

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**CHILE**

**REFORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN  
DEL SECTOR EDUCATIVO**

**(CH-L1081; 3629/OC-CH)**

**PERFIL DE PROYECTO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Analía Jaimovich (EDU/CCH), Jefe de Equipo; María Soledad Bos (SCL/EDU), Jefe de equipo alternativo; Marcela Ortiz (Consultora EDU/CCH); Liora Schwartz (Consultora EDU/CCH), Manuel Alcaíno (Consultor EDU/CCH), Paola Robles (CSC/CCH); Analía La Rosa (FMP/CCH); Jorge Luis González (VPC/FMP); Roberto Monteverde (Consultor, FMP/CCH); Horacio Mendoza Benavente (LEG/SGO); Ivana Blasco (SCL/EDU).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## PERFIL DE PROYECTO

### CHILE

#### I. DATOS BÁSICOS

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Fortalecimiento de la Gestión del Sector Educativo (Reformulación)		
<b>Número de Proyecto:</b>	CH-L1081		
<b>Equipo de Proyecto:</b>	Analía Jaimovich (EDU/CCH), Jefe de Proyecto; María Soledad Bos (SCL/EDU); Paola Robles (CSC/CCH); Analía La Rosa (FMP/CCH); Jorge Luis González (VPC/FMP); Rodolfo Graham (LEG/SGO); Roberto Monteverde (Consultor CSC/CCH); Marcela Ortiz (Consultora EDU/CCH); Liora Schwartz (Consultora EDU/CCH), Manuel Alcaino (Consultor EDU/CCH).		
<b>Prestatario:</b>	República de Chile		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	República de Chile, a través de su Ministerio de Educación		
<b>Plan Financiero:</b>	BID (Capital ordinario):	US\$	50.000.000
	Total:	US\$	50.000.000
<b>Salvaguardias:</b>	Políticas activadas:	B.01 (OP-102), B.02, B.03, B.07, B.17	
	Clasificación:	C	

#### II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

##### A. Antecedentes y solicitud de reformulación

- 2.1 El *Programa de Fortalecimiento de la Gestión del Sector Educativo* (CH-L1081, contrato de préstamo No 3629/OC-CH suscrito el 5 de febrero de 2016) tiene como objetivo mejorar la calidad del sistema de educación pública en Chile, a través del fortalecimiento y/o creación de capacidades de liderazgo y soporte técnico pedagógico a nivel local y central. La operación fue aprobada por el Directorio en diciembre de 2015, y cumplió con las condiciones de elegibilidad para desembolsos en septiembre de 2016. Desde entonces y hasta la fecha no ha registrado desembolsos. La operación original estaba destinada a apoyar el proceso de implementación de un proyecto de ley cuyo objetivo era la creación de un sistema nacional de educación pública (Ley 21.040, promulgada el 16 de noviembre de 2017), que al momento del diseño de la operación estaba en discusión en el Congreso Nacional. A partir de esta ley, las escuelas públicas serán gestionadas por Servicios Locales de Educación en lugar de ser gestionadas por los municipios (SLEPs, con un territorio abarcando varios municipios), coordinados por una Dirección de Educación Pública (DEP) a nivel central. Los SLEPs tienen entre sus responsabilidades la planificación estratégica y el apoyo técnico-pedagógico a establecimientos en su territorio, además de responsabilidades de gestión administrativa y financiera.
- 2.2 La ejecución de la operación original se vio dificultada principalmente por demoras en el proceso de aprobación del proyecto de ley que tomó más tiempo del anticipado por el gobierno, así como también por los cambios en el cronograma

de implementación que crea SLEPs a un ritmo menor que lo originalmente considerado.<sup>1</sup> Adicionalmente, la ejecución se vio afectada por una inadecuada asignación presupuestaria para las acciones del programa dado que la ley que guía las actividades no se aprobó sino hasta el final del segundo año de ejecución. Finalmente, hubo una alta inestabilidad y rotación en los equipos a cargo del proceso de diseño e implementación de la política de educación pública entre los años 2015 y 2019 que también afectó la ejecución de la operación.<sup>2</sup>

- 2.3 Hacia mediados de 2019, estas limitantes han perdido peso. Por un lado, la sanción de la Ley 21,040 y el inicio del proceso de implementación han traído mayor certidumbre respecto del cronograma de implementación, que quedó estipulado por ley. Las asignaciones presupuestarias para la implementación de la política de educación pública han quedado determinadas también por la ley: la Dirección de Educación Pública y cada uno de los SLEPs cuentan con un presupuesto propio. A partir de julio de 2019 se ha nombrado por Alta Dirección Pública una directora de la Dirección de Educación Pública, con un convenio de 3 años de duración, con lo cual se estima que habrá menor rotación de equipos a cargo de la implementación de la política. Lo anterior ha facilitado el desarrollo de un proceso de planificación de la implementación de la política con líneas de acción y metas temporales más claramente definidas.
- 2.4 El 18 de enero de 2019 el Gobierno de Chile solicitó la reformulación de la operación ([Carta de Solicitud](#)). La solicitud de reformulación mantiene el monto de financiamiento BID y los objetivos originales del programa, e incluye las siguientes modificaciones: (i) cambio de instrumento (a Préstamo Basado en Resultados - LBR), para focalizar el apoyo del Banco en el apoyo técnico y facilitar la ejecución por parte del Ministerio de Educación; (ii) adecuación de la implementación al cronograma determinado por la ley, y de las acciones a ser financiadas a la planificación actual del proceso de implementación de la política, y (iii) extensión de la vigencia de la operación para adecuarla al nuevo cronograma de implementación. Adicionalmente, a solicitud del Gobierno, se ha acordado la incorporación de acciones relacionadas con el desarrollo institucional del Centro de Innovación del MINEDUC (uno de los ejes de política de la nueva administración desde 2018) con el objetivo de mejorar la calidad educativa en el aula a través del fomento de la innovación.
- 2.5 De acuerdo con la Guía de Procedimiento de Préstamos SG (PR-200, anexo I) y el Manual de Administración de Operaciones (OA-430), los cambios descritos en el párrafo 2.5 califican como fundamentales y sustanciales; por lo tanto, la reformulación del proyecto se someterá a aprobación por parte del Directorio.

---

<sup>1</sup> Mientras que el cronograma original consideraba el inicio de la implementación en 2016, con una progresión de 6 SLEPs en dicho año, 6 más en 2017, 9 en 2018, 16 en 2019, y los restantes SLEPs entre 2019 y 2022, el nuevo cronograma de implementación tal como quedó plasmado en la ley finalmente aprobada considera una primera etapa de instalación en la que entrarán en funcionamiento 4 SLEPs en 2018, 3 en 2019, 4 en 2020, y una segunda etapa de instalación (luego de una evaluación a realizarse en 2021 por un Consejo de Evaluación nombrado por el Presidente) en la que entrarán en funcionamiento 15 SLEPs en 2022, 15 en 2023, 15 en 2024, y 14 en 2025. Es facultad de la Presidencia extender dicha fecha límite hasta 2030 en función de los resultados de la evaluación de la implementación de la política a realizarse en 2021.

<sup>2</sup> Para mayor detalle sobre las condiciones que afectaron negativamente la ejecución del programa, y su nivel de riesgo actual, ver sección F (Riesgos).

## B. Justificación de la operación

- 2.6 Desde los años 80 y hasta la aprobación de la ley 21.040 a fines de 2017, el sistema escolar público chileno era administrado a nivel municipal, representando en 2016 un 35% de la matrícula de educación primaria y secundaria.<sup>3</sup> La gestión municipal de la educación pública ha enfrentado serios desafíos para mejorar la calidad y equidad de la educación: en 2016, un 46% de las escuelas municipales quedaron catalogadas en la categoría de desempeño bajo o insuficiente de la Agencia de Calidad de la Educación. En ese mismo año el 40% y el 47% de los estudiantes de colegios municipales se ubicaron en el nivel de rendimiento insuficiente del SIMCE en lenguaje y matemática, respectivamente.<sup>4</sup>
- 2.7 Entre otras razones, los bajos resultados de aprendizaje en las escuelas públicas son atribuibles a debilidades en las capacidades de liderazgo estratégico y de apoyo técnico pedagógico hacia las escuelas por parte de los municipios que redundan en prácticas docentes descoordinadas e inefectivas. Con algunas excepciones, la gestión municipal de la educación ha tendido a concentrarse solamente en tareas administrativas (flujo de fondos, pago de salarios). Al momento de sanción de la ley, pocos municipios contaban con capacidad de planificación estratégica y de provisión de soporte pedagógico a escuelas.<sup>5</sup>
- 2.8 La investigación internacional indica que prácticas efectivas en la gestión local de la educación pueden mejorar el aprendizaje estudiantil.<sup>6</sup> Los distritos escolares efectivos se caracterizan por basar su gestión y liderazgo en una planificación estratégica (por ejemplo, usando datos administrativos y de resultados de aprendizaje para identificar necesidades específicas de mejora a nivel distrital y a nivel de cada escuela<sup>7</sup>), así como también en proveer soporte técnico pedagógico para sus escuelas, implementando acciones de capacitación para los docentes y directivos escolares que permitan mejorar sus prácticas educativas, e identificando y promoviendo la adopción de innovaciones educativas en las aulas.<sup>8</sup>
- 2.9 La ley 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública pretende generar las condiciones para que el nivel local de gestión de la educación pública pueda

---

<sup>3</sup> MINEDUC (2017).

<sup>4</sup> Agencia de Calidad de la Educación (2017).

<sup>5</sup> Bellei (2018). Nueva educación pública: Contexto, contenidos, y perspectivas de las desmunicipalización, Universidad de Chile.

<sup>6</sup> Whitehurst *et al* estiman que una diferencia de una desviación estándar en efectividad docente está asociada a 0.16 desviaciones estándar en aprendizaje estudiantil. Estiman el efecto del liderazgo escolar en 0.14, y el del liderazgo distrital en 0.11 desviaciones estándar, equivalente al 25% del aprendizaje de un año escolar (Whitehurst, Chingos y Galleher, (2013). *Do districts matter?* Washington, DC: Brookings). Louis *et al* estiman un efecto de 0.08 y 0.10 en aprendizaje estudiantil del liderazgo distrital y el liderazgo escolar, respectivamente (Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. New York: The Wallace Foundation).

<sup>7</sup> Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., Anderson, S. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. New York: The Wallace Foundation.

<sup>8</sup> Leithwood, K. (2013). Strong districts and their leadership: A paper commissioned by the Council of Ontario Directors of Education and The Institute for Education Leadership; Honig, M. I., Copland, M. A., Rainey, L., Lorton, J. A., & Newton, M. (2010). *School district central office transformation for teaching and learning improvement: A report to the Wallace Foundation*. Seattle, WA: The Center for the Study of Teaching and Policy; Childress, S., Elmore, R.F., Grossman, A. and Johnson, S.M. (Eds.) (2007). *Managing School Districts for High Performance: Cases in Public Education Leadership*. Cambridge, MA: Harvard Education Press; W. (2009). *Improving school leadership: The promise of cohesive leadership systems*. Santa Monica, CA: RAND Corporation; Ikemoto, G., Taliaferro, L., Fenton, B. and Davis, J. (2014). *Great principals at scale: Creating district conditions that enable all principals to be effective*. Dallas, TX: George W. Bush Institute at the George W. Bush Presidential Center.

cumplir estas funciones de liderazgo estratégico y apoyo técnico pedagógico. Para ello, establece una nueva institucionalidad para la educación pública que reemplazará gradualmente la administración municipal. Como se mencionó anteriormente, las escuelas públicas serán gestionadas por Servicios Locales de Educación (SLEPs, con un territorio abarcando varios municipios) que tienen entre sus responsabilidades la planificación estratégica y el apoyo técnico-pedagógico a establecimientos en su territorio, además de responsabilidades de gestión administrativa y financiera. Los SLEPs son coordinados por una Dirección de Educación Pública (DEP) a nivel central.

- 2.10 La operación reformulada apoya la instalación y fortalecimiento de esta nueva institucionalidad. Se espera que la nueva institucionalidad permita mejorar los aprendizajes estudiantiles en las escuelas públicas a través de (a) mejoras en la gestión estratégica local de la educación y (b) mejoras en los procesos de apoyo técnico pedagógico a las escuelas. En esta línea, los SLEPs tienen entre sus responsabilidades la gestión del servicio educativo en sus territorios (que debe guiarse por un Plan Estratégico Local para mejorar la calidad de la educación), y un rol de acompañamiento técnico pedagógico para las escuelas de su territorio (incluyendo capacitaciones a directivos escolares y docentes, y la identificación y fomento de mejores prácticas de aula). A su vez, la Dirección de Educación Pública a nivel central tiene el rol de generar las condiciones para que esta labor de gestión estratégica y apoyo técnico pedagógico de los SLEPs pueda desarrollarse adecuadamente. Así, la DEP tiene el rol de coordinar el proceso de instalación de los SLEPs durante la transición a la nueva institucionalidad, determinar metas de gestión y calidad de los aprendizajes para el sistema de educación pública (a través del desarrollo de una Estrategia Nacional de Educación Pública con metas a ocho años y la definición de metas específicas para cada SLEP a través de los convenios de desempeño de sus autoridades); desarrollar sistemas de monitoreo y hacer un seguimiento del avance de las metas, y capacitar al personal administrativo y pedagógico de los SLEPs.
- 2.11 Complementando la mejora de la institucionalidad de la educación pública, la nueva administración del Gobierno de Chile ha puesto el foco en mejoras en el aula a través del fomento de la innovación educativa. Así, se crea en 2018 el Centro de Innovación del MINEDUC, con el objetivo de mejorar la calidad educativa a través de la identificación, desarrollo y escalamiento de soluciones innovadoras. Este centro se apoya en investigación internacional que muestra que la innovación educativa lleva a mejoras en el aprendizaje cuando se combina la provisión de hardware con un foco pedagógico y desarrollo docente.<sup>9</sup>

### C. Objetivos y componentes

- 2.12 **Objetivos:** El programa reformulado mantiene el objetivo original de mejorar la calidad del sistema de educación pública en Chile, a través del fortalecimiento y/o creación de capacidades de liderazgo y soporte técnico-pedagógico a nivel central y local de dicho sistema.

---

<sup>9</sup> Winthrop *et al* (2018). Leapfrogging inequality. Remaking Education to Help Young People Thrive. Brookings Institution Press. Cristia, J. & Arias Ortiz, E. (2014) The IDB and Technology in Education: How to Promote Effective Programs?, Nota Técnica IDB-TN-670.

- 2.13 **Componente 1. Tendrá como foco la mejora de las capacidades de liderazgo estratégico en los niveles intermedios del sistema de educación pública (USD 39,000,000).** Para ello, financiará los costos asociados a: (i) la instalación y fortalecimiento institucional de la Dirección de Educación Pública, (ii) la preparación del traspaso del servicio educativo en 36 municipios que van a convertirse en SLEPs a partir del año 2021, (iii) el proceso de instalación de 4 nuevos SLEPs en 2021, (iv) el fortalecimiento de los procesos de gestión estratégica en los 11 SLEPs en funcionamiento hasta 2022.
- 2.14 **Componente 2. Tendrá como foco la mejora de las capacidades de soporte técnico pedagógico del sistema de educación pública (USD 11,000,000).** Para ello, financiará los costos asociados a: (i) el diseño, desarrollo e implementación de acciones de apoyo técnico pedagógico desde los SLEPs a sus establecimientos, incluyendo acciones de capacitación para equipos directivos escolares y docentes, y (ii) el desarrollo institucional del Centro de Innovación del MINEDUC, incluyendo el establecimiento del Centro, la capacitación de su personal, y el desarrollo, promoción, e implementación de innovaciones educativas para mejorar las prácticas de aula.
- 2.15 **Administración, seguimiento y evaluación.** El proyecto cubrirá los costos de las verificaciones externas del cumplimiento de los resultados en cada uno de los tramos de desembolso.
- 2.16 **Beneficiarios:** los beneficiarios del programa serán los estudiantes matriculados en escuelas municipales que pasen a formar parte de los SLEPs entre los años 2020 y 2022.

#### **D. Resultados esperados**

- 2.17 A nivel de *impacto*, el programa contribuirá a mejorar los resultados de aprendizaje estudiantil en el sistema de educación pública chileno, reduciendo la proporción de estudiantes en el nivel de desempeño insuficiente en SIMCE de 4° grado de educación básica y de 2° año de educación media en las pruebas de lenguaje y matemática.
- 2.18 A nivel de *resultados*, se prevé preliminarmente incluir los siguientes resultados asociados a desembolsos: para el componente I, número de centros de responsabilidad de la DEP que cumplen con al menos un 75% de las metas del Convenio de Desempeño Colectivo, número de municipios con un plan de transición suscrito que ejecutan al menos un 50% del Fondo de Apoyo para la Educación Pública, número de nuevos SLEPs que cuentan con las condiciones para calificar para el traspaso del servicio educativo, número de SLEPs cuyos directores ejecutivos cumplen al menos con el 65% de las metas determinadas en su Convenio de Gestión Institucional. Para el componente II, se prevé incluir los siguientes resultados: número de SLEPs que cuentan con un plan de apoyo técnico pedagógico para la mejora de la calidad educativa, número de SLEPs que cumplen con al menos un 65% de avance en las acciones estipuladas en su plan de apoyo técnico pedagógico para sus establecimientos.

#### **E. Justificación del uso de LBR**

- 2.19 El uso de un LBR en la reformulación de esta operación se fundamenta en los siguientes elementos que cumplen tanto los requisitos previstos en la política del instrumento (GN-2869-1) como en las directrices operativas previstas en la política del instrumento (GN-2869-3): (i) la operación reformulada respalda un programa estatal en la entrega de resultados mediante el financiamiento de su marco de gastos. En esta línea, la operación reformulada apoya líneas de acción de la Dirección de Educación Pública que se encuentran incluidas en el presupuesto de la DEP establecido por Ley de Presupuestos. (ii) La operación reformulada apunta a mejorar una política estatal, al concentrar esfuerzos en el acompañamiento técnico del Banco para incorporar buenas prácticas y enfocarlo en la consecución de resultados. Los resultados incorporados al programa se alinean con la Estrategia Nacional de Educación Pública que determina metas de gestión y aprendizajes para el sistema nacional de educación pública, así como también con las metas determinadas en los convenios de desempeño de las autoridades de los SLEPs. (iii) La operación promueve el uso de los sistemas fiduciarios del organismo ejecutor, que en el caso de Chile han sido oportunamente validados para su uso. En Chile los sistemas nacionales de adquisiciones fueron validados por el Banco en 2011, y revalidados nuevamente en 2017. Si bien se profundizará el análisis de capacidad institucional durante el desarrollo del POD (utilizando el PACI), los análisis preliminares en el marco de las misiones de identificación para el desarrollo del PP arrojan que el organismo ejecutor cuenta con las capacidades institucionales requeridas para ejecutar el programa y garantizar resultados. Los sistemas gerenciales son adecuados para la buena ejecución técnica y fiduciaria del programa. Finalmente, (iv) el programa apunta a la mejora de la calidad educativa a través del fortalecimiento institucional, incluyendo el desarrollo institucional del Centro de Innovación, la DEP y los SLEPs, y la mejora de prácticas de gestión.

## **F. Riesgos**

- 2.20 *Nivel de riesgo actual de las condiciones que afectaron la ejecución de la operación original.* La ejecución de la operación original se vio afectada por diversas condiciones. En la actualidad, se estima que el riesgo de que estas condiciones vuelvan a presentarse en la operación reformulada es bajo, y además se han considerado acciones adicionales de mitigación. Entre estas condiciones se cuentan: (i) Cambios recurrentes en los equipos de conducción del programa que resultaron en demoras y descoordinaciones internas en la ejecución de la operación. Se estima que en este momento el riesgo de que esta condición vuelva a producirse es bajo, dado la asunción vía Alta Dirección Pública en julio de 2019 de una nueva Directora de Educación Pública con un convenio de 3 años de duración. Adicionalmente, todos los directores de SLEPs han sido nombrados por Alta Dirección Pública con convenios a 6 años, lo cual aporta mayor estabilidad a este proceso de política pública que la que ha tenido hasta el momento. (ii) Baja asignación presupuestaria para financiar las acciones del programa. Durante los años 2016 y 2017 el equipo a cargo de la implementación de la política de educación pública careció de la asignación presupuestaria necesaria. Se estima que en la actualidad el riesgo de que esta condición vuelva a producirse es bajo, ya que a partir de la sanción de la ley de educación pública la Dirección de Educación Pública cuenta con un presupuesto propio determinado anualmente por la Ley de Presupuesto de Chile. Adicionalmente, para el diseño de la

operación reformulada se ha tenido la precaución de incluir solo aquellos resultados que puedan relacionarse en forma directa con líneas de acción que ya estén incluidas dentro del presupuesto regular de la DEP. (iii) Cambios en el cronograma de implementación de la ley. Esta condición afectó negativamente la ejecución de la operación, ya que los cambios en el cronograma con la sanción de la ley fueron sustantivos. En la actualidad, existe un riesgo de que haya cambios adicionales al cronograma de implementación como consecuencia de la evaluación de medio término de la implementación de la ley a realizarse en 2021. Sin embargo, se estima que este riesgo es bajo para la operación reformulada, ya que para la matriz de resultados se está considerando solamente el proceso de implementación hasta dicho año, de modo tal que potenciales cambios en el cronograma con posterioridad a 2021 no afecten la planificación de la operación.

- 2.21 *Riesgos de la operación reformulada.* En el marco del desarrollo de la operación reformulada, se prevén los siguientes riesgos, que serán analizados con mayor detalle durante la preparación del POD. (i) Capacidad para hacer seguimiento a los resultados del programa. Se estima que este riesgo es bajo, y para mitigarlo en la reformulación se están considerando solo aquellos resultados que: (a) estén alineados con las metas incluidas en la Estrategia Nacional de Educación Pública y los convenios de desempeño de las autoridades de los SLEPs, (b) sean medibles a través de indicadores que la DEP o el MINEDUC recogen en forma habitual (esto es, que no requieran de mediciones adicionales). Adicionalmente, a través de cooperación técnica se está trabajando con la DEP en el diseño de un sistema de monitoreo de indicadores (*dashboard*) que contará con medidas de seguridad cibernética y protección de datos acordes a la legislación chilena. (ii) Falta de coordinación de las autoridades locales (municipios) en la implementación de planes de transición previo al traspaso del servicio educativo a los SLEPs. Se estima que este riesgo es bajo, dado que hasta la actualidad las autoridades locales han tenido fuertes incentivos para firmar planes de transición que guían la preparación del servicio educativo municipal para el traspaso. (iii) Cambio de prioridades con la asunción de un nuevo gobierno en abril de 2023. Este riesgo se estima bajo, dado que (a) el programa apoya una política pública que ha sido definida por ley, (b) el último desembolso se hará a inicios de 2022 antes del cambio de autoridades. (iv) Posibles dificultades para relacionar las adquisiciones a la línea de endeudamiento correspondiente al programa en el presupuesto de la DEP, dado que esta operación sería el primer LBR que se aprueba en Chile. Se estima que este riesgo es bajo dado que en el diseño de la operación para cuantificar los resultados se han incluido líneas presupuestarias completas de la DEP, lo que facilita su seguimiento. Adicionalmente, la DEP utilizará el Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) para presupuesto, contabilidad y pagos.

### **III. ASPECTOS TÉCNICOS Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR**

- 3.1 Esta reformulación se beneficia de una activa colaboración entre el Banco y el país en el tema de gestión e innovación educativa. Cabe destacar, entre otros: (i) la Nota Técnica del Sector Educación 2014-2017 y los insumos para la Estrategia de País 2019-2022 donde se detalla los bajos resultados educativos de

los colegios municipales y se analiza las debilidades institucionales de los municipios para la gestión educacional. (ii) Trabajo analítico sobre casos comparados de gestión local de la educación, enfocándose en las características del nivel intermedio, su gobernanza, sistemas de rendición de cuentas y monitoreo de resultados, y estructuración de mecanismos de apoyo para los colegios (OC-14943-RG). Este trabajo analítico se ha utilizado fuertemente para apoyar al MINEDUC y más recientemente a la DEP en el proceso de diseño de la nueva institucionalidad de la educación pública, en particular en lo referido a la división de roles y funciones entre el nivel central y local, así como también el diseño de sistemas de monitoreo y apoyo al desarrollo de capacidades en el nivel local. Un aprendizaje importante (entre otros) de este trabajo analítico es que en los sistemas educativos exitosos existen mecanismos anidados de soporte, en los que los niveles locales son encargados de proveer soporte al desarrollo de capacidades en las escuelas, mientras que es rol de los niveles centrales apoyar el desarrollo de capacidades en los niveles locales.<sup>10</sup> (iii) Trabajo analítico sobre la estructura de financiamiento de la educación en Chile y sus desafíos para la gestión local de la educación (CH-R1002 y OC-15832-CH). Este trabajo analítico ha apoyado el desarrollo de la operación principalmente en el diagnóstico del déficit estructural para municipios y SLEPs (relación entre ingresos basales más ingresos por subvenciones vs. costo de provisión del servicio educativo), así como también el desarrollo de una propuesta de adecuación de la estructura de subvenciones y de la oferta educativa. Adicionalmente, en el diseño de la operación se ha tenido en cuenta la información relevada sobre los procesos de rendición de cuentas financieras a los fines de considerar posibles riesgos de ejecución. (iv) SUMMA, primer Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe (OC-15267-RG y OC-17019-RG, OC-17376-RG, OC-17377-RG). Esta operación ha apoyado el diseño de la operación en lo que tiene que ver con mecanismos para la identificación y escalamiento de soluciones innovadoras que mejoren las prácticas de aula. (v) Un marco para el diagnóstico de los SIGED, Sistemas de Información y Gestión Educativa (OC-16379-RG). (vi) Consultorías que se han desarrollado para apoyar al gobierno en el diseño de la política de educación pública que apoya esta operación, incluyendo: (a) diagnóstico de la capacidad institucional para el monitoreo y soporte pedagógico en Chile, que identificó las debilidades en la función de apoyo técnico pedagógico en el sistema educativo público, (b) análisis comparado sobre mecanismos de formación de liderazgo, que identificó mecanismos que utilizan otros sistemas educativos para la generación de capacidades de liderazgo estratégico a nivel local; y que apoyó en Chile el desarrollo de dos Centros de Liderazgo que actualmente están capacitando el personal técnico de SLEPs y municipios prontos a traspasar el servicio educativo a nuevos SLEPs; (c) análisis institucional del MINEDUC y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la implementación de la política de educación pública, que analizó los estadios tempranos de implementación de la política de educación pública (durante la tramitación del proyecto de ley) y que apoyó el diseño de roles, funciones e instrumentos de gestión de la DEP, (d) propuesta de estructura organizacional para la DEP; (e) caracterización de los territorios del plan de anticipación de educación pública; que apoyó el diseño de los límites de cada SLEP, (f)

---

<sup>10</sup> Ver, por ejemplo, Jaimovich, A (2014) Arquitectura institucional para la mejora escolar. Banco Interamericano de Desarrollo, División de Educación.

caracterización de la situación jurídico-laboral del personal del sector de educación municipal en Chile, que apoyó el diseño del proceso de transición del personal administrativo desde las administraciones educativas municipales a los primeros SLEPs; (g) apoyo al Centro de Innovación, entre otras (Anexo IV).

- 3.2 Adicionalmente, para el diseño de la operación se ha tenido en cuenta el antecedente de dos LBRs que se encuentran actualmente en ejecución (4290/OC-UR, 4329/OC-UR), a los fines de la definición de resultados y esquema de ejecución. Para esta reformulación, el Banco actualizará: (i) la evaluación de la capacidad institucional del ejecutor del programa; (ii) la planificación y estimación de costos, (iii) la evaluación de costo-beneficio del proyecto; y (iv) el Reglamento Operativo.
- 3.3 La operación reformulada es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008), y se alinea estratégicamente con el desafío de desarrollo de (i) inclusión social e igualdad por medio de mejorar las condiciones de gestión y las capacidades directivas y docentes en las escuelas públicas, que concentran mayormente a estudiantes de menor nivel socioeconómico, y (ii) productividad e innovación, por medio de la mejora en las prácticas de aula a través del apoyo técnico pedagógico ofrecido por los SLEPs y el fomento de innovaciones educativas. El programa también se alinea con el área transversal de Instituciones y Estado de Derecho, a través de la generación de capacidades de liderazgo estratégico en la administración local de la educación. El programa contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (GN-2727-6) mediante el número de estudiantes beneficiados por proyectos educativos. Es consistente con la Estrategia para una Política Social Favorable a la Igualdad y la Productividad (GN-2588-4), al responder a la esfera prioritaria para el financiamiento y la labor analítica del BID de mejorar la calidad de la escolarización. También es consistente con el Marco Sectorial de Educación y Desarrollo Infantil Temprano (GN-2708-5), en particular con sus dimensiones 1 (“Las altas expectativas de aprendizaje estudiantil guían la provisión y monitoreo de los servicios educativos a todos los niveles”), que destaca el rol de la coherencia institucional para asegurar la calidad de la educación, 3 (“Todos los estudiantes tienen acceso a docentes efectivos”, que destaca la importancia de capacitar, apoyar y trabajar con maestros, directores de escuela y supervisores en el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje) y 4 (“Todas las escuelas tienen recursos adecuados y son capaces de utilizarlos para el aprendizaje”). Finalmente, la operación es consistente con la Estrategia de País del BID con Chile 2019-2022 (GN-2946), contribuyendo al objetivo estratégico de incrementar la calidad e innovación en la educación.

#### **IV. SALVAGUARDIAS AMBIENTALES Y ASPECTOS FIDUCIARIOS**

- 4.1 *Salvaguardias.* Esta operación está clasificada como categoría “C” (GN-2208). Los desembolsos se realizarán después que los resultados del proyecto hayan sido alcanzados y verificados de forma independiente. La ejecución de las actividades para obtener dichos resultados se realizará en base a la aplicación de los sistemas nacionales de salvaguardias ambientales y sociales. Esta operación no contempla el financiamiento de obras de infraestructura por lo que no ejecutará actividades con implicaciones negativas sobre los recursos naturales.

- 4.2 *Desembolsos.* La operación reformulada tendrá como nuevo plazo de desembolsos el 30 de junio de 2022. Se prevén tres desembolsos: un anticipo del 15% del total del préstamo, y dos desembolsos (en marzo de 2021 y febrero de 2022) asociados al cumplimiento de resultados. Los gastos anuales que irrogue la ejecución del programa se realizarán dentro de los límites máximos de gastos autorizados por la Ley de Presupuesto de cada año.
- 4.3 *Desembolso inicial y financiamiento retroactivo.* Se prevé un desembolso inicial de hasta 15% permitido bajo la política del instrumento PBR (GN-2869-1), que se descontará del último desembolso. Asimismo, la operación contempla el financiamiento retroactivo de resultados obtenidos a partir de acciones desarrolladas entre la fecha de aprobación del perfil de proyecto hasta la elegibilidad del préstamo. La suma de ambos no podrá exceder el 25% de la operación.
- 4.4 *Excepciones a las políticas del Banco.* No se prevén excepciones a las políticas del Banco.

## **V. RECURSOS Y CRONOGRAMA DE PREPARACIÓN**

- 5.1. El Gobierno de Chile y el Banco han acordado procesar esta reformulación con vistas a la aprobación durante 2019. El Anexo V describe el cronograma de la reformulación: la distribución del POD está prevista para el 26 de noviembre de 2019 y la presentación del documento de préstamo al Directorio del Banco por procedimiento corto para el 11 de febrero de 2020.

CONFIDENCIAL

<sup>1</sup> La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a "Información Deliberativa" contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la "Política de Acceso al Información" del Banco (Documento GN-1831-28).



## Safeguard Policy Filter Report

### Operation Information

Operation		
CH-L1081 Program to Strengthen Education Sector Management		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C		
Country	Executing Agency	
CHILE	CH-MINEDUC - Ministerio de Educación de Chile	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Education	PRIMARY EDUCATION	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
ANALIA VERONICA JAIMOVICH		
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$50,000,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
3 Oct 2019	ivanab Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	27 Jun 2019	
QRR (Estimated)		
Board Approval (Estimated)		
Safeguard Performance Rating		
Rationale		



## Safeguard Policy Filter Report

### Potential Safeguard Policy Items

[No potential issues identified]

### Safeguard Policy Items Identified

#### B.1 Bank Policies (Access to Information Policy– OP-102)

The Bank will make the relevant project documents available to the public.

#### B.2 Country Laws and Regulations

The operation is expected to be in compliance with laws and regulations of the country regarding specific women's rights, the environment, gender and indigenous peoples (including national obligations established under ratified multilateral environmental agreements).

#### B.3 Screening and Classification

The operation (including [associated facilities](#)) is screened and classified according to its potential environmental impacts.

#### B.7 Supervision and Compliance

The Bank is expected to monitor the executing agency/borrower's compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.

#### B.17. Procurement

Suitable safeguard provisions for the procurement of goods and services in Bank financed operations may be incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.

### Recommended Actions

Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.

### Additional Comments

[No additional comments]



## Safeguard Screening Form

### Operation Information

Operation		
<b>CH-L1081</b> Program to Strengthen Education Sector Management		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C		
Country	Executing Agency	
CHILE	CH-MINEDUC - Ministerio de Educación de Chile	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Education	PRIMARY EDUCATION	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
ANALIA VERONICA JAIMOVICH		
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$50,000,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
3 Oct 2019	ivanab Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	27 Jun 2019	
QRR (Estimated)		
Board Approval (Estimated)		
Safeguard Performance Rating		
Rationale		

### Operation Classification Summary

Overriden Rating	Overriden Justification
Comments	



## Safeguard Screening Form

### Conditions / Recommendations

No environmental assessment studies or consultations are required for Category "C" operations.

Some Category "C" operations may require specific safeguard or monitoring requirements (Policy Directive B.3). Where relevant, these operations will establish safeguard, or monitoring requirements to address environmental and other risks (social, disaster, cultural, health and safety etc.)

The Project Team must send the PP (or equivalent) containing the Environmental and Social Strategy (the requirements for an ESS are described in the Environment Policy Guideline: Directive B.3) as well as the Safeguard Policy Filter and Safeguard Screening Form Reports.

### Summary of Impacts / Risks and Potential Solutions

### Disaster Risk Summary

Disaster Risk Level

**Low**

Disaster / Recommendations

No specific disaster risk management measures are required.

### Disaster Summary

Details

The project is classified as low disaster risk because the occurrence of the hazard event does not impact in the achievement of project outcomes.

Actions

Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.

## **ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL**

### **A. Impacto Ambiental**

- 1.1. El programa tiene como objetivo mejorar la calidad del sistema de educación pública en Chile, a través del fortalecimiento y/o creación de capacidades de liderazgo y soporte técnico-pedagógico a nivel central y local de dicho sistema. La propuesta de reformulación consta de dos componentes. El Componente 1 condensa las actividades de los tres componentes de la operación original, enfocado en apoyar el proceso de implementación de la ley 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública, mientras que el Componente 2 incorpora actividades relacionadas con el desarrollo institucional del Centro de Innovación del MINEDUC.
- 1.2. Según los lineamientos de la Política de cumplimiento de la salvaguardia de medioambiente (GN-2208-20), esta operación está clasificada como categoría “C”. Dentro del Programa se prevén acciones de refacción o rehabilitación de plantas físicas de establecimientos educativos u oficinas de servicios locales de educación. Dichas actividades de refacción o rehabilitación se regirán por la normativa existente en el MINEDUC para este tipo de obra. No hay riesgos ambientales asociados (ver Anexo II).

### **B. Impacto Social**

- 1.3. Tampoco se prevén riesgos sociales asociados con las actividades que desarrollará esta operación (ver Anexo II).

### LISTA DE TRABAJO ANALÍTICO PARA LA REFORMULACIÓN DE LA OPERACIÓN

Área	Descripción	Fechas estimadas	Referencias y enlaces electrónicos
Prioridades de país	Documento de Estrategia del Banco en Chile	Completo	
Documentos analíticos	Nota Técnica del Sector Educación 2014-2017 para Chile, SCL/EDU, 2014	Completo	
	Insumos para Estrategia de País 2018-2022, Banco Interamericano de Desarrollo, División de Educación. Documento sin publicar.	Completo	
	Jaimovich, A (2014) Arquitectura institucional para la mejora escolar. Banco Interamericano de Desarrollo, División de Educación.	Completo	
	Jaimovich, A et al (2018) Financiamiento de la educación en Chile. Informe final. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento sin publicar.	Completo	
	Rojas, F et al (2017) Análisis institucional del Ministerio de Educación en el marco del proceso de implementación de las reformas en el sector educación. Documento sin publicar	Completo	
	CIAE y Universidad Adolfo Ibáñez (2016) Caracterización de los territorios del plan de anticipación de educación pública 2016. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	Undurraga, T. (2017) Propuesta de Estructura para la Dirección de Educación Pública. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	Undurraga, T (2017) Manual de macroprocesos de la Dirección de Educación Pública. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	

	Undurraga, T (2017) Manual de puesta en marcha de la Dirección de Educación Pública. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	Raczynski, D., Hernandez, M., Weinstein, J., y Miranda, N. (2014). Diagnóstico de la Capacidad Institucional para el Monitoreo y Provisión de Soporte Pedagógico en el Sector Educativo Chileno. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	González, P. (2015) Propuesta de diseño institucional para la educación pública en Chile. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	Weinstein, J.; Hernández, M.; Miranda, N. Santa Cruz, C. (2014) ¿Un centro nacional de liderazgo escolar en Chile? Antecedentes para su diseño. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	Morales Farías, R. (2015) Caracterización de la situación jurídico-laboral del personal del sector de educación municipal en Chile. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	Hruskovec, K. y Jaimovich, A (2014) Unidades locales de gestión de la educación: Massachusetts. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento sin publicar	Completo	
	Coffin, C. y Jaimovich, A (2014) Unidades locales de gestión de la educación: Nueva Zelandia. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento sin publicar	Completo	
	Landeo, L. y Jaimovich, A (2014) Unidades locales de gestión de la educación: Ontario. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento sin publicar	Completo	
	Ortiz, M., Jaimovich, A., y Méndez, C. Arquitectura institucional para la mejora escolar: caso Perú (RG-T2570)	Noviembre 2019	
	Alcaino, M., Jaimovich, A., y Méndez, C. Arquitectura institucional para la	Noviembre 2019	

	mejora escolar: caso Chile (RG-T2570)		
	Paim, H., Alcaíno, M, Jaimovich, A., y Méndez, C. Arquitectura institucional para la mejora escolar: caso Brasil (RG-T2570)	Noviembre 2019	
	Bautista, M, Ortiz, M, Jaimovich, A., y Méndez, C. Arquitectura institucional para la mejora escolar: caso Colombia (RG-T2570)	Noviembre 2019	
	Szewkis, E. (2018) Consultoría de apoyo técnico para el diseño e instalación del Centro de Innovación del Ministerio de Educación en Chile: observatorio educativo. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
	Szewkis, E. (2018) Consultoría de apoyo técnico para el diseño e instalación del Centro de Innovación del Ministerio de Educación en Chile: iniciativas de Big Data. Informe desarrollado para el BID. Documento sin publicar.	Completo	
Diseño del proyecto (actualización de documentos)	Evaluación de capacidad institucional	Agosto 1, 2019	
	Reglamento operativo	Agosto 1, 2019	
	Planificación y estimación de costos del proyecto	Agosto 1, 2019	
	Análisis costo-beneficio del proyecto	Agosto 1, 2019	
Análisis económico	Esquema de evaluación de impacto del proyecto	Agosto 1, 2019	

CONFIDENCIAL

<sup>1</sup> La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a "Información Deliberativa" contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la "Política de Acceso al Información" del Banco (Documento GN-1831-28).