

# **Evaluación final del Programa Apoyo a la Educación Media y Técnica y la Formación en Educación (PAEMFE)**

**Taller de presentación de los resultados de la Evaluación**

**Octubre de 2016**

# Contenido

## 1. Objetivo y actividades desarrolladas

## 2. Breve descripción del Programa

## 3. Resultados de la Evaluación

Diseño

Implementación

Desempeño

## 4. Lecciones aprendidas

# Objetivos



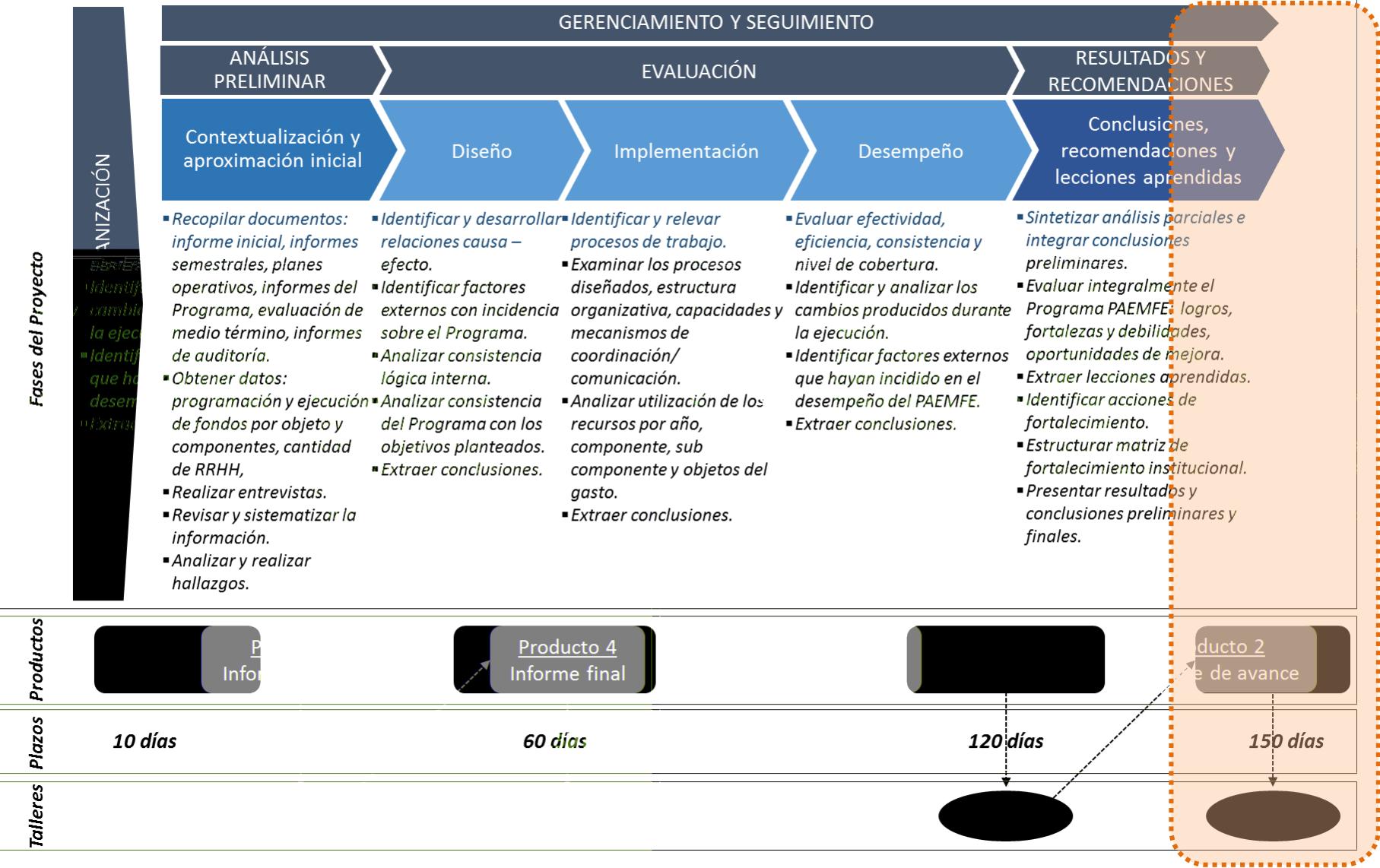
## General

Analizar la **pertinencia y eficacia de los procesos** llevados a cabo y los **resultados alcanzados**, como modo de identificar las principales fortalezas y debilidades del Programa y extraer aprendizajes de su ejecución para el conjunto de la ANEP.

## Específico

Realizar la evaluación final del Programa en su conjunto identificando y analizando: los principales productos y resultados en términos de **eficiencia y efectividad**, así como los **procesos de gestión** llevados a cabo para su obtención (incluyendo los no previstos en el contrato de préstamo); y con ello identificar las principales **fortalezas y debilidades del Programa** y extraer **aprendizajes** de su ejecución para el conjunto de la ANEP.

# Avances en el Plan de Trabajo



# Entrevistas realizadas

**CODICEN**

Wilson Netto  
Alejandro Retamoso  
Mario Corrales  
Martín Tomé  
Héctor Bouzón

**CES**

Javier Landoni  
Magela Figarola  
Ana Verocai

**CFE**

Ana Lopater  
Edison Torres

**CETP**

Nilsa Pérez  
Cecilia Olivera  
Anabel Acosta

**BID**

Marcelo Pérez Alfaro  
Mariana Alfonso  
María Loreto Biehl  
Jaime Vargas  
Jesús Duarte



## UCP

Beatriz Guinovart  
Carlos Troncoso  
Verónica Plana  
Patricia Barragán  
Pilar Rodríguez  
Leandro Tritten  
Fernando Rischewski  
Ángel Nogueira  
Adriana García  
Néstor Doglio  
María Eugenia Neme

María del Huerto Tarán  
John Eduardo Suárez  
Enrique Topolansky  
Juan Ravera  
Marinés Sena  
Alejandro Giovannini  
Martín Bruzzese  
Mariane Estellano  
Mercedes Fernández  
Carlos González

# Contenido

---

1. Objetivo y actividades desarrolladas

**2. Breve descripción del Programa**

3. Resultados de la Evaluación

Diseño

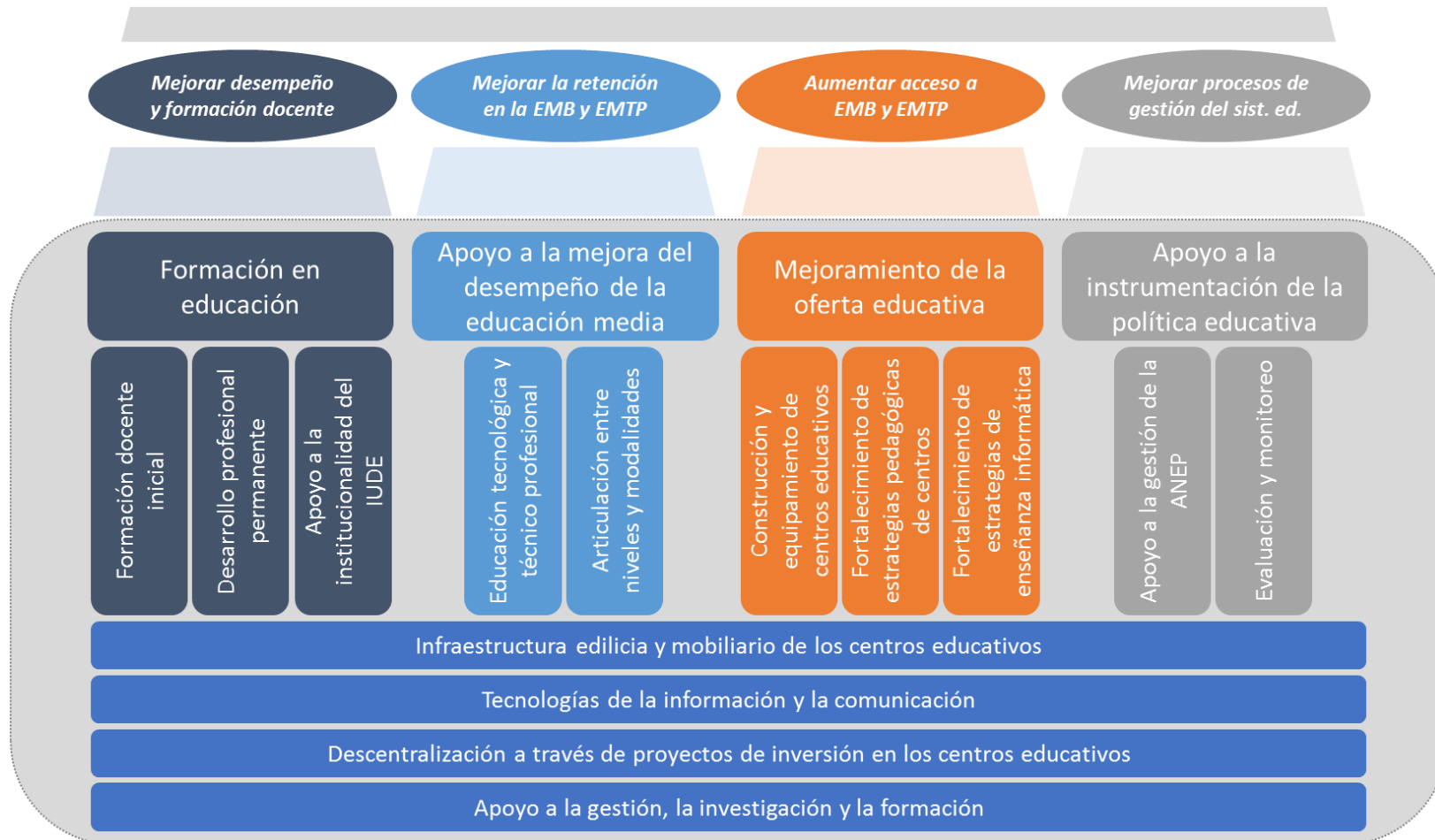
Implementación

Desempeño

4. Lecciones aprendidas

# Objetivo general y estructura

“Contribuir a la política de **acceso** y **retención** en la educación media básica general y técnico profesional”







## Distribución de costos (millones de USD).

Descripción	BID	Local	Total
<b>Componente 1. Formación en educación</b>	<b>8.0</b>	<b>8.9</b>	<b>16.9</b>
1.1 Formación docente inicial	-	1.6	1.6
1.2 Desarrollo profesional permanente	-	6.4	6.4
1.3 Apoyo a la institucionalidad del IUDE	8.0	0.9	8.9
<b>Componente 2. Apoyo a la mejora del desempeño de la educación media</b>	<b>-</b>	<b>7.0</b>	<b>7.0</b>
2.1 Educación tecnológica y técnico profesional	-	0.7	0.7
2.2 Articulación entre niveles y modalidades	-	6.3	6.3
<b>Componente 3. Mejoramiento de la oferta educativa</b>	<b>38.7</b>	<b>34.0</b>	<b>72.7</b>
3.1 Construcción y equipamiento de centros educativos	38.7	28.4	67.1
3.2 Fortalecimiento de las estrategias pedagógicas de los centros educativos	-	5.2	5.2
3.3 Fortalecimiento de las estrategias de enseñanza de informática	-	0,4	0.4
<b>Componente 4. Apoyo a la instrumentación de la política educativa</b>	<b>1.3</b>	<b>9.1</b>	<b>10.4</b>
4.1 Apoyo a la gestión de la ANEP	-	8.4	8.4
4.2 Evaluación	1.3	0.7	2.0
Administración y supervisión del programa	-	7.5	7.5
<b>TOTAL</b>	<b>48.0</b>	<b>66.5</b>	<b>114.5</b>

Fuente: Contrato de Préstamo UR-L1050.



## Principios rectores

- i) **desarrollo de acuerdo a las orientaciones y decisiones del Ente.**
- ii) **complementariedad y consistencia** en relación a otras acciones llevadas adelante por la institución y financiadas por otras fuentes.



# Contenido

---

1. Objetivo y actividades desarrolladas

2. Breve descripción del Programa

**3. Resultados de la Evaluación**

Diseño

Implementación

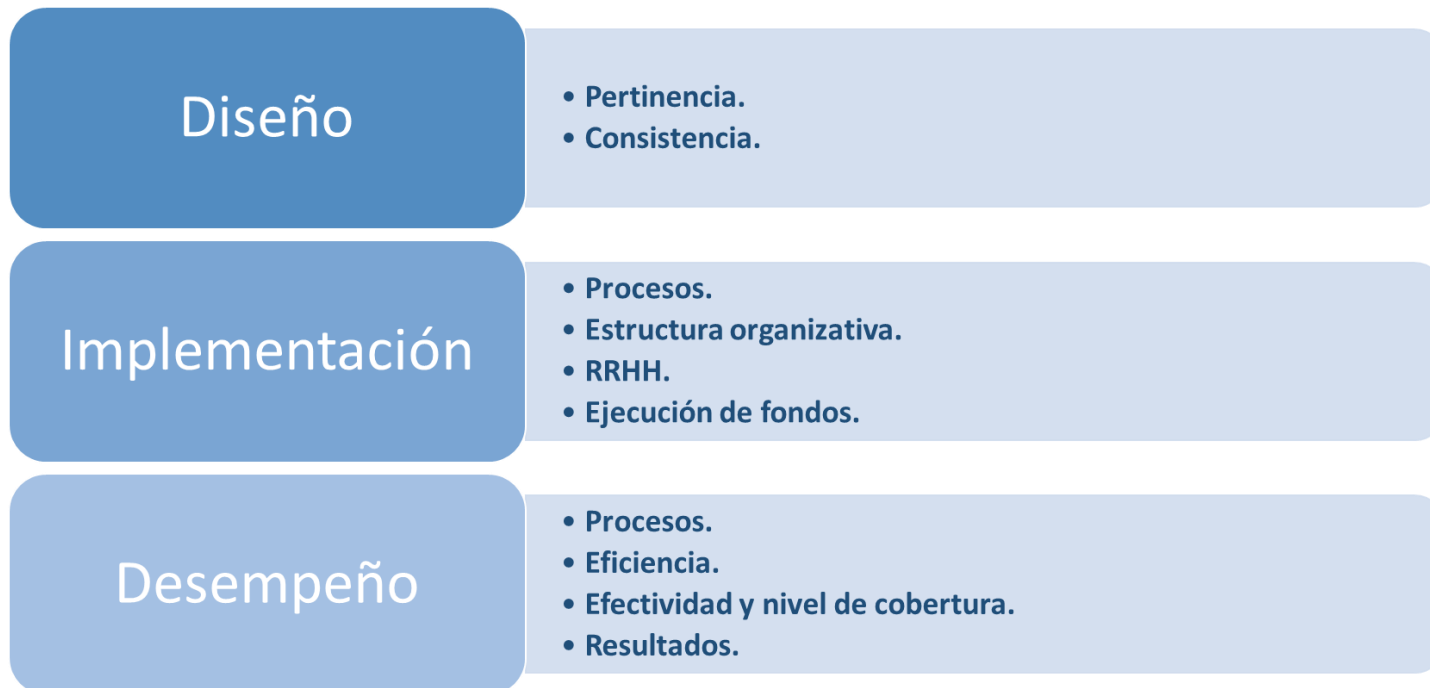
Desempeño

4. Lecciones aprendidas

# Enfoque de evaluación: metodología DID



Foco en identificar las **fortalezas y oportunidades de mejora de las intervenciones** a efectos de promover el **aprendizaje institucional y medidas que mejoren los resultados** de las mismas.



# Contenido

---

1. Objetivo y actividades desarrolladas
2. Breve descripción del Programa
- 3. Resultados de la Evaluación**

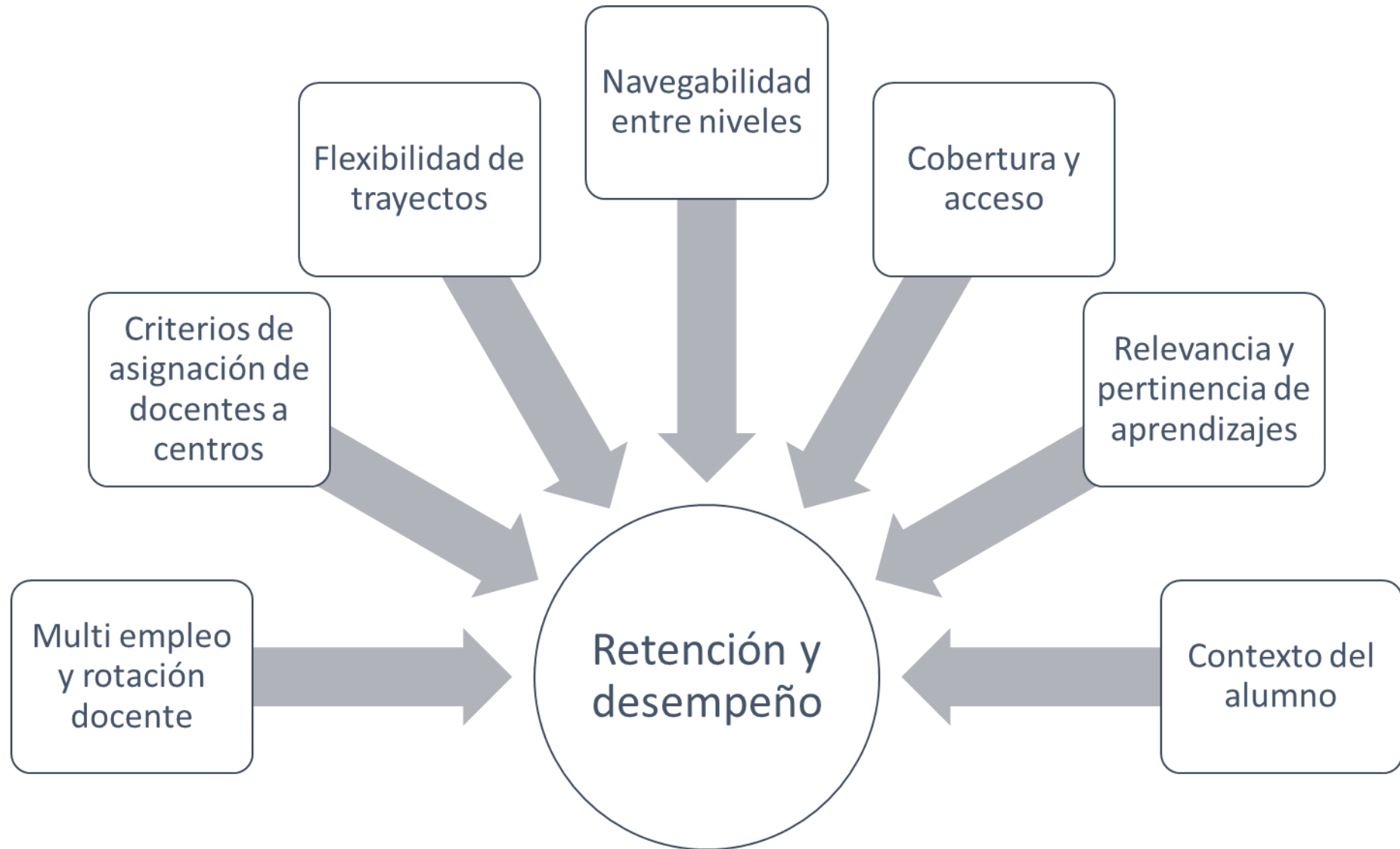
**Diseño**

Implementación

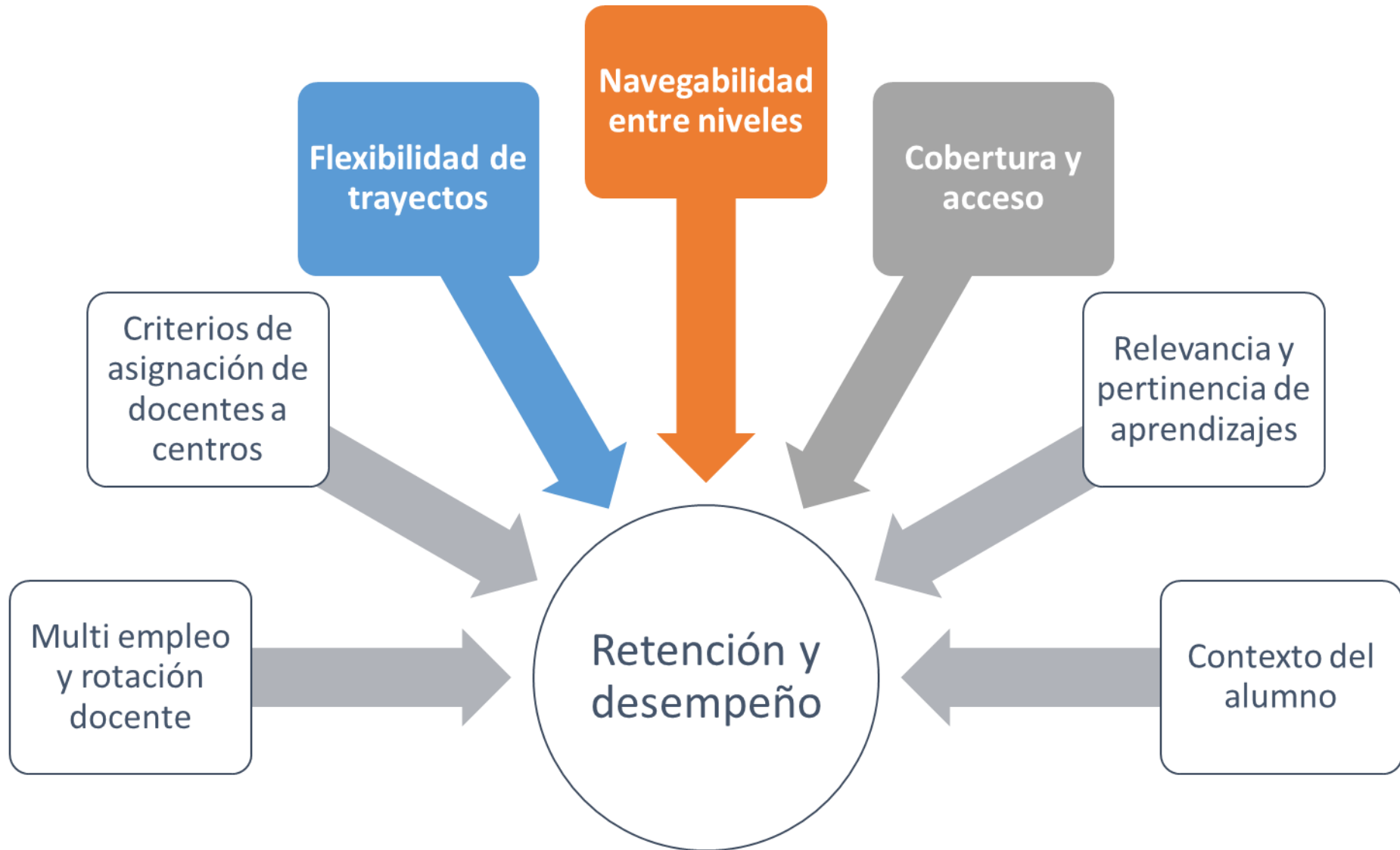
Desempeño

4. Lecciones aprendidas

# Principales desafíos y factores operantes



# ¿Dónde impactan las acciones de PAEMFE?



# ¿Dónde impactan las acciones del PAEMFE?



EN LÍNEA CON ROL ASIGNADO DENTRO DE LA POLÍTICA



# Una intervención consistente con los objetivos de política...



## POLÍTICA EDUCATIVA

PAEMFE

“Impulsar a la superación de la calidad educativa y a elevar los niveles de cobertura, retención y egreso”

“Contribuir a la política de acceso y retención en la educación media básica general y técnico profesional”

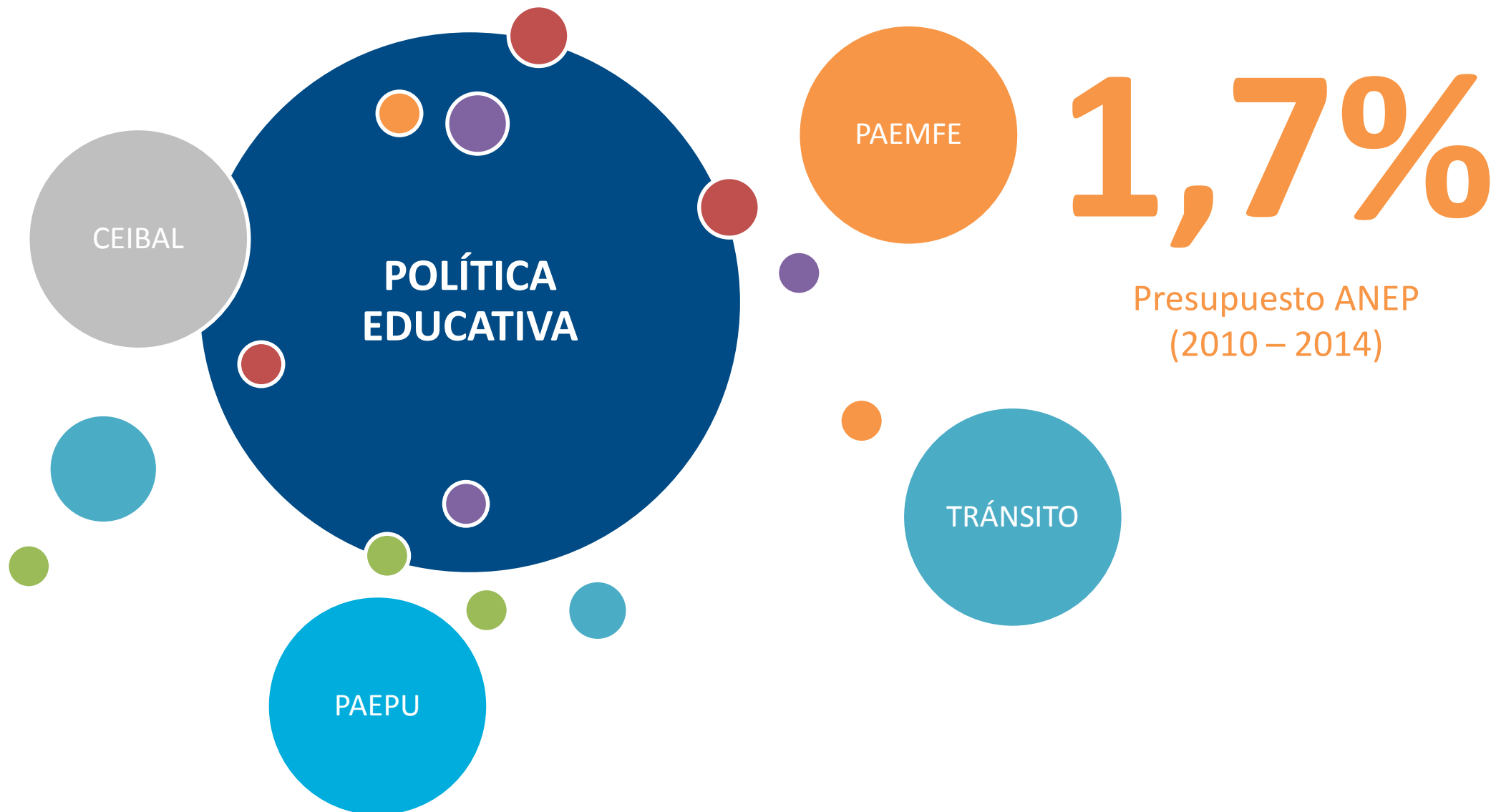
Mejorar  
desempeño  
y formación  
docente

Mejorar  
retención  
en la EMB

Aumentar  
acceso en la  
EMB

Mejorar  
procesos de  
gestión del  
sistema

... que contribuye a alcanzarlos como parte del menú de instrumentos del que se vale la política educativa...



## ... centrándose en

### **Formación en Educación**

*Apoyar acciones que fortalezcan la calidad de la formación inicial y continua de docentes, con el fin de mejorar el desempeño docente y así los aprendizajes de los estudiantes del sistema educativo.*

### **Apoyo a la mejora del desempeño de la educación media**

*Mejorar la retención en la educación media básica, tanto general como técnico profesional, mejorando la eficiencia interna del subsistema y facilitando las transiciones entre ciclos y la navegabilidad entre modalidades.*

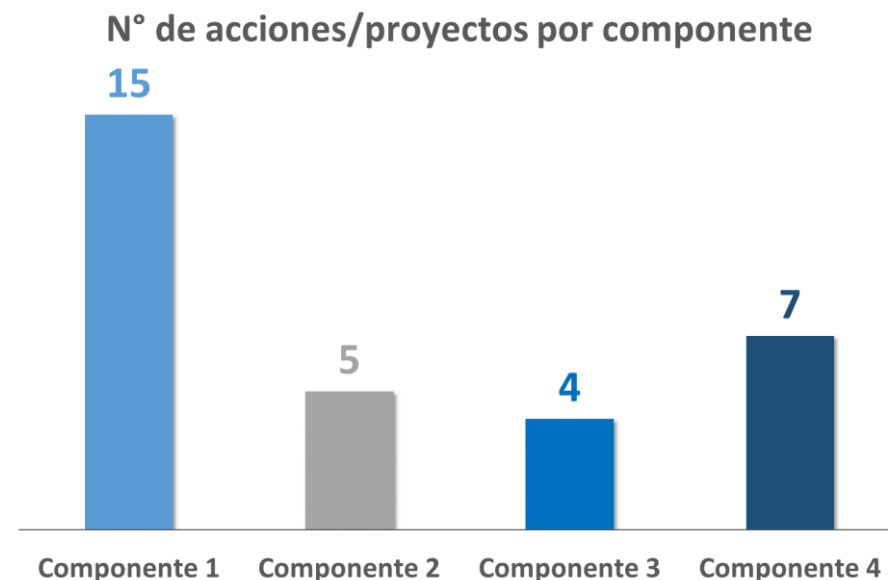
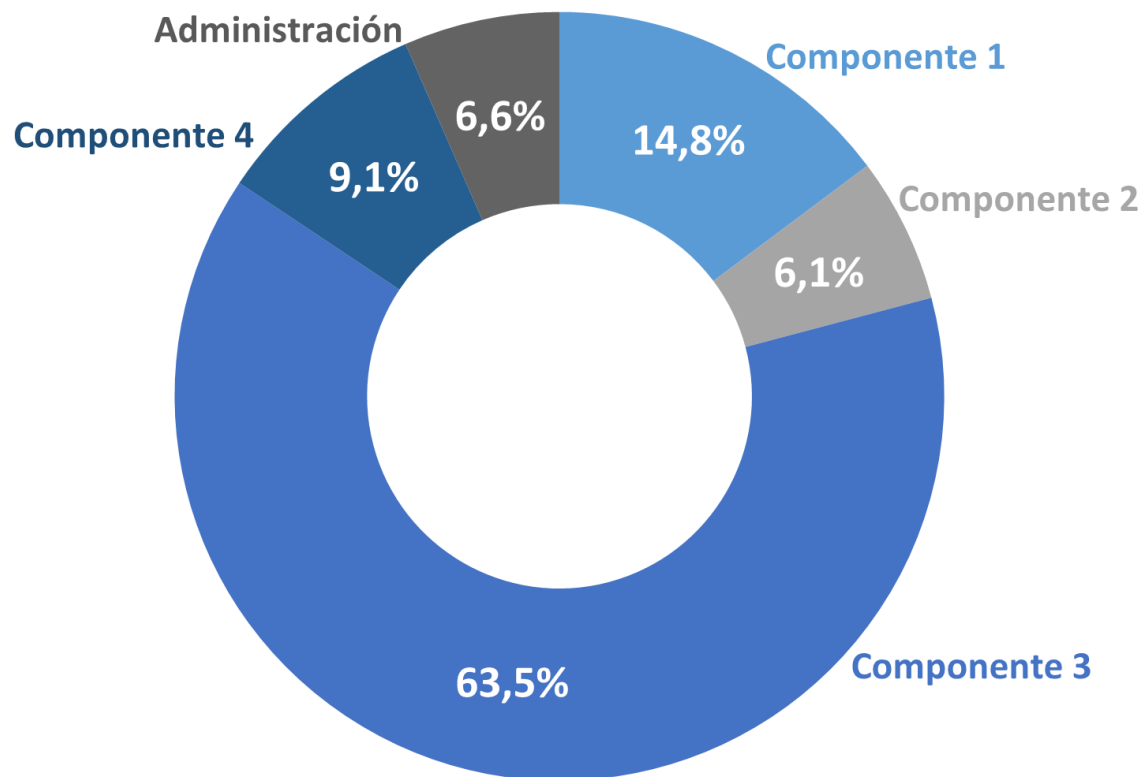
### **Mejoramiento de la oferta educativa**

*Ampliar y mejorar la oferta en educación media básica y tecnológica y formación técnica profesional, con el fin de responder a las necesidades de cobertura y garantizar condiciones adecuadas para la enseñanza y los aprendizajes.*

### **Apoyo a la instrumentación de la política educativa**

*Generar conocimiento en apoyo a la política educativa y al diseño de instrumentos que contribuyan a su implementación con el objetivo de mejorar los procesos de gestión del sistema.*

# ¿Qué tan potentes son las acciones?



*Fuente: Contrato de Préstamo UR-L1050.*

>> **Inversiones en infraestructura** concentran un muy alto % de los recursos => Menor proporción de recursos se asigna a un elevado n° de acciones (**dispersión/ fragmentación**).

>> Situación afecta principalmente a los **componente 1** (descontando IUDE).



- >> **PAEMFE es una intervención pertinente** a la luz de los desafíos que enfrenta el sistema educativo nacional y consistente con los objetivos perseguidos por la política educativa.
- >> Si bien **acceso** no parecería ser la principal restricción para explicar los resultados alcanzados en materia de retención y desempeño, **es el factor privilegiado por el Programa.**
- >> Ello podría obedecer a que **el Programa es visualizado como una herramienta de apoyo a la política educativa, particularmente en esa dimensión.**
- >> Se trata de un Programa complejo en la medida en que **apunta a diversos frentes y con un amplio gradiente de acciones y productos.**
- >> Un elevado % de los fondos se destinan a obras de infraestructura. Ello podría conspirar contra la **potencia de las acciones** y el logros de los objetivos perseguidos, sobre todo los relacionados a formación docente y retención en educación media.

# Contenido

---

1. Objetivo y actividades desarrolladas
2. Breve descripción del Programa
- 3. Resultados de la Evaluación**

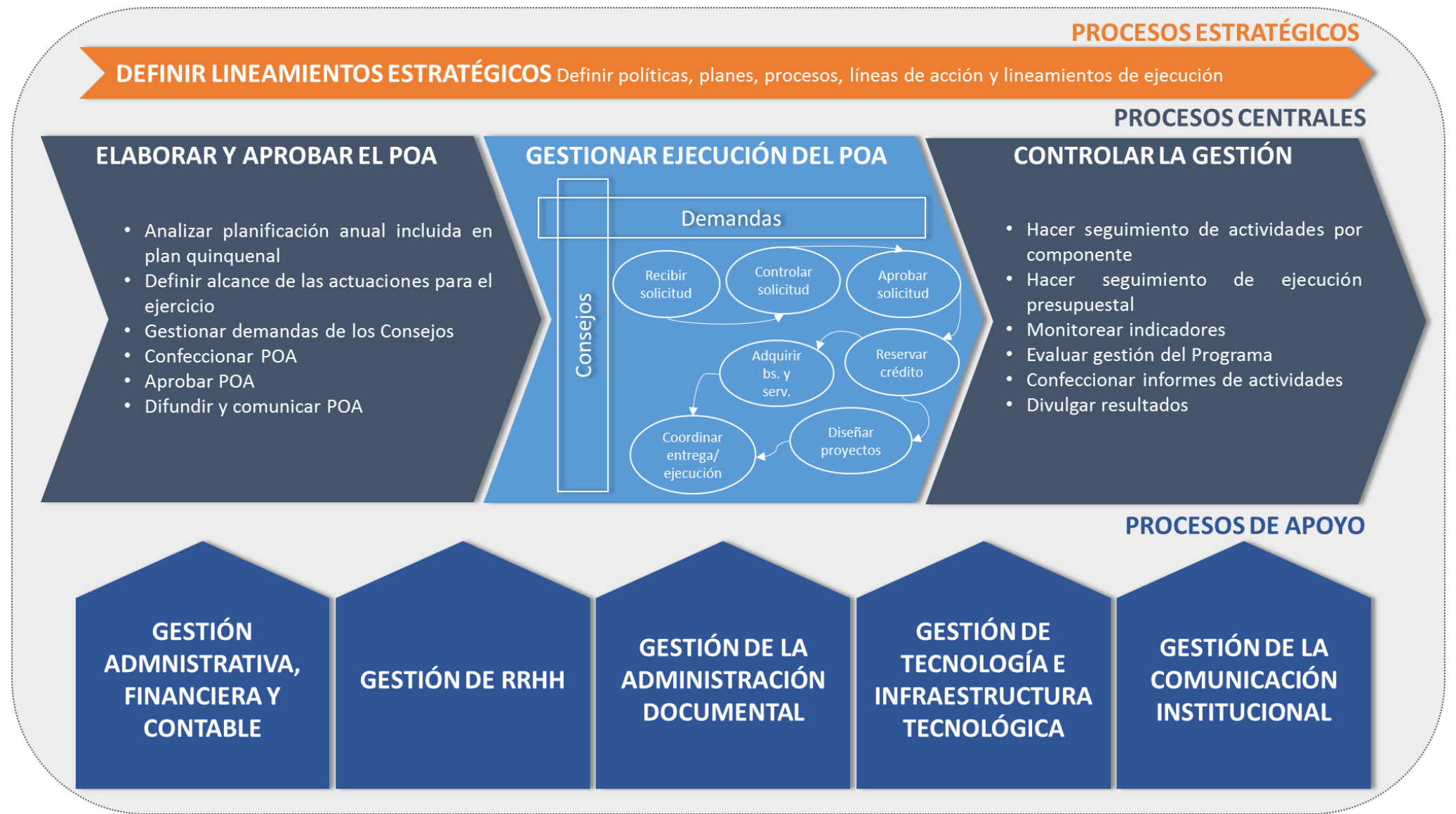
Diseño

**Implementación**

Desempeño

4. Lecciones aprendidas

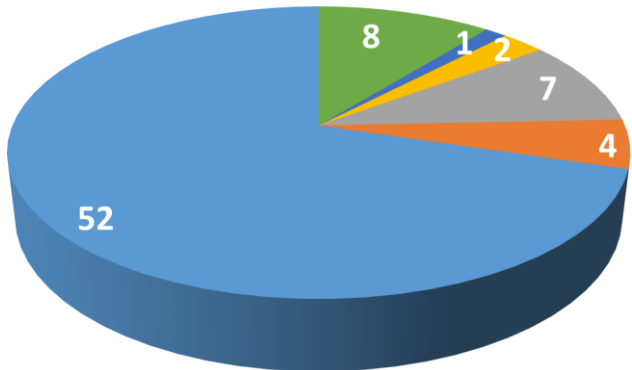
# Procesos ejecutados por la UCP



# Personal con experiencia y calificado

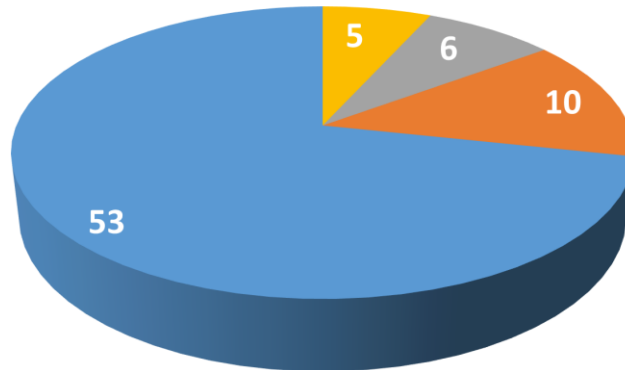


Antigüedad en años del personal de la UCP  
(cantidad de personas)



Menos de 1 Entre 1 y 2 Entre 2 y 3 Entre 3 y 4 Entre 4 y 5 Más de 5

Personal de la UCP por nivel educativo  
(cantidad de personas)



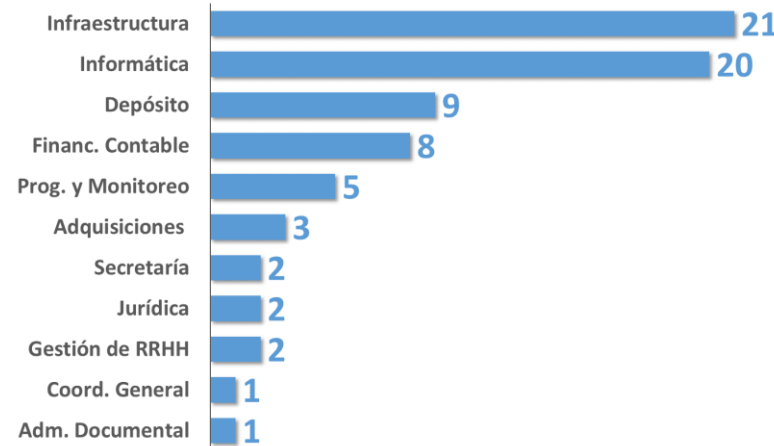
Carrera Técnica Incompleta Terciaria Incompleta Secundaria Completa Terciaria Completa

>> **74 personas** trabajan en UCP (39 en administración del Programa)

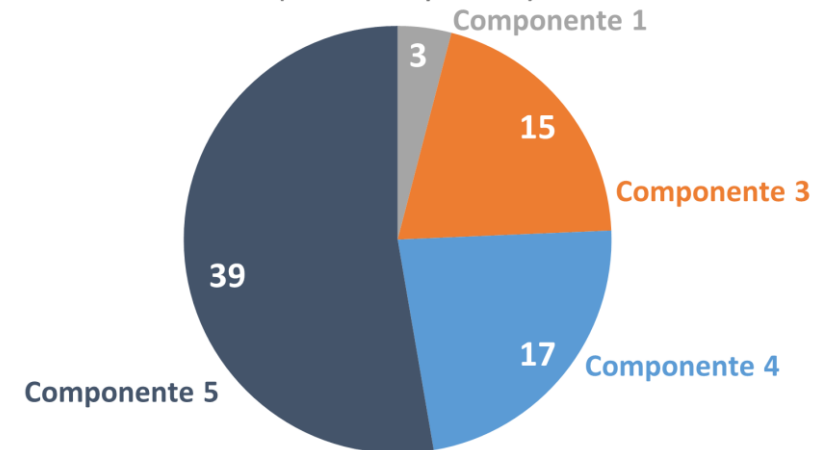
>> **70%** está vinculado mediante contrato de **arrendamiento de servicios**

>> Distribución por unidad y componente es **consistente** con peso relativo de las acciones

Distribución de los RRHH de la UCP  
(cantidad de personas)



Personal de la UCP por componente del PAEMFE  
(cantidad de personas)



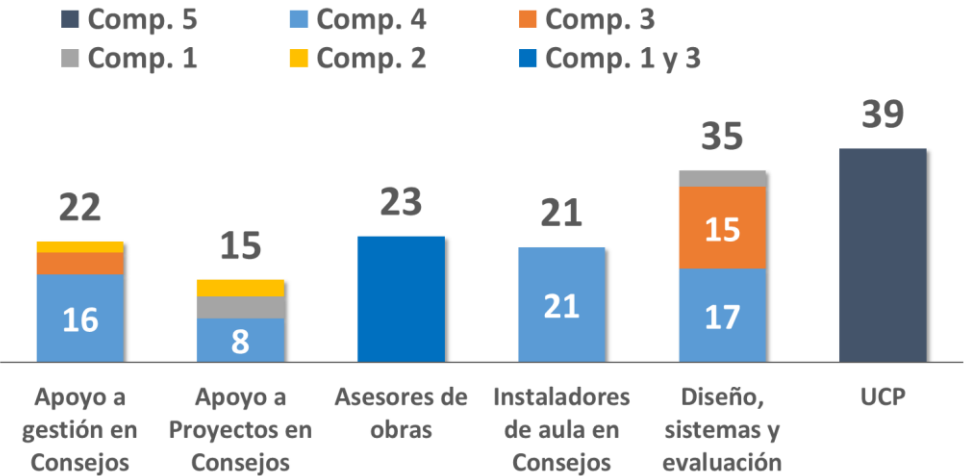
Fuente: Sistema de Gestión de RRHH del PAEMFE.



# PAEMFE financia RRHH que exceden a los dedicados al componente 5 (UCP)



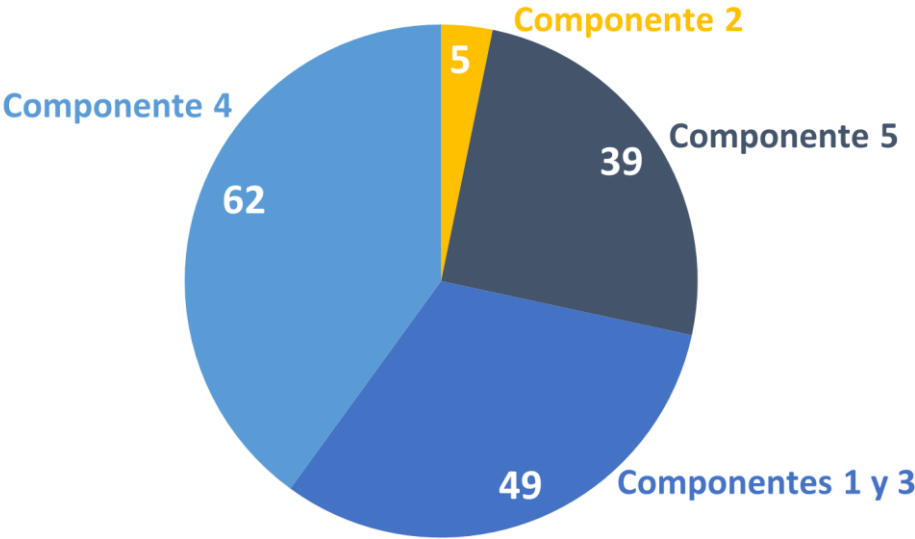
RRHH del PAEMFE según filiación y componente  
(cantidad de personas)



>> PAEMFE financia en total **155 personas**

>> **Personal externo también cumple funciones clave** para la ejecución del Programa

RRHH financiados por PAEMFE por componente  
(cantidad de personas)

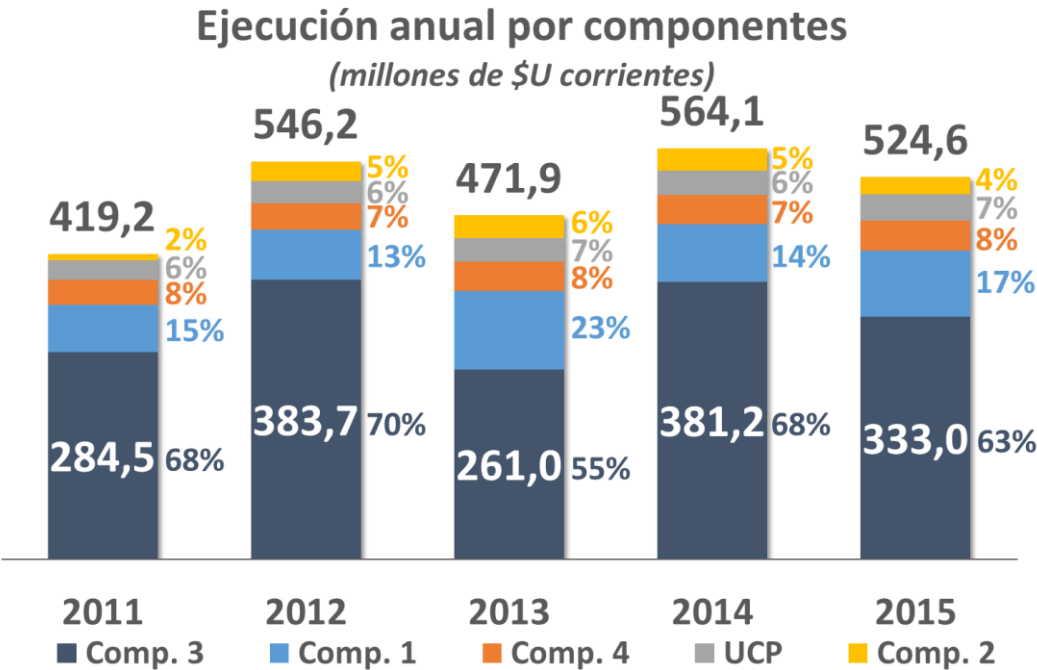
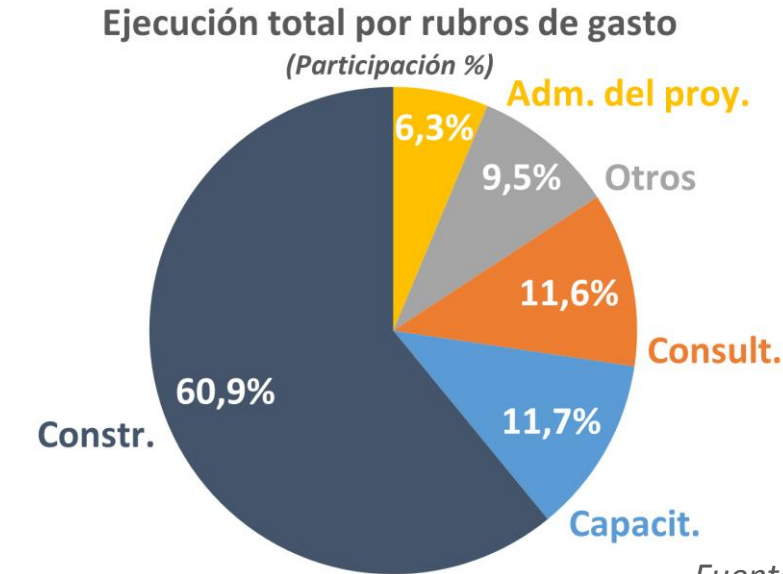
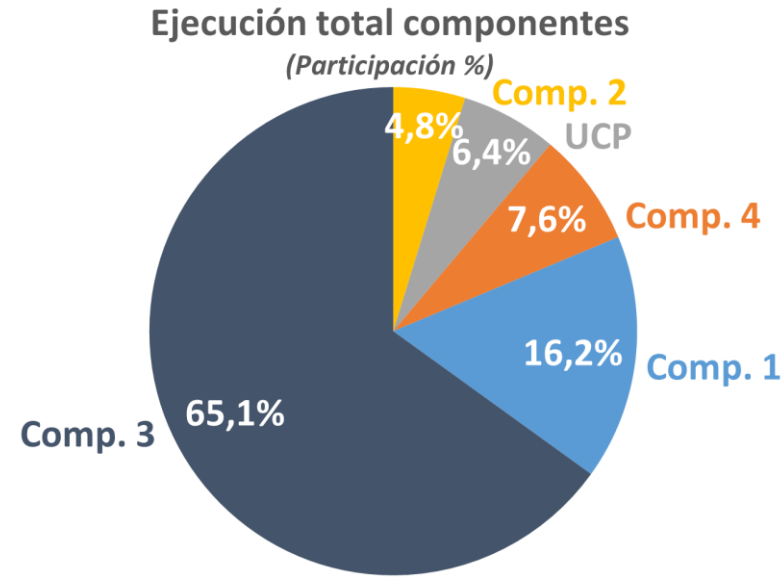


>> **Modalidades de contratación** no difieren de las que se registran a nivel de la UCP

>> Asesores de obra => **arrendamiento de obra o producto**

Fuente: Sistema de Gestión de RRHH del PAEMFE.

# Construcción es el rubro preponderante en la ejecución



>> **Componente 3** concentra **65%** de los fondos ejecutados.

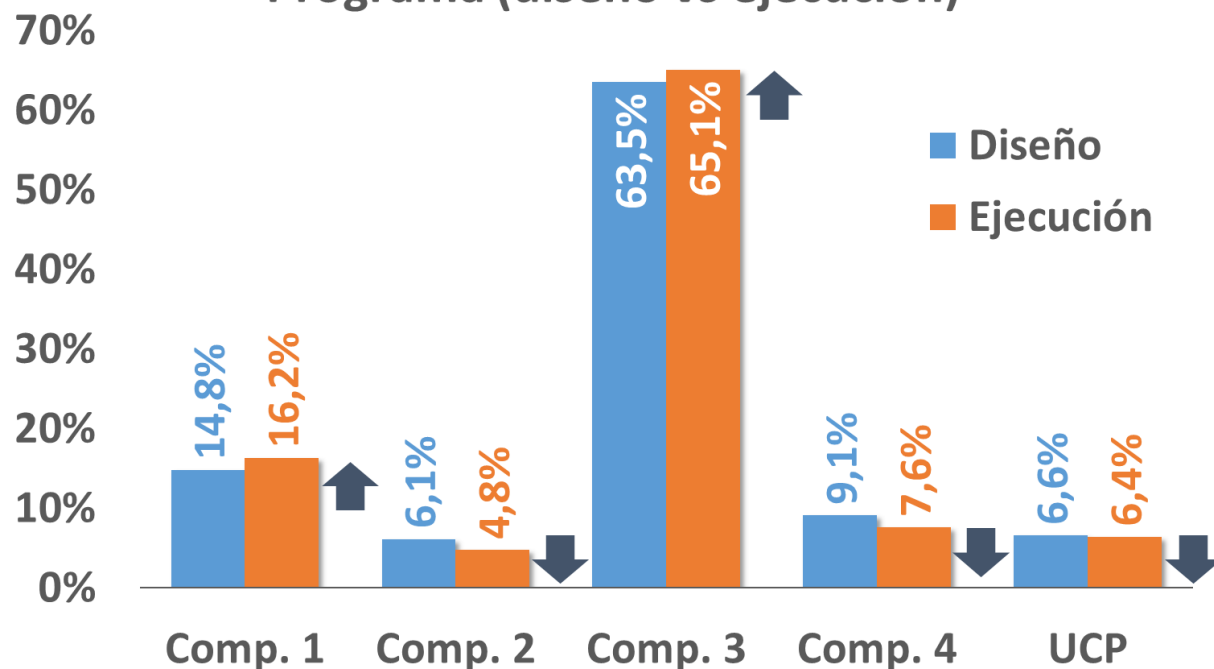
>> En línea con lo anterior, rubro **construcción** concentra el **61%** de los fondos ejecutados.

Fuente: SIIF y Sistema de Gestión del PAEMFE.

# Trasposiciones incrementan peso de componentes de obra



Part. % de cada componente en la estructura del Programa (diseño vs ejecución)



Fuente: Contrato de Préstamo y Sistema de Gestión del PAEMFE.

>> Componentes 1 y 3 pesan más en la ejecución que en la estructura de costos diseñada.

>> Trasposiciones por \$U 114 millones desde ANEP incrementan su participación relativa.

# Apoyos y productos desarrollados



- i) **Infraestructura** edilicia y **mobiliario** de los centros educativos.
- ii) **Tecnologías de la información y la comunicación**, tanto para el desarrollo de la gestión académica como para el de la gestión administrativa.
- iii) Promoción de la descentralización a través de **proyectos de inversión en los centros educativos**.
- iv) **Apoyo a la gestión, la investigación y la formación**.

Encuentros,  
salas, jornadas,  
mesas,  
asambleas

Estudios y  
evaluaciones

Formación y  
capacitación

Partidas

Proyectos y  
programas

Material  
didáctico

Mobiliario

Sistemas  
de gestión

Apoyos económicos  
y académicos

Becas

Obras de  
infraestructura

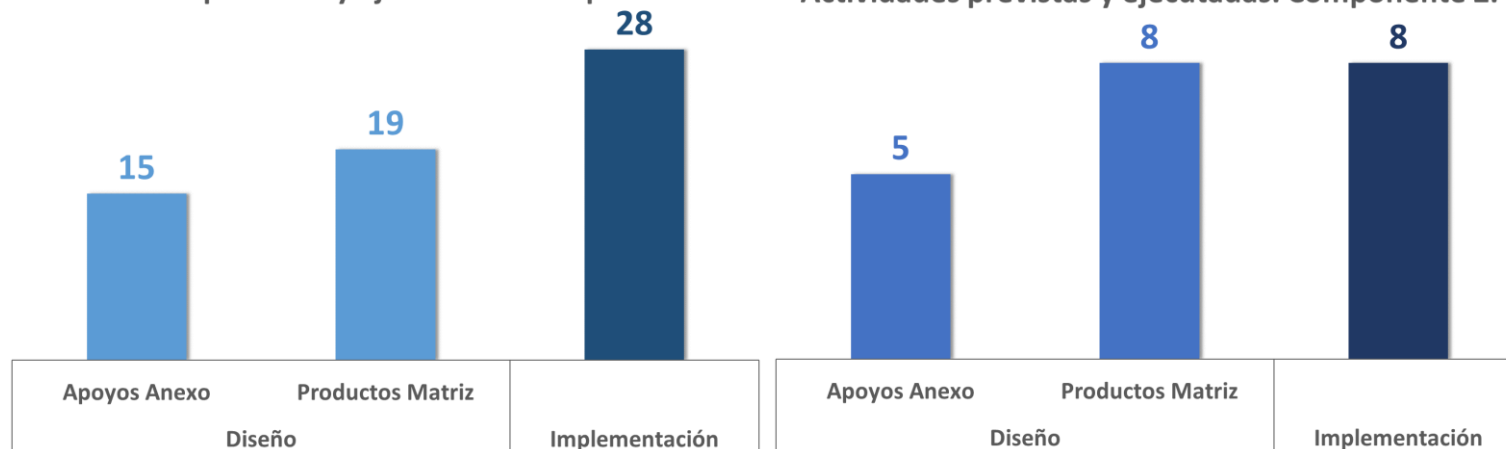
TICS

# Implementación evidencia mayor dispersión en términos de actividades y productos



Actividades previstas y ejecutadas. Componente 1.

Actividades previstas y ejecutadas. Componente 2.



>> Componente 1: más actividades en sub componente **Desarrollo profesional permanente**

>> Componente 2: **participación juvenil y tutorías y apoyos pedagógicos**

Fuente: Anexo del Contrato de Préstamo, Matriz de productos e Informe de Progreso del Programa.

>> Componente 4: elaboración del **presupuesto por programa y base de datos federada**.

>> **Programa no es una estructura rígida**, sino que tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades emergentes de los Consejos:

- **Consistente con rol de apoyo.**
- **Riesgo de desnaturalizar intervención** (rol UPM).

# Contenido

---

1. Objetivo y actividades desarrolladas

2. Breve descripción del Programa

**3. Resultados de la Evaluación**

Diseño

Implementación

**Desempeño**

4. Lecciones aprendidas

# Evaluación del desempeño



# Valoración general del desempeño institucional



>> **Desempeño satisfactorio** a nivel de procesos.

>> UCP fuertemente **orientada a los destinatarios y focalizada en la ejecución.**

>> Cuenta con un importante **capital organizacional acumulado** en tanto fue también la responsable de coordinar la ejecución del Programa MEMFOD y antecesores.

>> **Mayores niveles de sistematización** han permitido obtener algunas ganancias de eficiencia en la gestión. **Sistema de RRHH y Sistema Integrado de Gestión.**

>> **Mayor nivel de integración** con algunos procesos de trabajo de CODICEN: **infraestructura.**



# Indicadores de éxito del desempeño institucional



>> % de fondos ejecutados **98%**.

>> **Niveles de efectividad y cobertura** en términos de productos.

>> **CODICEN** le ha asignado la gestión de otros dos proyectos.

>> **Se ha designado a la UCP como lugar donde se centralizan los contratos de obra de la Administración** a efectos de evitar el doble vínculo contractual (exceptuando los correspondientes a PAEPU).

>> **ANEP solicita frecuentes apoyos** vinculados a procedimientos de contratación de RRHH, custodia de bienes en el depósito de PAEMFE y gestión de sistemas e infraestructura informática.

>> **Valoración que se hace de la UCP y su funcionamiento es muy positiva a nivel de los Consejos.** Capacidad técnica, modelo de gestión, capacidad de brindar soluciones pertinentes y a tiempo, celeridad en la ejecución, foco en la planificación, estructura horizontal, flexibilidad.

# Eficiencia: componente 2 es el que menos se ajusta a lo planificado



Ejecución y planificación de fondos por componente (miles de pesos y %).

PAEMFE		% Ejecución									
		2011		2012		2013		2014		2015	
1. Fortalecimiento de la formación en educación	Planificado	79.569	81%	74.578	92%	112.980	95%	66.420	119%	84.858	107%
	Ejecutado	64.842		68.806		107.014		78.828		90.947	
2. Apoyo a la mejora de la Educación Media	Planificado	23.176		30.765	89%	31.251	98%	34.080	90%	33.352	70%
	Ejecutado	8.619	37%	27.234		30.643		30.640		23.238	
3. Mejora de la infraestructura educativa	Planificado	299.843	95%	374.301	103%	277.176	94%	310.935	123%	253.675	131%
	Ejecutado	284.474		383.712		260.955		381.168		332.958	
4. Implementación de la política educativa	Planificado	24.062	142%	39.958	91%	49.031	82%	45.342	87%	47.386	86%
	Ejecutado	34.223		36.308		40.057		39.546		40.783	
5. Unidad de administración del Programa	Planificado	22.808	119%	27.474	110%	31.287	106%	34.703	98%	37.199	99%
	Ejecutado	27.046		30.129		33.249		33.910		36.642	
Total del Programa	Planificado	449.458	93%	547.076	100%	501.726	94%	491.480	115%	456.471	115%
	Ejecutado	419.204		546.188		471.917		564.092		524.569	

Fuente: elaborado en base al Sistema de Gestión del PAEMFE y Planes Operativos Anuales.

>> Sub ejecución inicial y cambios en el alcance de los proyectos educativos.

# ¿A qué obedecen los desvíos?

>> **Cambios al cronograma de ejecución:** fueron definidos en el transcurso de la implementación de la actividad a efectos de sortear trabas coyunturales o aprovechar economías de escala con otros fondos no contemplados en su diseño.

>> **Transferencia de fondos entre actividades de un componente y/o incorporación de nuevas actividades:** cuando una actividad fue modificada o no pudo desenvolverse plenamente, los fondos originalmente planificados fueron transferidos a otra que aportara al objetivo general del componente.

>> **Trasposiciones de ANEP y diferencias de cambio:** hicieron que los fondos disponibles resultaran mayores a los planificados al comienzo de cada año. Ello supuso que algunos componentes ejecutaran fondos por un monto superior al planificado.

**Tipos de ajuste son naturales de la gestión que hace la UPM, lo mismo que los ajustes anuales a la planificación en función de los niveles de ejecución pasados.**

# Efectividad y nivel de cobertura



El **componente 1** es el más prolífico en lo que respecta a los apoyos y productos que originalmente contemplaba. En términos de efectividad, **su implementación arroja un desempeño medio.**

## Niveles de cobertura satisfactorios:

Inversiones en infraestructura.

Partidas para proyectos de inversión.

Apoyos económicos a estudiantes.

Apoyos para capacitaciones y formaciones de docentes.

## Mayores déficits:

Proyectos de extensión: no hubo interés en los centros CFE.

Proyecto UREPS: no se pusieron en funcionamiento todas las Unidades previstas.

7°, 8° y 9° Rurales: se discontinuaron los apoyos desde el Programa.

**Modificaciones:** Capacitación en gestión y mediación => Jóvenes mediadores.

# Efectividad y nivel de cobertura



En el caso del **componente 2**, los **niveles de efectividad y cobertura son adecuados**.

---

## Niveles de cobertura satisfactorios:

Programa Rumbo: sigue siendo implementado desde el CETP (desde 2014 no recibe apoyos del PAEMFE) y beneficia a más de 1.300 alumnos.

Observatorio Educación – Trabajo se encuentra operativo y ha realizado publicaciones de diversos informes técnicos y sectoriales.

## Mayores déficits:

Propuestas de articulación entre modalidades educativas han tenido un alcance acotado.

---

**Modificaciones:** Liceos Abiertos e Interfase fueron discontinuados; incorporación de Participación Liceal.

# Efectividad y nivel de cobertura



El **componente 3** es el que **registra los niveles de efectividad y cobertura más satisfactorios.**

**Algunos incumplimientos puntuales de metas se explican por desvíos naturales en los cronogramas de ejecución de obras.** Los déficits de un año fueron en general compensados al año siguiente.

---

## Niveles de cobertura satisfactorios:

## Mayores déficits:

Aulas construidas y equipadas.

Aulas de informática.

Proyectos de inversión en centros educativos.

---

# Efectividad y nivel de cobertura



El **componente 4**, particularmente en lo que respecta a los apoyos a la gestión de ANEP mediante la implantación de sistemas informáticos de gestión, **fue el que tuvo menores avances.**

## Niveles de cobertura satisfactorios:

Sub componente de evaluación y monitoreo (con ajustes).

Sistema de Liquidación de Sueldos.

## Mayores déficits:

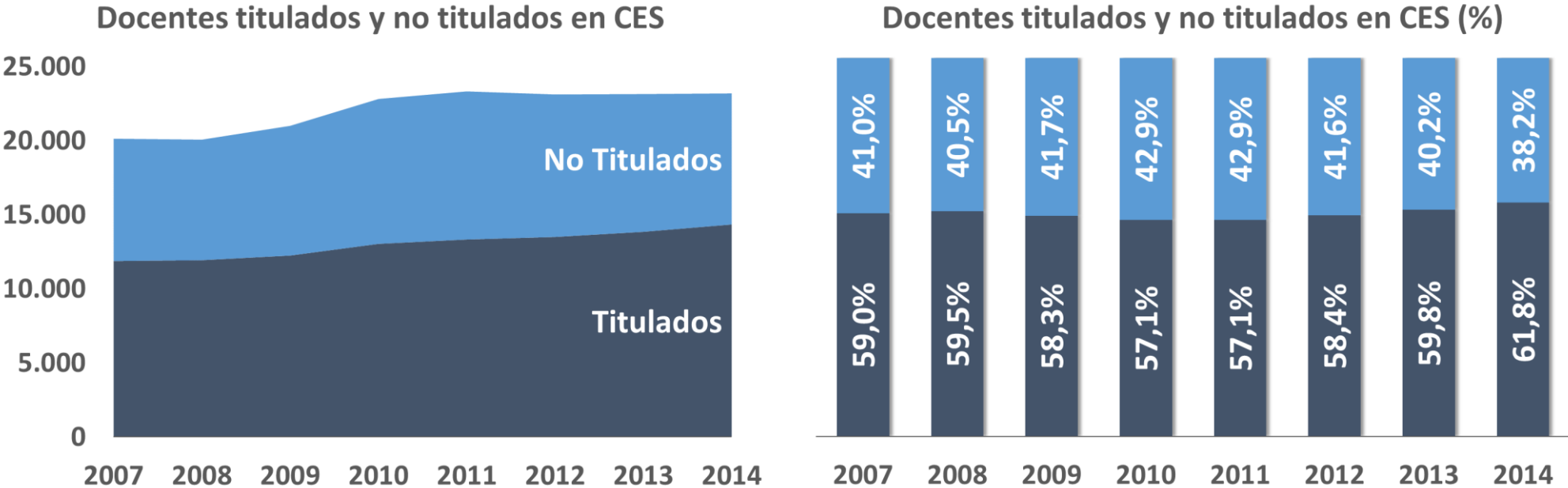
Sistemas de RRHH, Inventarios y Gestión de Expedientes.

**Modificaciones:** apoyos para el desarrollo e implementación de la **presupuestación por Programas** (diseño de la estructura programática del presupuesto para el quinquenio) y **la base de datos federada** (consolidación de información de las distintas bases de la ANEP). PAEMFE participó en la definición de la arquitectura del hardware y telecomunicaciones para soportar la base, así como en el establecimiento de las especificaciones de interconexión entre los sistemas de liquidación de haberes, contables y de bedelías.

# Resultados a nivel del componente 1



Indicador: % de docentes en el nivel medio que no cuenta con título habilitante;  
Meta: reducción del 20%



Fuente: elaborado en base a Informe de Actividades 2015.

>> Estimaciones realizadas por la UPM indican que el **% de no titulados en Educación Media se situaba entre el 42% y 45% en 2014.**



## Resultados a nivel del componente 2



Indicador: % de alumnos beneficiados por el **Programa Rumbo** que se matriculan en la EMP y que se gradúan de la EMP; Meta: 70%; 40%

**82 egresados** de EMB en 2011 (58%)

**19 se matricularon en EMP en 2012** (13% de los inscriptos en Rumbo en 2011).

**180 que egresaron** en 2012 (41%)

**27 se matricularon en EMP en 2013** (6% de los inscriptos en Rumbo en 2012).

**24 se matricularon en cursos de similar nivel en 2013.**

**129 no se matricularon en ningún curso del CETP en 2013.**

**326 egresados** en 2013 (35%)

**105 se matricularon en EMS en 2014** (11% de los inscriptos en Rumbo en 2013).

**126 se inscribieron en 2014 en cursos de nivel similar en CETP.**

**95 no se matricularon en 2014 en ningún curso del CETP.**

*Fuente: Informe de Actividades. Febrero 2016.*

## Resultados a nivel del componente 2



Indicador: tasas de desvinculación y repetición del 1° año del CMB en alumnos beneficiados por **Liceos Abiertos**; Meta: -15% en relación a grupo de control

>> Liceos Abiertos **funcionó como tal solo en 2011** => Tránsito Educativo.

>> Benefició a **379 estudiantes** de primer año de educación secundaria; un **58,3% promovió**.

>> Comparaciones entre los grupos de tratamiento y de control **no arrojaron diferencias estadísticamente significativas**.

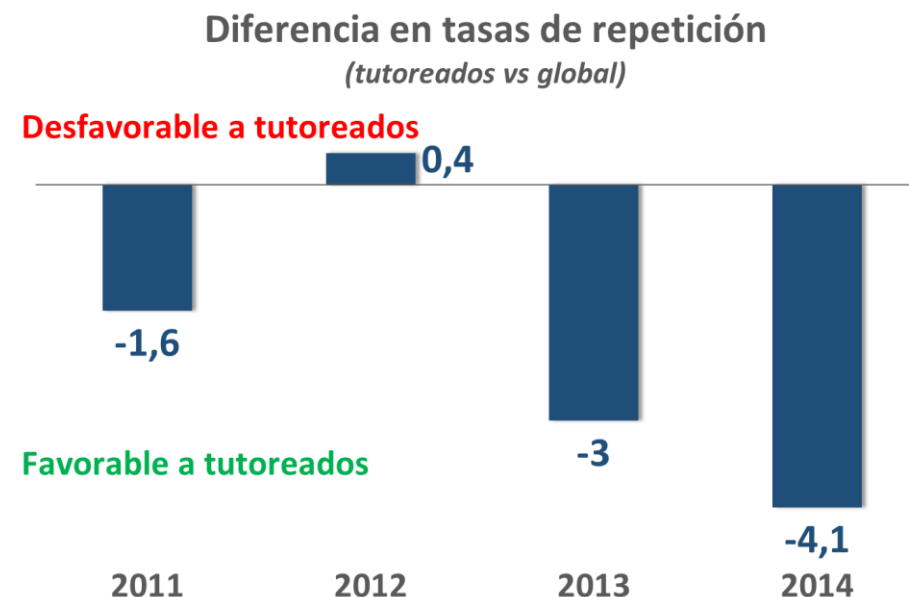
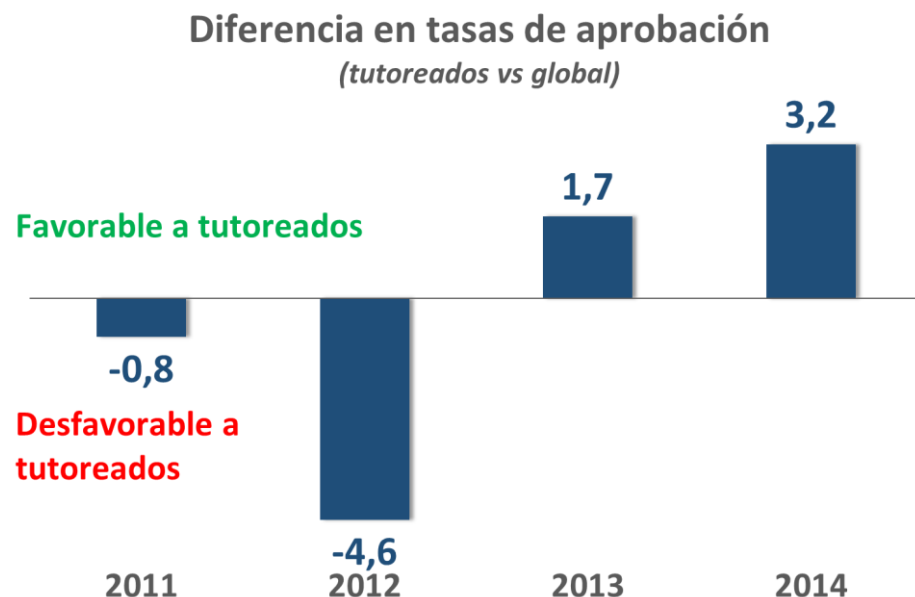
>> *“Participar de la experiencia habría **mitigado el riesgo de repetición** en aquellos alumnos con mayor riesgo estimado a priori, reflejando el impacto favorable de participar de la experiencia”.*

>> También tendría un **efecto positivo sobre el número de inasistencias acumuladas** de los alumnos con configuraciones de mayor riesgo estimado a priori.

*Fuente: Informe Semestral de Actividades. Febrero 2016. Pág. 147.*

## Resultados a nivel del componente 2

Indicador: tasas de desvinculación y repetición del 1° año del CMS en alumnos beneficiados por el **Proyecto Interfase**; Meta: -10% en relación a grupo de control



Fuente: Informe implementación Interfase 2011 – 2014. DIEE.

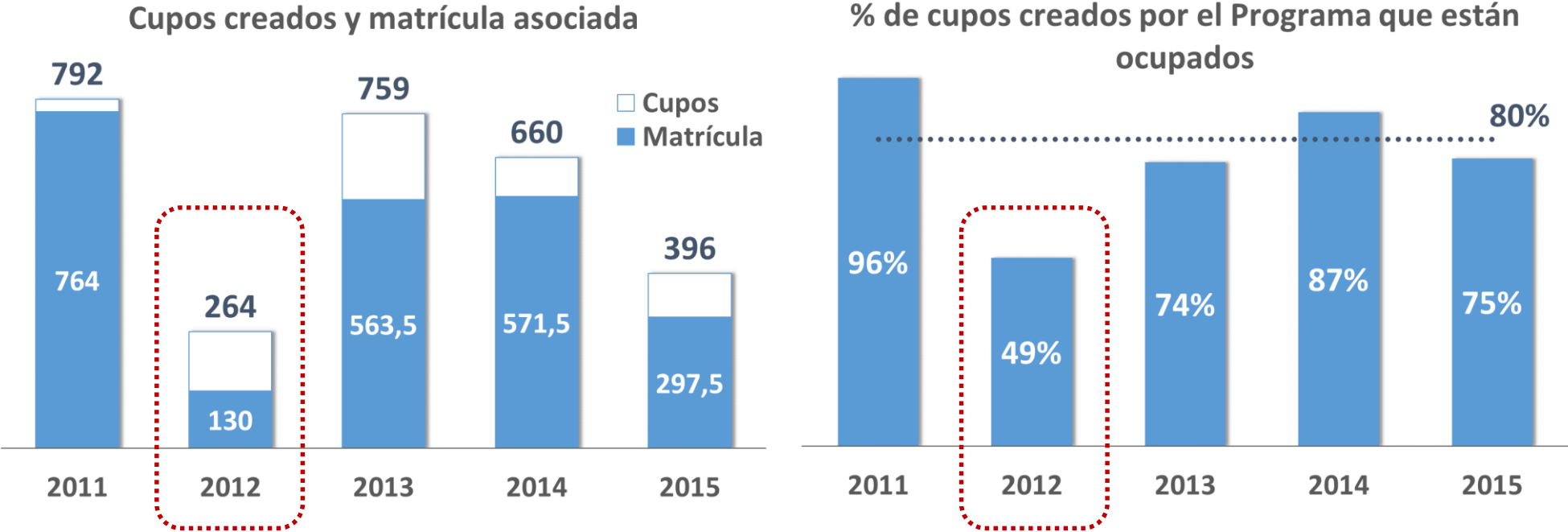
>> Tipo de evaluación realizada **no permite aislar impacto** de la intervención.

>> Cuando los alumnos tuvieron una **alta participación** en el proyecto, **obtuvieron mejores resultados**.

# Resultados a nivel del componente 3



Indicador: % de cupos creados en los centros educativos construidos con recursos del Programa que están ocupados al final del Programa.

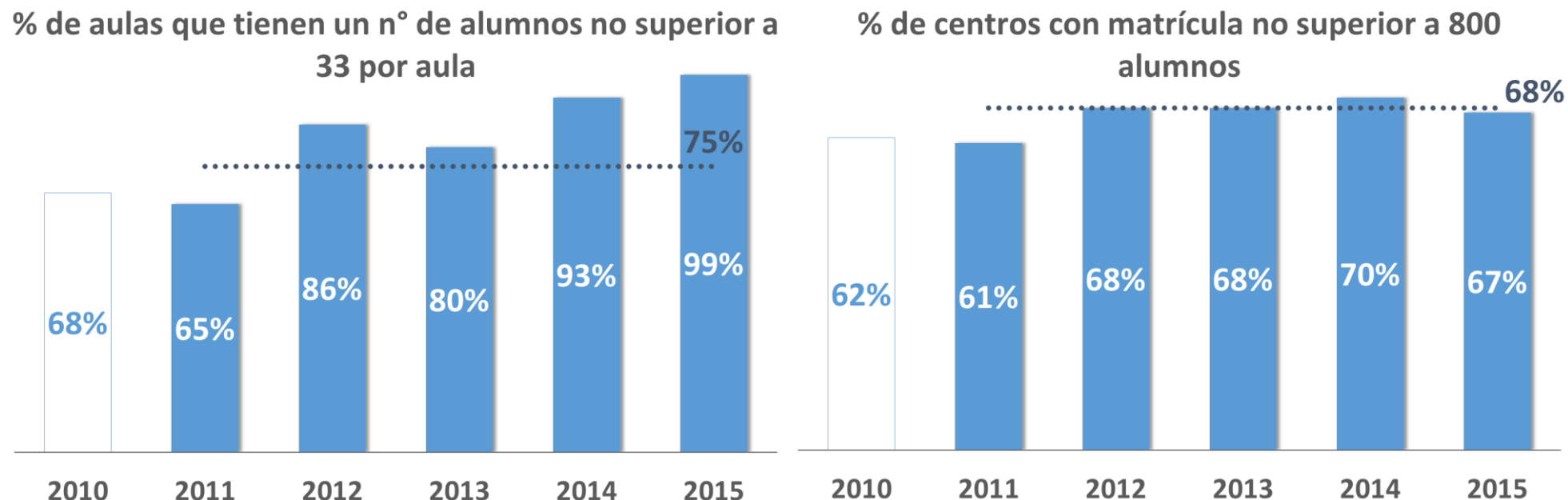


Fuente: Informe de Actividades. Febrero 2016.

## Resultados a nivel del componente 3



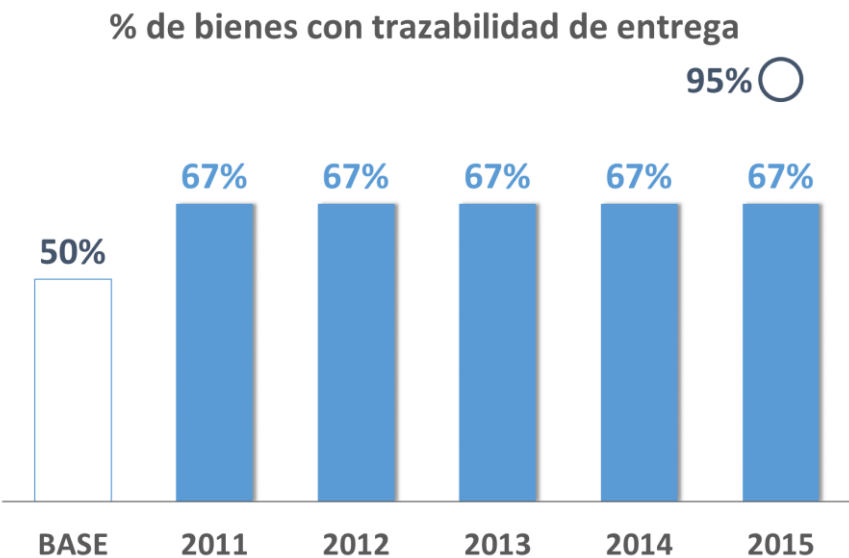
Indicador: % de aulas que tienen un número de alumnos no superior a 33 y % de centros que tienen una matrícula total no superior a 800 estudiantes.



Fuente: Informe de Actividades. Febrero 2016.

>> Existiría una **asociación positiva entre calidad y condiciones físicas del centro** de estudio (BID, 2011). **Centros educativos de tamaño reducido tiene efectos positivos**, particularmente en estudiantes de **niveles socioeconómicos bajos** (Earthman, 2002).

# Resultados a nivel del componente 4



>> **Mejoras** en indicadores globales se corresponden con los **avances en la implantación de sistemas.**

**Liquidaciones de sueldos:** implantado exitosamente en CETP y CFE.

**RRHH:** operativo en PAEMFE, CODICEN y CFE.

**Inventarios:** en 2015 fue implantado en CFE.

Fuente: Informe de Actividades. Febrero 2016.



**>> PAEMFE no estuvo en condiciones de mejorar el % de titulación docente en la Educación Media (componente 1).** Sin embargo, el tipo de acciones que promueve difícilmente logre impactar significativamente sobre tal indicador.

## **Acciones con mayor potencial:**

**>> Estudio sobre los factores que no permiten la graduación en tiempo de los estudiantes de profesorado.** No ha dado paso a la implementación de medidas que permitan impactar sobre la tasa de graduación, lo que a la postre no permite impactar sobre el porcentaje de docentes titulados en Educación Media.

**>> Apoyo al desarrollo del profesorado semipresencial.** No se cuenta con datos relativos a abandono y egreso. Durante 2015 la matrícula ascendía a 3.531 alumnos.

**>> Implementación de modalidades de apoyo a la titulación.** Los apoyos mediante tutorías y docentes itinerantes comenzaron a implementarse en 2014, por lo que sus efectos son acotados.

## En síntesis



>> En lo que respecta al **desempeño en educación media (componente 2)**, la **evaluación de los proyectos educativos impulsados no arroja resultados concluyentes.**

Se trata de **experiencias piloto, de muy acotado alcance** y que, en consecuencia, carecen de la potencia para impactar sobre indicadores agregados.

- **Rumbo.** Demanda inicial estimada para el Programa ascendía a los 1.500 alumnos.
- **Liceos Abiertos** pretendía afectar a 800 estudiantes por año, es decir, alrededor de un 50% de la población total de ingreso a 1° de EMB en los liceos intervenidos. Entre 2011 y 2015, la matrícula promedio de primer año de secundaria rondaba los 46.500 estudiantes, por lo cual afectaría **menos de 2%.**
- **Interfase** actuaría sobre aproximadamente 600 alumnos de primero de bachillerato por año. Entre 2011 y 2015, la matrícula anual promedio de cuarto año de educación secundaria pública superó los 34 mil alumnos. Por lo tanto, el Programa actuaría sobre **menos del 2% del universo.**

Proyectos han ayudado a materializar el **enfoque de trayectorias.**





>> Resultados en materia de **ampliación y mejora de la oferta educativa (componente 3)** son satisfactorios. Más allá de ampliar el **acceso y cobertura** en la educación media, PAEMFE impactaría sobre la **calidad de los aprendizajes** en la medida en que existiría una asociación positiva entre ésta y las condiciones físicas del centro de estudio.

>> En el caso del **componente 4**, los **resultados alcanzados no resultan satisfactorios** en términos de las metas establecidas.

**PAEMFE cumple un importante rol como soporte operativo de los Consejos.**

Algunos **Consejos decidieron no avanzar** en la implantación de algunos de los sistemas.

**PAEMFE brindó soporte en actividades y proyectos no incluidos en la operación**, entre los que se destacan los apoyos para el desarrollo e implementación de la presupuestación por Programas y la base de datos federada.

# Contribuciones destacadas del PAEMFE: infraestructura



**1,37%**

ejecución presupuestal de  
ANEP (2011 – 2015)

**15,1%**

inversiones ejecutadas  
por ANEP (2011 – 2015)

**19%**

obras nuevas y ampliaciones  
de ANEP (2011 – 2015)

>> **1/5** de los fondos del **Plan de Inversión Pública** (75% de las inversiones de ANEP).

>> **3ra fuente para inversión en infraestructura** educativa detrás de DSI y CND.

*Fuente: en base a Balances de Ejecución Presupuestal y PAEMFE.*

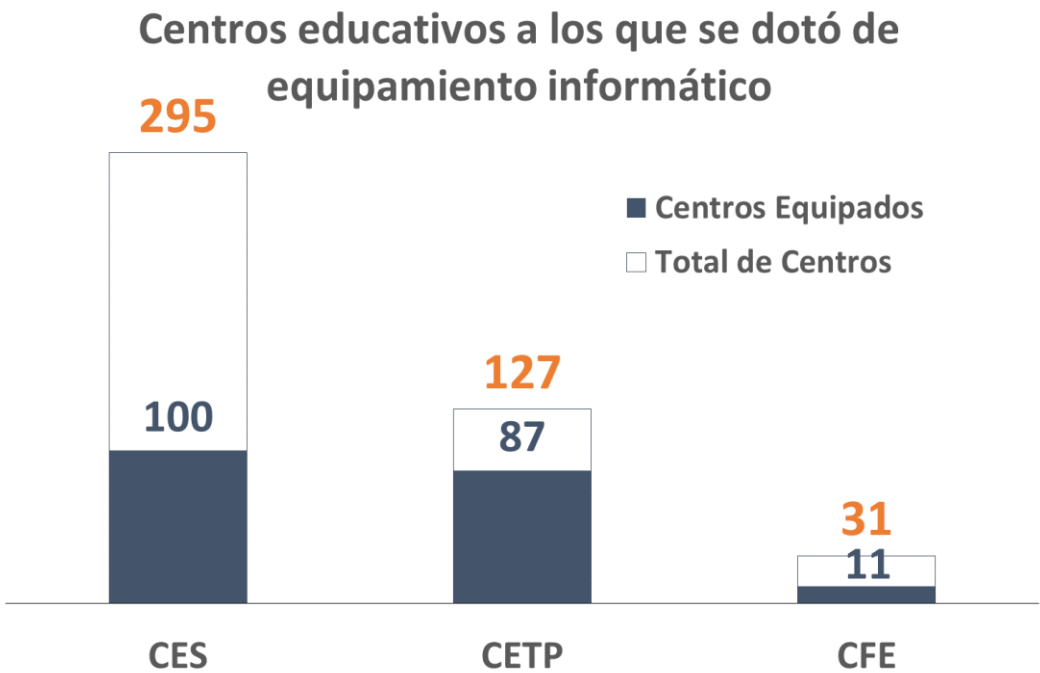
>> Aportes en materia de **investigación e innovación**.

>> **Costos promedio por m2 más bajos** dentro de las oficinas que gestionan obras en la ANEP.

>> **Mejores tiempos de ejecución** que los del promedio.

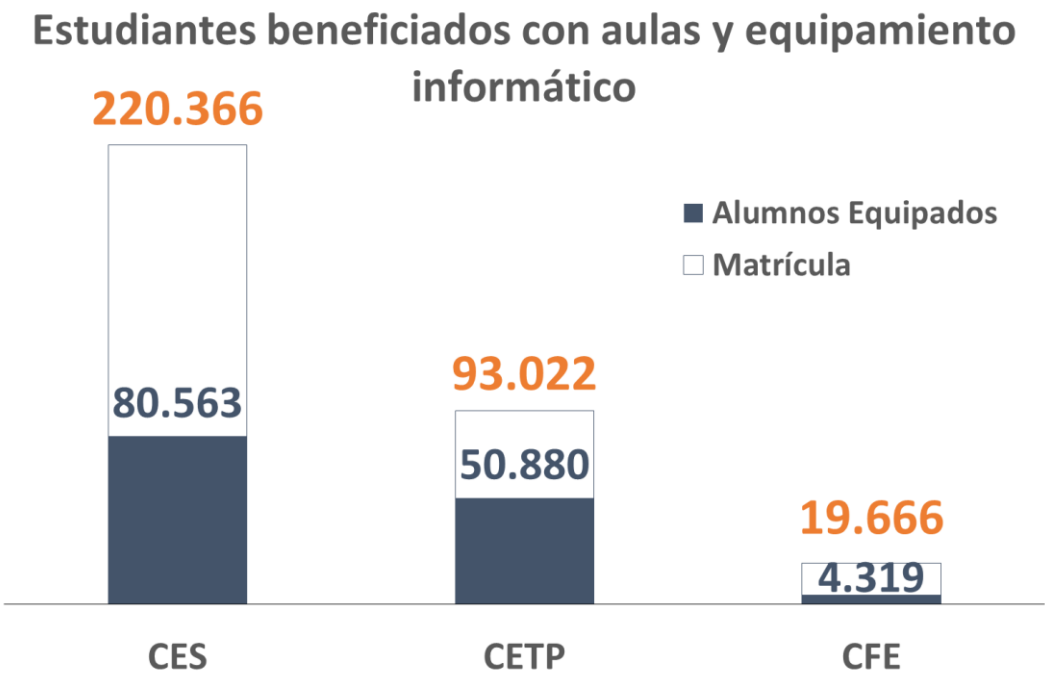
*Fuente: Estudio Preliminar sobre contratación de infraestructura edilicia para enseñanza pública – Rafael Mantero – 2015.*

# Contribuciones destacadas del PAEMFE: TICS



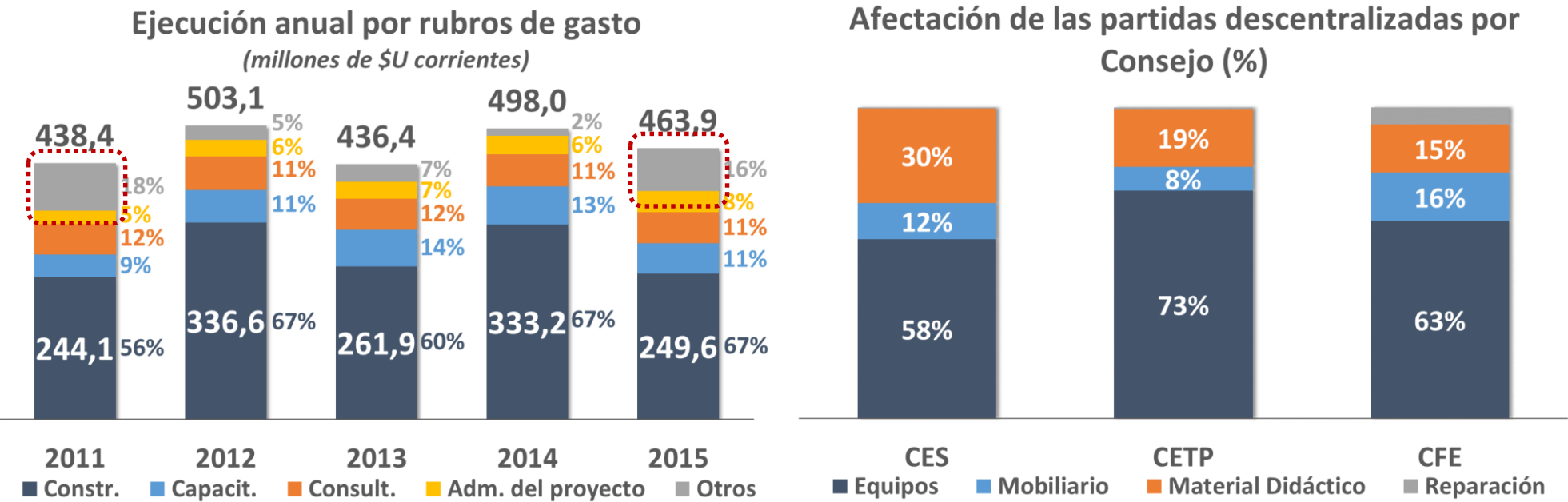
>> **41%** de la matrícula conjunta de los tres Consejos

>> **44%** de los centros educativos de CES, CETP y CFE



Fuente: Informe de Actividades. Febrero 2016.

# Contribuciones destacadas del PAEMFE: partidas



Fuente: SIIF e Informe de bienes 2015. Unidad de Adquisiciones de la UCP.

- >> **Impulso a las políticas de descentralización:** línea estratégica de la política educativa.
- >> **Fortalecimiento de las capacidades de gestión a nivel de los centros:** capacitación para cumplir con las formalidades que el proceso requiere: solicitud, rendición de cuentas.

# Contribuciones destacadas del PAEMFE: gestión



>> **Gestión de otros Programas y cooperaciones técnicas.**

>> **Contratación y gestión de contratos:** la gestión de contratos de asesores de obras para diseños arquitectónicos de centros educativos (asesores tales como ingenieros hidráulicos, estructurales, agrimensores y eléctricos) se centralizan en la UCP (exceptuando los correspondientes a PAEPU).

>> **Gestión de depósitos:** apoyos a CND y a Consejos en el depósito del PAEMFE.

>> **Sistemas:** soporte operativo de los Consejos (crítico en liquidación de sueldos).

>> **Infraestructura:** diseños de obra que exceden el alcance del Programa; investigación.

>> **Llamados a integrar registros de aspirantes y tribunales de evaluación.**

>> **Apoyos a la gestión de actividades específicas** de los Consejos.

**También financia compensaciones de RRHH que se desempeñan en los  
Consejos brindando apoyos considerables**

# Contenido

---

1. Objetivo y actividades desarrolladas
2. Breve descripción del Programa
3. Resultados de la Evaluación

Diseño

Implementación

Desempeño

## 4. Lecciones aprendidas

# Algunas lecciones aprendidas



- >> **Precisar claramente el rol que ha de cumplir el Programa y alinear expectativas.** Apoyar política educativa vs “Atacar problemas de fondo”.
- >> **Estructurar el Programa con un enfoque más integral.** Estructura se asemeja a institucionalidad del sistema => *trade off* gobernanza – compartimentación.
- >> **Reconocer la capacidad de impacto del Programa.** Algunos objetivos de resultado parecen más propios de la política educativa (formación docente y retención).
- >> **Definir metas con rigurosidad y contemplar la situación de partida.** Muchos casos de valores reales muy por debajo o muy por encima de las metas => incidencia en la evaluación. Cuidado con metas para proyectos educativos.
- >> **Evaluar la viabilidad económica de expandir las propuestas educativas que se patrocinan.** Algunos testimonios recogidos sugieren que la expansión era inviable por los costos implicados.



- >> Detallar con mayor precisión el alcance de las acciones y proyectos patrocinados.** Indicar cómo habrán de desarrollarse, qué implican y cómo contribuyen al logro de los objetivos. Precisar conceptualmente a los sujetos de la actuación (sujetos elegibles y sujetos beneficiarios).
- >> Diseñar marcos de evaluación contemplando las capacidades existentes.** Participación de los cuadros técnicos en la definición de los marcos de evaluación. Relación entre evaluación y tamaño del proyecto.
- >> Focalizar mejor las acciones promovidas.** A efectos de potenciar impacto. En caso de que el rol del Programa sea de apoyo, esta recomendación no resulta tan pertinente (impacto pasa por facilitar la gestión).
- >> Seguir impulsando la evaluación dentro de la Administración.** Asociar componentes de evaluación a las acciones que se impulsan.



# Algunas lecciones aprendidas



- >> Dejar constancia escrita de los acuerdos entre BID y Programa para facilitar las transiciones.** Tanto a nivel de las acciones como de los arreglos de monitoreo y evaluación.
- >> Revisar estrategia de desembarque en ANEP en materia de sistemas de gestión.** El establecimiento de metas para este tipo de proyectos exige un análisis más detenido de las capacidades y procesos de gestión en cada Consejo.
- >> Definir estrategias de salida.** Definir con antelación una estrategia de salida para el Programa, estableciendo claramente qué actores del sistema y en qué plazos deberían apropiarse y continuar con los avances alcanzados por aquél en las áreas que brinde apoyos, y cómo habrán de financiarse algunos apoyos y/o recursos una vez el Programa se retire.
- >> Coordinar con Direcciones de Planeamiento Educativo.** Varios de los Consejos vienen incorporando Direcciones de Planeamiento Educativo a su estructura. Ello constituye un avance considerable en la medida en que se institucionaliza un espacio destinado a la generación de información y diseño de propuestas educativas específicas.

**Montevideo, Uruguay**

Edificio FERRERE  
Juncal 1392  
[ferrere@ferrere.com](mailto:ferrere@ferrere.com)  
Tel.: +(598) 2900 1000  
Fax: +(598) 2900 5000

**Aguada Park, Uruguay**

Paraguay 2141  
Oficina 1004  
[ferrereinternacional@ferrere.com](mailto:ferrereinternacional@ferrere.com)  
Tel.: +(598) 2927 2360  
Fax: +(598) 2927 2360

**Colonia, Uruguay**

Baltasar Brum 571  
[ferrere@ferrere.com](mailto:ferrere@ferrere.com)  
Tel.: +(598) 4523 1517  
Fax: +(598) 4523 1517

**Punta del Este, Uruguay**

Edificio Portofino  
Avda. Gorlero y Calle 17  
[puntadeleste@ferrere.com](mailto:puntadeleste@ferrere.com)  
Tel: +(598) 4244 7700  
Fax: +(598) 4244 7700 int. 223

**Tacuarembó, Uruguay**

Sarandí 160  
[ferrere@ferrere.com](mailto:ferrere@ferrere.com)  
Tel.: +(598) 4633 1111  
Fax: +(598) 4633 1111

**Asunción, Paraguay**

Acá Carayá N° 271  
[ferrereparaguay@ferrere.com](mailto:ferrereparaguay@ferrere.com)  
Tel.: +(595) 21 318 3000  
Fax: +(595) 21 318 3113

**La Paz, Bolivia**

Av. Sánchez Bustamante  
esq. Calle 11 – Calacoto  
Edf. CBC II, Piso 4  
[ferrerelapaz@ferrere.com](mailto:ferrerelapaz@ferrere.com)  
Tel.: +(591) 2 2146017

**Santa Cruz, Bolivia**

Zona Equipetrol Norte  
Calle I 170  
[ferreresantacruz@ferrere.com](mailto:ferreresantacruz@ferrere.com)  
Tel.: +(591) 3 341 95 65  
Fax: +(591) 3 341 95 66

**Quito, Ecuador**

Edificio Mirage |Avenida 12 de  
Octubre N24-68, esq. Lincoln, piso 16  
Quito, Ecuador  
[ferrereecuador@ferrere.com](mailto:ferrereecuador@ferrere.com)  
Tel.: +(593) 2 – 381 – 0950