido de la Información. Vale la pena señalar, a modo de ejemplo, que en una de las Ayudas Memoria se afirma que se crearon juntas escolares en el 100% de las escuelas no pronade y que por lo tanto se habían sobrepasado las metas establecidas en el marco lógico. De acuerdo con la información del Ministerio, a la fecha no se han creado más del 50% de las juntas y solo 515 se financiaron con el Programa.

2. Los ISDP's y los informes semestrales sirvieron para hacerle seguimiento al programa. No obstante, hay que hacer un esfuerzo por mejorar sus contenidos y buscar la forma de que la información que se incluye en ellos sea verificable. Cabe señalar que los ISDPs, específicamente a partir del 2002, fueron una buena fuente de información para las evaluaciones, debido a que se incorporaron los indicadores de desempeño del Marco lógico y se obtuvo una mayor participación de los ejecutores en su elaboración.

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

- A.
- 1.El instrumento a través del cual se obtuvo la mayor parte de la información para el seguimiento del Programa es el de los Informes semestrales. En general se encuentra información cualitativa y cuantitativa de los indicadores más relevantes del programa.
 2. En vista de la falta de un sistema de seguimiento del Programa y de que los informes semestrales no siempre incluían la información requerida en el Marco Lógico, se contrataron consultorías puntuales para evaluar algunos componentes.
 3. Se contrató un consultor para elaborar el informe Final, al que se le solicitó incluir la información requerida en el Marco Lógico.

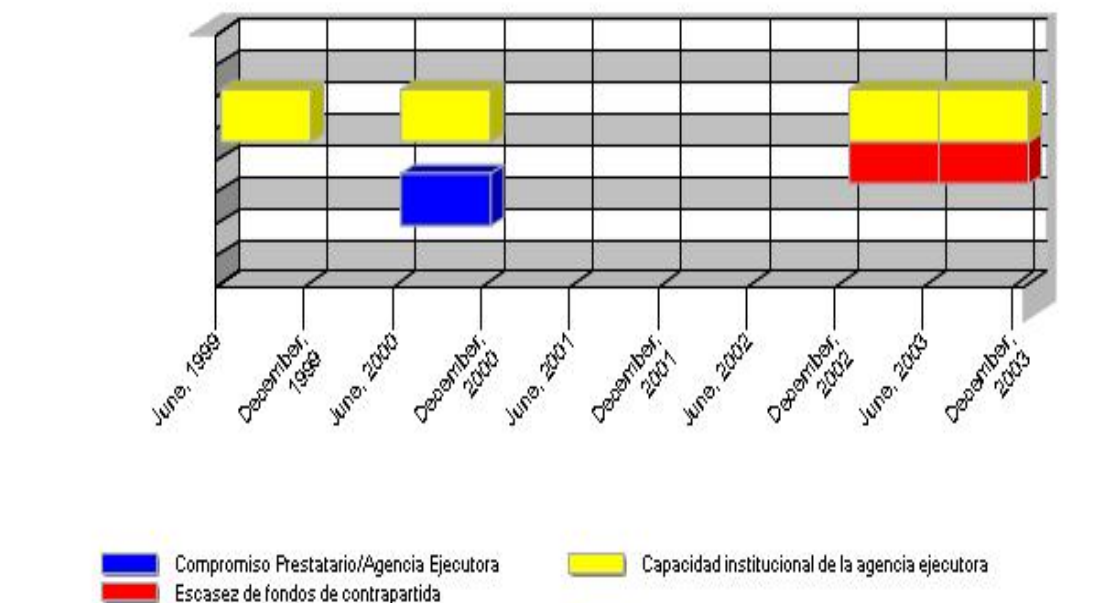
■ ■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A.
1. Se debe contar con un sistema de seguimiento y evaluación desde el comienzo del programa y de una línea de base, como parte integral de las actividades y señalar responsables de la entrega de información. De lo contrario las Unidades Ejecutoras no lo asumen como su responsabilidad.
 - 2.Teniendo en cuenta el hecho de que durante la implementación de los Programas hay cambios en los equipos técnicos de los ejecutores, se debería incorporar como parte de las actividades (financiadas) talleres de divulgación y actualización de procedimientos. Se requiere contar con apoyo externo, financiados por el programa.

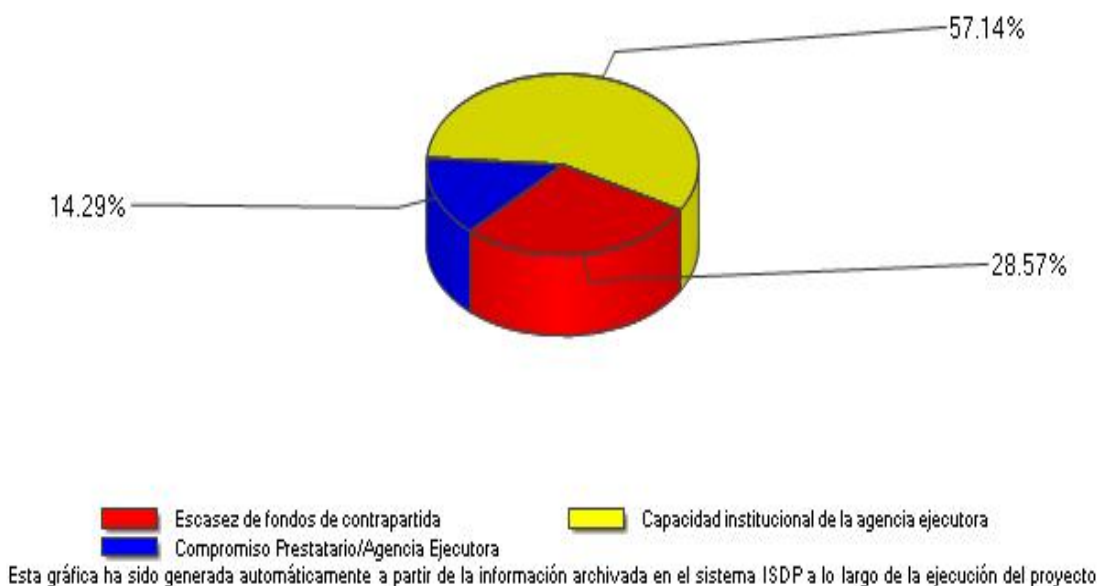
■ ■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)



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



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





■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.** 1. La ejecución y el cumplimiento de metas se vieron afectados principalmente por los siguientes factores:
1. Transferencia de recursos del préstamo (US\$ 3.8) para apoyar las actividades de emergencia del Gobierno como consecuencia del Huracán Mitch a fines de 1998. Se reporta que actividades como la publicación de textos tuvieron que ser financiados con otros recursos de financiamiento debido a esta transferencia.
 2. El cambio de prioridades del nuevo equipo de gobierno a partir de 1999. Por ejemplo el MINEDUC decidió suspender los círculos de calidad y reconsiderar la política de capacitación de docentes y el programa de CENACEP no tuvo prioridad para el nuevo equipo.
 3. La debilidad institucional de la UCP y de las unidades ejecutoras SIMAC Y DIGEBI.
 4. Insuficientes recursos de presupuesto. El programa se ejecutó en aproximadamente 5 años y medio. Al finalizar los 3 años de ejecución previstos en el préstamo (septiembre de 2001) se había desembolsado el 89% de los recursos. A partir de 2002 la ejecución del programa se afectó por la falta de asignación de recursos de presupuesto (entre el 2002 y mediados del 2004 se ejecutaron aproximadamente US\$ 1.6 mill., a través de solicitudes de adición presupuestarias).

■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.** 1. En general hubo una identificación del Ministerio y del sector educativo en apoyar los componentes financiados por el Programa, tales como, el bilinguismo, la participación comunitaria, la reforma curricular etc., aspectos educativos que se incorporaron al programa y que no presentaron mayores controversias, con excepción del tema de capacitación.
2. Coincidencia de todos los organismos de financiamiento en la importancia de apoyar la reforma educativa y los acuerdos de paz y del milenio, temas que apoyaba el Programa.

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

- A.** Como se señala en todo el documento, el ARE I era un programa de muy poco alcance como para que por sí solo pudiera incidir en los indicadores nacionales de repitencia y deserción.

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

- A.** N.A.

■ ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.** No se tiene información de que se hayan tomado medidas.



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

- A.**
1. Los programas deben evaluarse permanentemente con el fin de adaptarlos a las condiciones cambiantes de los países y de los gobiernos. A modo de ejemplo, el Programa incluyó un nuevo componente durante ejecución(Huracán Mitch) no obstante no se modificaron las metas a pesar de que se informa que "la impresión de los textos de tercer grado se suprimió porque los fondos fueron usados para la reparación de los establecimientos escolares dañados por el Huracán Mitch (los textos fueron publicados con fondosdel Banco Mundial); el programa de CENACEP "tenía previsto funcionar a través del voluntariado, no obstante en vista de que este no funcionó se aprobó el pago de un monto lo cual afectó la disponibilidad de recursos para continuar el Programa a partir del 2001".
 2. Dados lo complicados procedimientos del Banco y la debilidad institucional de los ejecutores se debe brindar mas apoyo a los ejecutores en términos de capacitación a través de talleres, documentos standard, guías, etc. Debe preverse este tipo de apoyo en el Programa como una actividad permanente de apoyo a la Unidad Coordinadora.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

A.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A. 1. El mayor aporte institucional al país tal vez fue el apoyo a la creación y operacionalización de las Juntas escolares en las escuelas no Pronade. A la fecha se han creado en mas del 50% de las escuelas, el Ministerio considera llegar a una cobertura del 100% y según informa el Ministerio se está trabajando en el mejoramiento de la calidad de las mismas.

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

- A. 1Según informa el Ministerio se logró el fortalecimiento de las unidades ejecutoras DIGEBI y DICADE. Especialmente la primera tomó liderazgo en lo relacionado con el multilinguismo y multiculturalismo.

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

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

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

A.

■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A. El Organismo ejecutor considera que se debería dar continuidad a todos las acciones del Programa.
No obstante, los programas que actualmente se mantienen y podrían ser sostenibles son:



1. Revisión Curricular. Aunque se tiene una versión aprobada de la misma, no fue validada y por lo tanto el Ministerio se encuentra en una etapa de revisión y actualización.

2. Juntas escolares. El programa debe continuar unos años más con el fin de lograr una cobertura del 100% de escuelas y fortalecer su rol como instrumento de participación comunitaria.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

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

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

- A. La restricción presupuestal puede ser un factor que impide la continuidad de los programas. Aún cuando el gobierno le ha dado prioridad al sector educativo y de hecho le ha incrementado los recursos, hay programas que son prioritarios y que pueden quitar cupo presupuestario para la sostenibilidad de las actividades del ARE I (PRONADE, Salvemos el Primer Grado y otros)

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

- A. El programa apoyó las políticas educativas del Gobierno, las cuales aún tienen vigencia no solo en la Reforma Educativa sino en los Acuerdos de Paz que dan prioridad a la educación y a la inclusión del multilinguismo, multiculturalismo, el enfoque de género y la participación comunitaria, especialmente en beneficio de los pueblos indígenas. También las metas del Milenio y las políticas actuales definidas en la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia establecen la universalidad de la educación primaria. En general no se espera que haya un cambio político que pueda modificar esta tendencia.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A. Un mecanismo que resultó eficiente en la sostenibilidad fue la coordinación entre donantes en apoyo de programas o estrategias del país y de acuerdos internacionales.



2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A. Como se señala en otras secciones, el programa tiene sostenibilidad en la medida en que hay apropiación del mismo por el país y el MINEDUC. El Banco solo apoyó parte de su financiamiento. No obstante, el apoyo del Banco al mismo a través de préstamos de inversión no está previsto en los próximos años. En este sentido el Banco debe apoyar mecanismos de acercamiento y apoyo al sector con instrumentos como el préstamo sectorial que se está negociando, en el que se apoyan programas de gobierno con base en resultados o mecanismos de financiamiento de programas tipo SWAPs.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. El programa apoyó las políticas educativas del gobierno, las cuales aún tienen vigencia no solo a través de la Ley de Reforma Educativa y a través de las metas de los Acuerdos de Paz, sino también en los proyectos o programas que se siguen impulsando en el Ministerio (juntas escolares, enseñanza bilingüe para los pueblos indígenas, apoyo a la educación pre-primaria, entre otros

Dentro de este marco, el Banco ha aprobado un nuevo préstamo para apoyar el Mejoramiento del Gasto Social, siendo uno de los sectores incorporados el de educación.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

- A. Como se ha mencionado a lo largo del memorando, el hecho de que el programa se constituye en un apoyo a una política de estado: la reforma educativa planteada en los acuerdos de Paz y el Tratado de Censo Internacional (Metas del Milenio), se hace posible que aún cuando el Programa Are I haya finalizado el Mineduc continúa con las actividades que responden a los compromisos adquiridos. Esto es: mejorar la calidad de la educación, programas de preprimaria acelerada, prorización del primer grado de primaria, continuación con la educación bilingüe intercultural y tomando como eje transversal de todos los programas anteriores el enfoque de género, entre otros.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



de información, etc.)

5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

- A. La UCP se financió parcialmente con recursos del Banco Mundial. Los esfuerzos de coordinación marcaban una diferencia en la atención al proyecto del Banco Mundial vr. ARE I. El Manual Operativo no cumplió su cometido: por un lado tenía debilidades y por el otro la UCP no hizo mayor esfuerzo por resolverlo. Existió poca comunicación de la UCP con SIMAC y DIGEBI; éstos argumentaban no conocer los detalles del proyecto, en tanto que la UCP argumentaba que no mantenían rigor en la planificación de sus actividades. Esto ocasionó que la UCP asumiera prácticamente el liderazgo en la ejecución. En vista de lo anterior, el Banco contrató una consultoría para realizar el diagnóstico del funcionamiento de la UCP. Las recomendaciones fueron implementadas parcialmente, no obstante el Banco, con base en los resultados del diagnóstico decidió un esquema de ejecución descentralizado para el ARE II.

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

- A. 1. Debe existir independencia de unidades ejecutoras por programa, cuando se tienen diferentes procedimientos y objetivos.
2. Las unidades ejecutoras deben ser unidades de apoyo administrativo del Ministerio. Se debería definir el rol específico de la UC y de la co-ejecutoras. Se debe dejar claro en el diseño la responsabilidad técnica del ejecutor y sus divisiones organizativas.
3. Se deben fortalecer y promover las reuniones en que participan los diferentes actores, entre ellos el Banco.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

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

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

- A. Debido a la ausencia de una línea basal de marco de referencia inicial y comparativo final, y de los cambios frecuentes de los cuadros técnicos y de los responsables del proyecto no se cuenta durante la implementación con capacidad de alta gerencia, ni administrativa, ni operativa. Esto imposibilita el establecimiento de un sistema permanente de monitoreo, seguimiento y evaluación que hubiera permitido realizar la retroalimentación necesaria para llevar a cabo los



cambios adecuados para reorientar el proyecto hacia la consecución de las metas.

■ ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

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

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

- ☐ Banco
☐ Prestatario

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

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

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

A.

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

A.

■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Es importante señalar que hubo 3 especialistas responsables del Programa. Dado que asumí el Programa cuando ya se había terminado su ejecución, las opiniones, en especial, las traté de



obtener de los ISDPS y Ayudas Memorias. No obstante hay vacíos que no puedo responder por no contar con el conocimiento del ARE I.

Por último, dado que por cambios de los especialistas el PCR no se hizo al finalizar el Programa sino tres meses después, el presente documento fue elaborado conjuntamente con la Unidad Ejecutora por lo que la mayoría de la información es la misma.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

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

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

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

Minutas del CRG





Anexos

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



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1	\$9,830	\$1,100	\$0	\$10,930	\$6,621	\$1,019	\$0	\$7,640	-32.64%	-7.36%		-30.1%
2	\$1,970	\$220	\$0	\$2,190	\$2,100	\$229	\$0	\$2,329	6.6%	4.09%		6.35%
3	\$1,500	\$170	\$0	\$1,670	\$978	\$90	\$0	\$1,068	-34.8%	-47.06%		-36.05%
4	\$500	\$70	\$0	\$570	\$183	\$81	\$0	\$264	-63.4%	15.71%		-53.68%
5	\$1,560	\$160	\$0	\$1,720	\$3,821	\$382	\$0	\$4,203	144.94%	138.75%		144.36%
	\$15,360	\$1,720	\$0	\$17,080	\$13,703	\$1,801	\$0	\$15,504	-10.79%	4.71%		-9.23%

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



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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1999	\$5,867	\$563	\$0	\$6,430	\$5,900	\$563	\$0	\$6,463	.51%
2000	\$3,736	\$293	\$0	\$4,029	\$9,679	\$857	\$0	\$10,536	161.5%
2001	\$4,125	\$596	\$0	\$4,721	\$13,437	\$1,453	\$0	\$14,890	215.4%
2002	\$1,247	\$301	\$0	\$1,548	\$14,964	\$1,755	\$0	\$16,719	980.04%



2003	\$295	\$47	\$0	\$342	\$15,251	\$1,803	\$0	\$17,054	4886.55%
2004	\$82	\$0	\$0	\$82	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%
	\$15,352	\$1,800	\$0	\$17,152	\$59,231	\$6,431	\$0	\$65,662	282.82%

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** El préstamo apoyó al fortalecimiento de la UCP ya que al iniciarse la ejecución del proyecto, el MINEDUC carecía de sistemas de información para llevar el registro de procesos administrativos y contable-financiero de las inversiones. Las expectativas de la operación fueron dejar a una unidad fortalecida. Sin embargo, la gestión de la UCP en la coordinación, comunicación, participación y apropiación de actividades con las unidades ejecutoras SIMAC (hoy DICADE-SIMAC) y DIGEBI no se logró totalmente aunque mejoró en los dos últimos años.
- El acompañamiento del BID a la UCP y Unidades Ejecutoras, permitió orientar la ejecución del proyecto, estableciendo mecanismos de comunicación y coordinación que resultaron en acciones administrativas que facilitaron los procesos de planificación y programación. Como la UCP coordinaba el préstamo del Banco Mundial, éste se constituyó como una debilidad en el proceso de ejecución debido a la integración de los procedimientos y normas del Banco; y la orientación de la UCP de atender al otro organismo financiador.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** Como norma general fueron consistentes las observaciones sobre incumplimiento de cláusulas contractuales, registros e informes financieros, deficiencias de control interno, y el no haber implementado un sistema adecuado tanto en el aspecto técnico como financiero para la ejecución del préstamo.

Lo UCP demostró poco interés en realizar los esfuerzos necesarios a lo largo de la ejecución del programa por mejorar los controles internos a pesar de las continuas observaciones formuladas por los especialistas del Banco, a través de visitas de inspección y reuniones de trabajo y capacitación; y las recomendaciones emitidas por los auditores externos que realizaron las auditorías financieras anuales.

Los esfuerzos realizados dirigidos a fortalecer a la UCP resultaron en mejoras mínimas dando como resultado que no se cumplieran con las expectativas de convertirla en un ente capaz de coordinar varios programas simultáneamente con el propósito de contar con controles internos adecuados para evitar riesgo de errores e irregularidades en el aspecto financiero.



3. Calidad de la información financiera

- A. A pesar de los esfuerzos realizados por el Banco en relación a la capacitación en aspectos financieros y en la facilitación de sistemas de información que apoyarían al control contable financiero del Programa, el MINEDUC en forma consistente presentó los informes semestrales de carácter financiero cuyo contenido fue deficiente. El esfuerzo realizado por los especialistas en visitas de inspección financiera, recomendaciones de la evaluación de término medio, comunicaciones con los funcionarios de la UCP, capacitación al personal contratado para el apoyo al préstamo, etc., no tuvo el impacto esperado en la Unidad de Coordinación de Proyectos, ya que no se esforzó en tomar las medidas correctivas en implementar las recomendaciones emitidas por el Banco y los auditores externos.

4. Estados Financieros Auditados

- A. El resultado de la presentación de los estados financieros auditados durante los años de ejecución del préstamo, revelan que consistentemente la UCP no cumplió con las cláusulas contractuales de presentación en tiempo de informes financieros, adicionalmente, de las salvedades emitidas anualmente por los auditores externos, la Unidad Ejecutora no tomó en serio las recomendaciones de las auditorías realizadas.

La calidad de la información financiera presentada por parte de los auditores contratados por la Unidad Ejecutora fue razonablemente presentada, y refleja el comportamiento del control financiero contable de la operación indicando que el Ministerio de Educación ignoró recomendaciones formuladas, y que las deficiencias enunciadas de control interno no fueron atendidas adecuadamente, lo cual incidió en que cada año las deficiencias detectadas resultasen en informes presentados por la UCP con contenido de baja calidad.

La tardanza en la entrega de los estados financieros auditados está relacionada con las deficiencias detectadas en los sistemas de información en el Ministerio de Educación, las cuales fueron informadas oportunamente. Asimismo, el resultado de las auditorías realizadas durante la ejecución sirvió como un indicador del poco interés en mejorar los controles internos.

Cabe señalar que los EFAS fueron auditados por diferentes firmas auditoras y éstas coinciden con los hallazgos de años anteriores.

5. Lecciones Aprendidas

- A. El Ministerio de Educación al iniciarse la ejecución de este préstamo, institucionalmente era muy débil por carecer de un sistema de información interno que apoyase el control financiero de la nueva operación. La Unidad Coordinadora de Proyectos, responsable de administrar este préstamo, al momento de su inicio, simultáneamente ejecutaba el préstamo del Banco Mundial con personal contratado para su supervisión. Al contratarse personal que apoyaría la ejecución del préstamo del BID, se constituyó en un problema ya que la coordinación tendía a favorecer los intereses del otro organismo internacional. Esta situación de implantar personal dentro de una unidad ya formada para otros fines y el acoplarse a otros procedimientos, dió como resultado la ineficiencia de implementar un sistema de información financiero contable aceptable al Banco.

Otro factor a tomar en cuenta está relacionado con la implantación de unidades ejecutoras dentro de las instituciones del estado, las cuales al constituirse, están dirigidas al apoyo de la ejecución del préstamo y no toman en cuenta el tema de la sostenibilidad y seguimiento de resultados. Al finalizar la vida de ejecución, la capacidad instalada y capacitada para los fines nuestros, desaparece porque no son funcionarios de planta.

Los equipos de proyecto deben analizar muy cuidadosamente la capacidad institucional de los



ejecutores cuando se diseña un proyecto para evitar situaciones de riesgo como la que se enfrentó en la ejecución financiera de esta operación ya que el ejecutor no respondió a las recomendaciones de cumplimiento de control interno.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

[Ultimo ISDP](#)

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

[LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos \(operaciones asignadas, eventos\)](#)

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

[Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto](#)



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

[PCR - Anexo Documental](#)



INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas abiertas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ Por favor, marque con una X dentro del corchete correspondiente la respuesta a aquellas preguntas donde hay opciones disponibles. Ejemplos:

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: “APOYO A LA REFORMA EDUCATIVA”
Número del proyecto: BID 1054/OC-GU
Número de Préstamo/CT: BID 1054/OC-GU
Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Educación
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Ronald Estuardo Herrera Valdez
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Especialista en Adquisiciones

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>A. TEXTOS</p> <p>Guías curriculares para pre-primaria y primaria:</p> <p>a) 1 guía curricular para pre-primaria y 24 guías curriculares revisadas y actualizadas para primaria (4 para cada curso) al finalizar el programa.</p> <p>b) Publicación y distribución de las guías para preprimaria y primaria al finalizar el programa.</p>	<p>a) 1 guía revisada y actualizadas para preprimaria (1998). Cumplida</p> <p>b) 24 guías revisadas y actualizadas para primaria para los grados de 1°. a 6°. En las áreas de matemáticas, castellano, ciencias naturales y ciencias sociales. – Cumplidas</p> <p>c) Las guías no se imprimieron ni se distribuyeron. – No cumplida</p>
<p>Guías para docentes:</p> <p>Prototipo de 19 guías de autoformación</p> <p>a) publicación y divulgación a docentes y técnicos de 44,000 cada año</p> <p>b) Publicación y divulgación de 16,000 para los comités de padres.</p>	<p>Elaboración de textos para preprimaria y primaria para el año 2000 (Prototipos para impresión en 1999)</p> <p>a) 1 prototipo elaborado para preprimaria en 1999, listo para imprimir en el año 2000 y 24 prototipos de libros de texto elaborados para primaria (1 a 6 grados) listos para imprimir en el año 2000 en las áreas de matemáticas, castellano, ciencias naturales y ciencias sociales. - Cumplida</p>
Minibibliotecas:	Minibibliotecas en 2,200 escuelas. 1,869 en escuelas

a) 44,000 bibliotecas establecidas en colegios (11,400 escuelas y 30,700 aulas)	oficiales y 331 para escuelas de PRONADE con un costo de Q. 10,500.00 cada uno, la cual incluía 243 títulos. Se cumplió parcialmente 19.3%
<p>Fascículos:</p> <p>a) impresión y distribución de 76,048 de los fascículos a docentes, técnicos y comités de padres.</p>	<p>DIGEBI:</p> <p>Textos bilingües preparados e impresos en 4 lenguas mayoritarias (Kiche', Q'eqchi', Kaqchikel y Mam), de preprimaria para 9,866 escuelas. Textos bilingües preparados e impresos en 4 lenguas mayoritarias (Kiche', Q'eqchi', Kaqchikel y Mam) para 9,490 escuelas – 1,990 para preprimaria en 1998; 3,750 para primer grado en 1999 y 3,750 para tercer grado en el 2000. Cumplido.</p>
<p>Textos para alumnos:</p> <p>a) Meta. 4 idiomas mayoritarios: un total de 8,555.978, de los cuales 215.190 son preprimaria (1 por cada 2 dos alumnos) y 640.788 para 1 y 2 grado para el 50% de los estudiantes de estos grados.</p> <p>b) B) Meta: 8 idiomas minoritarios: un total 46,248, para el 50% de los alumnos de preprimaria y primaria</p> <p>c) Distribución de los textos en por lo menos 3,375 escuelas.</p>	<p>Textos impresos en 14 idiomas minoritarios (376 escuelas en idiomas: Poqomchi', Mopan, Akateco, Awakateco, chuj, Poptí, Garífuna, Chortí, Q'anjobal, Poqoman, Achi, Tzutujil, Xinca e Ixil – en Cultura Maya y Matemática Maya para preprimaria y primaria.</p> <p>Los textos de Cultura Maya incluyen ciencias sociales y ciencias naturales. En matemáticas se incluyen: Etnomatemática y matemática complementaria. Cumplida.</p> <p>Distribución de textos 1 año después de su impresión:</p> <p>a) Productos: 1,209,373 textos bilingües distribuidos los cuales se componen así:</p> <ul style="list-style-type: none"> o 286,000 de preprimaria en 1998 o 605,373 de primer grado en 1999 o 180,000 de segundo grado en 2000 o 138,000 de tercer grado en 2000
<p>B. CAPACITACION:</p> <p>a) 40,363 docentes en metodologías activas, a través de los círculos de calidad.</p> <p>b) 11,660 directores de primaria y preprimaria en círculos de calidad.</p> <p>c) 32,920 miembros de la comunidad</p> <p>d) 780 supervisores y técnicos</p> <p>e) 18,750 miembros de la comunidad entrenados en 3,750 escuelas comunitarias.</p>	<p>1. Expansión de capacitación a maestros de preprimaria y primaria en escuelas públicas no PRONADE (métodos activos, interculturalidad, genero, técnicas de enseñanza) se establecen dotación de materiales, asistencia del 70% en 1998 y 80% en 1999, 90% en el año 2000, total de maestros igual a 36,300.00</p> <p>Durante 1998 y 1999 se organizan los círculos de calidad, como parte de la metodología de la escuela activa, sin embargo no hay datos sobre el número de docentes capacitados por los círculos de calidad. Se informa que se realizaron 8 talleres de “Círculos de Calidad” en 1999 con participación de directores departamentales, docentes capacitados. Para estos talleres se contó con materiales de autoformación consistentes en 22 módulos.</p> <p>Se adquirieron 50,000 juegos de materiales de apoyo para maestros y se reprodujeron 75,000 módulos de matemáticas en idioma español para maestros de nivel preprimario.</p> <p>Con el cambio de gobierno, se sustituyeron los círculos de calidad por la profesionalización docente. No se cuenta con datos sobre el número de maestros capacitados, no obstante se continuó</p>

	<p>con la metodología activa, de tal forma que durante el período enero – abril 2002 se produjeron y enviaron 15 módulos con un tiraje de 6,500 cada uno, lo que equivale a 97,500 módulos de inmersión en metodología activa para las escuelas unitarias. Los temas de dichos módulos son: Participación comunitaria, grupos de interacción docente, gobierno escolar, biblioteca escolar, gestión educativa y asesoría, referentes de la educación con calidad, evaluación y autoestima, trabajo con guías de aprendizaje, vivamos la multiculturalidad e interculturalidad y un segundo idioma en el aula.</p> <p>Consta en archivo, que previo a la entrega de minibiblioteca para escuelas multigrado bilingües y monolingües 6,500 maestros participaron en la actividad “Inmersión en Metodología Activa”</p> <p>Se produjeron 70,000 módulos de profesionalización en matemática y pensamiento lógico y 45,000 módulos de “Leer para aprender”, así como 3,000 guías para cada uno de los módulos anteriores y 30,000 módulos en 3 idiomas mayas mayoritarios.</p> <p>También aparece registrada la producción de 12 videos de metodología activa y 5 videos de capacitación docente.</p> <p>Cumplida parcialmente</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Expansión de capacitación a todos los directores de escuelas públicas no PRONADE: <ol style="list-style-type: none"> a. Los directores de escuelas acudían a las capacitaciones junto con los maestros durante el período 1998 y 1999. No hay datos sobre esta parte. En la capacitación debería haberse incluido los temas de: Administración, manejo de recursos humanos y comunicaciones sociales. 3. Padres y miembros de la comunidad capacitados por intermedio de los comités de padres en escuelas no PRONADE <ol style="list-style-type: none"> a. Con relación a la temática propuesta por el proyecto para la capacitación no se tiene información ni datos estadísticos de soporte, sin embargo, se informó por parte de las Unidades Ejecutoras del Proyecto que a través de 9,777 juntas escolares organizadas y legalizadas se les capacita en el nuevo modelo de gestión descentralizada, el cual consiste en entregarles el manual de organización y función del Proescolar, nombre denominado al programa de Juntas escolares. Este entrenamiento se hace a través de las ISES.
--	--

C. REVISION CURRICULAR a) valores lingüísticos y culturales de por lo menos 16 localidades municipales incorporados en los círculos.	1. Incorporar valores lingüísticos y culturales en el currículo a. Productos: Nuevo Currículo Nacional y se elabora el documento de diseño del mesocurrículo y Microcurrículo. Cumplida
D. APOYO INSTITUCIONAL Cumplimiento con metas del proyecto e indicadores de calidad educacional	Apoyo Institucional (provisión de Equipos y Cooperación) a. Cumplimiento de metas del proyecto e indicadores de calidad educacional. Se prevee equipo básico de cómputo para DIGEBI, SIMAC y las 22 Direcciones Departamentales de Educación por un monto de Q.921,153.00 Parcialmente cumplida.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): →	

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
a) Centros de Aprestamiento Comunitario en Educación Preescolar (CENACEP) en 22 departamentos aumentados 6,000 en 2000.	1. Expansión del Programa: a. Durante el primer año se abrieron 3,402 centros (85.95%) en 1998, 3,532 centros en 1999 (70.64%), 2,575 centros en el 2000 (42.91%) y finalmente 3,708 centros en el 2001 (31.6%). Se realizaron 1,150 centros con fondos nacionales. Cumplida Parcialmente 2. Talleres para Instructores Voluntarios a. El Aprestamiento se realiza durante los meses de Noviembre y diciembre de cada año. Se realizó capacitación para docentes y voluntarios durante una semana. 3. Talleres para Instructores de los Círculos de Calidad (CDC) y Capacitadores Técnico-Pedagógicos (CTP) Se capacitó a los facilitadores del Programa CENACEP por parte de las Direcciones Departamentales de Educación . 4. Materiales Didácticos para los Centros CENACEP 1998 materiales para 4,340 centros 1999 materiales para 3,907 centros 2000 materiales para 2,594 centros, y 2001 materiales para 3,708 centros Se adquirió una guía por cada alumno

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):



COMPONENTE 3 – Indicadores de producto

PLANEADO	LOGRADO
a) creadas e instaladas 13,717 juntas escolares en escuelas públicas que no están en PRONADE, al finalizar el 2000.	<ul style="list-style-type: none"> Creación de Juntas Escolares: <p>515 Juntas Escolares organizadas y legalizadas en el Departamento de Alta Verapaz.</p>
b) Al menos un proyecto de innovación educativa implementado en el nivel local y en cada departamento	<ul style="list-style-type: none"> A continuación aparece el listado de las Innovaciones Educativas Ejecutadas: <ul style="list-style-type: none"> Se presentaron 153 proyectos por las juntas escolares del Departamento de Progreso. Seminario sobre solución de problemas con base en el proceso de negociación Biblioteca ambiental sobre ruedas Capacitación para la resolución de conflictos mediante negociación Reforzamiento escolar, biblioteca comunal Sistema de información Geográfico Escolar Fortalecimiento Curricular del Instituto Normal Mixto del Norte, Emilio Rosales Ponce Sistema de Información para la Educación Privada Diseño e Implementación de base de datos para el Departamento de Capacitación y Becas Adaptación del método ABC para el aprendizaje de los cuatro idiomas mayas Rescate del mobiliario Galería de la Paz, Museo del Niño Sistema Georeferencial Fase II Dialogo y Consenso Nacional sobre la Reforma Educativa Impresión y elaboración del juego didáctico Tejiendo Palabras para varios Departamentos. Dotación de 304 centros del área rural de San Marcos Dotación de material educativo a 229 centros del Progreso.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):



COMPONENTE 4 – Indicadores de producto

PLANEADO	LOGRADO
a) Centros educativos, construidos, rehabilitados y reparados.	Se rehabilitaron y/o repararon 358 centros educativos afectados por el Huracán Mitch. Las obras se ejecutaron dentro del plan de 100 días decretado por el Gobierno.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):



COMPONENTE 5 – Indicadores de producto

PLANEADO	LOGRADO
a) Director de la Unidad de Coordinación contratada con financiamiento por dos años a partir de 1999.	Se contrató a la Dirección con fondos del Proyecto hasta el 2002.
b) Equipo de oficina y vehículo adquirido.	<ul style="list-style-type: none"> • No se adquirieron vehículos. • Se adquirió equipo de cómputo para el Proyecto SIGE de innovaciones Educativas. • Licencia de Software para el Programa Telform para estadísticas • Equipo de cómputo para los enlaces y Jedebis dentro del Proyecto de Inmersión en Metodología Activa.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	
➔	

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1 25 Guías Curriculares para preprimaria y primaria
- 2 25 Prototipos de libros de texto para preprimaria y primaria
- 3 2,200 Minibiblioteca para las Escuelas rurales multigrado y diseño de las Nojtekas.
- 4 Textos bilingües preparados e impresos en 4 idiomas mayas mayoritarios y 14 idiomas minoritarios
- 5 Capacitación de 6,500 docentes de primer grado en escuelas rurales multigrado con metodología activa
- 6 Nuevo currículo Nacional Base y documentos para la elaboración del Meso y Microcurrículo para preprimaria y primaria
- 7 9,977 Juntas Escolares de las cuales fueron financiadas por el BID 515 para su organización y Legalización
- 8 Centros de Aprestamiento CENACEP para los años 1998- 2001
- 9 358 centros rehabilitados dañados por el Huracán Match

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
(ingrese aquí los indicadores de propósito del ISDP / PPMR)	(usando los mismos indicadores, ingrese aquí los efectos logrados)
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): →	

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

→ No se puede realizar este análisis:

Primero: Debido a la inexistencia de sistemas de seguimiento y evaluación, no pueden identificarse los efectos intermedios y los impactos iniciales

Segundo: Tampoco se cuenta con estadísticas correspondientes a la focalización realizada por el proyecto; las estadísticas con que se cuentan son a nivel nacional.

En el caso de las Escuelas Multigrado y en los Centros CENACEP debió existir estadísticas puntuales en cuanto indicadores educativos para determinar el impacto en las metas.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

→ No hay indicadores por medio de los cuales puedan evaluarse los futuros efectos e impactos.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

➔ Como supuestos se estableció el aumento del gasto en educación un 50% del porcentaje del gasto destinado a educación con respecto al PIB. (del 96 al 2000 en 2.6%). Fuente: CIEN.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ No aplica.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ No Aplica

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

➔ No Aplica.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

➔ No Aplica

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

➔ No aplica.

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

➔ No Aplicable.

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☒ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

➔ Las políticas Educativas fueron muy distintas a lo planteado originalmente por el Proyecto.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja	← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> →	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja	← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> →	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja	← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> →	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> →	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> →	Alta	<input type="checkbox"/> N/A

6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

- No se realizó un Marco Lógico adecuado con los indicadores de medición apropiados cualitativa y cuantitativamente, así como la realización de una Proyección adecuada y realista de las metas básicas.
- No se contempló en el diseño la Línea Basal ni un sistema de Monitoreo y Evaluación permanente que permitiera la retroalimentación y las correcciones pertinentes para el cumplimiento de las metas.
- Estaba prevista la descentralización y participación comunitaria, sin embargo no se definió la metodología de esa participación, por lo que siempre se ejecuta en el ámbito local.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

Ninguna

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

➔ **Indicadores:** Se deben clasificar bien los indicadores de producto, proceso, impacto y desempeño.

➔ **Comunicación:** Debe de existir un sistema de comunicación para socializar el diseño ya que los indicadores no se conocen por parte de los ejecutores

➔ **Responsables:** Establecer en el diseño quienes son los responsables de dar información con respecto al avance de los indicadores

➔ **Sistema de Información:** Incluir un sistema de información integrado que este vinculado a la consecución de las metas

➔ **Capacitación:** Es importante definir en el diseño la capacitación al personal técnico por parte de funcionarios del BID sobre el sistema de monitoreo y Seguimiento, así como de los informes periódicos y finales.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

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

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

Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

➔ Como consecuencia de la carencia de datos no se pudo realizar la medición del desempeño. Se contó únicamente con la información de recursos económicos disponibles y actividades realizadas, análisis y reporte de productos generados no así de efectos e impactos.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

➔ De las ayudas de memorias e ISDP no se pudieron determinar datos que justifiquen medidas adoptadas en la implementación

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

➔ Deberá hacerse un cronograma de coordinación entre el organismo ejecutor y el organismo financiero, así como realizar capacitación permanente al responsable de la entidad ejecutora para poder elaborar los informes, utilizar los manuales de operación y de procesos y aplicar los procedimientos establecidos.

Debe haber un sistema de información integrado que permita el monitoreo y seguimiento, el cual debe de estar vinculado a las metas y productos esperados

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

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. El Especialista responsable de la supervisión del proyecto en la Representación podrá facilitar esta información).

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

- Compromiso prestatario / agencia ejecutora 14.29%
- Escasez de fondos de contrapartida 28.57%
- Capacidad Institucional de la agencia Ejecutora 54.14%

Fuente: Sistema ISDP del BID en la ejecución del proyecto.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ **Cambio de Gobierno** que provocó el cambio de políticas y prioridades, así como cambio de cuadros técnicos.

➔ **Inversión de presupuesto en nuevas prioridades** que imposibilitó la consecución de las metas anteriormente priorizadas, tal es el caso de CENACEP y del programa de capacitación.

➔ **Falta de Socialización** de la información debido a los cambios continuos de personal, por lo que no hay apropiación por parte de los ejecutores.

➔ **Falta de Transmisión** de decisiones del comité directivo hacia el personal ejecutor

➔ **Ausencia de análisis de riesgo** que hubiera anticipado el fallo de supuestos y previsto, medias alternativas para su implementación.

➔ **No se socializaron** los manuales operativos y de funcionamiento existentes entre todos los involucrados en el proyecto, ni tampoco se prepararon en conjunto.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ El programa coincide con las políticas y estrategias del gobierno en el área de Educación, lo que posibilita su ejecución y cumplimiento

Coordinación adecuada entre DIGEBI y SIMAC, como consecuencia se logra el objetivo del fortalecimiento institucional.

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

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

- No se encontró información, no hay indicadores disponibles

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

➔ No se encontró información

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

➔ No hay información Disponible.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

➔ Considerando que el cambio de gobierno y autoridades pueden afectar la gestión de los proyectos, es importante dar seguimiento a los factores externos y de políticas públicas sociales que propician los cambios de estrategias y adecuar el proyecto a nuevos lineamientos sin afectar los objetivos.

➔ Acertada reorientación del fondo y búsqueda oportuna de alianzas, con relación a la emergencia ocasionada por el Huracán Mitch se coordina el trabajo de reconstrucción de escuelas con los fondos sociales: FIS y Fonapaz que tenía la ventaja para la ejecución pronta y eficiente de un componente que no podía ser eficientemente ejecutado por el MINEDUC.

➔ Todo el programa se ejecuta por parte del MINEDUC y no por entidades externas. Es ahora una institución fortalecida y las lecciones aprendidas y/o aprendizajes quedaron en el MINEDUC.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con

la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

➔ Se desarrollaron el mayor número de actividades planteadas en el marco lógico del Proyecto y algunas de ellas son sostenibles con fondos de locales.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Area Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

➔ Se logra el fortalecimiento del programa de modernización propuesto por el MINEDUC, en cuanto a la descentralización operativa y desconcentración de recursos.

El proyecto impulsa la Reforma Educativa propuesta por los acuerdos de Paz y la Ley de Educación Nacional

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

➔ El Programa apoya la Transformación organizacional de Dicade y Digebi.

Se fortalece la descentralización operativa y desconcentración de recursos hacia las Direcciones Departamentales y hacia las Juntas Escolares

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☒ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔ *Durante la Ejecución del presente Proyecto se sentaron las bases de algunas programas que a la fecha de evaluación se mantienen con otros financiamientos. Ejemplo: CENACEP, Macro y Microcurrículo.*

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

➔ El Ministerio de Educación debe continuar con los componentes del programa ya que constituyen un mecanismo efectivo para implementar la Reforma Educativa en las áreas rurales y contribuir al alcance de las metas definidas en los Acuerdos de Paz en cuanto a disminuir los indicadores educativos de repitencia, ausentismos y garantizar la permanencia en el aula.

El proyecto debe continuar promoviendo la participación comunitaria

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

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

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

➔ El esquema actual de recorte del presupuesto del ejecutivo por parte del legislativo durante el mes de octubre y especialmente cuando la recaudación fiscal no ha cumplido las expectativas, ha sido siempre un factor determinante en el cumplimiento de los objetivos propuesto por los Ministerios.

Además se considera de importancia la rotación de personal, la falta de capacidad de mantener la estructura y el alto riesgo de ocurrencia de desastres naturales

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

➔ Es un programa que apoya políticas y estrategias específicas del Ministerio de Educación que lo hacen perdurable en el tiempo, hay apropiación de los objetivos

➔ Dicade y Digebi continúan las actividades del proyecto aún cuando no haya un financiamiento del BID

➔ Con el apoyo financiero de este proyecto se logró el desarrollo técnico de la pertinencia lingüística y cultural, que hoy es la base de los programas y materiales que se van a usar para la implementación del currículo.

➔ Se implementa la descentralización y el programa de Juntas Escolares que se han mantenido y cada vez tiene más funciones

➔ En cuanto a capacitación, se está planteando retomar la estrategia de los círculos de calidad. “Salvemos Primer Grado” es la estrategia de capacitación para 19,000 maestros.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

➔ Debido a la sensibilización por la campaña masiva de comunicación para la socialización de la Reforma Educativa y transformación curricular a través de todos los medios de difusión y el éxito logrado, podría considerarse como una estrategia acertada para la sostenibilidad del proyecto y ser un medio adecuado para la sensibilización hacia las comunidades rurales

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

➔ El apoyo a un programa de estado facilita la sostenibilidad

➔ Es conveniente en los programas financiados por el BID el apoyo financiero de acuerdo a desembolsos regresivos de parte del organismo financiero y progresivo en el caso del organismo ejecutor.

➔ Deberá haber un acompañamiento del Banco.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

➔ Continuar con la política de impresión, publicación y distribución de libros de texto bilingües y materiales didácticos

➔ Capacitación para todos los docentes según nivel, directores de escuelas, supervisores y comunidades en las áreas de su competencia.

➔ Implementación del currículo nacional base para preprimaria y primaria

➔ Continuar con la ejecución del Programa CENACEP de acuerdo a las necesidades

➔ Continuar con la creación de las Juntas Escolares de todas las escuelas oficiales no PRONADE hasta cumplir el 2005.

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

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

➔ En los casos mencionados como necesarios de asegurar la sostenibilidad, se considera probable, tomando en cuenta el momento coyuntural de la finalización del proyectos, el cual coincide con el esfuerzo general acciones del Sector Educación esta llevando a cabo, con el apoyo del Gobierno Central.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

➔ En este caso concreto la UCP cuenta con una alta capacidad de gestión en Proyectos de Financiamiento Externo, de hecho, desarrolló proyectos que duplicaban costos y esfuerzos con otros organismos, se evidencia claramente que la interacción con el Banco Interamericano no fue eficaz, a consideración del Ejecutor, aún futuro será mejor aprovechada la capacidad instalada de la UCP, cuando la interacción del Banco sean a nivel de socios prestando el apoyo necesario para su implementación y desarrollo eficazmente. Además deberá invertir esfuerzos en acompañamiento reales en cuanto a planificación, capacitación y ejecución.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

➔ Acompañar al organismo ejecutor en la implementación del proyecto. Si bien el papel fiscalizador del Banco es a veces necesaria, este papel debe complementarse con el papel de apoyo, facilitador, capacitador y en todo caso en el nivel de respeto y armonía mutua.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del

Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

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

➔ El papel del Banco se limitó a ser fiscalizar ex post de las operaciones, y no de acompañamiento. La comunicación con el personal del Banco creaba la impresión en el Organismo Ejecutor de no ser del todo propositiva y pro activa.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si
¿Para qué fecha está programada?	Fecha comienzo: DD MM AA Fecha terminación: DD MM AA
¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?	<input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario
¿Cuánto es el costo estimado?	USD\$ []
¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?	<input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID <input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario <input type="checkbox"/> Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

➔

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

➔

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.												
2.												
3.												
4.												
Etc.												
TOTAL												

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
n									
TOTAL									

ANEXO PCR
Programa de Apoyo a la reforma Educativa
(GU-0037)

I. Contexto General de la Ejecución

1.1 Variables que Afectaron la Ejecución del Programa

a) Políticas

Cambio de Autoridades. A principios del año 1999, unos meses después de la firma del contrato (septiembre 1998) y de que se aprobó la elegibilidad para los desembolsos del Programa (noviembre 1998), asumió un nuevo Gobierno. El cambio de autoridades afectó el Programa debido al cambio de prioridades del MINEDUC. Entre los cambios cabe señalar:

Capacitación de docentes.

Durante el primer año de ejecución del Programa se realizaron 8 talleres de Círculos de Calidad, en el ámbito nacional, dirigidos por SIMAC y DIGEBI, con la participación de las direcciones departamentales de educación, docentes de pre-primaria y primaria y directores de escuela, escuelas monolingües y bilingües de zonas urbanas y rurales.

La modalidad de capacitación de los docentes, originalmente contemplada a partir de los “Círculos de Calidad”, se suspendió por decisión del Despacho Ministerial en el año 2000, atendiendo la propuesta de la Subcomisión Consultiva de Transformación Curricular de reenfocar el esfuerzo de SIMAC y DIGEBI hacia una nueva forma de profesionalización de docentes. En el primer semestre del 2000, la nueva administración del MINEDUC le planteó al Banco la necesidad de reorientar los recursos del componente de “Mejoramiento de la Calidad Educativa” con el objeto de fortalecer el apoyo financiero hacia el diseño del Marco General de Transformación Curricular y el Currículo Básico para la Educación Primaria, así como para el diseño de un nuevo modelo de profesionalización, acorde con lo dispuesto por la Subcomisión Consultiva de Transformación Curricular. MINEDUC inició conversaciones con el Banco para el diseño de la segunda etapa del Programa, en la cual se preveía financiar la implementación del programa de profesionalización del docente.

Innovaciones Educativas. Este componente estuvo destinado a la implementación en el nivel local de innovaciones educativas y el incremento de la participación comunitaria. A partir del año 2000, por instrucciones del Despacho Ministerial, no se aceptaron más proyectos a excepción del Diálogo y Consenso Nacional y del Sistema de Información Geográfico Escolar, ejecutados desde el nivel central.

b) Asignación presupuestaria

El cambio en las prioridades del Gobierno se reflejó en la disminución del espacio presupuestario para las actividades del Programa. En efecto, debido a la falta de asignación presupuestaria, que incluye aporte externo y contrapartida local, a partir del año 2001 la ejecución se tornó lenta. El período de ejecución fue de 65 meses. En los primeros 36 meses se ejecutó el 85% de los recursos. Los meses restantes correspondieron a los meses de prórroga, para el pago de compromisos adquiridos. No obstante, en los últimos tres años se desembolsó US\$1.6 millones (año 2002: US\$1.2; 2003: US\$0.295 y 2004: US\$0.082) debido a que no se incluyeron partidas presupuestarias para el Programa y el MINEDUC tuvo que tramitar recursos adicionales.

c) Institucionales

Coordinación del Programa. La UCP se financió parcialmente con los recursos de ARE I, ya que la dirección de la misma optó por continuar financiándose con los recursos del Banco Mundial. Los esfuerzos de coordinación marcaron una diferencia en la atención al proyecto del Banco Mundial vis a vis del ARE I. El Manual Operativo del Proyecto no cumplió su cometido: por un lado tenía debilidades y por el otro la dirección de la UCP no hizo mayores esfuerzos por resolverlo.

Por otra parte, existió poca comunicación de la UCP con SIMAC y DIGEBI, los co-ejecutores institucionales del Programa. Estos argumentaban no conocer los detalles del Programa en tanto que la UCP argumentaba que no mantenían un rigor en la planificación de sus actividades, lo que ocasionó que la UCP asumiera prácticamente el liderazgo en la ejecución. El Banco insistentemente señaló estos problemas y financió con recursos de cooperación técnica una consultoría para realizar el diagnóstico del funcionamiento de la UCP. Las recomendaciones fueron parcialmente implementadas. No obstante, con base en los resultados de dicho diagnóstico se decidió un nuevo esquema de ejecución descentralizado para el ARE II. En octubre del 2002 se cambió la dirección de la UCP y a partir de este período se pudo apreciar un mayor esfuerzo de coordinación con las otras unidades del Ministerio. El Programa se ejecutó en dos períodos de gobierno y tres diferentes ministros.

d) Ambientales

A raíz de los daños ocasionados por el Huracán Mitch en noviembre de 1998, se reorientaron recursos del componente de Mejoramiento de la Calidad Educativa, para cubrir la emergencia en los centros educativos afectados. La transferencia de recursos para el financiamiento de este nuevo componente “Huracán Mitch”, representó alrededor de un tercio del presupuesto original de éste componente. Esto implicó que algunas actividades, especialmente las vinculadas a la elaboración de textos para la educación primaria, no se financiarán con el Programa sino con otras fuentes de financiamiento. En este sentido, se reporta en los informes que: “la edición, diagramación e ilustración de los textos de cultura maya y matemáticas en idiomas mayas se tuvieron que financiar con recursos del Banco Mundial” y que “la impresión de los textos bilingües de segundo

grado fue suprimida porque los recursos fueron utilizados para la reparación de los establecimientos escolares dañados por el Huracán Mitch”.

II. Dificultades para reconstruir información

2.1 La Unidad Ejecutora no implementó un sistema de información, seguimiento y evaluación del Programa, por lo que fue muy difícil, tanto para el Ejecutor como para el Banco, contar con la información requerida por el sistema PCR. Los instrumentos con los que se contó para la Evaluación Final fueron: los informes semestrales, el ISDP y las Ayudas Memoria de las misiones. No obstante, se encontraron dos debilidades en estas tres fuentes de información: i) en la mayoría de los documentos se hace un resumen narrativo de los datos más importantes del período, pero no se hace seguimiento de los indicadores o la información definida en el Marco Lógico y en el PCR y ii) no se contó con medios de verificación que pudieran respaldar información que en ocasiones se contradecía de un informe a otro.

III. Razones que explican las diferencias entre el Banco y el Ejecutor

3.1 **Logro de Objetivos.** El Ejecutor evaluó el cumplimiento de objetivos desde el punto de vista de los indicadores de logro de objetivos definidos en el Marco lógico, esto es, las metas de deserción y repitencia, las cuales no se cumplieron.

3.2 Por su lado, la evaluación del Banco se enmarcó dentro de un contexto más amplio, ya que consideró que los indicadores de logro definidos en el Programa no eran adecuados (ver 2.1.2.1) por lo que el logro del Programa no podía ser evaluado por los resultados de estos indicadores. De acuerdo con esto, se consideró que se habían logrado los objetivos del Programa satisfactoriamente debido a que se contribuyó a operativizar las políticas educativas, facilitando la integración de avances logrados en los últimos años por el país; especialmente en el ámbito de la transformación curricular, el desarrollo del currículo bilingüe y en los aspectos de interculturalidad, medio ambiente, educación para la paz y democracia, enfoque de género y derechos humanos. Adicionalmente, consideró que la contribución del ARE I es el resultado de un conjunto de intervenciones de los países donantes coordinadas por el MINEDUC, enmarcadas en los compromisos de los Acuerdos de Paz y la Reforma Educativa.

IV. Principales Lecciones Aprendidas.

4.1 Los cambios políticos son inevitables por lo que se constituye en un factor externo difícil de controlar por los Programa. No obstante, se deberían promover los nuevos mecanismos de financiamiento del Banco (SWAPS y PDL) los cuales de alguna forma pueden contribuir a mitigar los efectos de los cambios de gobierno. En el primer caso, el Programa se insertaría dentro de un plan o estrategia nacional acordada, que al ser respaldado por varios organismos internacionales puedan garantizar sostenibilidad. En el segundo caso, se acuerdan metas por resultados, de manera que los nuevos Gobiernos pueden afectar la forma de hacer las cosas, pero no los resultados esperados.

4.2 Actualmente, las políticas del Banco permiten flexibilidad en los programas. Estos deben ser revisados y actualizados continuamente para que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes de los países. Consecuentemente los cambios en objetivos, componentes y actividades deben reflejarse en los mecanismos de seguimiento (indicadores de resultados, impacto, componente, etc.).

4.3 Los análisis institucionales durante la fase de diseño son fundamentales. De estos análisis se deben definir planes de mejoramiento institucional con el fin de mejorar las deficiencias detectadas del Ejecutor. El rol de las Unidades Ejecutoras (función, responsabilidad, alcance, relación con las instancias del Ejecutor, etc.), debe ser claramente definido. Asimismo, debido a los cambios políticos, la capacitación y actualización de los involucrados en el Programa debe ser permanente.

4.4 En la fase de diseño se debería contar con líneas de base definidas y dejar en el diseño del Programa, que entre las responsabilidades del Ejecutor se debe incluir un sistema de información, seguimiento y evaluación.

4.5 En el diseño se preveía la ejecución del Programa en tres fases, con lo cual se esperaban resultados más ambiciosos de los que efectivamente se dieron. En efecto, sólo se logró ejecutar la primera fase, ya que con el cambio de Gobierno la segunda fase se canceló. Considerando los cambios políticos y sus implicaciones en cuanto a la continuidad de los Programas, es recomendable ser menos ambiciosos, en cuanto al alcance de los proyectos y consecuentemente, en cuanto a la definición de los indicadores de medición de los efectos o resultados esperados.

AYUDA DE MEMORIA

TALLER DE TERMINACIÓN DE PROYECTO PCR-BID-MINEDUC

Evaluación ARE I con apoyo del BID

Guatemala, 18 de octubre de 2004

AYUDA DE MEMORIA

TALLER DE TERMINACIÓN DE PROYECTO PCR-BID-MINEDUC

Primera sesión: Lunes 18 de octubre

Evaluación ARE I con apoyo del BID

1. Presentes: Nora Alvarado (BID, especialista de educación y salud); Julieta Salguero de Morales (MINEDUC –UCP, Directora); Ronald Herrera (MINEDUC-UCP); Erick Estuardo Tock (MINEDUC – DIGEBI); Mayra González de Alonzo (MINEDUC, DICADE, Coordinadora Educación Infantil); Mariela Ruedas (MINEDUC, DICADE, Coordinadora Desarrollo Curricular); Erick Rosales (MINEDUC, UCP); Sergio Argueta (MINEDUC, UCP); Tatiana Solares (CIEN, consultora para BID); Verónica Spross de Rivera (CIEN, consultora para BID).
2. Agenda
 - 2.1. Objetivos del taller

La agenda incluyó los siguientes objetivos:

 - Productos
 - Impactos
 - Efectos
 - Acciones para sostenibilidad
 - 2.2. Memorando del banco
 - 2.3. Memorando del MINEDUC
 - 2.4. Guía de participación activa – comentarios
 - 2.5. Acciones de sostenibilidad
3. Revisión de la agenda, aprobada
4. Comentarios efectuados

COMENTARIOS EFECTUADOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER

1. Minibibliotecas

La minibiblioteca consistía de 250 títulos por escuela y se entregó con un mueble que serviría como librería. De acuerdo con UCP, se entregaron 1,869 minibibliotecas para escuelas de multigrado, como parte de este proyecto. El resto (351), hasta completar las 2,200, se entregaron a escuelas de PRONADE en el 2003. No distinguía entre escuelas bilingües y no bilingües.

El costo de las minibibliotecas fue de Q. 23 millones. El costo de los libros fue de Q. 17 millones, luego se agregó un gasto de Q. 2 millones adicionales, más Q. 2 millones más para cubrir el costo de los muebles, más Q. 600,000 de costo de distribución. En total se ejecutaron US\$ 2.88 millones por este concepto.

El costo total por biblioteca repartida Q. 10,454.50. El costo previsto era de Q. 600 por cada minibiblioteca y se programaron para 6,000.

Lo programado para textos y minibibliotecas era de US\$ 5.41 millones. Sin embargo, al tomar los US\$ 5 millones para el Huracán Mitch se redujo la cantidad disponible para este rubro.

En este proyecto también se incluyó la capacitación a maestros, 6,500 para escuelas rurales multigrado. Uno de los cursos de la capacitación que se daría era uso y manejo de una biblioteca.

Análisis

Se indicó que originalmente se habían programado bibliotecas pequeñas para las aulas en las escuelas. Pero, posteriormente se cambió el concepto. De más de 6,000 bibliotecas programada se pasó al concepto de bibliotecas por escuela, incluyendo el mueble para colocarlos. El costo unitario se elevó respecto del plan original. Además, paralelamente el Ministerio de Educación repartió las Bibliotecas Presidenciales, que estaba integrada por 4 libros.

Al hacerse el recorte en ese momento se debió haber modificado las metas de minibibliotecas. Del renglón del MITCH se tomó el 51% del original, esto pudo haber afectado la ejecución de textos y minibibliotecas.

Puede concluirse que era inconsistente la meta de minibibliotecas con el financiamiento disponible. Debido al cambio en el concepto y a los fondos disponibles debió reprogramarse la meta, pero ello no se hizo.

2. Textos bilingües

Se entregaron 1,209,373 libros bilingües, según MINEDUC. Sin embargo, en informes del BID aparece la cantidad de 1,269,173. No hay coincidencia.

En el tema de textos hubo mayor cumplimiento de las metas que en otros rubros.

Cuando se hizo el recorte de fondos por causa del Huracán Mitch, no se habló en su momento de en qué materiales se haría el recorte.

3. Capacitación

Sobre círculos de calidad, hay una memoria de labores del MINEDUC cada año de la cual puede tomarse la información, pues en archivos no está completa la información.

Se indicó que los materiales de autoformación incluyen, entre otros, los módulos siguientes:

- Gobierno escolar
- Autoestima
- Género
- Aprestamiento escolar
- Lecto-escritura

La capacitación originalmente estaba basada en la metodología activa, enfoque de la Nueva Escuela Unitaria, NEU. El propósito era generalizarla en todas las escuelas oficiales del país. No se concretó esa acción, sino que se fue reforzando en los sectores donde ya se trabajaba con dicha metodología.

Se previó la dotación de minibibliotecas a esas escuelas que participaban en los círculos de calidad.

Actualmente ya estamos hablando de competencias, aunque algunos maestros aún trabajan por objetivos. El enfoque puede ser más participativo. La metodología activa implica que el alumno aprenda, basada en el método constructivista para el aprendizaje del alumno.

Este año, conforme a los planes de las actuales autoridades del MINEDUC, se está dando seguimiento a la metodología activa para generalizarla, “llevar la reforma educativa al aula” es el objetivo que se ha definido. Se está buscando la forma de retomar los círculos de calidad para actualizar a los maestros, y poder darles herramientas para llevar la reforma educativa al aula.

Actualmente, en el 2004, los talleres Salvemos Primer Grado se están haciendo con la estrategia de talleres en cascada. El equipo central capacita a los supervisores en los

departamentos. Ellos forman a los facilitadores para luego llegar a los docentes de primer grado.

La Escuela Rural Activa es una de las NEU. La metodología se basa en tres metodologías: Aprendo, practico, aplico. Por ejemplo, Plan Internacional le da otras siglas, pero es el mismo proceso.

Originalmente para cumplir con la capacitación se había concebido la producción de 15 módulos, integrado cada uno por 6,500 cada uno, lo cual se convertía en 97,500 módulos en total.

De acuerdo con UCP (R. Herrera) se hicieron 70,000 módulos de profesionalización (en control de las adquisiciones).

Además, se produjeron unos videos según se había establecido en las metas y objetivos. No está muy claro en los informes de archivo el uso que se les ha dado.

En cuanto al programa de profesionalización docente, se capacitó en el primer semestre Matemática y pensamiento lógico, leer para aprender- comunicación y lenguaje, culturas e idiomas de Guatemala y Contexto sociocultural de Guatemala y realidad educativa. La meta incluía a todos los maestros de primaria, a los que se inscribieron, aproximadamente fueron 55,000.

Los inductores, equipo técnico de DICADE, fueron capacitados por los consultores. Se capacitaron facilitadores contratados por MINEDUC, más de 400 (financiados con fondos de la OEA, cofinanciado BM y BID). Créditos otorgados por las universidades.

Por ejemplo, en Chiquimula se contó con aproximadamente 10 facilitadores (Cada uno tenía un mínimo de 50 docentes por sede).

¿Cuál fue la diferencia entre metodología activa por círculos de calidad versus profesionalización docente? Esta última era semipresencial y abarcaba un mayor número de maestros. La forma de estudio consistía en una asistencia a su sede cada 8 días, un día de la semana en horario de trabajo (jueves o viernes)¹. Desarrollaban sus guías de autoaprendizaje.

Se hicieron evaluaciones a nivel de DICADE (componente de evaluación continua). En las aulas donde asistieron los maestros se detectó que sí hubo cambios en cuanto a la práctica pedagógica y la metodología utilizada. Utilizaban técnicas y metodologías relativas a matemáticas y lenguaje y comunicación. Ya hablaban de constructivismo.

Cuando se suspendió el programa de profesionalización docente, faltó terminar el segundo semestre. Quedó inconcluso dicho programa lo que impide una adecuada evaluación del mismo. En el segundo año se hubiera trabajado el tema del currículo, sin

¹ El cuestionamiento que se hizo a la metodología era que los maestros dejaban de dar clases a los niños un día por semana para ir a su capacitación, lo cual tenía un efecto adverso por reducir los días de clase.

embargo, ya no se llevó a cabo. Se amplió la metodología de capacitación. Tanto la metodología como el contenido varían. En el primer año se buscaba desarrollar habilidades y destrezas de los maestros, que conozcan su contexto. En el segundo año venía el fortalecimiento de sus especialidades (primaria, etc.)

Los módulos fueron elaborados con apoyo de PROASSE. Se pretende darle continuidad al programa a partir del próximo año, en proceso de reformulación, aunado a una política de incentivos salariales. Se consultó sobre INAPRODE, que aparece en los archivos, pero no conocen su participación.

En la metodología activa que se usaba en el sistema anterior de capacitación no estábamos orientados todavía hacia adoptar la metodología constructivista.

Los maestros continuaron con sus círculos de calidad (1998-1999), aunque ya no fuera política oficial.

Cuando se inició la profesionalización docente, se suspendieron todas las formas de capacitación, incluyendo CENACEP, para darle prioridad a la profesionalización docente. El programa de Profesionalización abarcó a 62,000 maestros de preprimaria y primaria, 53,500 aprobaron primer semestre. (Esta capacitación fue realizada con la participación de las universidades USAC, Mariano Gálvez y Panamericana).

Se imprimieron 64 módulos, 3 módulos en idiomas mayas.

En cuanto a capacitación puede concluirse que no se tuvo metas de coberturas ni contenidos claros, ¿había algún diagnóstico sobre necesidades? Aparentemente no había.

La motivación para la profesionalización docente era mejoras salariales vía el escalafón.

Para concluir el análisis sobre el rubro Capacitación, sería importante determinar el grado de cumplimiento de cada sub-componente:

- Maestros – se dio alguna capacitación, no se cumplió con objetivos.
- Directores- no se hizo capacitación, no se dio continuidad. No hay información. Se les incluyó en capacitación a maestros. Incumplida.
- Padres de familia – en escuelas no Pronade no se trabajó.

4. Revisión curricular

El producto esperado estaba en el marco general de transformación curricular. Hay un documento de cómo se hace el mesocurrículo y cómo se hace el microcurrículo. Pero, no se llevó a cabo la implementación².

Se está trabajando en la implementación del proceso de adopción curricular.

² Con comentarios principalmente del DICADE.

Existe un marco de transformación curricular. En preprimaria se creó la propuesta curricular, se socializó y se discutió. Se elaboró la propuesta de diseño curricular. Se pasó a la Comisión Consultiva, la cual la aprueba con ciertas modificaciones, a finales del 2001.

En el 2002 se realizaron actividades de socialización en distintos talleres, a nivel de los 13, 800 maestros aproximadamente. De maestros. 9,635 en el 2002. En el 2003 se continuó con acciones de socialización, pero afectó la huelga magisterial.

La socialización se llevó a cabo posteriormente a nivel de demanda con establecimientos públicos y privados que lo solicitaron.

Se realizó la pre-validación de currículo con entidades como la Asociación de Amigos del País, que tiene 117 escuelas. Ellos hicieron la reproducción de materiales, del currículo, la didáctica. Con la Secretaría de Bienestar Social, se está trabajando con 162 niñeras y 89 maestros de preprimaria. Incluye niños de 0 a 3 años, por lo que se da a las niñeras orientaciones didácticas, para que puedan adoptar un proceso sistemático de formación. La Asociación Protectora del Niño y hogares comunitarios estarán integrándose próximamente.

En el 2005 se espera una adopción del currículo en todo el país. Puede concluirse que hay una continuidad de los productos iniciados con el ARE I en esta materia actualmente.

Primaria

Se ha trabajado el marco general de la transformación curricular y se tiene una versión de la transformación curricular. Se está haciendo una simplificación del currículo (primer ciclo – primero a tercer grado, segundo ciclo- 4to a 6to.) El próximo año se capacitará a maestros de primero y segundo grado³.

Ya se tiene diseñado el material del currículo material base hasta tercer grado. Para este año se tendrá hasta cuarto grado. En marzo ya se tendrá toda la primaria. De acuerdo con las metas del MINEDUC, se tiene el objetivo de que se pueda decir en el 2007 que el nuevo currículo se está trabajando en todas las escuelas.

El documento del currículo es muy voluminoso y de difícil aplicación por parte de los maestros. Se está simplificando la propuesta –el currículo siempre es perfectible-. Si es difícil para los técnicos leerlo y comprenderlo, mayor dificultad habría para maestros rurales. Se ha pensado en un currículo nacional en donde el maestro se oriente en cuanto a los contenidos mínimos, pero articulado con los estándares a nivel nacional. Que sea un criterio orientador en cuanto a habilidades y destrezas de lo que el niño tiene que lograr.

¿Afectó el cambio de criterio sobre contrataciones de personas en lugar de instituciones como universidades o centros de investigación que había sido previsto originalmente en el proyecto?

³ Con comentarios del personal de DICADE.

Sí se tuvo algunos problemas de desarticulación, pero la revisión que se está haciendo por parte de los curriculistas de DICADE ha estado validando el contenido de las áreas con los especialistas de DICADE. Solo el especialista de matemáticas puede decir si las propuestas están secuenciadas, según el nivel educativo y la edad de los niños.

Teniendo como base los estándares se tienen también los criterios de evaluación por el maestro en cada uno de los grados.

Se busca que el maestro pueda entenderlo y aplicarlo por sí solo.

Actualmente en los talleres participan técnicos de DICADE y DIGEBI, especialistas de área y maestros que están en estrategia de Salvemos primer grado y con experiencia.

Se está buscando trabajar con competencias por grado y por área. Orientar al maestro al desarrollo integral del niño.

Puede concluirse que al producto de transformación curricular se le está dando continuidad en la presente administración ministerial.

Estándares –guía Guatemala intercultural.

Recursos importantes – libros de texto que están en las escuelas Camino a la Excelencia, y Tejiendo nuestro futuro. No hay suficientes textos para todos los niños.

Volumen 1 y volumen 2 se implementaron, volumen 3 quedó como prototipo.

Con el BID se hizo la consultoría del diseño de las nojtecas, no se distribuyó ningún material.

Los materiales didácticos ABC estaba en aduana y hasta en 2004 fueron desaduanizados, debido a que antes no contaban con recursos para pagar el IVA.

CENACEP

En marzo sensibilización a directores. Luego, se realizaba la capacitación a voluntarios⁴. El año iba de junio a junio. Funcionaba en octubre y noviembre. Con voluntarios se trabajaba hasta en diciembre. Otros funcionaban en enero y febrero.

Segunda sesión- para socializar.

El objetivo de hacer 2 sesiones – sí se cumplió.

⁴ Con información de DICADE, Mayra de

También se realizaron talleres con los 22 directores departamentales, el encargado de capacitación, CDC, o el coordinador de UDE; además se acompañaba de algún maestro o voluntario exitoso.

Había casos de voluntarios donde las comunidades iban a suplicar que dejaran en primer grado. Era gente con mística. Cuando se pagó bajó la mística y compromiso, se vio beneficio por compadrazgos.

La organización se basaba en el esquema de taller en cascada, a nivel central se capacitaba al personal de direcciones. Ellos replicaban el taller a nivel dental. Se buscaban lugares como de retiros, duraba 3 días, como Centro San Pablo. Se les daba hospedaje, alimentación y reembolso de transporte. Y estaban listos para atender a los niños por 35 días. En un principio la supervisión la hacían los supervisores departamentales.

Los voluntarios que permanecieron en el programa por más de 3 años se convirtieron en monitores. En los últimos años los talleres con voluntarios servían para enriquecer las actividades de la guía. Talleres de socialización para compartir actividades ya probadas.

El material de cada centro incluía lo siguiente: caja de cartón corrugado, papel periódico, retazos, cepillos de dientes, entre otros.

El programa no tuvo más fuerza porque en el cambio de gobierno no le dieron la importancia al programa. No se apoyó la compra de más materiales, al voluntariado se le pagó 6 meses después, lo que restó credibilidad al proyecto. Hubo problema de carencia de materiales.

Se continúa con este esquema de centros, pero se hizo una adaptación: se permite que se trabaje con materiales del contexto y se pagará el voluntariado, ya asignada la partida a las direcciones departamentales. Ya encaminada la compra de cajas de materiales. El MINEDUC asignó fondos para CENACEP, se consideró una estrategia para el desarrollo de habilidades y destrezas en donde no hay atención preescolar.

Actualmente hay 880 centros con un promedio de 40 niños en los 22 departamentos. Se piensa que se trabajará con 1,200 centros. Actualmente se incluyó como parte de la estrategia de Salvemos primer grado. Se usará como refuerzo para los que ingresen al primer grado, se usará guía de aprestamiento.

Un problema que se dio en la implementación de este componente consiste en que se abrieron centros a 1 cuadra de algunas escuelas de párvulos. También modelo PAIN se vio perjudicado, porque la gente prefería enviarlos a CENACEP porque solo eran 35 días. En estudio de UNICEF logra el 85% de resultados en el programa de lo que se logra en el programa de un año.

La guía es de tipo conductista, le indica qué hacer al voluntario.

Sería conveniente que se incluya a niños bilingües en el programa. Se está haciendo, en caso de poblaciones bilingües; se busca que el facilitador domine el idioma correspondiente.

Algo positivo de este componente es que verdaderamente la inversión llega a los niños.

Se está incluyendo en la capacitación del 2005 para maestros de primer grado la guía de CENACEP.

Un problema es que en el sistema actual, los maestros de párvulos no reciben material, por lo que perciben que reciben menos apoyo que en el caso de los facilitadores de CENACEP, y eso crea insatisfacción.

Se concluyó que el programa es sostenible, siempre y cuando se dé la voluntad política.

5. Innovaciones educativas

El programa de Innovaciones educativas pretendía darle cierta capacidad de manejo a las direcciones departamentales. Podían acceder a los fondos y presentar sus proyectos. Las Direcciones Departamentales en ese momento no manejaban fondos. Paralelamente a la desconcentración de algunos programas se hizo este programa de innovaciones educativas. No había capacidad para plantear buenos proyectos. En ese entonces, estaba bajo la gerencia de Modernización. La idea era ir creando la capacidad de generar proyectos a nivel de las Direcciones Departamentales.

La pregunta que se formuló es: ¿Lo sintieron como un programa del MINEDUC?

6. Juntas escolares

Conformación de equipos de PROESCOLAR, elaboración de manual para PROESCOLAR, elaboración de materiales educativos para PROESCOLAR, sub-componente del fortalecimiento de las juntas escolares, proyecto 7052-GU /universalización de la educación básica del Bco. Mundial.

Plan de completamiento de Juntas Escolares. Elemento fundamental para la descentralización del Estado.

Las 515 que se hicieron en Alta Verapaz con fondos del BID, son parte de las 8,379 del total que se crearon. Se contrató a la empresa DECOR por Q. 437,000 para la creación de 500, luego se amplió el contrato por 125 adicionales por Q. 80,000 (informe del 13 de junio de 2002). Saldo pendiente de Q. 98,000. Incumplieron en la segunda etapa, porque no tuvieron apoyo del MINEDUC ni Direcciones Departamentales y no se concluyó la formación de las mismas.

Acciones para crear una junta escolar: Organización, capacitación y legalización

En los archivos se indica que de las que se hicieron con apoyo de AREI- BID, 340 juntas escolares se completaron con todas las fases; pero 185 quedaron sólo en fase de organización y capacitación.

El resto de las 8,379 juntas escolares se hizo con fondos del Bco. Mundial.

Los fondos que se asignaron de Q. 5,000 a las juntas escolares para hacer lo que consideraran prioritario en su escuela.

Es un programa trabajado en conjunto entre dos entidades, pero no hay coordinación entre ambas agencias sobre los elementos que se apoyan.

Al inicio de 2004, se indicó que había 9,777 Juntas Escolares capacitadas

Este año 2004 se está haciendo la conformación de 1,223 (con fondos del proyecto 7052 del Banco Mundial).

Un problema de tipo institucional que se percibe por parte de los actores del proyecto, es que el BID tiene menor agilidad que el Banco Mundial; se negoció en momentos distintos, por lo que ya no se logró la coordinación entre ambos.

Dos instrumentos:

- Plan operativo anual
- Informe ejecutivo de avance que se envía al Banco

Ahora están claras las políticas del Ministerio. En ese momento era complementario con el Banco Mundial. Con el cambio de gobierno se perdió el rumbo. Se empiezan a hacer acciones distintas a las previstas y se desvirtúa el concepto primario. Problemas de tipo institucional.

Algunos de los proyectos no necesariamente provenían de las demandas de Direcciones Departamentales sino de la planta central. Habría que hacer una evaluación de cada una de las iniciativas para poder calificar los resultados.

La habilitación de los centros educativos afectados por el Huracán Mitch se realizó por parte de los fondos sociales.

Entre los logros de este proyecto puede mencionarse el funcionamiento de CENACEP en 1998, 1999, 2000 y 2001.

Productos no planificados, que se llevaron a cabo:

- World Learning
- Niños refugiados del mundo
- Campaña de comunicación de la transformación curricular

Ver notas página 9, sobre los indicadores no adecuados al programa y no había línea basal al inicio del proyecto.

Amigos del País hizo una evaluación en 2001 a CENACEP.

No había un diagnóstico sobre la base de la que se estaba partiendo.

Análisis permanente de los indicadores es una recomendación importante.

EFFECTOS FUTUROS E IMPACTOS

- Viceministerio EBI
- Apoyo actual a la EBI

ANALISIS DE FACTORES CRITICOS

- No existió línea basal, ni indicadores adecuados ni monitoreo.
- Mejoramiento de la información estadística, sistema de información.
- No se logró descentralización ni apoyo al fortalecimiento comunitario porque no estaba bien definido en el programa.

Partir de un diagnóstico, con causales y efectos (no hubo línea basal ni línea causal, no se pudo establecer si la línea de acción fue negativa, neutra o positiva). Ni para el proyecto ni para el sector educativo había. Esto no permitió hacer el monitoreo.

En cuanto a indicadores de producto y de efecto, algo se hizo.

No se llevó a cabo la definición de responsables para recolectar información.

Identificación del problema y desarrollo de estrategia. Se tuvo indicadores y un marco lógico con productos.

LECCIONES APRENDIDAS

Es importante realizar los análisis parciales –el instrumento existe-, podría hacerse de forma participativa con personal del BID y del MINEDUC.

Es importante la flexibilidad para adaptarnos a la situación que se da en cada momento. Sea rígido en los objetivos básicos, pero que se permita el cambio de estrategia para adaptarse a las necesidades en cada momento.

¿Qué medidas se adoptaron ante un problema encontrado durante el proceso?

Las evaluaciones parciales realizadas por el BID fueron unilaterales, eso imposibilita hacer acciones correctivas.

En el punto 2.2.1.4.

Hay disenso respecto del tema de la unidad ejecutora, la ventaja que le ve el MINEDUC a una única unidad ejecutora es la integralidad y se evita la duplicación en el uso de recursos.

En cambio, el BID considera que sería más eficiente tener una unidad ejecutora específica para el programa del BID. El BID va rezagado, con una ejecución más lenta, porque los procedimientos son más complejos y largos, la toma de decisiones es más lenta y la ejecución se va prolongando.

El Banco Mundial le da más seguimiento, más misiones y contacto más directo. Eso influye en mayor ejecución.

Con BID en sector educación hay diversos proyectos inconclusos, asistencias técnicas que terminaron hacer dos o tres años.

Implementación: Se percibe una rotación de personal técnico del BID (sectorialista) un poco alta, pues varias personas han sido responsables del proyecto. Esto puede ser causa de atrasos en la ejecución del proyecto.

Entre las recomendaciones puede mencionarse hacer un cronograma de coordinación entre el ejecutor y organismo financiero –diseño de instrumentos, capacitación permanente de la persona de la entidad ejecutora para poder responder a los informes, manuales de operación y procesos-.

Segunda parte del taller, 21 de octubre de 2004

Presentes: Nohora Alvarado, BID. Erick Estuardo Toc, Digebi. Sergio y Ronald Herrera, UCP. Mayra de González de DICADE. Tatiana Solares, Verónica Spross de Rivera, consultoras para el BID.

La evaluación se realiza de forma participativa, antes no lo hacía así.

Lecciones aprendidas para el diseño

El diseño flexible de la operación permite atender los requerimientos del MINEDUC.

Primero de junio del 2002 comenzó el plan de profesionalización de maestros.

Campaña de socialización de la Reforma Educativa para promover el nuevo diseño curricular y el programa de profesionalización no había sido tomada en cuenta.

Academia de lenguas mayas – 25 de abril del 2002, se menciona su participación.

924 proyectos de innovación educativa, 515 juntas escolares y proyectos de apoyo a su implementación.

259 edificios educativos reparados por concepto del MITCH. Cifras no coinciden con las que da FIS y FONAPAZ.

Medidas adoptadas

Se contrataron consultores para hacer evaluaciones periódicas con el propósito de suplir la falta de un sistema de monitoreo.

MINEDUC sugiere que se adopten indicadores claros para poder hacer evaluaciones.

Hay intervenciones que no tienen un producto claro. Se deben clasificar bien los indicadores:

- De producto
- De proceso
- De impacto
- De desempeño

No se hizo una corrección que fuera permanente.

¿Dejaron los consultores contratados sus recomendaciones? Posiblemente no se socializaron por parte de los ejecutores.

Los indicadores no se conocen por parte las personas que ejecutan.

Una lección importante es la importancia de que haya una buena comunicación entre la unidad de coordinación y las unidades ejecutoras. Debe haber un sistema de información que se mantenga independientemente de quién sea el ejecutor. Que todos los involucrados sepan qué se espera del proyecto.

Debe definirse quién es el responsable de la información de cada uno de los componentes y/o productos.

Realizar capacitación por parte del BID al personal técnico (financiero y operativo) responsable de las funciones de monitoreo y seguimiento, así como de los reportes periódicos y finales.

Análisis de riesgo, algunas veces no se toman en cuenta las posibilidades de que haya factores políticos que impidan el logro de metas. Por ejemplo, huelga magisterial. Además, pensar en un proyecto de tres etapas que tiene los riesgos de cambios de gobierno que cambian las políticas, por lo que puede no darse la continuidad requerida por un proyecto.

La intención es correcta, pues es mantener la política, pero un préstamo no es el instrumento para lograrlo.

Una política sectorial de largo plazo permitiría tener las metas más claras.

2.2.1.7 Se contrataron consultores para hacer evaluaciones periódicas que suplieran la falta constante de monitoreo.

2.2.1.8 No hubo un sistema de información integrado.

Por ejemplo, en el depto. Financiero se hacía un reporte de adquisiciones, pero no vinculado a las metas y productos esperados.

2.2.2 Factores que afectaron la implementación del producto según ISDP.

- Capacidad de entidad ejecutora
- Escasez de recursos de contrapartida
- No se trabajaban en conjunto los instrumentos de evaluación y monitoreo.

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener productos

CENACEP, para el 2003 se hizo una partida de fondos para su ejecución; sin embargo, se trasladó hacia el programa de profesionalización y allí sí hubo escasez de fondos. Lo mismo sucedió con otros rubros. La prioridad del MINEDUC cambió con el cambio de gobierno. El presupuesto se orientó a las prioridades, se constituyó en factor negativo.

No se hizo análisis de riesgos y/o alternativas para lograr las metas.

Descoordinación entre UCP y unidades ejecutoras. No se mantiene un trabajo coordinado por los cambios de política que hay en diferentes momentos.

CENACEP debe tender a bajar, pues al aumentar la cobertura de educación preprimaria, genera una menor demanda para el programa CENACEP.

En los proyectos se funciona con un comité directivo. Vienen los directores, pero luego no transmiten la información a las personas que realizan la ejecución. Por falta de información y socialización de la información no hay apropiación por parte de los ejecutores.

De cada componente del proyecto hay ejecutores directos o coordinadores enlace.

Cuando hay cambios de administración, también hay cambio de cuadros técnicos. Alta rotación de personal especializado. Institucionalización y capacitación permanente sería una respuesta al problema.

En el caso del equipo administrativo el BID puede recomendar mantenerlo.

Manuales amigables que ayuden a los procesos de capacitación.

2.2.3.2. Factores positivos para obtener productos

¿Por qué se lograron las metas de textos? Había una unidad ejecutora que tenía clara su misión y objetivos.

La coordinación entre DICADE y DIGEBI ha sido un proceso importante; ha habido fortalecimiento institucional.

No se toma en cuenta que la curva de aprendizaje es muy larga – no se toma en cuenta en el diseño-.

Sostenibilidad

- Es un programa que apoya políticas específicas de gobierno, hay apropiación de los objetivos.
- DICADE y DIGEBI continúan las actividades del proyecto aún cuando ya no haya financiamiento del BID.
- Con el apoyo financiero de este proyecto se logró el desarrollo técnico de la pertinencia maya, que hoy es la base de los programas y materiales que se van a usar para la implementación del currículo.
- Descentralización y juntas escolares, el programa se ha mantenido y cada vez tienen más funciones.
- Capacitación, se está planteando retomar la estrategia de círculos de calidad. Salvemos primer grado es una estrategia de capacitación para 19,000 maestros aproximadamente que está basada en proceso de metodología activa. Mejoramiento de la calidad es el componente donde entraba.
- Los objetivos del programa ARE I siguen siendo los mismos. Se siguen los objetivos y metas planteados (productos y efectos).

3ª. Parte del taller, reunión de revisión del documento (27 de octubre, de 9 a 11 a.m.)

Presentes: Ronald Herrera –UCP-, Erick Estuardo Toc –DIGEBI-, Mayra de González –DICADE-, Nora Alvarado –BID-, Tatiana Solares y Verónica Spross de Rivera, consultoras.

2.2.3.1 Falta de apropiación del programa las unidades ejecutoras debido a que los continuos cambios institucionales del personal y no se mantuvo información permanente sobre el programa. No se brinda capacitación ni información al respecto –por eso no hay apropiación-.

Los indicadores deben ser muy claros y puntuales.

2.2.3.2 Factores positivos para obtener productos

El programa coincidió con las políticas y estrategias del gobierno en el área de educación, en el caso de libros de texto, materiales y en la revisión curricular, por lo que se posibilitó su ejecución y cumplimiento.

La importancia de los componentes se mantuvo debido a la vigencia de los objetivos, dado que las políticas coincidían.

2.2.3.3.y 2.2.3.4. No hay indicadores disponibles al respecto.

2.2.4.1. Análisis de gestión

Fue necesario reorientar cómo se llevaría a cabo la ejecución de un componente del proyecto, debido a una emergencia que se dio en país, Huracán Match, y que no estaba planificada.

Se buscó a las entidades-FIS y FONAPAZ- que tenían las ventajas para ejecución de un componente que no podía ser ágilmente ejecutado por el MINEDUC.

Lección aprendida – dado que todo el programa se ejecuta por parte del MINEDUC y no por firmas externas se fortaleció la institucionalidad. Es una institución fortalecida y las lecciones aprendidas o aprendizaje quedaron en el MINEDUC.

2.3.1.

Acdo. Ministerial 970 del 2004 para la implementación del currículo de primaria y preprimaria. Esto permite que se implemente a nivel nacional.

Acdo. de Educación Bilingüe Intercultural, generalización de la educación bilingüe (hay diversos acuerdos)

Acdo. Ministerial que crea el Viceministerio de Educación Bilingüe Intercultural

Dentro de la comisión consultiva:
Acuerdo Ministerial de Implementación de CENACEP.
Sustentabilidad de las Juntas Escolares.

Finalmente, se recomendó realizar una encuesta o estudio de impacto con una muestra aleatoria para verificar in situ la situación actual de los componentes del proyecto ARE 1. Implicaría realizar visitas de campo para poder evaluar la continuidad y sostenibilidad del proyecto.

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Interrogantes según la Guía participativa del proyecto

1. ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto de acuerdo a los indicadores de desempeño incorporados en el diseño, la línea de base recolectada y el sistema de seguimiento establecido?

Los resultados del proyecto pueden evaluarse únicamente respecto de los indicadores establecidos en el diseño del proyecto en el Marco lógico. Se anexa cuadro con objetivos y resultados, con base en el marco lógico. No existió línea basal ni programa de un programa sistemático de evaluación del programa.

2. ¿Tuvo la lógica del proyecto un claro vínculo entre insumos, actividades, productos y resultados?

No existió un vínculo definido entre insumos, actividades, productos y resultados. Algunos productos fueron establecidos sin un vínculo con el financiamiento disponible. Por ejemplo, las minibibliotecas, ya que no se estableció su contenido ni su costo al inicio del proyecto.

Por otra parte, muchas actividades no tuvieron un nexo con los objetivos iniciales debido al cambio de políticas y prioridades a lo largo de la duración del programa. Por ejemplo, las modificaciones en la metodología seguida en el componente de la transformación curricular; en la capacitación, que sufrió modificaciones al cambiar de gobierno, así como los cambios en la asignación del componente de textos ocasionado por la atención requerida por la emergencia del Huracán Mitch, en que se destinaron fondos para la reparación y reconstrucción de escuelas.

3. ¿Se ejecutó el diseño del proyecto de acuerdo a como se planeó? ¿No fue factible? ¿Por qué? ¿Se mantuvo vigente la factibilidad y viabilidad del diseño original o hubo cambios sustantivos? ¿Por qué?

⁵ Según la Guía para la Preparación de la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto, Manual del BID para la elaboración de PCR.

Como consecuencia de la carencia de datos y cambios de políticas el diseño del proyecto sufrió cambios sustantivos a lo largo del proyecto, por lo que no pudo mantenerse vigente en su totalidad el diseño original.

Sin embargo, se mantuvo la mayor parte de componentes ya que su cumplimiento respondía a una política de Estado. Se perciben modificaciones en la metodología al cambiar el gobierno y la administración del sistema educativo.

Debido a que no se había dejado una metodología definida para la evaluación y seguimiento, se dio dicho cambio y el BID lo autorizó.

4. ¿Cuán estable y homogénea ha llegado a ser la ejecución a través del tiempo y, si fuera aplicable, el proyecto podría ser replicado en diferentes lugares o áreas geográficas del proyecto?

La duración del proyecto fue mayor de lo esperado. Algunos componentes se ejecutaron casi en su totalidad como es el caso de la producción y dotación de libros de texto bilingües. Sin embargo, en varios componentes hubo retrasos en la ejecución de los mismos, debido a cambios en autoridades y personal ejecutor, además de cambios en la política nacional.

5. ¿En qué medida se puede reproducir el proyecto en otros lugares o bajo diferentes circunstancias? ¿Por qué? ¿Qué aspectos de la ejecución fueron solamente específicos al contexto del proyecto? ¿Qué aspectos son posibles de generalizar? ¿Por qué?

Los componentes fueron ejecutados tomando en cuenta a las distintas regiones sociolingüísticas del país, lo que permitió procesos homogéneos como el caso de las Juntas Escolares, CENACEP y los libros de textos. En el caso de la capacitación, la metodología activa utilizada por medio de los círculos de calidad puede ser replicada al resto del país, así como la organización y organización de las juntas escolares, que aunque se realizaron en Alta Verapaz con apoyo del ARE I, existen y pueden seguirse extendiendo a todas las escuelas del país.

En el caso de mantenimiento y reparación de escuelas no es conveniente replicar la forma de trabajo en un segunda de un Apoyo a la Reforma Educativo. Dicho componente fue muy específico y en respuesta a una emergencia.

En el caso del componente de atención preprimaria acelerada sería conveniente replicar la expansión del programa donde no existan escuelas de párvulos.

6. ¿Qué clase de intervenciones o servicios otorgados por el proyecto deberían continuar después de que termine el financiamiento del Banco para este proyecto? ¿Por qué?

En cuanto al componente de mejoramiento de calidad:

Se continúe con Minibibliotecas, libros de texto para preprimaria y primaria, libros de texto bilingües, capacitación con metodología activa y revisión curricular.

Es de especial relevancia la capacitación a los docentes en cuanto a la aplicación, pertinencia y adopción del nuevo currículo.

Continuar también con el programa CENACEP y con la organización y legalización de juntas escolares, y la promoción de propuestas locales innovadoras.

7. ¿Qué se ha aprendido con la ejecución de este proyecto específico que pudiera servir para proyectos similares en ese Organismo Ejecutor particular, sector, país, o en cualquier otra experiencia?

Lecciones aprendidas:

Es importante que un programa de esta naturaleza, para garantizar su sostenibilidad, responda a políticas de Estado.

El apoyo financiero del prestatario debe programarse con desembolsos regresivos con el fin de que el organismo ejecutor vaya responsabilizándose progresivamente de los resultados y lograr la sostenibilidad.

Es importante definir al inicio del proyecto los indicadores en forma cuantitativa y cualitativa, que permitan el monitoreo conforme a un plan que garantice el cumplimiento de los plazos programados y el cumplimiento de las metas y objetivos.

Es importante que haya una línea basal, así como una evaluación expost. Sería conveniente realizar un estudio de campo al final del proyecto para monitorear in situ el cumplimiento de los resultados.

El organismo financiador deberá programar capacitaciones periódicas al personal técnico, operativo y de campo del organismo ejecutor.

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

Años		Original				Actual				Brecha
		BID (1)	Prestatario (2)	Otros (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otros (7)	Total (8)	(8)-(4) (9)
		a)	c)							
1,999		5,867,000	563,932	-	6,430,932	5.90	0.56	-	6.46	
2,000		3,736,000	293,200	-	4,029,200	9.68	0.86	-	10.54	
2,001		4,125,000	596,690	-	4,721,690	13.43	1.45	-	14.88	
2,002		1,247,000	301,576	-	1,548,576	14.96	1.75	-	16.71	
2,003		295,850	47,603	-	343,453	15.25	1.80	-	17.05	
2,004		98,900			98,900					
2004	b)	(9,750)			(9,750)					
TOTAL		15,360,000	1,803,001		17,163,001	59.22	6.42	0	65.64	0.00

Fuente de Información:

Para ser completado por el autor del Memorando del Banco: Columnas (1), (4), (5), (8) y (9).

Los datos de las columnas (2), (3), (6) y (7) serán proporcionados por el autor del Memorando del Ejecutor.

Cálculo automatico: Columnas (4), (8), (9) y el total de la última fila.

- a) Información obtenida de los reportes generados en sistema.
- b) Valor no ejecutado por la UCP, reintegrado al Banco.
- c) Información obtenida de los estados financieros auditados.