

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

JAMAICA

APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR EDUCATIVO III

(JA-L1033)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Maria Soledad Bos (SCL/EDU), jefa de equipo de proyecto; Carlos Herrán (SCL/EDU); Javier Jiménez (LEG/SGO); Alison Elias Gonzalez y Livia Mueller (SCL/EDU); Janet Quarrie y Juan Pedro Schmid (CCB/CJA); Graham Williams (FMP/CJA).

El presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	1
	A. Antecedentes, problema abordado y justificación	1
	B. Objetivo, componentes y costos	13
	C. Indicadores de resultados clave	16
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES	17
	A. Instrumentos de financiamiento	17
	B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales.....	17
	C. Riesgo fiduciario	18
	D. Otros riesgos y temas clave	18
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	19
	A. Resumen de los mecanismos de ejecución	19
	B. Resumen de los mecanismos de seguimiento de los resultados	19
IV.	CARTA DE POLÍTICA	20

ANEXOS

ANEXOS IMPRESOS

Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Anexo II	Matriz de Política

ENLACES ELECTRÓNICOS

REQUERIDOS

1. [Carta de Política](#)
2. [Matriz de Medios de Verificación](#)
3. [Matriz de Resultados](#)

OPCIONALES

1. [Mecanismos de Seguimiento y Evaluación](#)
2. [Análisis Económico](#)
3. [Matriz Comparativa de Políticas](#)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAP	Programa de Promoción Profesional
CSEC	<i>Caribbean Secondary Education Certificate</i> [Certificado de Educación Secundaria del Caribe]
DSS	<i>Department for School Services</i> [Departamento de Servicios Escolares]
EMIS	<i>Education Management Information System</i> [Sistema de Información para la Gestión Educativa]
ESTP	<i>Education System Transformation Program</i> [Programa para la Transformación del Sistema Educativo]
FMI	Fondo Monetario Internacional
GSAT	<i>Grade Six Achievement Test</i> [Examen de Aprovechamiento Escolar de Sexto Grado]
JTC	<i>Jamaica Teaching Council</i> [Consejo Docente de Jamaica]
J-TEC	<i>Jamaica Tertiary Education Commission</i> [Comisión de Educación Terciaria de Jamaica]
NCEL	<i>National Centre for Educational Leadership</i> [Centro Nacional para el Liderazgo Educativo]
NEI	<i>National Education Inspectorate</i> [Inspección Nacional de Educación]
NET	<i>National Education Trust</i> [Fondo Fiduciario Nacional para la Educación]
NPSC	<i>National Parenting Support Commission</i> [Comisión Nacional de Apoyo a la Crianza de los Hijos]
NPTA	<i>National Parent Teacher Association</i> [Asociación Nacional de Padres y Maestros]
NSC	<i>National Standards Curriculum</i> [Plan de Estudios Estándar Nacional]
OPC	<i>Office of the Parliamentary Counsel</i> [Oficina del Asesor Jurídico Parlamentario]
PIB	Producto interno bruto
PIOJ	<i>Planning Institute of Jamaica</i> [Instituto de Planificación de Jamaica]
SAF	Servicio Ampliado del FMI
TSC	<i>Teachers Service Commission</i> [Comisión del Servicio Docente]
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VPN	Valor presente neto

RESUMEN DEL PROYECTO

JAMAICA APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR EDUCATIVO III (JA-L1033)

Términos y condiciones financieras				
Prestatario: Jamaica			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
			Período de amortización:	20 años
Organismo ejecutor: Ministerio de Educación, en coordinación con el Instituto de Planificación de Jamaica (PIOJ) y el Ministerio de Finanzas y Planificación			Vida promedio ponderada original:	12,75 años
			Período de desembolso:	12 meses
Fuente	Monto (US\$)	%	Período de gracia:	5,5 años
			Comisión de inspección y vigilancia:	^(b)
BID (Capital Ordinario):	25.000.000	100	Tasa de interés:	Libor
			Comisión de crédito:	^(b)
Total:	25.000.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares estadounidenses imputables al Capital Ordinario
Esquema del proyecto				
Objetivo/descripción del proyecto:				
<p>El objetivo de este programa es mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos jamaicanos apoyando la modernización del Ministerio de Educación, aumentando la eficacia de la prestación de servicios educativos, mejorando los estándares de educación y su calidad, acrecentando el nivel de profesionalismo de los docentes, mejorando la rendición de cuentas del sistema e incrementando la participación de las partes interesadas y de la comunidad en la educación. Los beneficiarios directos del programa son los cerca de 630.000 alumnos que atiende actualmente el sistema educativo de Jamaica y en torno a 25.000 docentes a los que da empleo.</p> <p>La operación apoya el Programa para la Transformación del Sector Educativo de Jamaica en tres ámbitos principales de reforma: (i) modernización del Ministerio de Educación; (ii) plan de estudios, enseñanza, aprendizaje y gestión escolar, y (iii) relación con las comunidades y las partes interesadas y modificación del comportamiento. El programa está estructurado como un préstamo programático en apoyo de reformas de política con tres operaciones (véase el Anexo II). En esta tercera operación de la serie se desembolsarán US\$25 millones en un solo tramo.</p>				
Condiciones contractuales especiales:				
Condiciones especiales previas al desembolso de los recursos del préstamo: El desembolso del único tramo del préstamo estará supeditado a que el Prestatario cumpla, a satisfacción del Banco, las condiciones de política enunciadas en la Matriz de Política (véase el Anexo II) y en el contrato de préstamo (párrafo 3.2).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
El proyecto califica como:				
	SV [X]		PE [X]	CC []
				CI []

^(a) En virtud de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1), el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones al calendario de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. Al considerar tales solicitudes, el Banco tomará en cuenta los factores de carácter operativo y de gestión de riesgos.

^(b) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(c) SV (países pequeños y vulnerables), PE (reducción de la pobreza y aumento de la equidad), CC (cambio climático, energía sostenible y sostenibilidad ambiental), CI (cooperación e integración regionales).

I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 **Antecedentes macroeconómicos.** Después de varios años de incertidumbre, la economía de Jamaica ha logrado importantes avances en el marco del Servicio Ampliado del Fondo Monetario Internacional (FMI), aprobado en mayo de 2013. Ese programa de cuatro años se basa en un superávit primario del 7,5% del producto interno bruto (PIB) y contiene importantes reformas estructurales, como la gestión del sector público, la reforma tributaria y la estabilidad del sector financiero. Tras experimentar una fuerte contracción de la producción en los años posteriores a la crisis financiera mundial de 2008, el país ha retornado a una senda de crecimiento moderado, que alcanzó el 1,0% en el ejercicio económico de 2013/2014 y el 0,2% en el de 2014/2015. Empero, las proyecciones indican que el crecimiento aumentará como mínimo hasta el 2% en el resto del período del programa.
- 1.2 Hasta la fecha, Jamaica ha superado satisfactoriamente ocho exámenes de su programa en el marco del Servicio Ampliado del FMI (SAF)¹. El gobierno ha implantado notables reformas en la política tributaria, la administración tributaria y la facilidad de hacer negocios. La deuda pública, aunque permanecía en un nivel elevado equivalente al 136,7% del PIB a fines del ejercicio económico 2014/2015, ha trazado una trayectoria descendente. La relación deuda-PIB se redujo en alrededor de un 10% gracias a la operación de gestión de la deuda realizada en julio de 2015, en la que se recompró deuda por un monto aproximado de US\$3.000 millones devengado en el marco del Acuerdo de Petrocaribe utilizando US\$1.500 millones provenientes de la emisión de bonos externos. Por otro lado, el desempleo sigue siendo elevado, pero ha descrito una trayectoria descendente y llegó al 13,2% en abril de 2015.
- 1.3 Con una proyección de déficit fiscal del 0,3% del PIB, la mayor parte del financiamiento necesario para el ejercicio económico de 2015/2016, que asciende a US\$1.181 millones, se deriva de la amortización de la deuda². Por consiguiente, esta operación contribuye un 2,1% del financiamiento total³.
- 1.4 La reducción considerable de los precios del petróleo ha dado un apreciado respiro a los consumidores y las empresas de la economía jamaicana. La caída de dichos precios es uno de los principales factores que ha contribuido a reducir la inflación, del 8,3% en el ejercicio económico de 2013/2014 al 4,0% en el de 2014/2015. Análogamente, el déficit en cuenta corriente como porcentaje del PIB fue del 5,3% en el ejercicio económico de 2014/2015, lo que representa una disminución respecto del 8,5% registrado en 2013/2014. Con todo, aún existen riesgos importantes entre los que cabe señalar la posible desaceleración de la economía mundial, las perturbaciones meteorológicas y la disminución del ímpetu de las reformas. En el marco del programa del FMI varias reformas relevantes

¹ Jamaica precisó una dispensa por incumplir el objetivo del superávit primario nominal en el octavo examen. No obstante, se alcanzó el objetivo fijado para el superávit primario como porcentaje del PIB.

² Este monto no incluye la suma cubierta con el prefinanciamiento obtenido a través de los saldos de caja transferidos del ejercicio económico de 2014/2015.

³ Además, el BID contribuye a satisfacer las necesidades de financiamiento de este año con US\$130 millones para el proyecto JA-L1051, Programa Fiscal Estructural para el Crecimiento Económico II, aprobado en agosto de 2015.

siguen en curso, incluida la reducción de los sueldos del sector público como proporción del PIB hasta el 9%, un parámetro de referencia que se tomó inicialmente como objetivo para el actual ejercicio económico de 2015/2016 pero que se postergó para el de 2016/2017⁴. Por otro lado, se necesitarán un mayor crecimiento económico y más avances en los indicadores sociales para que el programa del SAF siga prestando apoyo y obteniendo buenos resultados. Se prevé que las condiciones macroeconómicas se mantengan estables y, por tanto, favorezcan la concesión de financiamiento en apoyo de reformas de políticas, pues el país ha completado satisfactoriamente ocho exámenes de dicho programa y ha implantado notables reformas en ámbitos esenciales.

- 1.5 **Sector educativo.** En 2004, el Primer Ministro creó el Grupo de Trabajo de Alto Nivel sobre la Reforma Educativa para preparar un plan destinado a elevar el bajo rendimiento que obtienen constantemente los alumnos en las actividades de aprendizaje y guiar a Jamaica por la vía de la creación de un sistema educativo de primer nivel. En esa época, menos de un tercio de los niños que ingresaban al 1º grado estaban preparados para la escuela primaria⁵, el 30% de los que abandonaban primaria se consideraban analfabetos y solo el 20% de los egresados de la escuela secundaria tenía las competencias necesarias para ingresar al mercado laboral o a las instituciones de enseñanza postsecundaria^{6,7}. A la sazón, el rendimiento promedio de los alumnos en matemáticas y ciencias, según el Examen de Aprovechamiento Escolar de Sexto Grado (GSAT), era del 48% y, en el nivel de secundaria, solo el 36% de los alumnos obtuvo una nota aprobatoria en matemáticas y el 45% superó el examen de inglés del Certificado de Educación Secundaria del Caribe (CSEC) correspondiente a 2003. Las preocupaciones causadas por los resultados deficientes pese al elevado gasto del país en educación impusieron la necesidad de que los encargados de formular políticas dejaran de lado una cultura de reforma progresiva y adoptaran un enfoque radical de transformación para lograr el crecimiento en el sector educativo. En 2005 se estableció el Equipo de Transformación de la Educación para poner en práctica las recomendaciones del informe de 2004 elaborado por el Grupo de Trabajo sobre la Reforma Educativa. El principal problema presentado en dicho informe indicaba que el rendimiento de los alumnos seguía por debajo de los niveles deseados. Ese rendimiento, aunque sigue una tendencia creciente, todavía no alcanzado los resultados previstos al inicio de la reforma. En 2015, los objetivos fijados para el rendimiento de los alumnos en las pruebas de lectoescritura y matemáticas de 4º grado correspondían, respectivamente, al 85% y al 60% y en el año académico de 2013/2014, al 77% y al 58%.
- 1.6 **Los retos del sector educativo.** En el informe de 2004 elaborado por el Grupo de Trabajo sobre la Reforma Educativa se descubrieron obstáculos para mejorar el rendimiento de los alumnos, según se describe en el párrafo anterior, en los

⁴ Tampoco han concluido las negociaciones relativas a los sueldos entabladas tras finalizar el congelamiento salarial en marzo de 2015.

⁵ [El nivel de preparación se mide con el sondeo de preparación para el 1º grado, una prueba que han de realizar todos los alumnos durante primer período académico de dicho curso para determinar su capacidad de afrontar el plan de estudios de enseñanza primaria.](#)

⁶ Las competencias para ingresar al mercado laboral o a las instituciones de enseñanza postsecundaria se miden en función del porcentaje de alumnos que alcanzan los niveles cuarto o quinto en no menos de cuatro materias integrantes del certificado de la escuela secundaria.

⁷ Grupo de Trabajo sobre la Reforma Educativa, [A Transformed Education System](#).

siguientes ámbitos: (i) Gobernanza y gestión del sector educativo; (ii) Gestión docente; (iii) Plan de estudios y evaluación, y (iv) Infraestructura escolar.

- 1.7 **Gobernanza y gestión del sector educativo.** En el informe del Grupo de Trabajo sobre la Reforma Educativa se llegó a la conclusión de que el Ministerio de Educación era jerárquico, demasiado centralizado y muy burocrático, además de intervenir intensamente en las operaciones, lo cual entorpecía su capacidad de impartir orientación normativa al sector o garantizar la calidad⁸. Se observó una superposición de funciones entre las divisiones del Ministerio, el cual realizaba una microgestión de la impartición de la educación a nivel local. Las seis oficinas de educación regionales⁹ tenían una limitación de capacidad técnica, autonomía o recursos presupuestarios, por lo que no llevaban a cabo plenamente sus funciones, como en el caso del seguimiento y evaluación sistemáticos para asegurar un buen desempeño y el mantenimiento adecuado de las escuelas. Asimismo, se apreció una falta de correspondencia entre las regiones educativas y otras regiones administrativas, como las parroquias, lo cual dificultaba la colaboración con las entidades gubernamentales locales en temas relacionados de salud, protección social y seguridad, entre otros.
- 1.8 Asimismo, se constató que el sistema de gobernanza contaba con un mecanismo deficiente de gestión financiera y tecnología de la información y sus sistemas administrativos eran obsoletos¹⁰. Había pocos manuales que describían las operaciones y los procedimientos, por lo que el personal debía depender en gran medida de la experiencia y conocimientos de determinados empleados, lo que causaba estancamientos en caso de absentismo laboral, enfermedad u otras situaciones. Se comprobó que el sistema poseía una capacidad inadecuada para seguir y evaluar el desempeño en cualquier nivel. La falta o exceso de personal era una característica generalizada que afectaba funciones clave como las relacionadas con políticas y planificación. Los sistemas se basaban demasiado en la utilización de papel y era necesario actualizarlos y modernizarlos. Asimismo, se carecía de políticas claras en materia de recursos humanos. En resumen, muchos sistemas eran obsoletos, de carácter manual y susceptibles de actualización en materia de tecnología, procesos y políticas.
- 1.9 En el plano escolar, no todas las escuelas habían establecido objetivos de rendimiento ni utilizado la información disponible para introducir mejoras. Si bien el Ministerio de Educación había implantado un sistema de inspecciones escolares, este adolecía de varias deficiencias, en particular un seguimiento y uso limitados de los resultados, así como una percepción de falta de objetividad. Las visitas programadas se realizaban cada siete años, lo que era obviamente insuficiente para evaluar las virtudes de las escuelas, sus defectos y sus necesidades de desarrollo¹¹. En cuanto a la legislación del sector, se llegó a la conclusión de que era necesario actualizar la Ley de Educación para apoyar una mayor

⁸ PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Change Management and Communication Plan](#), julio de 2006; véase también PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Diagnostic Review: Educational Services](#), 2006.

⁹ PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Regional Education Agencies: Prior Options Review](#), julio de 2006.

¹⁰ PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Diagnostic Report: Core Ministry Finance and Administration](#), julio de 2006.

¹¹ PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Prior Options Diagnostic Review: Inspection and Assessment](#).

descentralización, que dotara a las oficinas regionales y las escuelas con más autonomía, y crear nuevos organismos operativos.

- 1.10 **Participación de los padres.** Se ha descubierto que la falta de apoyo de los padres a los escolares es un importante factor que determina el grado variable de la calidad en la impartición de la educación. Entre las principales causas subyacentes del apoyo inadecuado de los padres cabe mencionar la ruptura de las estructuras familiares, los sentimientos de impotencia de los padres, las prácticas de crianza inadecuadas, la pobreza, los bajos niveles de educación y una tradición en las escuelas de excluir a los padres¹². Se reconoce que los padres figuran entre las partes interesadas clave en la transformación del sistema educativo, por lo que el aumento de su participación en las actividades escolares es una de las iniciativas promovidas habitualmente para mejorar la calidad de la educación. Además, los estudios de cohortes de nacimientos en Jamaica (1986–2003) y otros estudios longitudinales demostraron que la escasa educación de los padres, sus altos niveles de estrés y la limitada estimulación en el hogar también tenían un efecto negativo en los resultados cognitivos, académicos y de comportamiento¹³. Dichos estudios recomendaron que la educación de los padres fuera una prioridad nacional y sirvieron de guía para elaborar la Política Nacional de Apoyo a la Crianza y programas de educación de los hijos.
- 1.11 **Gestión docente.** En el momento de la evaluación sectorial, no existía ningún sistema para velar por la calidad de la enseñanza ni simplificar la inscripción, la certificación o el desarrollo profesional en el empleo mediante normas y evaluaciones. Solo el 20% de los docentes tenía una licenciatura (primer grado) en Educación. Rara vez se realizaban evaluaciones de los programas de capacitación docente y la capacitación apenas guardaba correspondencia con los objetivos estratégicos del Ministerio o las necesidades de las escuelas. Por otro lado, las instalaciones, los recursos y la dotación de personal dedicados a la capacitación resultaban insuficientes. En el plano institucional, la Comisión del Servicio Docente (TSC)¹⁴ se encargaba de nombrar a los docentes, además de evaluar las solicitudes de inscripción, mantener un registro de los educadores, apoyar la impugnación por parte de docentes de decisiones de las juntas escolares y examinar las solicitudes de estudios, vacaciones y permisos coyunturales o especiales presentadas por los maestros y adoptar una decisión al respecto. La Comisión se percibía como un órgano burocrático y lento, que provocaba graves demoras en la ratificación o adjudicación de nombramientos y asuntos disciplinarios. Sus reglas no eran claras con respecto al nombramiento de los docentes y las cuestiones disciplinarias en el plano regional o escolar, y el sistema existente era inadecuado para hacer una evaluación y seguimiento eficaces del desempeño de los maestros. Además, los contratos de los docentes eran inflexibles y daban pocas oportunidades para la movilidad. En consecuencia, el Ministerio de Educación no tenía la autoridad necesaria para redistribuir o reducir la plantilla de docentes en función de cambios en la matriculación. La

¹² [UNICEF Family Support Report y National Policy on Parenting Support.](#)

¹³ Samms-Vaughan, M. (2008). *Comprehensive Longitudinal Studies of Child Health, Development and Behaviour in Jamaica: Findings and Policy Impact*, West Indian Medical Journal, vol. 57, núm. 6, págs. 639-644.

¹⁴ PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Public Sector Entities: Prior Options Report](#), julio de 2006.

variación en el número de alumnos por docente dio lugar a un uso ineficiente de los recursos.

- 1.12 **Plan de estudios y evaluación.** La falta de coordinación entorpecía la capacidad del Ministerio de Educación de elaborar un marco integrado de plan de estudios y evaluación para dar coherencia al sistema y poder introducir continuamente mejoras y actualizaciones¹⁵. Aunque la Unidad de Evaluación Estudiantil del Ministerio proporcionaba servicios de evaluación y datos ulteriores sobre cada alumno para pruebas esenciales en las escuelas, carecía de personal suficiente a juzgar por su volumen de trabajo y las normas internacionales. En países de tamaño similar, las funciones análogas son llevadas a cabo por unidades con un número de empleados equivalente a no menos del doble. La Unidad de Evaluación Estudiantil no contaba con la tecnología de la información y las comunicaciones o personal necesarios para realizar evaluaciones a escala global.
- 1.13 **Infraestructura escolar.** El Ministerio de Educación informó de la necesidad de introducir importantes mejoras y equipamiento en gran parte de la infraestructura existente. Los bajos niveles de gasto en mejoras habían traído consigo un deterioro de la planta física, lo cual hacía que fuera cada vez más costoso realizar mejoras. Casi ninguna escuela tenía un plan de mantenimiento. El censo escolar 2001/2002 reveló que el 46% de las escuelas primarias y el 61% de las escuelas secundarias necesitaban importantes renovaciones. En una actividad de planificación escolar realizada más recientemente por la División de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Educación (2009) se muestra que el 60% de las escuelas todavía necesitaba reparaciones, 112 trabajaban en turnos dobles y más de 290 tenían un número excesivo de alumnos. Aunque el Ministerio había formulado una política clara de sustituir los turnos dobles por un solo turno y acrecentar el número de horas escolares para los alumnos, muchas escuelas seguían funcionando en turnos dobles, lo que indicaba la necesidad de más espacio.
- 1.14 Basándose en los resultados del diagnóstico del sistema educativo, el Grupo de Trabajo sobre la Reforma Educativa recomendó impulsar transformaciones en tres esferas principales: (i) La gobernanza y la gestión del sector, lo que incluye la introducción de cambios en los arreglos institucionales, como la descentralización y la creación de nuevos organismos, y mecanismos de mayor rendición de cuentas. Se sugirió transformar las actuales oficinas regionales para prestar un mejor apoyo a las escuelas de las regiones con mayor autonomía y autoridad en los planos regional y escolar, de forma que el Ministerio de Educación lograría una distribución de funciones más equilibrada. A tal efecto, se contempló la posibilidad de realizar inversiones clave en la infraestructura escolar y crear un organismo que gestionara dichas inversiones; (ii) La potenciación del apoyo al plan de estudios, la enseñanza y el aprendizaje, lo cual incluía, entre otras medidas, la creación de un sistema de inspecciones periódicas y objetivas para poder introducir cambios de manera oportuna en el plano escolar, el establecimiento de mecanismos que permitieran a los docentes adquirir el grado de licenciatura, y revisiones de la función de la unidad de evaluación para reforzarla y brindarle más apoyo. (iii) El fortalecimiento de las alianzas con las partes interesadas y las

¹⁵ PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Modernization and Implementation Plan](#), julio de 2006; véase también PA Infrastructure and Development Services (UK) Ltd, [Diagnostic Review: Educational Services](#), julio de 2006.

comunidades, en particular el aumento de la involucración de los padres en la educación de sus hijos¹⁶.

- 1.15 **Programa para la Transformación del Sistema Educativo (ESTP).** En 2009, el Equipo para la Transformación de la Educación se convirtió en el Programa para la Transformación del Sistema Educativo (ESTP) con el fin de seguir aplicando las recomendaciones del informe del Grupo de Trabajo sobre la Reforma Educativa. Teniendo en cuenta dichas recomendaciones, se establecieron las siguientes medidas para el ESTP: (i) establecer autoridades regionales de educación (posteriormente sustituidas por el Departamento de Servicios Escolares (DSS)) para prestar apoyo directamente a las escuelas, con la orientación del ministerio de política central; (ii) crear la Inspección Nacional de Educación (NEI) para evaluar el rendimiento escolar; (iii) instaurar el Consejo Docente de Jamaica (JTC) encargado de mejorar el nivel reglamentación, profesionalismo y calidad de la enseñanza; (iv) constituir el Centro Nacional para el Liderazgo Educativo (NCEL) para mejorar el liderazgo y la gestión en las escuelas mediante la capacitación y desarrollo de la junta y los directores; (v) reglamentar el sector terciario por mediación de la Comisión de Educación Terciaria de Jamaica (J-TEC); (vi) establecer la Comisión Nacional de Apoyo a la Crianza de los Hijos (NPSC) para ejecutar la política de educación de los hijos y actuar como entidad coordinadora de la relación entre el hogar y la escuela; (vii) aplicar la Estrategia Nacional de Alfabetización, la Estrategia Nacional de Matemáticas y la Estrategia para el Primer Nivel de Secundaria como medio para mejorar la calidad de los resultados de la educación primaria y secundaria; (viii) implantar un sistema de evaluación de directores, orientadores y docentes para aumentar la rendición de cuentas; (ix) mejorar la calidad de la enseñanza apoyando la educación continua de los docentes; (x) introducir mejoras en la infraestructura y las instalaciones con financiamiento no tradicional proveniente del Fondo Fiduciario Nacional para la Educación (NET), y (xi) incrementar la participación de las partes interesadas y la comunidad en la educación.
- 1.16 Esas recomendaciones han resultado eficaces en otros países. Las reformas de descentralización se han introducido desde los años ochenta en distintas partes del mundo desarrollado y en desarrollo (Finlandia, Estados Unidos, Canadá, China, Israel, Brasil, El Salvador, México, Indonesia, Kenya y Madagascar, entre otros) para aumentar la autonomía y la rendición de cuentas a nivel local y cerciorarse de que las escuelas respondan a las prioridades y valores locales¹⁷. Finlandia redujo su grado de intendencia central e incrementó la adopción de decisiones en el plano local en todos los niveles educativos, lo cual contribuyó a aumentar la satisfacción de los clientes y mejoró los resultados educativos en general¹⁸. Los sistemas educativos de Ontario y Massachusetts también cuentan con unidades locales de gestión educativa que se encargan de la gestión administrativa y académica de grupos de escuelas, y el Ministerio central interactúa con dichas escuelas por medio de esas estructuras intermediarias. En general, los datos recientes parecen indicar que las políticas de descentralización: (i) sí cambian la dinámica de la escuela, incitando a los padres y los docentes a

¹⁶ Esta última esfera se incluyó debido a que estudios internacionales sobre el tema muestran que la involucración de los padres es esencial para reestructurar los sistemas educativos (véanse los documentos IDBDOCS#39764739 y IDBDOCS#39764753).

¹⁷ *Education Management and Leadership: A rapid review of literature.*

¹⁸ [Educational Reform in Jamaica: Recommendations from Ireland, Finland and Singapore.](#)

participar más; (ii) influyen positivamente en la reducción de las tasas de repetición, fracaso y, en menor medida, abandono, y (iii) tienen una correlación positiva con los resultados de los alumnos en algunos países (El Salvador, Kenya, México y Nicaragua).

- 1.17 Los estudios de sistemas educativos de alto rendimiento muestran que todos ellos, además de haber implantado reformas institucionales que afectan las funciones y responsabilidades de las unidades de gestión educativa en distintos niveles, han establecido elementos de enseñanza y aprendizaje bien diseñados y vinculados para apoyar a los alumnos en su aprendizaje. Varios países como Finlandia, Irlanda, los Países Bajos, la República de Corea y Singapur han pasado de un plan de estudios común rígido a uno más flexible y han centrado la atención de manera sostenida en la mejora de la enseñanza debido a su incidencia directa en el rendimiento de los alumnos¹⁹. A pesar de los distintos contextos culturales y políticos, esos sistemas educativos de alto rendimiento realizan sistemáticamente tres actividades: (i) captan personas con talento para dedicarse a la profesión docente; (ii) cultivan a esas personas para que se conviertan en docentes eficaces, e (iii) instauran sistemas y prestan apoyo específico para velar por que todos los niños puedan beneficiarse de una instrucción excelente²⁰. Asimismo, dichos sistemas educativos han establecido mecanismos tendientes a asegurar que se disponga de datos adecuados sobre los alumnos que sirvan de guía para configurar la enseñanza y las políticas. Esos datos están orientados a averiguar si el sistema requiere mejoras y a brindar apoyo a las escuelas que más lo necesitan²¹. Hong Kong, Inglaterra y Nueva Zelanda han creado entidades de inspección independientes para evaluar la calidad de las escuelas. Las escuelas cuyo desempeño es deficiente son objeto de un control más riguroso y exámenes más frecuentes hasta que mejore su desempeño.
- 1.18 Por último, es necesario que todas las partes interesadas participen para diseñar e implantar las reformas. Las investigaciones muestran que la involucración activa de los padres o familiares en la educación de los hijos y en sus escuelas aporta beneficios considerables a los alumnos. Cuando las escuelas, las familias y las comunidades trabajan juntas, los niños suelen tener un mejor rendimiento y una mejor apreciación del colegio y permanecen más tiempo escolarizados y, por su parte, las escuelas exhiben un mejor desempeño²². En Irlanda, la figura del coordinador entre el hogar, la escuela y la comunidad propició una estructura en la que la participación de los padres, sobre todo en zonas desfavorecidas, no solo beneficiaba a los niños y las escuelas, sino que también era crucial para el aprendizaje permanente. En consecuencia, los docentes dieron cuenta de un mejor rendimiento de los alumnos durante las clases, una mayor asistencia y un aumento de las expectativas.
- 1.19 **Apoyo del Banco al ESTP.** Tras elaborarse este plan de acción, en 2007 el Gobierno de Jamaica solicitó asistencia financiera al Banco para apoyar el ESTP. El Banco y el gobierno acordaron una operación programática en apoyo de

¹⁹ Darling-Hammond, L. (2010). *Steady Work: How Countries Build Successful Systems*. En Darling-Hammond, L. (2010). *The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future*. Nueva York, NY: Teachers College.

²⁰ [How the world's best-performing school systems come out on top.](#)

²¹ Darling-Hammond, L. & Wentworth, L. (2010). *Benchmarking learning systems: student performance in international context*. Stanford, CA: Stanford University.

²² [Engaging parents and stakeholders in school wellness.](#)

reformas de política que constaba de tres préstamos sucesivos en las tres principales esferas del ESTP para reflejar lo siguiente: (i) el inicio de los cambios de política relacionados con el Programa para el primer préstamo; (ii) los avances en su ejecución para el segundo, y (iii) la consolidación de las medidas de política para el tercero. La primera operación del préstamo programático en apoyo de reformas de política (préstamo 2074/OC-JA), por un valor de US\$30 millones, fue aprobada y desembolsada en diciembre de 2008 y estableció la matriz de política y los indicadores de resultados para el préstamo programático. La segunda operación de la serie programática (préstamo 2300/OC-JA para el componente de inversión y préstamo 2301/OC-JA para el componente de préstamo en apoyo de reformas de política), aprobada en 2010, era de naturaleza híbrida: constaba de un componente de préstamo en apoyo de reformas de política por un monto de US\$30 millones, que se desembolsó en 2010, y un componente de inversión por un monto de US\$15 millones destinado a respaldar la construcción de dos escuelas, ampliar el uso de sistemas informáticos en el Ministerio de Educación y realizar una encuesta de alfabetización, objetivos que se reformularon para pasar a ser la construcción de una nueva escuela y la ampliación de dos escuelas secundarias y el apoyo a la educación especial, la formulación de plan de estudios y la evaluación. Esta tercera operación propuesta como parte de la serie programática se cifra en US\$25 millones y respaldará medidas que se traduzcan en la consolidación del proceso de reforma sectorial. El momento en que se presenta la solicitud de esta tercera operación, cinco años después de la segunda operación de la serie programática, refleja la necesidad, en algunos casos, de períodos de ejecución más largos entre las operaciones para que los cambios propuestos produzcan los resultados previstos y que las reformas alcancen un pleno desarrollo.

- 1.20 El apoyo de los préstamos programáticos está destinado a tres esferas principales de la reforma educativa: (i) modernización del Ministerio de Educación; (ii) plan de estudios, enseñanza, aprendizaje y gestión escolar, y (iii) relación con las comunidades y las partes interesadas y modificación del comportamiento.
- 1.21 **Modernización del Ministerio de Educación.** Con el apoyo del primer préstamo programático, se creó un marco para las reformas institucionales con el objetivo de mejorar la gestión y gobernanza del sector. El marco constaba de estructuras orgánicas para los principales organismos, una definición de sus misiones y mandatos y las funciones que debían asumir en el sistema reformado; planes de acción iniciales con información sobre la dotación de personal necesaria, la capacitación que se suministraría y los mecanismos operativos; y estimaciones de los costos previstos. Cuando fue necesario, el Ministerio de Educación obtuvo la aprobación del Gabinete para los cambios propuestos a fin de poder avanzar en las actividades de reforma. El Ministerio de Educación también llevó a cabo un análisis de la legislación existente en materia de educación (la Ley de Educación, que databa de 1965) para determinar los ámbitos que requerirían modificaciones a la luz de las reformas propuestas. Con el apoyo del segundo préstamo programático, el Ministerio de Educación avanzó en la creación del Fondo Fiduciario Nacional para la Educación a fin de encarar el escollo de la infraestructura, la puesta a prueba de dos organismos de educación regionales y la elaboración de las directrices y manuales operativos clave para el JTC y la NEI.
- 1.22 Desde el segundo préstamo programático, todos esos organismos han entrado en funcionamiento. Hasta la fecha, el Fondo Fiduciario Nacional para la Educación ha

supervisado las obras llevadas a cabo en 19 escuelas, superando así el objetivo establecido de 10 escuelas. Ese organismo ha formulado un plan trienal de actividades y lanzó una campaña de mercadotecnia que ha contribuido a recaudar importantes donaciones para la infraestructura escolar mediante el financiamiento colectivo. La NEI ha creado un sistema de inspección riguroso, ha impartido capacitación a un grupo de unos 400 inspectores y ha concluido la inspección de todas las instituciones públicas de Jamaica en el nivel de primaria y el de secundaria (954), gracias a lo cual se dispone de un valor de referencia del rendimiento escolar por primera vez en la historia del país. Asimismo, la NEI ha formulado recomendaciones de política y facilitado información valiosa para apoyar las mejoras escolares, y se han divulgado 674 informes de inspección en el sitio virtual del Ministerio de Educación. Por otro lado, el 90% de las escuelas inspeccionadas ha utilizado dichos informes para guiar la elaboración de sus planes de mejoras, lo que supera el objetivo original del 60%.

1.23 Análogamente, el JTC ha realizado una notable labor para crear oportunidades de capacitación en el empleo y normas en materia de enseñanza, y está a la espera de que se apruebe la legislación que le permita conceder licencias para docentes, lo que mejorará el control de sus cualificaciones. En la actualidad, el 95% de los aproximadamente 25.000 docentes que conforman el sistema se ha inscrito en su portal electrónico. Al mismo tiempo, el JTC ha venido prestando apoyo para el desarrollo profesional de los docentes mediante círculos de educación de calidad, con lo cual ha alcanzado el objetivo de capacitación del 95% de los docentes. El JTC ha establecido también un programa de mentoría para maestros noveles. Asimismo, ha estado promoviendo medidas encaminadas a aumentar el prestigio de la profesión y creó unos premios anuales con los que se da reconocimiento a docentes destacados. El NCEL ha capacitado a 595 directores de escuela y funcionarios de educación en el marco de su Programa de Capacitación de Directores Eficaces, con lo que ha superado el objetivo de 500 personas establecido al inicio del programa. Además, por medio de la University of the West Indies (UWI), el NCEL también ha ofrecido capacitación y certificación a 40 aspirantes a directores en el marco del Programa de Formación de Aspirantes a Directores de Escuela. Ha creado un programa de capacitación entre homólogos para mejorar el desempeño de los administradores de escuelas y el liderazgo de los directores en la enseñanza de las matemáticas. Gracias a todo ello, en 2014 el NCEL recibió el reconocimiento de la Oficina Canadiense de Desarrollo por sus programas innovadores. Por último, la J-TEC está creando un marco nacional de cualificaciones y prestando apoyo en materia de promoción y políticas al Ministerio de Educación en el ámbito de la educación terciaria.

1.24 **Plan de estudios, enseñanza, aprendizaje y gestión escolar.** Para el primer préstamo programático, el Ministerio de Educación implementó medidas tendientes a elevar el rendimiento de los alumnos. En particular, el Ministerio avanzó en el diseño y la posterior aplicación de medidas destinadas a mejorar la calidad de la educación perfeccionando la enseñanza de aritmética elemental y la alfabetización²³ en el nivel primario y estableciendo una estructura de apoyo para las escuelas con desempeño deficiente. Asimismo, elaboró un borrador de estrategia educativa para el primer nivel de secundaria que permitiera articular

²³ Algunas de esas iniciativas, como la disposición de planes de estudio nuevos y actualizados y de evaluaciones tanto a nivel primario como secundario, se iniciaron en parte con los anteriores proyectos educativos (por ejemplo, el préstamo 1264/OC-JA).

mejor los niveles primario y secundario. Para aumentar la rendición de cuentas en el sistema, el Ministerio de Educación creó nuevos instrumentos para la evaluación del desempeño de directores, orientadores y docentes. En lo que respecta a la elaboración del plan de estudios y la evaluación de los alumnos, el Ministerio realizó un análisis del plan de estudios de educación secundaria para alinearlos mejor con el de educación primaria y con las normas de la evaluación final que se realiza al terminar el 11º grado. En el segundo préstamo programático, el Ministerio creó y puso a prueba la herramienta de evaluación para directores, orientadores y docentes, y prestó un mayor apoyo para mejorar la enseñanza. El componente de inversión del préstamo preveía la construcción de la Cedar Grove Academy en Saint Catherine, con capacidad para 1.200 alumnos. Además, en 2015 se ampliarán las escuelas secundarias BB Coke y Balaclava en Saint Elizabeth, con lo cual se agregarán 560 plazas escolares.

- 1.25 Desde el segundo préstamo programático, se ha utilizado a título experimental el Plan de Estudios Estándar Nacional (NSC) en 48 escuelas de toda la isla, se ha completado el perfil de los exámenes de diagnóstico correspondientes a los grados 2º, 6º y 9º y continúa la labor destinada a crear el Perfil de Egreso de Primaria en sustitución del GSAT. El Programa Nacional de Alfabetización ha dado lugar a la contratación de especialistas para las oficinas regionales que respaldan la labor de los educadores de apoyo en materia de alfabetización en cada escuela. Esos educadores están trabajando para crear capacidad en enseñanza de la lectura en las escuelas. Asimismo, el equipo nacional de alfabetización ha elaborado materiales para fomentar una mayor conciencia del público sobre el valor de la alfabetización temprana. Se han creado nuevos programas destinados a prestar asistencia especializada a los alumnos con bajo desempeño para mejorar el rendimiento estudiantil general: (i) el Programa de Promoción Profesional (CAP)²⁴ que imparte a los alumnos de secundaria preparación para la vida cotidiana y la certificación de educación y formación técnica y profesional; (ii) la Vía Alternativa a la Educación Secundaria atenderá a alrededor de 8.000 alumnos, con sus distintos estilos y capacidades de aprendizaje, y (iii) en el marco de la educación especial se ha evaluado a unos 7.628 niños para determinar si padecen problemas psicológicos o de otra índole y se están celebrando reuniones de seguimiento con los padres y las escuelas.
- 1.26 **Relación con las comunidades y las partes interesadas y modificación del comportamiento.** Una mayor participación de las comunidades y los padres en la educación de los hijos ha sido uno de los pilares del proceso de transformación. A tal efecto, en el primer préstamo programático, el Ministerio de Educación apoyó la creación de la Asociación Nacional de Padres y Maestros (NPTA) y ejecutó un programa de consultas comunitarias en dos regiones del país para comunicar al público en general las iniciativas planificadas. Por otro lado, el Ministerio realizó una campaña interna de mercadotecnia social para informar a sus empleados sobre la reforma en curso y generar entre ellos un sentido de identificación y compromiso. Las actividades de extensión y la participación de las partes interesadas siguen siendo un elemento importante de la reforma. En el segundo préstamo programático, el Ministerio, por medio del ESTP, estableció la Política Nacional de Educación de los Hijos y la Comisión Nacional de Apoyo a la Crianza de los Hijos, creó una estrategia sobre gestión alternativa del comportamiento y

²⁴ Se prestó apoyo al CAP en el marco del préstamo 2309/OC-JA.

estableció un programa de educación cívica junto con una nueva guía para planes de estudios basados en valores.

1.27 Desde el inicio de la reforma educativa, los resultados de aprendizaje de los alumnos han registrado una mejora constante. Los resultados de la evaluación de lectoescritura y aritmética elemental correspondiente al 4º grado muestran un aumento sostenido en el porcentaje de los alumnos que logran el dominio de las materias. Si bien en 2003 solo el 63% de los alumnos de 4º grado dominaba la materia de lectoescritura, en 2014 el porcentaje se elevó hasta el 77%. En aritmética elemental, el porcentaje de los alumnos que dominaba el contenido aumentó del 38% en 2003 al 58% en 2014. En ese mismo período, el promedio nacional de los puntajes obtenidos en todas las materias del GSAT aumentó considerablemente. Por ejemplo, en matemáticas pasó del 44,9% al 60%, en lengua inglesa creció del 47,9% al 62% y en ciencias se incrementó del 46,1% al 68%. Los resultados del CSEC también muestran importantes mejoras. En 2003, el porcentaje de los alumnos que obtuvieron notas aprobatorias en cinco materias del CSEC, entre ellas lengua inglesa y matemáticas, era inferior al 11,5%, mientras que en 2014 se acrecentó hasta el 38,6%. Cabe suponer que esos resultados están vinculados con las reformas impulsadas en Jamaica, tal como indican los datos de otros países que han efectuado reformas similares (véanse los párrafos 1.15-1.17). Ello demuestra que las reformas implantadas han resultado ser eficaces en el país.

1.28 **Lecciones aprendidas.** El Ministerio de Educación ha extraído valiosas lecciones del proceso de reforma educativa respaldado por las dos operaciones anteriores que se han tenido en cuenta en esta tercera operación. Entre ellas cabe señalar: (i) la necesidad de una participación continua de las partes interesadas y una dedicación de tiempo y esfuerzo considerables para debatir los cambios y generar un sentido de identificación entre los principales interesados. Por tal motivo, en una de las esferas de la reforma respaldada por la serie de préstamos programáticos en apoyo de reformas de política se intenta explícitamente aumentar la participación de las partes interesadas y las comunidades en la educación, en general, y en la reforma, en particular; (ii) la previsión de períodos de ejecución más prolongados entre las operaciones para que los cambios propuestos puedan producir los resultados deseados. Ello ha dado lugar a un período más prolongado entre la segunda operación y la tercera propuesta en la serie para que las reformas puedan alcanzar un pleno desarrollo; (iii) la necesidad de encontrar mecanismos que mitiguen el efecto de la crisis económica que incidió en las asignaciones presupuestarias para el Ministerio de Educación, y (iv) el tiempo e importancia concedidos a la labor de abordar la dotación de personal del Ministerio necesaria debido al cambio de carácter hacia una organización más orientada a las políticas. En este caso, para el proceso de reforma, la División de Recursos Humanos del Ministerio ha redactado nuevamente cientos de descripciones de funciones, designó promotores del cambio para actuar de enlace con el personal en lo que respecta a los cambios propuestos, ha instalado buzones para hacer llegar comentarios, ha lanzado una campaña estratégica de comunicación en todo el Ministerio, ha elaborado una directriz normativa para la transición (que ahora ha adoptado el gobierno) destinada a mitigar los temores y concepciones erróneas sobre la pérdida de empleo y la reestructuración como resultado del proceso de reforma. El enfoque programático elegido ha demostrado que ofrece la flexibilidad sumamente necesaria para responder a esos cambios.

- 1.29 **Relación con otras operaciones del Banco y con operaciones de otras instituciones financieras internacionales.** El BID ha respaldado el sector educativo durante los últimos 20 años, a través de los proyectos de mejora de la educación primaria I y II, el Proyecto de Apoyo a la Educación Primaria (préstamo 1264/OC-JA) y su préstamo complementario en ejecución (préstamo 2100/OC-JA), el Programa de Desarrollo de la Juventud (préstamo 2039/OC-JA) y el ESTP, cuya serie programática de préstamos en apoyo de reformas de política comenzó en 2008 con la ejecución de dos operaciones y continúa actualmente con la tercera operación propuesta. El ESTP ha recibido financiamiento paralelo del Banco Mundial, así como contribuciones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y otras fundaciones locales. Los socios internacionales para el desarrollo han trabajado en estrecha colaboración técnica, en particular en la conceptualización de la Matriz de Política, que el Ministerio de Educación ha utilizado para promover el diálogo con todos los socios. El Banco Mundial financió concretamente la puesta en funcionamiento de los organismos clave encargados de hacer un seguimiento de los avances y mejorar la rendición de cuentas y la calidad, a saber, la NEI, el JTC y las autoridades regionales de educación (en la actualidad, el DSS); la aplicación de una estrategia de mercadotecnia para movilizar recursos destinados al Fondo Fiduciario Nacional para la Educación, y la implementación de una estrategia de comunicaciones estratégicas, así como la dotación de personal y costos operativos de la Unidad de Gestión del Cambio de dicho Ministerio, encargada de supervisar la ejecución del ESTP.
- 1.30 **La Estrategia del Banco en el país y en el sector.** El programa se ajusta a la Estrategia de País del BID con Jamaica, 2013-2014 (documento GN-2694-2), que se encuentra actualmente en su período de transición y se centra en respaldar los esfuerzos destinados a restablecer la sostenibilidad fiscal, mantener la estabilidad social y promover el crecimiento impulsado por el sector privado. En particular, el Programa de Reforma Educativa apoya la Estrategia de País en la segunda esfera. Asimismo, se prevé que la educación sea una prioridad constante de la próxima estrategia de país en el marco de la esfera prioritaria propuesta de desarrollo del capital humano y alivio de la pobreza. Este programa contribuirá también a las prioridades del programa de financiamiento del Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (documento AB-2764) referidas al respaldo para los países pequeños y vulnerables y a la reducción de la pobreza y la desigualdad, mejorando los resultados en materia de educación de los jóvenes jamaquinos y, a mediano o largo plazo, aumentando sus perspectivas e ingresos laborales. Al mismo tiempo, contribuirá al objetivo regional de incrementar la proporción de las jóvenes de edades comprendidas entre 15 y 19 años que concluyen el 9º grado y al producto constituido por el número de alumnos que se benefician de programas educativos, según se define en el Marco de Resultados Institucionales. El proyecto también se ciñe a la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (documento GN-2587-2), que reconoce la necesidad de fortalecer la capacidad institucional de los países de la región, y a la Estrategia para una Política Social Favorable a la Igualdad y la Productividad (documento GN-2588-4), que resalta las intervenciones que acrecientan el capital humano como factores clave para el crecimiento y desarrollo económicos. Por último, es plenamente congruente con el Documento de Marco Sectorial de Educación y Desarrollo

Infantil Temprano (documento GN-2708-2), pues se centra en mejorar el aprendizaje de los alumnos.

B. Objetivo, componentes y costos

- 1.31 El objetivo de este programa es mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos jamaquinos apoyando la modernización del Ministerio de Educación, incrementando la eficacia en la prestación de servicios educativos, perfeccionando los estándares y la calidad de la educación, acrecentando el nivel de profesionalismo de los docentes, aumentando la rendición de cuentas del sistema y mejorando la participación de las partes interesadas y las comunidades en la educación. Los beneficiarios directos del programa son los cerca de 630.000 alumnos que atiende actualmente el sistema educativo de Jamaica y en torno a 25.000 docentes a los que da empleo.
- 1.32 El programa se estructura como un préstamo programático en apoyo de reformas de política con tres operaciones (véase el [Anexo II](#)). Esta es la tercera operación de la serie y se centra en los tres ámbitos de reforma definidos en el primer préstamo programático, además de en mantener condiciones macroeconómicas estables.
- 1.33 **Estabilidad macroeconómica.** El objetivo de esta esfera es mantener un marco sostenible de políticas macroeconómicas que sea compatible con los objetivos del programa y la Matriz de Política (véase el [Anexo II](#)).
- 1.34 **Ámbito de reforma I. Modernización del Ministerio de Educación.** Los objetivos de este componente son transformar al Ministerio de Educación en un ministerio de política que se centre en la formulación de políticas, el control de calidad, el seguimiento y la evaluación, el establecimiento de normas y la coordinación de los organismos, y fortalecer su capacidad operativa para apoyar a las escuelas y hacer un seguimiento de la responsabilización de dichas escuelas por el logro de mejores resultados.
- 1.35 Como condición para el desembolso de la tercera operación, el Gobierno de Jamaica presentará pruebas que demuestren el cumplimiento de las condiciones de política que figuran en el [Anexo II](#) relativas a la modernización del Ministerio de Educación. Esas condiciones abarcan la finalización del diseño del Ministerio en su sede central y el DSS, que incluya lo siguiente: (i) las funciones del DSS y la sede central del Ministerio de Educación, y su estructura orgánica y manuales operativos; (ii) una División de Recursos Humanos con tres puestos clave cubiertos y el marco de competencias utilizado por el Sistema de Evaluación de la Gestión del Desempeño, que se habrá comenzado a aplicar; (iii) un plan de actividades para 2013-2015 y un plan operativo para 2014/2015; (iv) todas las descripciones de funciones para los puestos de trabajo relacionados con el Fondo Fiduciario Nacional para la Educación y la contratación del administrador de asociaciones público-privadas; (v) el diseño del Sistema de Información para la Gestión Educativa (EMIS) y la instauración de la infraestructura de comunicaciones entre el Ministerio de Educación y sus oficinas de toda la isla, y (vi) un plan de racionalización y la sustitución de los turnos dobles por un solo turno en otras 25 escuelas desde 2010. Asimismo, es necesario lograr avances en los procesos legislativos pendientes, tal como se refleja en la finalización de todas las consultas sobre la legislación relativa al JTC y la elaboración de proyectos de ley por la Oficina del Asesor Jurídico Parlamentario (OPC) para presentarlos al

Parlamento, así como las instrucciones de redacción relativas a la enmienda de la Ley de Educación remitidas a la OPC.

- 1.36 Con respecto a la impartición de educación con más eficacia mediante la delegación de funciones a los organismos de educación regionales, las condiciones de política exigen que el DSS se encuentre operativo, lo que quedará evidenciado por los siguientes elementos: (i) las regiones de educación se corresponden con las divisiones parroquiales; (ii) el 80% de las escuelas han concluido sus planes de mejoras; (iii) el DSS ha trabajado con 132 escuelas en riesgo para incluir las recomendaciones de la NEI en sus planes de mejoras escolares, y (iv) se han establecido 63 círculos de educación de calidad para ayudar a las escuelas a mejorar su desempeño.
- 1.37 En cuanto al mejoramiento de los estándares y la calidad del sistema educativo en todos los niveles, las condiciones de política exigen que la NEI se encuentre operativa, lo que quedará evidenciado por los siguientes elementos: (i) se ha contratado el personal básico de la NEI; (ii) se ha culminado el primer ciclo de inspecciones en todas las escuelas; (iii) se ha capacitado a 300 inspectores; (iv) se ha imprimido el manual de inspección; (v) se han comunicado las directrices para la autoevaluación escolar a todas las escuelas; (vi) se han finalizado las inspecciones de todas las escuelas primarias y secundarias, y (vii) se ha concluido la evaluación del proceso de inspección.
- 1.38 En lo relativo al aumento del nivel de profesionalismo y la calidad de la profesión docente con la creación y actividad del JTC, las condiciones de política exigen la finalización de todas las consultas sobre la legislación relativa al JTC, la elaboración de proyectos de ley por la OPC para presentarlos al Parlamento y la entrada en funcionamiento del JTC, lo que quedará evidenciado por los siguientes elementos: (i) se han elaborado normas para la profesión docente; (ii) el 95% de los docentes se ha inscrito en la plataforma en línea; (iii) se ha ejecutado el programa de mentoría para maestros noveles y se ha capacitado a 900 mentores docentes; (iv) se ha creado un sistema de concesión de licencias para docentes, y (v) el JTC administra el programa de capacitación de educadores en el trabajo.
- 1.39 Respecto de la provisión de un marco integrado de plan de estudios y evaluación, el Ministerio de Educación presentará pruebas que demuestren lo siguiente: (i) se ha elaborado el plan de estudios estándar nacional (grados 1º a 9º) y se está aplicando de forma experimental; (ii) se está revisando el Programa Nacional de Evaluación para armonizarlo con dicho plan (grados 2º, 6º y 9º), y (iii) se ha creado el certificado nacional de egreso escolar.
- 1.40 En lo concerniente al fomento del sentido de apropiación del proceso de transformación en el seno del Ministerio de Educación, el Ministerio presentará pruebas que demuestren que se han celebrado reuniones internas periódicas para informar al personal de las medidas de transformación.
- 1.41 **Ámbito de reforma II. Plan de estudios, enseñanza, aprendizaje y gestión escolar.** En este ámbito de reforma se procura mejorar la calidad de la educación mediante la aplicación de la Estrategia Nacional de Alfabetización y la Estrategia Nacional de Matemáticas; aumentar la rendición de cuentas del sistema a través de la evaluación de directores, orientadores y docentes, y perfeccionar la calidad de la enseñanza por medio del apoyo a la educación continua para los docentes.

- 1.42 Como condición para el desembolso de la tercera operación, el Gobierno de Jamaica presentará pruebas en que se demuestre el cumplimiento de las condiciones de política que figuran en el [Anexo II](#) y relacionadas con el plan de estudios, la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar. En cuanto a la mejora de la calidad de la educación, el Ministerio de Educación presentará pruebas en que se demuestre lo siguiente: (i) la plena incorporación de los programas integrales nacionales de alfabetización y aritmética elemental en el plan de estudios nacional (se facilitarán datos que evidencien el aumento del rendimiento de los alumnos en las pruebas de lectoescritura y aritmética elemental de 4º grado) y (ii) la forma en que se determinan y atienden las necesidades de aprendizaje de los niños mediante vías de aptitud (primaria) y vías alternativas (secundaria). Para demostrar la adopción de medidas destinadas a mejorar la rendición de cuentas en el sistema, el Ministerio presentará pruebas en que se demuestre lo siguiente: (i) se usan instrumentos de evaluación para medir el desempeño de los directores y orientadores; (ii) el NCEL utiliza las inspecciones e informes de evaluación de la NEI para impartir capacitación a los directores de escuelas con bajo rendimiento, y (iii) el JTC emplea los informes de inspección de la NEI para focalizar la capacitación en el trabajo en colaboración con el DSS. Por último, para dar cuenta del apoyo prestado por el gobierno a la mejora de la calidad de la enseñanza, el Ministerio de Educación presentará pruebas en que se demuestre lo siguiente: (i) la adopción de una decisión de política conforme a la cual se exija que todos los docentes tengan una licenciatura (se facilitarán datos comparativos sobre el porcentaje de docentes con licenciatura) y (ii) el modo en que la University of the West Indies está ofreciendo garantía de calidad y certificando los programas de licenciatura para la capacitación docente.
- 1.43 **Ámbito de reforma III. Relación con las comunidades y las partes interesadas y modificación del comportamiento.** La mejora de las relaciones con las comunidades y otras partes interesadas del sector educativo, especialmente los padres, es un pilar importante del proceso de transformación de la educación. Esos esfuerzos tienen por objeto dar información a la comunidad y las partes interesadas y promover su participación, además de mejorar el comportamiento de los jóvenes. En el marco de esos esfuerzos, el ESTP del Ministerio de Educación continúa interactuando con sus principales partes interesadas con la expectativa de lograr a la larga cambios de comportamiento en los alumnos y en sus padres.
- 1.44 Como condición para el desembolso de la tercera operación, el Gobierno de Jamaica presentará pruebas en que se demuestre el cumplimiento de las condiciones de política que figuran en el [Anexo II](#) para reforzar la participación de las partes interesadas y los esfuerzos encaminados a modificar el comportamiento, lo cual incluye lo siguiente: (i) la aprobación de la Política Nacional de Educación de los Hijos; (ii) la implementación y operatividad de dicha Política, con el establecimiento de la NPSC, así como pruebas de que los padres capacitados por la Comisión para actuar como mentores están atendiendo a los padres de las comunidades; (iii) la distribución semestral del boletín *Transformation News* a todo el personal y las escuelas y la distribución mensual de *The Educator* a todo el personal, así como un programa de radio semanal y un programa televisivo mensual sobre el ESTP, y (iv) la ejecución en todas las escuelas del Programa Escolar relativo al Comportamiento.

- 1.45 **Comparación de las condiciones de política entre la operación original y la operación actual.** No se observan cambios importantes entre las condiciones enunciadas para la tercera operación de la serie programática original de préstamos en apoyo de reformas de política y las presentadas en esta tercera operación. En el ámbito de reforma I, la única diferencia se refiere a que se había previsto inicialmente la aprobación de todo el marco legislativo de la reforma antes del final de esta operación. Sin embargo, dado que el proceso legislativo ha resultado ser más largo de lo que se pensó al principio, las enmiendas a la Ley de Educación y la legislación relativa al JTC en calidad de órgano reglamentario no se han aprobado, pero están bien encaminadas, las consultas y las instrucciones relativas a la redacción se han finalizado y cabe esperar su aprobación en el año legislativo 2015 (de abril de 2015 a marzo de 2016). En cuanto al ámbito de reforma II, los objetivos enunciados con respecto al rendimiento de los alumnos están ligeramente por detrás de lo previsto inicialmente. Empero, los puntajes han mostrado un incremento sostenido (los objetivos de dominio de las pruebas de lectoescritura y matemáticas del 4º grado fijados para 2015 ascendían al 85% y al 60%, respectivamente, y en el año académico 2013/2014, al 77% y al 58%). Por otro lado, las condiciones de la tercera operación reflejan el establecimiento de tres importantes iniciativas destinadas a mejorar la calidad de la educación: Identificación de Niños con Necesidades Especiales, el Programa de Vías de Aptitud y el Programa Alternativo para Alumnos Excepcionales. Con relación a la introducción de mejoras en la calidad de la enseñanza, las condiciones de la tercera operación superan los objetivos previstos originalmente en lo relativo al porcentaje de docentes con licenciatura y se agrega además una condición para aumentar la garantía de calidad de la certificación de capacitación docente ([enlace electrónico opcional 3](#)). En general, se prevé un logro sustancial de los objetivos de la serie programática al finalizar esta operación.

C. Indicadores de resultados clave

- 1.46 Los resultados clave que se describen en la Matriz de Resultados incluyen: (i) mejorar el aprendizaje de los alumnos; (ii) modernizar el Ministerio de Educación en su sede central de manera que se concentre en la formulación de políticas, el seguimiento y evaluación, la fijación de normas y la coordinación de los organismos; (iii) impartir educación con eficacia mediante la delegación de funciones a las regiones; (iv) elevar los estándares y la calidad del sistema educativo en todos los niveles; (v) acrecentar el nivel de profesionalismo y la calidad de la enseñanza; (vi) mejorar la rendición de cuentas del sistema, y (vii) aumentar la participación de las partes interesadas y las comunidades en la educación (véase el [enlace electrónico requerido 3](#)).
- 1.47 **Análisis económico.** Se llevó a cabo un análisis económico general para definir (y cuantificar en la medida de lo posible) todos los costos y beneficios derivados del programa. En el caso de 14 indicadores se cuantifican los costos incrementales y, en el caso de los demás indicadores, se definen los costos, pero no se cuantifican, partiendo del supuesto de que su ejecución correrá a cargo del personal existente, especialmente en el Ministerio de Educación. El valor presente neto (VPN) de los costos cuantificados con una tasa de descuento del 12% durante 20 años asciende a US\$18.694.780.
- 1.48 En cuanto a los beneficios, estos incluyen los ahorros obtenidos al aumentar la eficiencia interna del sistema si se parte del supuesto de que es menos probable que los alumnos con mejor rendimiento en las pruebas nacionales repitan el año

escolar o abandonen sus estudios. Otro beneficio importante atribuible es la ventaja para la sociedad de tener más graduados al año. Después de haber completado la educación primaria, los egresados pasan a la educación secundaria. Las ganancias reportadas en los primeros cinco años después de egresar de la primaria provienen de los estudiantes que están preparados para iniciar la educación secundaria y, posteriormente, para ingresar al mercado laboral. El VPN de esos beneficios con una tasa de descuento del 12% para una serie de beneficios durante 20 años que equivale a US\$26.277.230. Las ventajas para la sociedad pueden ser aún mayores si se considera que algunos alumnos se matricularán en instituciones de educación superior después de terminar la educación primaria y secundaria. Se han distinguido claramente y sustentado con estudios pertinentes otros beneficios relacionados con la descentralización de funciones clave, el aumento del nivel de profesionalismo y la calidad de la enseñanza, la mejora de la rendición de cuentas del sistema y el incremento de la participación de las partes interesadas y las comunidades en la educación. Los resultados del análisis económico demuestran que el proyecto es competitivo y que la inversión en esas esferas de educación es rentable. Se llevaron a cabo análisis de sensibilidad de beneficios clave en los que se comprobó que el proyecto seguía siendo rentable y ofrecía algunos márgenes para introducir cambios sin afectar considerablemente los resultados ([enlace electrónico opcional 2](#)).

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES

A. Instrumentos de financiamiento

2.1 Para respaldar la ejecución de sus planes de transformación, el Gobierno de Jamaica solicitó la asistencia del Banco mediante un préstamo programático en apoyo de reformas de política que incluía tres operaciones independientes, relacionadas técnicamente, y acompañaba la reforma prevista para el período comprendido entre 2008 y 2015. Tal como se señaló antes: (i) el primer préstamo por valor de US\$30 millones (2074/OC-JA) se aprobó y desembolsó en 2008; (ii) el segundo préstamo por valor de US\$45 millones era de naturaleza híbrida pues constaba de un componente de préstamo en apoyo de reformas de política por un monto de US\$30 millones (2301/OC-JA), que se desembolsó en 2010, y un componente de inversión por un monto de US\$15 millones (2300/OC-JA) que se encuentra en fase de ejecución, y (iii) la tercera operación propuesta como un préstamo en apoyo de reformas de política de un único tramo por valor de US\$25 millones. La estructura de préstamos programáticos en apoyo de reformas de política y los arreglos financieros conexos son un mecanismo flexible y eficaz que permite respaldar reformas complejas a largo plazo que requieren una aplicación de medidas en la debida secuencia para su implementación (véase el documento CS-3633-1). La operación se financiará con cargo al Capital Ordinario del Banco.

B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales

2.2 La operación consiste en un préstamo en apoyo de reformas de política, por lo que no comporta ningún riesgo conexo para las salvaguardias ambientales y sociales. De conformidad con la Directriz B.13 de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (documentos GN-2208-20 y OP-703), no se requiere ninguna clasificación del impacto ambiental ex ante.

C. Riesgo fiduciario

- 2.3 Ninguna de las tres operaciones parte del préstamo programático en apoyo de reformas de política presenta riesgos fiduciarios. Los préstamos primero y segundo se desembolsaron en un único tramo y se procederá de la misma manera en el caso de esta tercera operación una vez cumplidas las condiciones de política. El Instituto de Planificación de Jamaica (PIOJ) coordinó satisfactoriamente los préstamos primero y segundo y tiene experiencia considerable en la gestión de proyectos que reciben financiamiento externo. No habrá actividades de adquisiciones o contrataciones, pues no se prevé ningún riesgo conexo.

D. Otros riesgos y temas clave

- 2.4 **Sostenibilidad macroeconómica y fiscal.** Existe un riesgo mediano de inestabilidad macroeconómica en el corto a mediano plazo por cuanto Jamaica sigue siendo vulnerable a las perturbaciones económicas externas y meteorológicas. Los ajustes del presupuesto que sean necesarios en caso de inestabilidad podrían repercutir en la asignación de recursos para el sector. Ello podría afectar la capacidad de ejecutar actividades concretas de la reforma educativa. En un caso hipotético de crecimiento económico inferior al previsto, existe un pequeño riesgo de que algunas actividades no se realicen. Con todo, se prevé que las condiciones macroeconómicas permanezcan estables y, por tanto, favorezcan el financiamiento en apoyo de reformas de política, pues el país ha superado satisfactoriamente ocho exámenes del programa del SAF del FMI, el último en junio de 2015, y ha implantado reformas notables en ámbitos clave. Cabe esperar que este riesgo no perjudique el cumplimiento de las condiciones de política, pues la reforma se encuentra en una fase muy avanzada y ya se han cumplido los objetivos correspondientes a esta operación.
- 2.5 **Desarrollo.** El acuerdo con el FMI ha dado lugar a que el Gobierno de Jamaica deje de centrarse en las prioridades legislativas relativas a la reforma que apoya. Ello ha afectado las reformas legislativas en materia de educación, lo cual ha hecho que las leyes de educación se demoren más de lo previsto. No obstante, se perciben claros indicios de que la legislación de la reforma educativa ya se encuentra en la agenda legislativa de 2015. Las instrucciones de redacción de la ley ya se han emitido y las condiciones de política relacionadas con la legislación que figuran en la Matriz de Política ya se han cumplido.
- 2.6 **Gestión pública y gobernanza.** Existe el riesgo de que los cambios de gobierno interrumpen o inviertan la marcha de las iniciativas actuales en el marco de la reforma. Sin embargo, el Ministerio de Educación está sumamente comprometido con el Plan de Reforma que actualmente está a punto de concluirse y ha alcanzado la mayoría de sus hitos. Se prevé que el Gobierno de Jamaica seguirá apoyando las actividades de reforma en los próximos años. En particular, en el caso de la operación propuesta ya se han cumplido todas las condiciones de política, por lo que no se prevé ningún riesgo relativo al desembolso en un solo tramo.
- 2.7 **Sostenibilidad de la reforma.** Cabe esperar que la reforma prevista inicialmente y ejecutada en los últimos 10 años sostenga sus actividades a largo plazo. El Ministerio de Educación está sumamente comprometido con el Plan de Reforma que actualmente está a punto de concluirse y ha alcanzado la mayoría de sus hitos. El equipo que formaba parte inicialmente de la reforma es el mismo que ha

acompañado sus actividades dándole estabilidad y se espera que continúe en funciones. Al mismo tiempo, la reforma ha establecido un marco institucional para la prestación de servicios educativos que goza de amplia aceptación por las partes interesadas y aprobación legislativa. Además, la mejora de los resultados en materia de rendimiento de los alumnos muestra que la reforma ha logrado incrementar la calidad de la educación. Se espera que en los próximos años el Gobierno de Jamaica siga en la senda trazada en la agenda y finalice los hitos, en particular, la aprobación del marco legislativo de la reforma (véase el párrafo 1.45).

III. PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

A. Resumen de los mecanismos de ejecución

- 3.1 Al igual que las operaciones primera y segunda (préstamos 2074/OC-JA y 2300/OC-JA (componente de inversión) y 2301/OC-JA (componente de préstamo en apoyo de reformas de política)), el prestatario es el Gobierno de Jamaica. El Ministerio de Educación será el organismo executor y el Ministerio de Finanzas y Planificación actuará como coordinador del programa, con la asistencia del PIOJ. El Ministerio de Educación, en calidad de organismo executor, se encargará de lo siguiente: (i) ejecutar las actividades que favorezcan el cumplimiento de las condiciones de política y (ii) facilitar la compilación por el Ministerio de Finanzas y Planificación de los medios de verificación necesarios para el único desembolso, así como la información relativa a los indicadores de la Matriz de Resultados. El Ministerio de Finanzas y Planificación, en calidad de coordinador del programa, se encargará de lo siguiente: (i) realizar el seguimiento y coordinación de las actividades necesarias para dar cumplimiento a los compromisos del programa; (ii) coordinar la presentación al BID de los informes requeridos para verificar el cumplimiento de la Matriz de Política y los indicadores de la Matriz de Resultados que se emplearán para evaluar el programa; (iii) facilitar los mecanismos financieros, y (iv) trabajar en cooperación con el Banco para la gestión de toda la correspondencia oficial relativa a esta operación.
- 3.2 **Condiciones contractuales especiales previas al desembolso de los recursos del préstamo.** El desembolso del único tramo del préstamo estará supeditado a que el Prestatario cumpla, a satisfacción del Banco, las condiciones de política enunciadas en la Matriz de Política (véase el [Anexo II](#)) y en el contrato de préstamo.

B. Resumen de los mecanismos de seguimiento de los resultados

- 3.3 **Resumen de los mecanismos de seguimiento.** El Ministerio de Finanzas y Planificación, en calidad de coordinador del programa, se encargará de lo siguiente: (i) realizar el seguimiento y coordinación de las actividades necesarias para dar cumplimiento a los compromisos del programa; (ii) coordinar la presentación al BID de los informes requeridos para verificar el cumplimiento de la Matriz de Política, y (iii) coordinar con el Ministerio de Educación la presentación de información sobre los indicadores de la Matriz de Resultados que se emplearán para evaluar el programa. El BID se encargará de examinar el cumplimiento de las condiciones de política y de preparar el informe sobre dicho cumplimiento. Las principales actividades de seguimiento de la operación se centran en la preparación y presentación de los medios de verificación de cada condición de política y la preparación del informe sobre cumplimiento de dichas condiciones.

- 3.4 **Resumen de mecanismos de evaluación.** En el caso de la evaluación, su principal objetivo consiste en determinar la medida en que las intervenciones y reformas de política respaldadas por el programa contribuyeron a los resultados previstos. Puesto que se trata de la tercera y última operación de la serie programática de préstamos en apoyo de reformas de política y que las tres operaciones han apoyado la reforma educativa, la evaluación propuesta comprenderá las tres operaciones. Además, la evaluación aportará datos clave para el informe de terminación del proyecto que se presentará para evaluar el programa. El Banco se encargará de ejecutar y financiar la evaluación. La metodología para evaluar los resultados del programa tendrá dos dimensiones: (1) se realizará un análisis ex post de los principales beneficios y costos mensurables y (2) se hará una comparación de los valores de los principales resultados antes del lanzamiento de la primera operación y los observados después de completar la tercera operación. A modo de complemento de ese análisis, se llevará a cabo un conjunto de entrevistas con las principales partes interesadas para evaluar los resultados imprevistos, la pertinencia de la política implementada y la sostenibilidad del programa y las lecciones aprendidas ([enlace electrónico opcional 1](#)).

IV. CARTA DE POLÍTICA

- 4.1 El Banco y el gobierno acordaron las políticas macroeconómicas y sectoriales enunciadas en la Carta de Política de fecha 7 de agosto de 2015 ([enlace electrónico requerido 1](#)), que describe los componentes de la estrategia que se están implementando en las esferas de acción del programa reseñadas en el presente documento. Dichos componentes son compatibles con el Programa Económico a Mediano Plazo del gobierno.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
I. Alineación estratégica			
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID		Alineado	
Programa de préstamos	-Préstamos a países pequeños y vulnerables -Préstamos para reducción de la pobreza y promoción de la equidad		
Metas regionales de desarrollo	-Proporción de jóvenes de 15 a 19 años que completan el noveno grado		
Contribución a los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)	-Maestros capacitados		
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país		Alineado	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2694-2	Mejorar la calidad y el acceso a la educación.	
Matriz de resultados del programa de país	La intervención no está incluida en el Programa de Operaciones de 2015.		
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)			
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad			
	Evaluable	Ponderación	Puntuación máxima
	8.3		10
3. Evaluación basada en pruebas y solución	9.6	33.33%	10
3.1 Diagnóstico del Programa	3.0		
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.6		
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	3.0		
4. Análisis económico ex ante	10.0	33.33%	10
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General	2.5		
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	2.0		
4.3 Costos Identificados y Cuantificados	2.0		
4.4 Supuestos Razonables	2.0		
4.5 Análisis de Sensibilidad	1.5		
5. Evaluación y seguimiento	5.3	33.33%	10
5.1 Mecanismos de Monitoreo	1.5		
5.2 Plan de Evaluación	3.8		
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación			
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Bajo	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Si	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Si	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Si	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		B.13	
IV. Función del BID - Adicionalidad			
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales			
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)			
No-Fiduciarios	Si	Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación.	
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:			
Igualdad de género			
Trabajo			
Medio ambiente			
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto			
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.			

El programa está estructurado como un Préstamo Programático Basado en Políticas (PBP) con tres operaciones; esta es la última operación de la serie. El programa está alineado con la Estrategia de País del BID con Jamaica y con las prioridades institucionales del BID. El objetivo del proyecto es mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes de Jamaica mediante el apoyo a la modernización del Ministerio de Educación, el aumento de la eficacia de la prestación de los servicios de educación, la mejora de los estándares y la calidad de la educación, elevar el profesionalismo de los docentes, la mejora de la rendición de cuentas del sistema y la mayor participación de los actores relevantes y la comunidad.

El documento del proyecto y sus anexos proporcionan una justificación clara y completa para el proyecto. Los problemas y sus causas se identifican y discuten. Los obstáculos identificados para un mejor desempeño de los estudiantes incluyen: (i) la gobernanza y la gestión del sector de la educación; (ii) la gestión del profesorado; (iii) el currículo y evaluación de profesores; y (iv) infraestructura escolar. Los problemas identificados en el diagnóstico en el que se basan las tres operaciones, realizado hace diez años, siguen siendo pertinentes. Sin embargo, desde el inicio de la reforma educativa, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes han tenido un progreso constante. Por ejemplo, mientras que en 2003 sólo 63% de los estudiantes de cuarto grado tenían dominio de la lectura y escritura, esta cifra aumentó a 77% en 2014. El dominio de habilidades aritméticas aumentó de 38% de los estudiantes en 2003, a 58% en 2014. A pesar de que estos resultados no se pueden atribuir empíricamente al programa, se espera que estén vinculados a las reformas implementadas en Jamaica, como lo muestra la evidencia de otros países que han llevado a cabo las mismas reformas.

Los potenciales beneficiarios del proyecto están claramente identificados. El documento proporciona evidencia de la efectividad de las intervenciones citando evaluaciones existentes en otros países. Aunque el documento refleja cómo han evolucionado los principales indicadores de resultados en relación con las reformas implementadas en la serie, no hay una asociación causal o evidencia para Jamaica en la efectividad de intervenciones similares. El marco lógico presentado en el documento incluye insumos, productos, resultados e impactos. Los indicadores de resultados incluyen el indicador de la estrategia en el país e indicadores de rendimiento escolar.

El proyecto presenta un análisis de costo-beneficio económico que sustenta la viabilidad económica de las actividades propuestas. Todas las condiciones políticas necesarias para esta operación ya se han logrado; están garantizados todos los medios de verificación.

El programa propone tener un análisis costo-beneficio ex-post y utilizar un enfoque de antes y después para demostrar sus resultados. La evaluación propuesta será integral de las tres operaciones.

**APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR EDUCATIVO III
(JA-L1033)
MATRIZ DE POLÍTICA**

Objetivos	Condiciones de política para el primer préstamo programático (2008)	Condiciones de política para el segundo préstamo programático (2010)	Condiciones de política para el tercer préstamo programático (2015)
1. Mantener un marco macroeconómico estable.	1.1 La carta de política y el marco macroeconómico del prestatario deben ser congruentes con los objetivos del programa.	1.1 Cumplimiento de los lineamientos señalados en la carta de política y un marco macroeconómico congruente con los objetivos del programa.	1.1 El prestatario deberá mantener un marco de política macroeconómica adecuado, que sea congruente con los objetivos del programa y acorde con las disposiciones de la carta de política.
Ámbito de reforma I. Modernización del Ministerio			
2. Un Ministerio de Educación central modernizado y centrado en la formulación de políticas, el seguimiento y la evaluación, el establecimiento de normas y la coordinación de organismos.	2.1 Marco de modernización para transformar el Ministerio de Educación en una organización centrada en la formulación de políticas, que comprenda lo siguiente: (i) Estructura orgánica aprobada para un Ministerio de Educación centrado en la formulación de políticas que incluya la estructura de su personal y los cargos. (ii) Plan de acción propuesto para transformar el Ministerio de Educación en un ministerio centrado en la formulación de políticas, que incluya la transición de los recursos humanos y sus correspondientes términos de referencia, dotación de personal, capacitación y disposiciones operativas. (iii) Planes financieros indicativos a mediano plazo para el Ministerio de Educación, los organismos de educación regionales y los organismos con implicaciones financieras para la aplicación de las reformas del Ministerio de Educación. (iv) Equipo de implementación del cambio establecido para supervisar la implementación del plan de acción.	2.1 Ministerio de Educación transformado en estado operativo de acuerdo con el plan de acción, que comprenda lo siguiente: (i) La creación del fondo fiduciario nacional para la educación para apoyar las asociaciones público-privadas del sector educativo en las esferas de construcción y mantenimiento, así como de otras actividades; contratación de un administrador encargado de las relaciones público-privadas. (ii) La instalación a título experimental del programa informático para la gestión escolar de Jamaica (JSAS) en 500 escuelas y la impartición de capacitación sobre su uso en 400 escuelas. La finalización del plan de acción para la capacitación de las 100 escuelas restantes. (iii) Actualizaciones de la auditoría de plazas escolares y del documento de trabajo para trabajo para eliminar los turnos en escuelas secundarias. (iv) La formulación de la política sobre la extensión de la edad de escolaridad obligatoria de 16 a 18 años. (v) La puesta en marcha del proceso de reingeniería institucional para la modernización del Ministerio de Educación, trabajando en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio.	2.1 Finalización del diseño del Ministerio en su sede central y el Departamento de Servicios Escolares (DSS), que incluya lo siguiente: (i) Funciones del DSS y la sede central del Ministerio de Educación definidas, su estructura orgánica establecida y manuales operativos para nuevas esferas funcionales elaborados. (ii) División de Recursos Humanos modernizada con 3 puestos clave cubiertos (director del Sistema de Evaluación de la Gestión del Desempeño, director de recursos humanos y especialista en desarrollo organizacional) y el marco de competencias utilizado por el Sistema de Evaluación de la Gestión del Desempeño concluido y en proceso de aplicación. (iii) Plan de actividades para 2013-2015 (3 años) y plan operativo para 2014/2015 concluidos. (iv) NET: todas las descripciones de funciones redactadas y administrador encargado de las asociaciones público-privadas contratado. (v) EMIS diseñado e infraestructura de comunicaciones entre el Ministerio de Educación y sus oficinas de toda la isla instaurada. (vi) Plan de racionalización concluido y turnos eliminados en 25 escuelas desde 2010.

Objetivos	Condiciones de política para el primer préstamo programático (2008)	Condiciones de política para el segundo préstamo programático (2010)	Condiciones de política para el tercer préstamo programático (2015)
	<p>2.2 Cambios legislativos propuestos, incluidos los cambios a la Ley de Educación, requeridos para implementar las recomendaciones del Grupo de Trabajo para la Reforma Educativa Nacional con el objeto de concretar la modernización del Ministerio de Educación.</p>	<p>2.2 Gracias a las facultades conferidas por la Ley de Educación, el Ministerio de Educación está en proceso de redacción de la legislación sobre la Ley para la Mejora de las Escuelas y de establecer el JTC, la NEI y el NET.</p>	<p>2.2 Finalización de todas las consultas sobre la legislación relativa al Consejo Docente de Jamaica, elaboración del proyecto de ley por la Oficina del Asesor Jurídico Parlamentario para presentarlo al Parlamento.</p> <p>2.3 Remisión de las instrucciones de redacción para la modificación de la Ley de Educación (1960) a dicha Oficina.</p>
<p>3. Mayor eficacia en la enseñanza a través de la transformación de cinco nuevos organismos de educación regionales con mayor autonomía y responsables de prestar apoyo de alta calidad a las escuelas en sus respectivas regiones y de acuerdo con la política educativa nacional.</p>	<p>3.1 Decisión del Ministerio de Educación de transformar seis Oficinas Regionales de Educación existentes en cinco Autoridades Educativas Regionales alineadas con las lindes de las parroquias y que presten apoyo de alta calidad a las escuelas en sus regiones respectivas.</p> <p>3.2 Documento marco para transformar las Oficinas Regionales de Educación existentes en las nuevas Autoridades Educativas Regionales, que contendrá los siguientes elementos: misión y objetivos estratégicos; principios relacionados con su autonomía y una mejor coordinación intersectorial; proceso para el nombramiento de sus titulares y responsabilidades de los mismos; y borrador del convenio de desempeño para los titulares antedichos, que incluirá estándares para la prestación de servicios.</p>	<p>3.1 Redefinición del número de organismos de educación regionales que se crearán: aumento a siete organismos de educación regionales de las cinco oficinas regionales de educación iniciales. Dos regiones (Regiones 1 y 2) coinciden con las divisiones parroquiales.</p> <p>3.2 Inicio de las actividades para convertir dos oficinas de educación regionales en organismos de educación regionales; finalización del plan de transición.</p> <p>(i) La administración y supervisión de no menos de 22 escuelas transferidas a las nuevas regiones y en funcionamiento.</p> <p>(ii) La elaboración del diseño operativo de los organismos de educación regionales, teniendo en cuenta lo siguiente: la estructura de gobernanza, la estructura orgánica, así como los perfiles funcionales clave y las descripciones de funciones correspondientes a dos de dichos organismos.</p> <p>(iii) La finalización de la política de recursos humanos. Elaboración del manual de transición de recursos humanos. Finalización de las especificaciones del sistema de información de recursos humanos.</p> <p>(iv) La finalización del 80% del plan de transición (incluidas las disposiciones relativas a aptitud</p>	<p>3.1 Entrada en funcionamiento del Departamento de Servicios Escolares, lo que comprende lo siguiente:</p> <p>(i) Las regiones de educación se corresponden con las divisiones parroquiales.</p> <p>(ii) El 80% de las escuelas han concluido sus planes de mejoras.</p> <p>(iii) El DSS ha trabajado con 132 escuelas en riesgo para incluir las recomendaciones de la NEI en sus planes de mejoras escolares.</p> <p>(iv) Se han establecido 63 círculos de educación de calidad para ayudar a las escuelas a mejorar su desempeño.</p>

Objetivos	Condiciones de política para el primer préstamo programático (2008)	Condiciones de política para el segundo préstamo programático (2010)	Condiciones de política para el tercer préstamo programático (2015)
<p>4. Mejorar las normas y la calidad del sistema educativo en todos los niveles con la creación de la Inspección Nacional de Educación para evaluar el sistema educativo en todos sus niveles, formular recomendaciones para mejorar la eficacia del sistema en el impartido de la educación y divulgar resultados.</p>	<p>4.1 Establecimiento a título temporal de la Inspección Nacional de Educación como parte del Equipo para la Transformación de la Educación, para evaluar el sistema educativo, mejorar la eficacia en la enseñanza y divulgar los resultados. El Inspector en Jefe ha sido nombrado.</p> <p>4.2 Documento marco elaborado para la Inspección Nacional de Educación, que contiene sus ámbitos, funciones, presupuesto y estructura de gestión.</p> <p>4.3 Convenio de desempeño firmado entre el Inspector en Jefe y el Secretario Permanente.</p>	<p>laboral).</p> <p>4.1 Cumplimiento de los indicadores y las metas para la Inspección Nacional de Educación de conformidad con los compromisos expresados en el convenio de desempeño:</p> <p>(i) La redacción del documento marco de inspección o manual de procedimientos.</p> <p>(ii) La contratación y capacitación inicial de los inspectores, de acuerdo con el convenio de desempeño.</p> <p>(iii) Puesta a prueba por el Ministerio de Educación de la autoevaluación escolar en 10 escuelas.</p> <p>(iv) La terminación de la inspección escolar del primer período, con visitas por lo menos a 10 escuelas.</p>	<p>4.1 Entrada en funcionamiento de la Inspección Nacional de Educación, lo que comprende lo siguiente:</p> <p>(i) La contratación del personal básico de la Inspección: inspector jefe, subinspector jefe, director de investigaciones y tres inspectores superiores.</p> <p>(ii) La culminación del primer ciclo de inspecciones en todas las escuelas.</p> <p>(iii) La capacitación de 300 inspectores.</p> <p>(iv) La impresión de la versión definitiva del manual de inspección.</p> <p>(v) La comunicación de las directrices para la autoevaluación escolar a todas las escuelas.</p> <p>(vi) La finalización de las inspecciones en todas las escuelas primarias y secundarias (954 escuelas).</p> <p>(vii) La conclusión de la evaluación del proceso de inspección realizada por la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Programa del Ministerio de Educación.</p>
<p>5. Elevar el nivel de profesionalismo y la calidad de la enseñanza con la creación del Consejo Docente de Jamaica.</p>	<p>5.1 Establecimiento temporal del Consejo Docente de Jamaica como parte del Equipo para la Transformación de la Educación con el objeto de definir los estándares para la profesión e impartir orientación estratégica para la capacitación de docentes en el trabajo. Nombramiento del jefe del organismo.</p>	<p>5.1 Establecimiento independiente del Consejo Docente de Jamaica con el personal básico contratado.</p> <p>(i) La terminación del Plan Institucional para 2010/2011 de dicho Consejo con indicadores y metas, que se habrá dotado de personal clave.</p> <p>(ii) Transferencia de las funciones de la Comisión del Servicio Docente al JTC, lo que permitirá el nombramiento de directores de escuela y el registro de docentes.</p> <p>(iii) El inicio del registro de docentes para ayudar a gestionar la demanda y oferta de docentes; registro de no menos del 60% de los maestros.</p> <p>(iv) La terminación del documento marco para la emisión de licencias, diseño del plan de emisión de licencias y redacción del código de ética y los requisitos de normatividad.</p> <p>(v) La terminación del proceso de recopilación de datos del censo escolar anual (un instrumento que incluirá preguntas sobre demanda de docentes por</p>	<p>5.1 Finalización de todas las consultas sobre la legislación relativa al JTC y elaboración del proyecto de ley por la Oficina del Asesor Jurídico Parlamentario para presentarlo al Parlamento. Las actividades del JTC incluirán lo siguiente:</p> <p>(i) La elaboración de normas para la profesión docente.</p> <p>(ii) La puesta en funcionamiento del sitio o plataforma virtual para los docentes y el registro del 95% de todos los maestros.</p> <p>(iii) La ejecución del programa de mentoría de maestros noveles (900 mentores capacitados).</p> <p>(iv) La creación del régimen de emisión de licencias para docentes.</p> <p>(v) La administración del programa de capacitación docente en el trabajo.</p>

Objetivos	Condiciones de política para el primer préstamo programático (2008)	Condiciones de política para el segundo préstamo programático (2010)	Condiciones de política para el tercer préstamo programático (2015)
	<p>5.2 Elaboración del documento marco para el Consejo Docente de Jamaica, que contiene sus atribuciones, funciones, presupuesto y estructura de gestión.</p> <p>5.3 Celebración del convenio de desempeño entre el jefe del organismo y el Secretario Permanente.</p>	<p>disciplinas).</p> <p>(vi) La puesta en marcha de la estrategia de comunicaciones y el programa de educación pública acerca del JTC.</p>	
<p>6. Ofrecer un marco integrado para planes de estudios y evaluaciones que permita cubrir las necesidades del sistema educativo para crear y seguir de cerca los sistemas jamaíquinos de planes de estudios y evaluación de los alumnos, además de recopilar, analizar y difundir información sobre las evaluaciones.</p>	<p>6.1 Elaboración de los documentos marco para la creación del Organismo de Planes de Estudio y Evaluación, en los que se propondrán su papel, función, presupuesto y estructura de gestión y se presentará el borrador del convenio de desempeño para su titular, que incluirá normas para la prestación de servicios.</p>	<p>6.1 Logro de las metas para los planes de estudios y evaluaciones establecidas en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación:</p> <p>(i) La finalización de la auditoría de los planes de estudios de nivel primario en las cinco disciplinas para los grados 1° a 6°.</p> <p>(ii) Utilizando como guía los programas del Certificado de Educación Secundaria del Caribe (CSEC) para los grados 10° y 11°, terminación del alcance y la secuencia para matemáticas e inglés para los grados 7° a 11°.</p> <p>(iii) La formulación de los planes de estudio integrados correspondientes a las disciplinas de ciencias y estudios sociales para los grados 7° a 11°.</p>	<p>6.1 Planes de la División de Planes de Estudios del Ministerio de Educación, lo cual incluirá:</p> <p>(i) La redacción y uso experimental del plan de estudios estándar nacional (grados 1° a 9°).</p> <p>(ii) La revisión del Programa Nacional de Evaluación para alinearlo con dicho plan (grados 2°, 6° y 9°).</p> <p>(iii) La creación del certificado nacional de egreso escolar.</p>
<p>7. Promover dentro del ministerio el sentido de identificación con el proceso de transformación.</p>	<p>7.1 Programa de consultas y publicaciones pertinentes para asegurar el sentido de identificación y la aceptación dentro del Ministerio de Educación.</p>	<p>7.1 Programa de consultas y publicaciones pertinentes para asegurar el sentido de identificación y la aceptación dentro del Ministerio de Educación.</p>	<p>7.1 Celebración periódica de reuniones internas para informar al personal del Ministerio de Educación de las medidas de transformación.</p>

Objetivos	Condiciones de política para el primer préstamo programático (2008)	Condiciones de política para el segundo préstamo programático (2010)	Condiciones de política para el tercer préstamo programático (2015)
Ámbito de reforma II. Plan de estudios, enseñanza, aprendizaje y gestión escolar			
<p>8. Mejorar la calidad en educación primaria y secundaria con la implementación de la Estrategia Nacional de Alfabetización, la Estrategia Nacional de Matemáticas y la Estrategia para el Primer Nivel de Secundaria.</p>	<p>8.1</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Aprobación por el Ministerio de Educación de la Estrategia Nacional de Alfabetización. (ii) Implementación de la iniciativa <i>Literacy 1-2-3</i> en todas las escuelas primarias. (iii) Institución de la estructura de apoyo ofrecida por el Equipo para la Transformación de la Educación con el objeto de identificar y apoyar a las escuelas primarias que tengan bajos niveles de rendimiento. <p>8.2</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Aprobación por el Ministerio de Educación de la Estrategia Nacional de Matemáticas. (ii) Identificación de no menos de 244 escuelas con bajo nivel de rendimiento para intervenciones focalizadas. (iii) Ofrecimiento por el Ministerio de Educación de una estructura de apoyo para las escuelas. <p>8.3</p> <p>Finalización del documento conceptual para el primer nivel de secundaria en que se establecen los fines y los componentes propuestos para la estrategia centrada en los grados 7° a 9°.</p>	<p>8.1 Alfabetización y aritmética elemental.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Finalización de la base de datos para hacer un seguimiento en todas las escuelas primarias del desempeño en las evaluaciones de 4° grado correspondientes a alfabetización en 2004-2008 y correspondientes a aritmética elemental en 2009; la base de datos deberá incluir parámetros de referencia y metas nacionales para alfabetización y aritmética elemental. (ii) Información a las escuelas sobre su nivel de desempeño con comparaciones a nivel regional y nacional (informe de 4° grado). (iii) Redacción de la Estrategia Integral de Alfabetización para mejorar el desempeño en esta materia, incluida una matriz de rendición de cuentas y una guía para su dominio. <p>8.2 Pruebas.</p> <p>Implementación de las pruebas de lectoescritura y aritmética elemental de 4° grado en todas las instituciones de nivel primario (793) (grados 1° a 6°); por lo menos 46.000 alumnos de primaria registrados para el examen de 4° grado.</p> <p>8.3 Mejoramiento del rendimiento en la prueba de lectoescritura de 4° grado de un promedio del 63,7% en 2007 al 70,1% en 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Finalización del nuevo examen de diagnóstico para la evaluación previa al Consejo de Exámenes del Caribe (9° grado) en matemáticas e inglés en 28 escuelas secundarias (2009). 	<p>8.1 Integración plena de los programas integrales nacionales de alfabetización y aritmética elemental en el plan de estudios escolar a nivel nacional, que debe dar lugar a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Una mejora del 67% en 2010 al 77% en 2014 en el dominio de la prueba de lectoescritura de 4° grado. (ii) Una mejora del 41% en 2010 al 58% en 2014 en el dominio de la prueba de aritmética elemental de 4° grado. <p>8.2 Determinación y atención de las necesidades de aprendizaje de los niños mediante las vías de aptitud (primaria) y las vías alternativas (secundaria), que debe incluir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) La identificación de los niños con necesidades especiales mediante la utilización de los resultados de la prueba de lectoescritura de 4° grado (los niños cuyo puntaje no supere el 30%). (ii) El establecimiento y puesta en funcionamiento del Programa de Vías de Aptitud para los alumnos de nivel primario. (iii) La creación de un programa para alumnos superdotados y talentosos (Programa Alternativo para Alumnos Excepcionales).

Objetivos	Condiciones de política para el primer préstamo programático (2008)	Condiciones de política para el segundo préstamo programático (2010)	Condiciones de política para el tercer préstamo programático (2015)
		(ii) Finalización de la revisión de la metodología o evaluación de la transición de 6º a 7º grado (Prueba de Aprovechamiento Escolar de Sexto Grado).	
9 Mejorar la rendición de cuentas del sistema mediante la evaluación de directores, orientadores y docentes.	<p>9.1 Creación y sometimiento a prueba de nuevos instrumentos de evaluación para directores y orientadores.</p> <p>9.2 Revisión y perfeccionamiento del instrumento para la evaluación de docentes a fin de mejorar la gestión de su desempeño.</p>	9.1 Evaluación de directores, orientadores y docentes en 75 escuelas utilizando el instrumento de evaluación mejorado.	<p>9.1 Utilización de los instrumentos de evaluación del desempeño de los directores y orientadores</p> <p>9.2 Utilización por el Colegio Nacional de Dirección Educativa de las inspecciones y los informes sobre evaluación de la Inspección Nacional de Educación para impartir capacitación a los directores de las escuelas con bajo nivel de rendimiento.</p> <p>9.3 Utilización por el JTC de los informes sobre inspección de la Inspección Nacional de Educación para centrarse en la capacitación en el trabajo en colaboración con el Departamento de Servicios Escolares.</p>
10. Mejorar la calidad de la enseñanza apoyando la educación continua de los docentes.	10.1 Creación del Fondo de Préstamos Renovables para ayudar a los docentes a obtener su licenciatura.	<p>10.1 Reposición continua por el gobierno del fondo renovable conforme a la demanda (JA\$45 millones en 2009 frente a JA\$100 millones en 2008).</p> <p>10.2 Aumento del porcentaje de docentes con licenciatura capacitados del 30% en 2006/2007 al 34,2% en 2008/2009.</p>	<p>10.1 Adopción de una decisión de política conforme a la cual se exija que todos los docentes tengan una licenciatura. Aumento del porcentaje de docentes con licenciatura del 43% en 2010 al 62% en 2014.</p> <p>10.2 Ofrecimiento por la UWI de garantía de calidad y certificación de los programas de licenciatura para la capacitación docente.</p>
Ámbito de reforma III. Relación con las comunidades y las partes interesadas y modificación del comportamiento			
11. Mejorar la participación de las partes interesadas y las comunidades en la educación.	<p>11.1 Creación de una Asociación Nacional de Padres y Maestros para sensibilizar a los padres y aumentar su participación.</p> <p>11.2 Planificación de un Programa de Consultas Comunitarias.</p>	<p>11.1 Creación de la Política Nacional de Educación de los Hijos y la Comisión Nacional de Apoyo a la Crianza de los Hijos.</p> <p>11.2 Apoyo del Ministerio de Educación para la conferencia anual de la Asociación Nacional de Padres y Maestros y otras actividades de crianza en las regiones.</p>	<p>11.1 Aprobación de la legislación relativa a la Política Nacional de Educación de los Hijos.</p> <p>11.2 Aplicación de la Política Nacional de Educación de los Hijos, que debe incluir lo siguiente:</p> <p>(i) El establecimiento y operatividad de la Comisión Nacional de Apoyo a la Crianza de los Hijos.</p>

Objetivos	Condiciones de política para el primer préstamo programático (2008)	Condiciones de política para el segundo préstamo programático (2010)	Condiciones de política para el tercer préstamo programático (2015)
	11.3 Realización de consultas comunitarias sobre la reforma educativa en dos regiones en colaboración con la Comisión de Desarrollo Social.	11.3 Celebración de reuniones con las partes interesadas sobre alfabetización en las seis regiones y sobre seguridad y protección escolares en cuatro regiones.	(ii) La impartición de capacitación por dicha Comisión a los padres-mentores para atender a los padres de las comunidades. 11.3 Distribución semestral del boletín <i>Transformation News</i> a todo el personal y las escuelas y distribución mensual de <i>The Educator</i> a todo el personal. Transmisión de un programa de radio semanal y un programa televisivo mensual sobre el Programa para la Transformación del Sistema Educativo.
12 Aplicar la Estrategia de gestión del comportamiento.		12.1 Terminación del manual relativo a la seguridad y protección escolares y distribución y puesta en práctica del mismo en todas las escuelas secundarias. 12.2 Después de la abolición del castigo físico y con la idea de enmendar el comportamiento inapropiado en las escuelas, el Ministerio de Educación deberá haber elaborado estrategias sobre métodos alternativos de disciplina, que incluyan lo siguiente: una estrategia sobre gestión alternativa del comportamiento, el programa de educación cívica y una guía para planes de estudios basados en valores.	12.1 Ejecución y difusión en todas las escuelas del Programa Escolar de Intervención y Apoyo en Materia de Comportamiento.