

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

CHILE

REFORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO

(CH-L1081; 3629/OC-CH)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: María Soledad Bos (SCL/EDU) y Analía Jaimovich (EDU/CCH), co-Jefes de equipo; 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 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	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A. Reformulación del proyecto.....	2
B. Antecedentes, problemática y justificación	3
C. Objetivos, componentes y costo	8
D. Indicadores claves de resultados	9
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	10
A. Instrumentos de financiamiento	10
B. Riesgos ambientales y sociales	12
C. Riesgos fiduciarios.....	12
D. Otros riesgos y temas claves	13
III PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN	14
A. Resumen de los arreglos de implementación.....	14
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo y evaluación de resultados.....	16
IV. RECOMENDACIONES	17

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	Plan de Ejecución Plurianual (PEP)
EER#2	Plan de Monitoreo y Evaluación
EER#3	Teoría del Cambio y Costo Estimado

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	Análisis Económico del Proyecto
EEO#2	Reglamento Operativo
EEO#3	Matriz de Indicadores de Desembolsos
EEO#4	Análisis del Sector
EEO#5	SLEPS y municipios
EEO#6	Filtro de Política de Salvaguardias (SPF)

ABREVIATURAS	
ADP	Alta Dirección Pública
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDC	Convenio de Desempeño Colectivo
CGR	Contraloría General de la Republica
CO	Capital Ordinario
COVID-19	Coronavirus
DAF	División de Asuntos económicos y Financieros
DEP	Dirección de Educación Pública
DIPLAP	Dirección de planificación y Presupuesto
EEO	Enlaces Electrónicos Opcionales
EER	Enlaces Electrónicos Requeridos
EFA	Estados Financieros Auditados
ESS	Estrategia Ambiental y Social
FAEP	Fondo de Apoyo a la Educación Pública
IGAS	Informe de Gestión Ambiental y Social
MINEDUC	Ministerio de Educación de Chile
NSE	Nivel socioeconómico
OE	Organismo Ejecutor
PBR	Préstamo Basado en Resultado
PMG	Programa de Mejoramiento de Gestión
POD	Propuesta de Desarrollo de la Operación
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SIGFE	Sistema de Gestión Financiera del Estado
SIMCE	Sistema de Medición de la Calidad Educativa
SLEP	Servicios Locales de Educación Pública
SPF	Filtro de Política de Salvaguarda
SSF	Formulario de Evaluación de Salvaguardia
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

RESUMEN DEL PROYECTO
CHILE
REFORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO
(CH-L1081)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario:			Facilidad de Financiamiento Flexible ^(a)	
República de Chile			Plazo de amortización:	Bullet a 13 años
Organismo Ejecutor:			Período de desembolso de la operación reformulada:	18 meses
República de Chile a través de la Dirección de Educación Pública del Ministerio de Educación			Período de gracia:	13 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	50.000.000	100	Comisión de crédito:	(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	(c)
			Vida Promedio Ponderada (VPP):	Máxima de 13 años
Total:	50.000.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
Objetivo/descripción del proyecto: El objetivo general del Programa es 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.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) que el Prestatario haya presentado, a satisfacción del Banco, evidencia de la entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ROP, EEO#2) (¶3.3); (ii) que el Prestatario haya presentado, a satisfacción del Banco, evidencia de la creación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y la designación de sus miembros (¶3.3); y (iii) la contratación de la firma de consultoría o consultor independiente encargado de la verificación externa de resultados (¶3.6).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna				
Alineación Estratégica				
Desafíos^(d):	SI <input checked="" type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^(e):	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

^(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés y de productos básicos. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

^(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

^(c) 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.

^(d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(e) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

Nota: Los términos y condiciones financieras son en referencia a la fecha de firma del contrato de préstamo original y aún vigente.

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Reformulación del proyecto

- 1.1 **Solicitud de Reformulación.** 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 central y local de dicho sistema. 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 N° 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 Pública 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.
- 1.2 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 considerado¹. 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 operación².
- 1.3 Hacia mediados de 2019, estas dificultades perdieron peso. Por un lado, la sanción de la Ley N° 21.040 y el inicio del proceso de implementación han traído mayor certidumbre respecto del cronograma de implementación, que quedó estipulado por ley. A inicios del 2020, ya hay 4 SLEPs operando con dotación contratada y directores elegidos por alta dirección. 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

¹ 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 de la República) 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.

² Para mayor detalle sobre las condiciones que afectaron negativamente la ejecución del programa, y su nivel de riesgo actual, ver sección de Riesgos.

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.

- 1.4 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 tipo de instrumento de inversión (de Específico a Préstamo Basado en Resultados - PBR), para focalizar el acompañamiento del Banco en el apoyo técnico y disminuir la carga administrativa, de adquisiciones y financiera facilitando la ejecución por parte del Ministerio de Educación; y (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. A su vez, el Gobierno de Chile solicitó extender el plazo de ejecución de la operación al 31 de marzo de 2022 ([Carta de Solicitud](#)) y el cronograma de implementación del programa reformulado se ajusta a este nuevo plazo.

B. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.5 **Desafíos de la Educación Pública en Chile.** El sistema escolar chileno se estructura en tres tipos de escuela: escuelas públicas de administración municipal, escuelas particulares subvencionadas por el Estado y escuelas privadas que no reciben recursos públicos. Desde los 90s a la actualidad el sector particular subvencionado ha crecido rápidamente a costa de la educación municipal, llegando a educar a más del 55% de la matrícula primaria y secundaria, mientras que el sector municipal disminuyó llegando a un 35% al 2017³. Además de la pérdida de matrícula, la gestión municipal de la educación pública ha enfrentado serios desafíos para mejorar la calidad de la educación. En el 2017, 39% de las escuelas municipales tuvieron un desempeño bajo o insuficiente y el 39% de los estudiantes de colegios municipales tuvieron un rendimiento insuficiente del Sistema de Medición de la Calidad Educativa (SIMCE) en lenguaje⁴. Estos valores son al menos 10 puntos mayores que los de estudiantes en centros particulares subvencionados y más de 30 por sobre los estudiantes del sector privado⁵.
- 1.6 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 municipios⁶. 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

³ Ministerio de Educación de Chile - MINEDUC (2017).

⁴ Un 47% de los estudiantes de colegios municipales tuvieron un rendimiento insuficiente del SIMCE en matemáticas

⁵ Agencia de Calidad de la Educación (2017).

⁶ Los bajos resultados también pueden explicarse en parte por el alto nivel de estratificación del sistema escolar chileno, donde la educación municipal educa a la proporción de mayor vulnerabilidad social (Mizala y Torche 2012)

escuelas para promover procesos de mejora escolar⁷. Según un estudio de 2011, el 20% de los municipios no contaba con un jefe de educación que pueda ejercer la función de liderazgo estratégico, y los que sí lo tienen en general no lo hacen con dedicación exclusiva al cargo. Además, el personal más frecuente en la unidad que gestiona la educación a nivel municipal realiza tareas administrativas y secretariales, seguidas por las de contabilidad y finanzas, y solo en un tercer lugar aparecen las tareas técnico-pedagógicas. Un 39% de los municipios no cuenta con personal técnico-pedagógico en absoluto⁸.

- 1.7 Entre los determinantes de la falta de capacidad de liderazgo y de apoyo técnico pedagógico en el sector municipal se encuentra la baja profesionalización y la heterogeneidad de capacidades en los municipios para entregar un apoyo pertinente a las necesidades de las escuelas bajo su dependencia. El Censo Municipal realizado por el MINEDUC en 2014 deja en evidencia que más del 40% de la planta docente que se desempeña a nivel municipal cuenta solo con educación media completa o menos, mientras que únicamente el 38% tiene credenciales universitarias⁹. Este personal, además, se concentra principalmente en funciones administrativas. El 70% de los municipios tiene menos del 35% de su personal desarrollando funciones técnicas, y de ellos, menos de un tercio realiza acompañamiento y coordinación técnico-pedagógica a los establecimientos educacionales¹⁰.
- 1.8 Por otra parte, las debilidades del sistema también se pueden explicar por la escala de la descentralización municipal y la falta de articulación y coherencia institucional. Respecto a lo primero, la existencia de 345 municipios a cargo de la educación municipal tiene como consecuencia un alto grado de fragmentación que impide la generación de economías de escala. Un 60% de los municipios chilenos posee menos de 2600 estudiantes, generando como consecuencia altos costos fijos y menores recursos disponibles para las mismas escuelas y estudiantes¹¹. Los problemas de articulación del sistema, por su parte, se han dado debido a la división de funciones que determinaba la normativa educacional anterior, en la cual el sostenedor municipal era un responsable administrativo, y la labor de apoyo técnico-pedagógico se alojaba en el ministerio de educación, y se implementaba a través de los departamentos provinciales de educación. Esta división de funciones, además, estaba acompañada de una débil coordinación entre nivel central y local, generando dificultades para la entrega de un apoyo técnico y disolución de responsabilidades en este ámbito¹². Según una encuesta

⁷ Bellei (2018). Nueva educación pública: Contexto, contenidos, y perspectivas de la desmunicipalización, Universidad de Chile.

⁸ Bertoglia, Rackzynski y Valderrama (2011). Treinta años de política educativa descentralizada con efectos tardíos en calidad y equidad de la educación. ¿Ausencia de enfoque territorial?, Santiago: RIMISP

⁹ Bellei (2018). Nueva educación pública: Contexto, contenidos, y perspectivas de la desmunicipalización, Universidad de Chile.

¹⁰ Bellei (2018). Nueva educación pública: Contexto, contenidos, y perspectivas de la desmunicipalización, Universidad de Chile.

¹¹ Bellei (2018). Nueva educación pública: Contexto, contenidos, y perspectivas de la desmunicipalización, Universidad de Chile.

¹² Rackzynski y Salinas (2009). Prioridades, actores y procesos en la gestión municipal de la educación. En M. Marcel y Rackzynski (Eds.). La asignatura pendiente. claves para la Revalidación de la Educación Pública de Gestión Local en Chile. Santiago, Chile: Uqbar Editores & CIEPLAN.

aplicada a administradores municipales de educación en 2007¹³, solo un 35% de ellos responsabiliza a la jefatura y al equipo profesional del DAEM o Corporación por los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Por otra parte, solo el 30% de los jefes de DAEM o corporación reconocen que la asistencia técnica al trabajo de directivos y docentes de aula es una de las áreas prioritarias de la municipalidad al gestionar la educación.

- 1.9 La Ley N° 21.040 aprobada en el 2017 crea el Sistema de Educación Pública y pretende generar las condiciones para que el nivel local de gestión de la educación pública pueda cumplir las 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, los SLEPs serán los encargados de la gestión del servicio educativo en sus territorios (a través de 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). Los SLEPs tendrán además responsabilidades de gestión administrativa y financiera, tales como, la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de los establecimientos educacionales, apoyar la ejecución de planes y programas de otros órganos estatales, proponer prioridades de inversión en equipamiento e infraestructura educacional a la DEP, y mantener un registro actualizado de los bienes inmuebles en que funcionan los establecimientos educacionales de su dependencia, entre otros. Por su parte, la Dirección de Educación Pública (DEP) 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. Para ello, la DEP tiene las siguientes funciones: (i) coordinar el proceso de instalación de los SLEPs durante la transición a la nueva institucionalidad; (ii) 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); (iii) desarrollar sistemas de monitoreo y hace un seguimiento del avance de las metas; y (iv) capacitar al personal administrativo y pedagógico de los SLEPs.
- 1.10 **Teoría del Cambio.** La operación reformulada apoya la instalación y fortalecimiento de la nueva institucionalidad creada por la Ley N° 21.040 bajo la cual la administración de la educación pública pasará de la mano de los 345 municipios a 70 SLEPs. En particular, las acciones de esta operación apoyarán a los primeros 11 SLEPs que estarán en funcionamiento al 2021 y/o a los municipios que se estén preparando para la transición del servicio educativo a los SLEPs. Con esta operación se espera mejorar los aprendizajes estudiantiles en las escuelas públicas a través de: (i) mejoras en la gestión estratégica local de la educación; y (ii) mejoras en los procesos de apoyo técnico pedagógico a las escuelas. Se asume que una institucionalidad robusta, de escala adecuada, con mandato técnico, altamente profesionalizada, y con instrumentos de gestión que

¹³ Rackzynski y Salinas (2009). Prioridades, actores y procesos en la gestión municipal de la educación. En M. Marcel y Rackzynski (Eds.). La asignatura pendiente. claves para la Revalidación de la Educación Pública de Gestión Local en Chile (99. 135-176). Santiago, Chile: Uqbar Editores & CIEPLAN.

incentiven la rendición de cuentas promoverá mejoras en los niveles de aprendizaje, y repercutirá en una mejor calidad de la educación del sector público.

- 1.11 La transformación se espera lograr a través de intervenciones en tres dimensiones: estructura institucional y gobernanza del sector, gestión estratégica y liderazgo a nivel local, y gestión técnico-pedagógica a nivel local. La nueva institucionalidad y la creación de un órgano coordinador de nivel nacional (DEP) que instaura la ley, el cual es de carácter técnico, permitirá alinear los objetivos del sistema, eliminar la duplicidad de funciones y superar la débil articulación que existía previamente. Al mismo tiempo, la DEP definirá la estrategia y objetivos de la educación pública, y tendrá las herramientas necesarias para apoyar y monitorear las actividades que se llevan a cabo en el territorio. Los SLEPs, habiendo recibido el apoyo de la DEP, estarán en condiciones de cumplir efectivamente las funciones de liderazgo estratégico y apoyo técnico pedagógico a las escuelas, y con ello mejorar la calidad del sistema para así impactar los resultados de aprendizaje de los estudiantes ([EER#3](#)).
- 1.12 **Evidencia Internacional.** La investigación internacional indica que prácticas efectivas en la gestión local de la educación pueden mejorar el aprendizaje estudiantil¹⁴. 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 escuela¹⁵. Asimismo, otro eje de mejora de distritos efectivos es el soporte técnico pedagógico para sus escuelas, implementando acciones de capacitación para los docentes y directivos escolares que permitan optimizar sus prácticas educativas, e identificando y promoviendo la adopción de innovaciones educativas en las aulas¹⁶.
- 1.13 Los estudios más rigurosos han optado por estudiar los efectos de reformas que tienden a descentralizar o consolidar los sistemas educativos. Una experiencia similar a la reforma de la educación pública chilena se desarrolló en Canadá en los años 90'. La reforma canadiense, entre las cuales destaca la provincia de Ontario¹⁷, logró importantes mejoras en la calidad y equidad de los aprendizajes de los estudiantes justamente a través de la consolidación de distritos escolares y el aumento en la rendición de cuentas de sus superintendentes. En contextos socioeconómicos y culturales más próximos al de Chile¹⁸, como es el caso de

¹⁴ Whitehurst, Chingos y Galleher, (2013). Do districts matter? Washington, DC: Brookings.

¹⁵ 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.

¹⁶ Leithwood, K. (2013). Strong districts and their 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.; 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.

¹⁷ El sistema provincial de educación canadiense disminuye la cantidad de distritos escolares desde 777 a 417 entre 1992 y 2004, experiencia que resulta similar a la chilena que busca consolidar 345 administradores municipales altamente fragmentados en 70 SLEPs.

¹⁸ Madeira (2007) encuentra que la municipalización de la educación básica en Sao Paulo aumentó la deserción escolar y repitencia, incrementando la brecha entre los resultados de estudiantes por nivel socioeconómico y ruralidad. Resultados para Colombia son mixtos. Brutti (2016) y Elacqua et al (2019) observan que el proceso de descentralización de la educación a cargo de los ediles en Colombia no tuvo un efecto en los resultados académicos de los estudiantes. No obstante, Elacqua et al (2019) encuentran un efecto positivo de la municipalización en la retención y atracción de profesores. Brutti (2016) advierte que la municipalización aumentó la desigualdad del gasto por estudiante.

Brasil y en menor medida Colombia, se ha estudiado el proceso inverso, es decir, el efecto de la municipalización en los resultados educativos. Estos estudios, con matices importantes, sugieren en su conjunto, que arreglos de gobernanza excesivamente descentralizados no son deseables en contextos de países en desarrollo que presentan bajas capacidades en sus bases¹⁹.

- 1.14 **Lecciones aprendidas y experiencia del Banco en Chile y con PBR.** Esta reformulación se beneficia de una activa colaboración entre el Banco y el país a través de cooperaciones técnicas y trabajo analítico que otorgaron insumos para el diseño y la implementación de la institucionalidad que promueve la nueva educación pública y que apoya esta operación. Entre ellas se destaca la información proveniente de un análisis de casos comparados de gestión local de la educación (ATN/OC-14943-RG), que proporcionó insumos sobre las características de los niveles intermedios que operan en otros países, su gobernanza, sistemas de rendición de cuentas y monitoreo de resultados, y estructuración de mecanismos de apoyo para los colegios. Adicionalmente, se contó con dos consultorías financiadas por el BID que contribuyeron con una propuesta de estructura organizacional para la DEP y una caracterización de los territorios del plan de anticipación de educación pública. Ambos insumos, contribuyeron a la organización y planificación interna de la DEP, la definición de límites y otros aspectos de instalación de los SLEPs durante el proceso de diseño de ley cuya implementación apoya esta operación. La experiencia del BID también contribuyó a la estructura de financiamiento de la educación en Chile y sus desafíos para la gestión local de la educación (CH-R1002 y ATN/OC-15832-CH). Los aspectos señalados son de gran relevancia dado que en tanto el traspaso del servicio educativo requiere análisis de estado financieros e involucra la gestión de convenios de transferencias de recursos del FAEP. Todos estos aspectos que definieron el diseño e implementación de la ley están reflejados en el componente 1 de este proyecto. Adicionalmente, el BID desarrolló distintas consultorías para apoyar al gobierno en aspectos como por ejemplo, el diagnóstico de la capacidad institucional para el monitoreo y soporte pedagógico, y análisis comparado sobre mecanismos de formación de liderazgo. Lo anterior, además de proporcionar un diagnóstico que informa a la DEP en lo que respecta a sus desafíos del fortalecimiento de la gestión pedagógica, también orienta sobre los mecanismos que otros sistemas educativos utilizan para la generación de capacidades de liderazgo estratégico a nivel local. Lo anterior es de especial relevancia en tanto la DEP deberá elaborar y difundir herramientas de apoyo técnico pedagógico para las escuelas que deberán ser implementadas por los actores del nivel local y se ven reflejados en el componente 2 de este proyecto ([EEO#4](#)). Finalmente, se ha tenido en cuenta el antecedente de dos PBRs que se encuentran actualmente en ejecución (4290/OC-UR²⁰, 4329/OC-UR²¹), en particular, se utilizó la definición de los indicadores de resultados para armar los indicadores de este programa, la justificación de la selección de indicadores asociados a desembolsos para acordar con las autoridades aquellos que se usaron en este programa y los protocolos de medición para orientar la verificación de resultados.

¹⁹ Hanushek et al (2011) observan que esquemas descentralizados en la escuela correlacionan negativamente con los resultados de aprendizaje en contextos de países en desarrollo.

²⁰ Generación C: Consolidando Innovaciones Educativas para las Habilidades y Competencias del Siglo XXI.

²¹ Proyecto de Innovación Empresarial y Emprendimiento

- 1.15 **Alineación Estratégica.** La operación reformulada es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3190-2), 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 Capacidad Institucional 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-2727-12) 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.

C. Objetivos, componentes y costo

- 1.16 **Objetivos:** El programa reformulado mantiene el objetivo original general 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.
- 1.17 **Componente 1. Liderazgo y gestión del sistema educativo (US\$31.75 millones).** Este componente tendrá como resultados esperados el fortalecimiento de la institucionalidad y gobernanza del sistema de educación pública y la mejora de las capacidades de liderazgo estratégico en los niveles locales, es decir, en el fortalecimiento y apoyo de la instalación de los primeros 11 SLEPs. Para ello, financiará los costos asociados a las siguientes actividades agrupadas en cuatro áreas: **(i) instalación, fortalecimiento institucional y operación de la Dirección de Educación Pública**, que abarca: (a) diagnóstico de necesidades de personal, definición de perfiles y llamado a concurso para cargos de la estructura organizacional de la DEP; (b) elaboración, aprobación, y difusión de la Estrategia Nacional de Educación Pública; (c) desarrollo de una planificación estratégica bi-anual de la DEP; y (d) contratación del personal directivo y profesional de la DEP; **(ii) preparación del traspaso del servicio educativo en los municipios que van a convertirse en SLEPs**, que abarca: (a) análisis de estados financieros y realización de catastros de personal, infraestructura, e individualización de bienes muebles e inmuebles de los municipios a ser traspasados; (b) definición de compromisos y firma de convenios

de transición con los municipios que traspasan el servicio educativo; y (c) definición de compromisos, firma de convenios y transferencia de los recursos del Fondo de Apoyo a la Educación Pública a los municipios que traspasarán el servicio educativo.; **(iii) instalación de los SLEPs**, que abarca: (a) elaboración de perfiles de cargo y solicitud de concurso para directores ejecutivos de los SLEPs por Alta Dirección Pública (ADP); (b) preparación y emisión de las resoluciones de traspaso de docentes y asistentes, contratos y convenios, bienes, y finanzas; (c) definición de perfiles y realización de convocatorias para la contratación de personal del SLEP; y (d) creación e instalación de órganos de participación civil local que apoyen la gestión del SLEP; y **(iv) gestión y liderazgo de los SLEPs**, que abarca: (a) asesoría técnica a los SLEPs para la elaboración de los planes estratégicos locales; y (b) definición de compromisos, firma de convenios y transferencia de los recursos del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) a los SLEPs con el objetivo de liderar y gestionar la provisión de la educación pública en el nivel local.

1.18 **Componente 2. Soporte técnico pedagógico (US\$18.25 millones).** Este componente tendrá como resultado esperado la mejora de las capacidades de soporte técnico pedagógico del sistema de educación pública. Para ello, financiará los costos asociados a acciones de apoyo técnico pedagógico desde los SLEPs, que abarcan: (i) elaboración y difusión de herramientas de apoyo técnico pedagógico a las escuelas; (ii) capacitación a los SLEPs en el uso de herramientas para el apoyo técnico pedagógico a las escuelas; (iii) definición de perfiles y realización de convocatorias internas y externas para la contratación de personal técnico de la DEP; y (iv) definición de compromisos, firma de convenios y transferencia de los recursos del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) a los SLEPs con el objetivo de brindar el apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educativos.

1.19 **Administración, seguimiento y evaluación.** Los costos de las verificaciones externas de cumplimiento de los resultados en cada uno de los tramos de desembolso serán adicionales al proyecto y financiados por una Cooperación Técnica en ejecución (ATN/OC-17702-CH) cuyo objetivo es proveer soporte técnico al Ministerio de Educación de Chile para la implementación de reformas y programas en las áreas de educación técnico profesional, innovación educativa y gestión de la educación. Asimismo, el Banco realizará una evaluación de impacto de las intervenciones.

1.20 **Beneficiarios:** los beneficiarios directos del programa serán los estudiantes matriculados en escuelas municipales que pasen a formar parte de los primeros 11 SLEPs que estarán instalados al 2021 (ver [EEO#5](#) con detalle de los SLEPs y municipios). Al finalizar el programa, se estima que 180.000 estudiantes estarán matriculados en estas escuelas municipales que son parte de estos SLEPs. Más aún, los beneficiarios indirectos de la operación serán todos los estudiantes de la educación pública, pues este programa apoya una política pública que será implementada, de manera gradual, en todo el sistema.

D. Indicadores claves de resultados

1.21 A nivel de objetivo general de desarrollo, se incluyen resultados asociados a la mejora de 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.

- 1.22 A nivel de objetivos específicos de desarrollo, se incluyen los siguientes resultados asociados a desembolsos. Para el componente 1: (i) número de centros de responsabilidad de la DEP que cumplen con al menos un 75% de las metas del Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)²²; (ii) porcentaje de cumplimiento anual de la DEP en su Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG); (iii) número de municipios con un plan de transición firmado y que ejecutan el Fondo de Apoyo para la Educación Pública (FAEP); (iv) número de SLEPs con servicio educativo traspasado; y (v) número de SLEPs cuyos Directores Ejecutivos cumplen satisfactoriamente su convenio de gestión educacional. Para el componente 2, se incluye el siguiente resultado asociado a desembolso: (i) número de SLEPs que cuentan con un plan global de apoyo técnico pedagógico. Esta cadena de resultados se detalla en las Figuras 1 y 2 del [EER#3](#). En la matriz de desembolsos incluida en el Anexo II se especifican los indicadores, metas y montos asociados. Estos indicadores fueron escogidos por ser críticos para el cumplimiento de los objetivos del programa, reflejan un uso adecuado por una agencia externa de los productos del ejecutor y tienen fuentes de información para su monitoreo y medición. (Anexo II).
- 1.23 **Análisis Costo Beneficio.** El análisis costo beneficio plantea que las mejoras de calidad asociadas al cambio en el modelo de gestión de la educación pública primaria y secundaria generará dos beneficios. Primero, un número mayor de individuos ingresarán a la educación terciaria y, por consiguiente, una mayor cantidad de sujetos accederá a mayores ingresos producto de haber alcanzado un nivel educacional de educación terciaria completa o incompleta. Segundo, por concepto de reducción en las tasas de repitencia tanto en educación primaria como secundaria, se ahorrarán costos de operación del sistema asociados a volver a entregar prestaciones educacionales a los repitentes. Utilizando supuestos conservadores para analizar diferentes escenarios, la rentabilidad social del escenario moderado alcanza un 19,1%, mayor a la tasa de descuento del 12% utilizada por el Banco, y un VPN positivo de US\$76,9 millones. Debe considerarse que el análisis utiliza supuestos moderados por lo que los resultados observados deben ser considerados como un piso ([EEO#1](#)).

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 El instrumento del financiamiento para esta reformulación es un PBR con cargo al Capital Ordinario (CO) del Banco por un total de US\$50 millones. El proyecto reformulado no contará con contrapartida local. La operación original tenía una contraparte de \$20 millones. Si bien la operación reformulada mantiene los objetivos originales, dado el nuevo cronograma de implementación de la ley que contempla una gradualidad más lenta que la considerada en el diseño de la operación original y que el programa apoya las primeras etapas de la misma, las metas (en términos de número de SLEPs implementados en el marco de esta operación) se han visto reducidas. En este sentido, la implementación del

²² El CDC y el PMG son instrumentos de gestión del servicio civil en Chile, originados en el Ministerio de Hacienda y vinculados a incentivos económicos. Los mismos se crean como herramientas destinadas a mejorar la gestión de las instituciones del sector público

programa resulta menos costosa que la considerada originalmente. El uso de un PBR 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. El análisis institucional muestra 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; y (iv) el programa apunta a la mejora de la calidad educativa a través del fortalecimiento institucional, incluyendo el desarrollo institucional de la DEP y los SLEPs, y la mejora de prácticas de gestión.

- 2.2 El presupuesto por componente y fuente de financiamiento se presenta en el Cuadro 1 y en el Costo Estimado ([EER#3](#)). El período de desembolso del proyecto será de 18 meses, el anticipo y el primer tramo se espera desembolsar al lograr la elegibilidad y el segundo tramo 12 meses después. Este plazo guarda relación con la solicitud de extensión solicitada por el Gobierno de Chile, las características de las actividades involucradas en esta operación, su ritmo de implementación y consecución de resultados y se realizará según el cronograma y tramos detallados en el Cuadro 2. Dado el grado de avance actual de la consecución de resultados y su alineación con la implementación de la ley que crea el Sistema de Educación Pública, se considera viable el cronograma de desembolsos planteado.

Cuadro 1. Costos estimados del Programa (US\$ millones)

Componentes	BID	%
Componente 1. Liderazgo y gestión del sistema educativo	31,75	63,5%
Componente 2. Soporte técnico pedagógico	18,25	36,5%
Total	50,00	100%

Cuadro 2. Cronograma y tramos de desembolsos (US\$ millones)²³

Tramos	Anticipo	Año 1	Año 2	Total
Componente 1. Liderazgo y gestión del sistema educativo	2.5	3,75	25,5	31,75
Componente 2. Soporte técnico pedagógico	2.5	3,75	12	18,25
Anticipo	5			
Porcentaje por tramo	10%	15%	75%	100%

A. Riesgos ambientales y sociales

- 2.3 En atención a la Directiva B.13 de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), este programa no requiere clasificación de impactos ex-ante. La operación financiará actividades de fortalecimiento institucional y no financia ningún tipo de inversión específica en infraestructura por lo cual no se prevé ningún impacto socioambiental negativo directo.

C. Riesgos fiduciarios

- 2.4 De las evaluaciones realizadas, se identifican dos riesgos fiduciarios medios: (i) la DEP no cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos con organismos internacionales y solo experiencia reciente en la transición de la gestión financiera de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP).; (ii) A su vez, los nuevos SLEPs no tienen suficiente experiencia en la gestión financiera y han incurrido en demoras en las rendiciones de fondos, lo cual podría resultar en demoras en los registros contables, el cronograma de desembolsos y cierre de la operación (si el monto total desembolsado fuera inferior al costo total registrado del proyecto).
- 2.5 Las acciones de mitigación de riesgos recomendadas para el primer riesgo son: (i) definir un plan de apoyo intensivo desde la DIPLAP en coordinación con la DEP, para apoyar, orientar, capacitar e identificar acciones remediales en los temas administrativos y financieros clave que estén causando este retraso; (ii) el uso integral de Sistemas Nacionales de Gestión Financiera y auditoría de la CGR; (iii) conformación de una UCP en la DEP, como condición previa al primer desembolso, con dos especialistas fiduciarios (Adquisiciones -con conocimiento y experiencia en contrataciones públicas- y Gestión financiero-contable, con experiencia en el uso del SIGFE); (iv) presentación para no objeción del Banco del Reglamento Operativo del Programa reflejando la estructura de ejecución; (v) seguimiento de la Auditoría Interna a las recomendaciones de la CGR; (vi) monitoreo de la ejecución de gastos; y (vii) poner en vigencia el Manual de Procedimientos de Rendiciones. Para mitigar el segundo riesgo, se recomienda: (i) los SLEPs a ser creados deberán contar con personal con conocimientos técnicos y fiduciarios para generar términos de referencia adecuados y aplicar la normativa local de adquisiciones y contable; Finalmente, se realizará un taller de arranque y capacitaciones continuas al OE y a los SLEPs.

²³ La Matriz de Indicadores de Desembolsos se encuentra en el Anexo II.

D. Otros riesgos y temas claves

- 2.6 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 el nombramiento 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 ADP 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 aprobación 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, se está avanzando en la implementación de la ley tal y como fue aprobada, se espera que, a fines del 2021, 11 SLEPs estén instalados. Durante el 2021, el Gobierno de Chile implementará una evaluación de medio término de la implementación de la ley. Todo ajuste al cronograma de implementación resultado de esta evaluación, serán posterior a la finalización de la operación.
- 2.7 Riesgos de la operación reformulada.** En el marco del desarrollo de la operación reformulada, se prevén dos riesgos medios de Gestión Pública y Gobernabilidad para la operación: (i): la DEP al ser una institución nueva y con poca experiencia en gestión de proyectos con organismos internacionales, puede presentar dificultades administrativas que generen retrasos en su cronograma de trabajo afectando la consecución de resultados y consiguientemente en el cronograma de desembolsos. Se aplicará como medida de mitigación la definición de un plan de apoyo intensivo liderada por la DIPLAP del MINEDUC para apoyar, orientar e identificar acciones remediales con los equipos de la DEP correspondientes; y (ii) la reactivación de los incidentes producto de la crisis social en Chile desde el 18 de octubre de 2019 o los efectos del COVID-19 obstaculicen la verificación de los resultados y, por ende, los desembolsos. Este riesgo será mitigado a través de un plan de contingencia para apoyar la medición y verificación de los resultados de manera de no retrasar la disponibilidad de indicadores asociados a desembolsos.
- 2.8 Sostenibilidad.** La sostenibilidad del proyecto está asegurada debido a que a partir de la aprobación de la Ley N° 21.040 de Educación Pública la Dirección de

Educación Pública y cada uno de los Servicios Locales de Educación Pública cuentan con un presupuesto propio determinado anualmente por la Ley de Presupuesto de Chile.

III PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El prestatario será la República de Chile y el organismo ejecutor (OE) es la República de Chile a través de la Dirección de Educación Pública (DEP) del Ministerio de Educación. Según la Ley N° 21.040, la DEP es la instancia encargada de la conducción estratégica y la coordinación del Sistema de Educación Pública, y entre sus funciones se encuentra velar que los Servicios Locales provean una educación de calidad en todo el territorio nacional. Para cumplir con su mandato, la DEP deberá, entre otras funciones, elaborar una Estrategia Nacional de Educación Pública y vigilar su cumplimiento, evaluar el desempeño de los Servicios Locales, y prestarles apoyo técnico y administrativo. La DEP será la responsable de ejecutar el Programa conforme a las condiciones contractuales. Específicamente, se creará una Unidad Coordinadora del Programa (UCP), en el marco de la Unidad de Planificación y Control de Gestión de la DEP. El encargado de dicha Unidad y el jefe de la UCP rendirá cuentas a la directora de la DEP, mantendrá el contacto con el Banco sobre la ejecución de las actividades del Programa y se ocupará de mantener un enlace fluido y permanente con las unidades técnicas, operativas, fiduciarias y jurídicas de la DEP. Además, le corresponderá supervisar y coordinar a los entes externos directamente vinculados con la ejecución del Programa y que forman parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), como es el MINEDUC -principalmente a través de la DIPLAP-, municipios, SLEPs, y la Agencia de Calidad de la Educación, entre otros órganos, que puedan brindar apoyo técnico y proveer información en el ámbito de su competencia según necesidades del Programa. La ejecución del programa estará regulada por el Reglamento Operativo ([EEO#2](#)), donde se describen en detalle las funciones y responsabilidades del OE y la UCP.
- 3.2 **Desembolsos.** La operación reformulada tendrá como nuevo plazo final de desembolso el 30 de marzo de 2022. La operación se ha estructurado en tres desembolsos, con el siguiente cronograma estimado: (i) anticipo: por un monto de hasta US\$5 millones para financiar actividades y productos necesarios para la consecución de resultados asociados al Tramo II, con fecha estimada de desembolso cuando el programa logre su elegibilidad; (ii) Tramo I (financiamiento retroactivo): por un monto de US\$7,500,000 para reembolsar los costos asociados a resultados alcanzados entre la fecha de aprobación del perfil y la elegibilidad del proyecto, con fecha estimada cuando el programa logre su elegibilidad; y (iii) Tramo II: por un monto de US\$37,500,000 para reembolsar los costos asociados a resultados acordados para este tramo. Los gastos anuales que irroque la ejecución del programa se realizarán dentro de los límites máximos de gastos autorizados por la Ley de Presupuesto de cada año.
- 3.3 **Son condiciones especiales previas al primer desembolso, (i) que el Prestatario haya presentado, a satisfacción del Banco, evidencia de la entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa y (ii) que el Prestatario haya presentado, a satisfacción del Banco, evidencia de la**

creación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y la designación de sus miembros. La experiencia del Banco en la región indica que la aprobación del ROP antes del primer desembolso contribuye a la organización interna del Organismo Ejecutor para la ejecución del programa. A su vez, la creación de la UCP se considera como una condición esencial para asegurar al Banco que el Organismo Ejecutor estará preparado con un equipo adecuado para iniciar la ejecución.

- 3.4 **Desembolso inicial y financiamiento retroactivo.** Al momento del cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso se prevé un desembolso inicial de hasta 10% del monto de la operación para financiar actividades necesarias para alcanzar los resultados más inmediatos, desembolso permitido bajo la política del instrumento PBR (GN-2869-1). Este se descontará del último desembolso. Asimismo, la operación contempla el financiamiento retroactivo para gastos elegibles atribuibles a la consecución de resultados obtenidos a partir de acciones desarrolladas entre la fecha de aprobación del perfil de proyecto (7 de octubre de 2019) hasta la elegibilidad del préstamo, pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo. Estos gastos deben haber cumplido con los principios de buenas prácticas de adquisiciones y con requisitos análogos a los establecidos en el contrato de préstamo, incluyendo cumplimiento con las políticas de salvaguardias del BID (OP-504). El desembolso relacionado a resultados anteriores estará sujeto a una verificación independiente de dichos resultados, los cuales deberán encontrarse dentro del alcance de la operación propuesta. La suma del anticipo y del financiamiento retroactivo no podrá exceder el 25% del monto total de la operación.
- 3.5 **Verificación externa de los resultados.** La verificación externa de los resultados será ejecutada por una firma especializada o consultor individual que actuará como evaluadora externa independiente del cumplimiento de los resultados. Tendrá como responsabilidad dar al Banco un reporte de verificación de resultados previo a la presentación de cada solicitud de desembolso. La verificación del logro de los resultados se concentrará en dos objetivos: (i) evaluar la confiabilidad y consistencia de la información correspondiente a los resultados; y (ii) determinar el valor de los indicadores de resultado establecidos en cada tramo de desembolsos. También podrá realizar recomendaciones para promover el logro de las metas en base a los análisis realizados. Deberá poseer experiencia en la evaluación y monitoreo de proyectos, en el manejo de indicadores de resultados y en la evaluación de la confiabilidad de sus fuentes de información y métodos utilizados para producirlos. Será contratada de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados entre el Banco y el ejecutor y de conformidad con las políticas de selección y contratación de consultores del Banco. Esta consultoría será financiada con fondos de Cooperación Técnica no reembolsable en ejecución (ATN/OC-17702-CH) y será contratada previa al primer desembolso.
- 3.6 **Es condición especial previa al primer desembolso que se haya hecho la contratación de la firma de consultoría o consultor independiente encargado de la verificación externa de resultados.** Se considera crucial solicitar la contratación de la consultoría encargada de la verificación externa de resultados con anterioridad al primer desembolso, de acuerdo a lo indicado en el documento GN-2869-3.

- 3.7 **Mecanismos de desembolsos.** La tramitación de los desembolsos seguirá el procedimiento siguiente: (i) la UCP realizará un informe de avance de la ejecución del programa y de los indicadores de resultados que se utilizarán para desembolsos, mencionados en 1.23 y en la matriz de indicadores de desembolsos ([EEO#3](#)) y remitirá dicho informe para la verificación externa de resultados que analizará el cumplimiento de los mismos con base en los protocolos establecidos en el Plan de Monitoreo y Evaluación ([EER#2](#)); (ii) evaluadores externos independientes verificarán el cumplimiento de los resultados de acuerdo a los objetivos mencionados en el párrafo anterior y en los tiempos que se acuerden en sus términos de referencia; y (iii) una vez verificado el cumplimiento de los resultados de desembolso la UCP remitirá la correspondiente solicitud de desembolso y el Banco, siguiendo los procedimientos y tiempos habituales, desembolsará a la cuenta que el Prestatario indique: el Banco desembolsará el monto correspondiente a cada indicador, si y solo si el resultado de la verificación externa arroja que el valor del indicador en cuestión es igual o mayor que la meta establecida. En caso de que sea inferior, se desembolsará en proporción al alcance de la meta. Los saldos no utilizados podrán reprogramarse en los desembolsos sucesivos.
- 3.8 **Reglamento Operativo del Programa (ROP).** El ROP, en preparación, detallará la estrategia de ejecución de la operación, incluyendo lo siguiente: (i) el esquema organizacional del proyecto; (ii) los arreglos técnicos y operativos para su ejecución; (iii) el esquema de programación, seguimiento y evaluación de los resultados; (iv) las guías operativas del PBR; y (v) la descripción detallada de los indicadores de resultados, en especial aquellos relacionado con desembolsos y sus protocolos de verificación ([EEO#2](#)).
- 3.9 **Acuerdos y requisitos fiduciarios.** El organismo ejecutor utilizará el sistema de adquisiciones de Chile, validado oportunamente para el uso de las operaciones financiadas por el Banco, para la adquisición de: bienes, servicios distintos de consultoría y consultoría (firmas e individuos) y con posibilidad de participación de oferentes de todos los países. Únicamente la selección del equipo de consultores o firma verificadora independiente de resultados seguirá los procedimientos establecidos en la Política de Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (GN-2350-15). En el Anexo III se reflejan los lineamientos de gestión financiera y ejecución de adquisiciones que se aplicarán al proyecto.
- 3.10 **Auditoría financiera.** El OE utilizará auditores independientes aceptables al Banco, incluyendo a la CGR. Dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio presupuestario del OE, y durante el plazo para desembolsos del Préstamo, deberá presentar los estados financieros auditados del Programa según los términos de referencia acordados con el Banco. El último informe será presentado dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del Préstamo. El OE, junto a la DAF, preparará los Estados Financieros del Proyecto. Los EFA finales incluirán un análisis de las posibles diferencias entre los costos reales del programa y los montos desembolsados.
- B. Resumen de los arreglos para el monitoreo y evaluación de resultados**
- 3.11 **Monitoreo.** El monitoreo del programa será realizado por el Departamento de Planificación y Control de Gestión de la DEP. El esquema de monitoreo del programa incluirá: (i) la definición de los protocolos de verificación externa del

cumplimiento de los indicadores de desembolsos; (ii) la realización de al menos dos reuniones por año para la revisión técnica y operativa de los avances del programa, la solución de los problemas y la mitigación de riesgos (incluyendo la actualización del análisis de riesgos), en las que participarán los actores institucionales relevantes y el Banco, dando luego debida difusión a los acuerdos de gestión alcanzados; (iii) los informes semestrales de los logros y problemas enfrentados en cada uno de los componentes y el desempeño del programa según la Matriz de Resultados acordada ; y (iv) el uso de herramientas de gestión referidas en el Plan de Monitoreo y Evaluación ([EER#2](#)) y consensuadas en el marco del Taller de Arranque y Planificación, con el fin de contar con instrumentos para la planificación de las actividades y los procesos requeridos para alcanzar los productos físicos y, resultados intermedios y finales.

- 3.12 **Evaluación.** El plan de evaluación del proyecto ([EER#2](#)) tiene como objetivo determinar el impacto de la nueva institucionalidad de la educación pública en la calidad educativa. Por ello, la evaluación se alimenta de indicadores levantados por instituciones externas al Organismo Ejecutor, entre ellos el MINEDUC y la Agencia de la Calidad (institución que aplica pruebas estandarizadas de aprendizaje SIMCE). La evaluación de impacto utilizará una metodología cuasi-experimental (diferencias-en-diferencias), que es una estrategia estándar para la evaluación de reformas institucionales. El grupo de tratamiento estará conformado por los promedios agregados de los centros educativos pertenecientes a los primeros 7 territorios que ingresan al programa, y se construirá un grupo de control pareado (*Propensity Score Matching, PSM*) a partir de un conjunto de variables de interés (NSE, ingreso, desempeño académico previo, tamaño, eficiencia interna, financiamiento, entre otras), aprovechando el ingreso escalonado de territorios a la nueva institucionalidad. La evaluación de impacto se realizará luego de efectivizado el último desembolso y en el periodo de preparación del PCR del proyecto.

IV. RECOMENDACIONES

- 4.1 De conformidad con: (i) las disposiciones enunciadas en la subsección B, párrafos 3 y 4 del Manual de Administración de Operaciones (OA-430), titulada “Cambios Sustanciales y Fundamentales a Operaciones”; (ii) la sección V letra B del Anexo I del documento PR-200, titulado “Manual de Procesamiento de Operaciones con Garantía Soberana”; (iii) lo previsto en el párrafo 6 del Documento CS-3953-4, titulado “Lista de asuntos que el Directorio puede considerar por Procedimiento Corto”; y (iv) la información y el análisis expuestos en este documento, se recomienda que el Directorio Ejecutivo apruebe la presente Propuesta de Reformulación mediante procedimiento corto.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		CH-L1081
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Inclusión Social e Igualdad -Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Países de la región que mejoraron sus resultados de aprendizaje en PISA (%) -Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2946	Incrementar la calidad y la innovación en educación
Matriz de resultados del programa de país		
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. Development Outcomes - Evaluability		
		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		10.0
3.1 Diagnóstico del Programa		3.0
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.0
4. Análisis económico ex ante		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		1.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		0.0
5. Evaluación y seguimiento		10.0
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		7.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		
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)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual, Licitación pública nacional.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
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	Sí	Chequear párrafo 1.15 del POD y EEO#5

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

Nota de valoración de la evaluabilidad:

El objetivo principal de la operación es mejorar la calidad del sistema de educación pública en Chile. Para alcanzar este objetivo, el proyecto identifica dos áreas específicas en las que el proyecto intervendrá. La primera área se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo a nivel central y local. La segunda área se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades de soporte técnico-pedagógico a nivel central y local. Cada área está asociada con un componente.

La propuesta del proyecto diagnostica que el 39% y el 47% de los estudiantes de colegios municipales tuvieron un rendimiento insuficiente el lenguaje y matemática respectivamente (MINEDUC, 2017). El 20% de los municipios no cuenta con un jefe de educación que ejerza la función de liderazgo estratégico y el 39% de los municipios no cuenta con personal técnico-pedagógico (Bertoglia, Rackzynski y Valderrama, 2011). El análisis económico proporciona una cuantificación de los beneficios basada en supuestos sobre el salario futuro de los beneficiarios y el ahorro fiscal debido a las ganancias en la eficiencia del sistema educativo. Los beneficios no son consistentes con las líneas de bases y metas de los indicadores para verificar el logro de los objetivos y se deducen puntos. Los costos incluyen aquellos asociados con el proyecto y los gastos fiscales asociados con los gastos en personal, bienes y servicios de consumo de la DEP. El análisis concluye con un valor presente neto de US \$77 millones.

Por tratarse de un préstamo basado en resultados, el monitoreo de productos estará a cargo de la DEP basándose en instrumentos que operan en el sistema educativo y administración pública en general. El cumplimiento de los resultados será verificados por una unidad externa independiente y el Banco en base a información emanada de la operatoria regular de la DEP y en los sistemas de información ya disponibles en el sistema educativo. El plan de evaluación ex post propone un análisis de diferencias en diferencias para identificar los efectos del programa en el aprendizaje de los estudiantes.

Todos los riesgos se clasifican como medios o bajos. Los riesgos medios se son de tipo fiduciario y de gestión pública y gobernabilidad.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del Programa:	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.
-------------------------------	--

RESULTADOS DE OBJETIVOS GENERALES DE DESARROLLO

Indicadores	Unidad de medida	Valor línea de base	Año línea de base	Fin del proyecto	Observaciones y protocolo de medición
Objetivo general de desarrollo: Mejorar la calidad del sistema de educación pública en Chile					
Estudiantes en nivel insuficiente de 4° básico de escuelas públicas en prueba SIMCE matemáticas	%	46	2017	41%	El análisis se basará en el Sistema de Evaluación de Logros Educativos SIMCE levantado anualmente por la Agencia de Calidad de la Educación. El SIMCE incluye exámenes estandarizados anuales en lenguaje y matemática, entre otras. La línea de base corresponde al 2017 considerando que es el último año antes de la implementación de la primera ola de SLEPs. Los estudiantes clasificados en el nivel insuficiente no logran demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales estipulados en el currículum para el nivel evaluado.
Estudiantes en nivel insuficiente de 4° básico de escuelas públicas en prueba SIMCE lenguaje	%	40	2017	35%	
Estudiantes en nivel insuficiente de II medio de escuelas públicas en prueba SIMCE matemática	%	67	2017	62%	
Estudiantes en nivel insuficiente de II medio de escuelas públicas en prueba SIMCE lenguaje	%	62	2017	57%	

RESULTADOS DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DESARROLLO

Indicadores	Unidad de Medida	Valor línea de base	Año línea de base	Año 1	Año 2	Fin del proyecto	Medio de verificación	Indicador para Desempeños (sí/no)	Observaciones y protocolo de medición
Objetivo Específico de Desarrollo 1: Fortalecer y/o crear capacidades de liderazgo a nivel central y local									
Instalación, fortalecimiento institucional y operación de la Dirección de Educación Pública									
1.1. Número de centros de responsabilidad de la DEP que cumplen con al menos un 75% de las metas del CDC	Centros	0	2017	-	5	5	Reporte de cumplimiento de metas CDC, MINEDUC	Sí	<p>En la Dirección de Educación pública existen 5 centros de responsabilidad.</p> <p>Los Convenios de Desempeño (CDC) corresponden a metas de gestión comprometidas por equipos de trabajo de unidades o subunidades de la organización.</p> <p>Este convenio es revisado y validado por la División de Planificación y Presupuestos del Ministerio de Educación (DIPLAP), es decir, un ente independiente de la DEP. Esta institución chequea el cumplimiento de los convenios de acuerdo a insumos que son provistos por la DEP y hace además una validación externa de cada meta física.</p> <p>Los CDC forman parte de un esquema de incentivos salariales basados en el cumplimiento de objetivos institucionales.</p> <p>Cálculo del indicador: ver tabla 4.</p>
1.2. Porcentaje de cumplimiento anual de la DEP en su PMG	%	0	2017	-	75	75	Informe de cumplimiento del PMG, DIPRES, Ministerio de Hacienda	Sí	<p>El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) forma parte de un esquema de incentivos salariales basados en el cumplimiento de objetivos institucionales en la administración pública chilena.</p>

[illegible]

1.7 Número de SLEPs que tienen su Comité Directivo constituido	SLEPs	0	2017	11	-	11	Acta de la 1ª sesión de los Comité Directivo, DEP	No	Cálculo del indicador: Conteo de actas de la 1ª sesión del Comité Directivo para cada tramo.
1.8. Número de SLEPs con servicio educativo traspasado	SLEPs	0	2017	7	11	11	Resolución de traspaso del personal educativo de cada municipio constituyente del SLEP, MINEDUC	Sí	Se considera que el servicio educativo ha sido traspasado cuando existe una resolución de traspaso del personal educativo por cada comuna constituyente del SLEP (Artículo 22 Ley 21040). Cálculo del indicador: ver tabla 4.
1.9. Número de SLEPs con servicio educativo traspasado y que tienen un Director Ejecutivo nombrado por ADP	SLEPs	0	2017	7	11	11	Nómina de nombramientos publicada en Alta Dirección Pública (ADP) con el resultado de los concursos del Servicio Civil, Servicio Civil	No	Los SLEPs comenzaron a operar de manera gradual: 4 en 2018, 3 el 2020 y 4 el 2021. El nombramiento de los Directores Ejecutivos tiene vigencia por 6 años. Para efectos de validación del indicador, cada año se comprobará el nombramiento del Director Ejecutivo de los SLEPs que entran en vigor ese año. Cálculo del indicador: Conteo de directores/as de SLEPs nombrados en la nómina publicada por ADP para cada tramo.

Gestión y liderazgo de los SLEPs

1.10. Número de SLEPs que cuentan con un Plan Estratégico Local vigente	SLEPs	0	2017	4	7	7	Plan Anual de cada SLEP, SLEPs	No	<p>Los Planes Estratégicos Locales de los SLEPs incluyen el diagnóstico, objetivo, prioridades y acciones de cada SLEP.</p> <p>Cálculo del indicador: Conteo de SLEPs con Plan Estratégico Local correspondiente a cada tramo.</p>
1.11. Número de SLEPs cuyos Directores Ejecutivos cumplen satisfactoriamente su convenio de gestión educacional	SLEPs	0	2017	4	7	7	Última evaluación del convenio de gestión de cada director, DEP	Sí	<p>Se entenderá por convenios de gestión educacional los convenios de gestión elaborados por la Alta Dirección Pública (ADP) y los convenios transitorios. Estos instrumentos de gestión contienen metas con base de medición anual en áreas estratégicas.</p> <p>El porcentaje de cumplimiento de las metas se extrae a través de un informe que realiza la DEP del grado de avance en el cumplimiento de cada convenio. Se entenderá como satisfactorio cuando un director ejecutivo logre al menos un 75% del nivel de cumplimiento de su convenio en la respectiva medición anual.</p> <p>Cálculo del indicador: ver tabla 4.</p>
Objetivo Específico de Desarrollo 2: Fortalecer y/o crear capacidades de soporte técnico-pedagógico a nivel central y local									
Acciones de apoyo técnico pedagógico desde los SLEPs									
2.1. Número de SLEPs que cuentan con un plan global de apoyo técnico pedagógico para la mejora de la calidad educativa	SLEPs	0	2017	7	11	11	Plan global de apoyo técnico pedagógico de cada SLEP, SLEPs.	Sí	<p>El modelo de apoyo técnico pedagógico considera 5 etapas: (i) involucramiento; (ii) diagnóstico; (iii) planificación; (iv) ejecución; y (v) evaluación.</p> <p>Como parte de este modelo de apoyo técnico pedagógico, se compromete la necesidad que cada Servicio Local</p>

								<p>diseñe su propio plan global de apoyo técnico pedagógico.</p> <p>Este plan se desprende de la etapa (iii) planificación y contiene problemáticas detectadas en los establecimientos del SLEP y objetivos estratégicos y acciones a trabajar.</p> <p>Cálculo del indicador: Conteo de SLEPs con plan global de apoyo técnico pedagógico.</p>
2.2. Número de SLEPs cuyos establecimientos implementan el plan global de apoyo técnico pedagógico	SLEPs	0	2017	-	7	7	Informe de avance de implementación del plan de apoyo técnico pedagógico, DEP	<p>No</p> <p>Se entenderá como plan implementado cuando al menos el 60% de los establecimientos dentro del SLEP estén implementado al menos una acción del plan global de apoyo técnico pedagógico.</p> <p>Cálculo del indicador: Cada Servicio Local, debe informar a la DEP sobre el estado de avance de su plan de apoyo técnico pedagógico con los establecimientos educacionales. La DEP revisará el cumplimiento de los planes globales de apoyo técnico pedagógico.</p>
2.3. Número de SLEPs que aumentan el porcentaje de docentes que se encuentran en el tramo avanzado de la Carrera Docente	SLEPs	TBD	2017	-	4	4	Base de datos de Cargos Docentes, MINEDUC	<p>No</p> <p>La Carrera Docente cuenta con 5 etapas: inicial, temprano, avanzado, experto I y experto II. Para avanzar los docentes deben contar con ciertos años de experiencia y aprobar evaluaciones pedagógicas y de conocimientos.</p> <p>Cálculo del indicador: Conteo de SLEPs donde el número de docentes en el sistema clasificados en el tramo avanzado dividido por el número total de los docentes en el sistema para el período de medición es mayor que para línea de base. Para construir la línea de base, se tomará la información del encasillamiento de docentes que se</p>

									<p>desempeñan para dicho año en las comunas que conformarán el SLEP en los años siguientes. La base de datos de Cargos Docentes provista por el MINEDUC informa sobre cada docente y su encasillamiento en los tramos de la carrera docente que permiten hacer el cálculo descrito anteriormente.</p> <p>Para este indicador sólo se incluirán los cuatro primeros SLEPs que iniciaron sus funciones el 2018 y que tendrán una mayor exposición al programa.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 3: MATRIZ DE INDICADORES PARA DESEMBOLSO

Indicadores	Valor línea de base	Anticipo		Tramo 1		Tramo 2		Fin del proyecto	
		Meta	MM USD	Meta	MM USD	Meta	MM USD	Meta	MM USD
Objetivo Específico de Desarrollo1: Fortalecer y/o crear capacidades de liderazgo a nivel central y local									
Instalación y fortalecimiento institucional de la Dirección de Educación Pública									
1.1. Número de centros de responsabilidad de la DEP que cumplen con al menos el 75% de las metas del CDC	0					5	5	5	5
1.2. Porcentaje de cumplimiento anual de la DEP en su PMG	0					75%	2,5	75%	2,5
Preparación del traspaso del servicio educativo en municipios que van a convertirse en SLEPs									
1.6. Número de municipios con un plan de transición firmado y que ejecutan el FAEP	0					33	5,5	33	5,5
Instalación de los SLEPs									
1.8. Número de SLEPs con servicio educativo traspasado	0					11	0,5	11	0,5
Gestión y liderazgo de los SLEPs									
1.11. Número de SLEPs cuyos Directores Ejecutivos cumplen satisfactoriamente su convenio de gestión educacional	0		2,5	7	3,75	11	12	11	18,25
Objetivo Específico de Desarrollo 2: Fortalecer y/o crear capacidades de soporte técnico-pedagógico a nivel central y local									
Acciones de apoyo técnico pedagógico desde los SLEPs									
2.1. Número de SLEPs que cuentan con un plan de apoyo técnico pedagógico	0		2,5	7	3,75	11	12	11	18,25
Flujo de Desembolsos		5		7,5		37,5		50	
Total presupuestado				7,5		42,5		50	

Tabla 4: PROTOCOLO DE VERIFICACIÓN DE INDICADORES PARA DESEMBOLSO

Indicadores	Definición de la variable del indicador	Unidad de medida	Entidad verificadora	Protocolo de verificación
Objetivo Especifico de Desarrollo 1: Fortalecer y/o crear capacidades de liderazgo a nivel central y local				
Instalación y fortalecimiento institucional de la Dirección de Educación Pública				
1.1. Número de centros de responsabilidad de la DEP que cumplen con al menos el 75% de las metas del CDC	Los CDC son instrumentos de gestión de la administración pública chilena, en los cuales se definen compromisos anuales. La DEP cuenta con cinco equipos o centros de responsabilidad que definen metas verificables por cada área relevante de gestión del Servicio. Los CDC forman parte de un esquema variable de incentivos salariales basados en el cumplimiento de objetivos institucionales, y compensan acorde al nivel de cumplimiento alcanzado.	Centros	Ministerio de Educación	Para el cálculo de los resultados, el Ministerio de Educación verificará el cumplimiento de cada meta estimando un porcentaje de cumplimiento general de cada centro de responsabilidad. Posteriormente, este porcentaje será utilizado para calcular qué porcentaje de los centros de responsabilidad de la DEP cumple con el 75% de sus metas de gestión.
1.2. Porcentaje de cumplimiento anual de la DEP en su PMG	El PMG es un instrumento de gestión usados por instituciones de la administración pública chilena. La DEP, como institución pública, define compromisos estratégicos anuales. Los PMG forman parte de un esquema variable de incentivos salariales basados en el cumplimiento de objetivos institucionales, y compensan acorde al nivel de cumplimiento alcanzado.	%	DIPRES, Ministerio de Hacienda	El Ministerio de Hacienda verifica anualmente el cumplimiento de cada meta estimando un porcentaje de cumplimiento general de cada institución.
Preparación del traspaso del servicio educativo en municipios que van a convertirse en SLEPs				
1.6. Número de municipios con un plan de transición firmado que ejecutan el FAEP	Este indicador demuestra que los municipios están realizando acciones de mejora en aspectos financieros y educativos para prepararse para el traspaso del servicio educativo. El valor del indicador estará dado por dos procesos clave: 1. Firma del plan de transición por el municipio: La Ley 21.040 en su artículo 24 define un Plan de Transición de carácter plurianual que suscribe el MINEDUC con los sostenedores municipales que tiene por objeto asegurar el adecuado traspaso del servicio educativo. El plan compromete	Municipios	DEP	Tanto la información relacionada con la firma del plan de transición como la ejecución del FAEP son levantados, verificados y sistematizados por la Dirección de Educación Pública semestralmente. Por ende, el indicador será verificado a través de la elaboración del informe de monitoreo de ejecución FAEP para municipios con convenios de transición firmados. El informe

	<p>recursos a ser destinados en áreas establecidas mientras que el municipio asume un conjunto de obligaciones.</p> <p>2. Ejecución del FAEP: El FAEP es un fondo de apoyo que se transfiere de a los municipios para fortalecimiento de la educación pública. Se considerará que los municipios están ejecutando el FAEP cuando éstos hayan realizado algún desembolso con dichos fondos.</p>			deberá anexar los convenios de transición firmados.
Instalación de los SLEPs				
1.8. Número de SLEPs con servicio educativo traspasado	El traspaso del servicio educativo de los municipios a los SLEPs es el primer hito en la transición a la nueva institucionalidad. Esto ocurre a través de una resolución de traspaso del personal educativo de cada municipio que compone el SLEP.	SLEPs	MINEDUC	El traspaso se verificará a través de una resolución de traspaso del personal educativo de cada municipio constituyente del SLEP, emitida por las SEREMIs pertenecientes a la estructura regional del MINEDUC.
Gestión y liderazgo de los SLEPs				
1.11. Número de SLEPs cuyos Directores Ejecutivos cumplen satisfactoriamente su convenio de gestión educacional	<p>El convenio de gestión educacionales el instrumento que guía la gestión del director ejecutivo del SLEP, y contiene metas cuantificables en áreas relevantes para la gestión.</p> <p>Se entenderá como satisfactorio cuando un director ejecutivo logre al menos un 75% de las metas de su convenio en la respectiva medición anual.</p>	SLEPs	DEP	El porcentaje de cumplimiento de las metas se extrae a través de un informe que realiza la DEP.
Objetivo Específico de Desarrollo 2: Fortalecer y/o crear capacidades de soporte técnico-pedagógico a nivel central y local				
Acciones de apoyo técnico pedagógico desde los SLEPs				
2.1. Número de SLEPs que cuentan con un plan de apoyo técnico pedagógico.	<p>La DEP impulsa una estrategia de apoyo técnico pedagógico para que los Servicios Locales entreguen apoyo a los centros educativos de su dependencia. El modelo consta de 5 etapas: (i) involucramiento; (ii) diagnóstico; (iii) planificación; (iv) ejecución; y (v) evaluación.</p> <p>El plan, sus acciones y metas son trabajadas por cada SLEP con los establecimientos educacionales en coordinación con la DEP.</p>	SLEPs	DEP	Conteo de planes de apoyo técnico pedagógico por cada SLEP correspondiente a cada tramo.

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS: CHILE
PROYECTO N°: CH-L1081
NOMBRE: Programa de Fortalecimiento de la Gestión del Sector Educativo
EJECUTOR: República de Chile a través de la Dirección de Educación Pública del Ministerio de Educación
PREPARADO POR: Analía La Rosa, Jorge Luis González y Roberto Monteverde (FMP/CCH)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1. El contrato de préstamo No 3629/OC-CH suscrito el 5 de febrero de 2016 es de US\$50 millones, aportados en su totalidad por el Banco. La operación fue aprobada por el Directorio en diciembre de 2015, y cumplió con las condiciones de elegibilidad para desembolsos en septiembre de 2016. El 18 de enero de 2019 el Gobierno de Chile solicitó la reformulación de la operación.
- 1.2. El Banco analizó capacidad de la gestión del OE para ejecutar el programa como también se realizaron evaluaciones fiduciarias (gestión financiera y adquisiciones). Los resultados de las diferentes evaluaciones practicadas muestran que los funcionarios de la DEP tienen alto nivel de conocimiento y experiencia en el uso de Sistemas Nacionales fiduciarios. El OE no registra experiencia en ejecución de proyectos financiados por el BID en materia de gestión fiduciaria.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 El OE trabaja dentro del Sistema de Administración Financiera Pública (SAFP), principalmente utilizando el Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) para presupuesto, contabilidad y pagos. Asimismo, tiene una Unidad de Auditoría Interna y es fiscalizado por la Contraloría General de la República (CGR). El Banco ha determinado que los Sistemas Nacionales (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Auditoría Interna de Gobierno (CAIGG) y Auditoría Externa (CGR)) tienen un alto nivel de desarrollo.
- 2.2 El OE utiliza el Sistema ChileCompra para gestionar adquisiciones; catalogado como robusto, moderno y eficiente. En diciembre 2011 se aprobó el uso del sistema nacional de adquisiciones de Chile en las operaciones financiadas por el Banco.

III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1. De las evaluaciones realizadas, se identifican dos riesgos fiduciarios medios: (i) la DEP no cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos con organismos internacionales y solo experiencia reciente en la transición de la gestión financiera de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP). A su vez, los nuevos SLEPs no tienen suficiente experiencia en la gestión financiera que podrían resultar en demoras en los registros contables. Las

dificultades propias de estos procesos de transición son de tipo institucional y se han ido solucionando de acuerdo a lo que se indicaba en "Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP)" desarrollado por el Instituto de Estudios Avanzados de la Educación de la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; (ii) las dificultades que han presentado las SLEPs para realizar las rendiciones, podrían generar demoras en el registro contable de las transacciones del proyecto en el sistema de administración financiera, lo que podría tener un impacto al cierre de la operación si el monto total desembolsado fuera inferior al costo total registrado del proyecto.

- 3.2. Las acciones de mitigación de riesgos recomendadas son: (i) los SLEPs a ser creados deberán contar con personal con conocimientos técnicos y fiduciarios para generar términos de referencia adecuados y aplicar la normativa local de adquisiciones y contable; (ii) el uso integral de Sistemas Nacionales de Gestión Financiera y auditoría de la CGR; (iii) conformación de una UCP en la DEP, como condición previa al primer desembolso, con dos especialistas fiduciarios (en Adquisiciones -con conocimiento y experiencia en contrataciones públicas- y en gestión financiero-contable, con experiencia en el uso del SIGFE); (iv) presentación para no objeción del Banco del Reglamento Operativo del Programa reflejando la estructura de ejecución; (v) seguimiento de la Auditoría Interna a las recomendaciones de la CGR; y (vi) monitoreo de la ejecución de gastos, poner en vigencia el Manual de Procedimientos de Rendiciones y el plan de apoyo intensivo liderado por la DIPLAP del MINEDUC para apoyar, orientar e identificar acciones remediales con los equipos de la DEP correspondientes. Finalmente, se realizará un taller de arranque y capacitaciones continuas al OE y a los SLEPs.

IV. ASPECTOS FIDUCIARIOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DE LOS CONTRATOS

- 4.1. Según acuerdos con el OE, se incluyen acuerdos y requisitos a ser considerados en las Estipulaciones Especiales (EE):
- a. Tipo de cambio: Para efectos del Artículo 4.10 de las Normas Generales, las Partes acuerdan que la tasa de cambio aplicable será la tasa de cambio del primer día hábil del mes del pago.
 - b. Estados Financieros Auditados (EFA): Se requiere su presentación dentro de los siguientes 120 días del cierre de cada año. Los términos de referencia deben ser acordados con el Banco y los auditores independientes deberán ser aceptables para el Banco.

V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 5.1. **Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones:** El sistema de adquisiciones de Chile, validado oportunamente para el uso de las operaciones financiadas por el Banco, será el que utilizará el organismo ejecutor para la adquisición de: bienes, servicios distintos de consultoría y consultoría (firmas e individuos) y con posibilidad de participación de oferentes de todos los países. Únicamente la selección del equipo de consultores o firma verificadora independiente de

resultados seguirá los procedimientos establecidos en la Política de Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (GN-2350-15).

Adquisiciones Anticipadas/Financiamiento Retroactivo: Al momento del cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso se prevé un desembolso inicial de hasta 10% del monto de la operación para financiar actividades necesarias para alcanzar los resultados más inmediatos, desembolso permitido bajo la política del instrumento PBR (GN-2869-1). Este se descontará del último desembolso. Asimismo, la operación contempla el financiamiento retroactivo para gastos elegibles atribuibles a la consecución de resultados obtenidos a partir de acciones desarrolladas entre la fecha de aprobación del perfil de proyecto (7 de octubre de 2019) hasta la elegibilidad del préstamo, pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo. Estos gastos deben haber cumplido con los principios de buenas prácticas de adquisiciones y con requisitos análogos a los establecidos en el contrato de préstamo, incluyendo cumplimiento con las políticas de salvaguardias del BID (OP-504). El desembolso relacionado a resultados anteriores estará sujeto a una verificación independiente de dichos resultados, los cuales deberán encontrarse dentro del alcance de la operación propuesta. La suma del anticipo y del financiamiento retroactivo no podrá exceder el 25% del monto total de la operación.

- 5.2. **Supervisión de Adquisiciones.** El método de supervisión de las adquisiciones será por medio de las auditorías previstas en el programa.
- 5.3. **Registros y Archivos.** La documentación de procesos de adquisiciones estará en las oficinas del OE y de los SLEPs, en lo que corresponda. A efectos de las revisiones ex post y auditorías previstas, es fundamental mantener registros y archivos ordenados, clasificados y actualizados.

VI. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1. **Programación y presupuesto.** El presupuesto de la DEP es parte del presupuesto del Ministerio de Educación, y por tanto parte presupuesto del Sector Público, definido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (DL N°1263/75). El Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) es responsable de preparar el Presupuesto del Sector Público. El OE utiliza SIGFE para el manejo y control presupuestario. Debido a la interrelación de los Sistemas Presupuestarios, las operaciones de Préstamos deben ser incluidas en el Presupuesto del Sector Público para acceder a los recursos (Financiamiento y Aporte Local), por lo que no se anticipan dificultades en el uso del sistema presupuestario que afecten la ejecución del Proyecto. No obstante, cualquier operación de préstamo deberá ajustarse al marco de gastos del presupuesto del sector público.
- 6.2. **Contabilidad y sistemas de información.** Si bien la Contraloría General de la República (CGR) es responsable de llevar la contabilidad del Sector Público y definir principios y normas para estos efectos, existe descentralización en la contabilidad (las instituciones registran directamente las transacciones y la CGR consolida los Servicios). El programa contará con un Plan de Cuentas, el cual se basará en el Plan de Cuentas del Sector Público, establecido por la CGR en la Resolución CGR Nro 16 de 2015 en donde todas las actividades, financiadas con

Aporte Local o Financiamiento, se registran en SIGFE bajo la Unidad Transaccional para operaciones con organismos internacionales.

- 6.3. **Desembolsos y flujo de caja.** Para la ejecución del Programa, la DEP utilizará recursos provenientes del Aporte Fiscal, luego se gestionará el reembolso con base en la matriz de desembolsos del Programa, a partir de la verificación independiente de los resultados individuales alcanzados. Los recursos del financiamiento se depositarán en la cuenta en dólares que la TGR mantiene en el Banco Central. A su vez, se prevé, que la DEP reciba estos recursos desde la TGR a través de la Cuenta Única Fiscal, que administra Banco Estado, y serán registrados en una subcuenta contable separada del Programa. El Prestatario, por intermedio del Ministerio de Hacienda, podrá disponer un procedimiento distinto al señalado en el párrafo anterior, que le será comunicado por escrito al Banco, el que deberá ser compatible con las Normas Generales del Contrato de Préstamo. Se prevé tres desembolsos durante la ejecución del Proyecto. No se requiere la justificación gastos para la tramitación de los respectivos desembolsos.
- 6.4. **Control y auditoría interna.** El sistema de control interno descansa en el plan organizacional, en planes estratégicos y procedimientos, aprobados por el CAIGG, en normas administrativas de ética y probidad, en la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública. La Unidad de auditoría interna, depende directamente de la máxima autoridad de la DEP. Sus funciones se encuentran definidas en la Resolución Exenta N°3 del 22 de enero de 2018, y los procedimientos de la unidad de auditoría interna, se encuentran formalizados en la Resolución Exenta N° 02210 del 31 de diciembre de 2019. Se desarrollan planes anuales de acuerdo a las instrucciones establecidas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). La Unidad de Auditoría Interna hará seguimiento a las observaciones de control interno que realicen los Auditores Externos del Programa, y validará las respuestas a observaciones de Auditores.
- 6.5. **Control Externo e Informes.** El OE utilizará auditores independientes aceptables al Banco, incluyendo a la CGR. Dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio presupuestario del OE, y durante el plazo para desembolsos del Préstamo, deberá presentar los estados financieros auditados del Programa según los términos de referencia acordados con el Banco. El último informe será presentado dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del Préstamo. El OE, junto a la DAF, preparará los Estados Financieros del Proyecto. Los EFA finales incluirán un análisis de las posibles diferencias entre los costos reales del programa y los montos desembolsados.
- 6.6. **Plan de supervisión financiera.** El plan de supervisión financiera considera la participación en las sesiones de seguimiento periódico a la matriz de riesgos del Programa, la revisión del informe de auditoría anual que podría derivar en la realización de visitas in situ para actualizar el conocimiento de los sistemas internos institucionales.
- 6.7. **Mecanismo de Ejecución.** La Dirección de Educación Pública (DEP) será la responsable de ejecutar el Programa conforme a las condiciones contractuales. Específicamente, se creará una Unidad Coordinadora del Programa (UCP), en el marco del Departamento de Planificación y Control de Gestión de la DEP. El titular de dicho Departamento y jefe de la UCP rendirá cuentas a la directora de la DEP, mantendrá el contacto con el Banco sobre la ejecución de las actividades del Programa y se ocupará de mantener un enlace fluido y permanente con las

unidades técnicas, operativas, fiduciarias y jurídicas de la DEP. Además, le corresponderá supervisar y coordinar a los entes externos directamente vinculados con la ejecución del Programa, como es el MINEDUC -principalmente a través de la DIPLAP-, municipios, SLEPs, y la Agencia de Calidad, entre otros órganos, que puedan brindar apoyo técnico y proveer información en el ámbito de su competencia según necesidades del Programa. La ejecución del programa estará regulada por el Reglamento Operativo, donde se describen en detalle las funciones y responsabilidades del OE y la UCP.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/20

Chile. Modificación de la Resolución DE-176/15 (Préstamo 3629/OC-CH)
Reformulación del Programa de Fortalecimiento de la Gestión del Sector Educativo

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Aprobar la reformulación del Programa de Fortalecimiento de la Gestión del Sector Educativo, autorizado por la Resolución DE-176/15, por una suma de hasta US\$50.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, de acuerdo con los términos y condiciones del documento PR-_____.

2. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Chile, como consecuencia de la reformulación autorizada en esta Resolución.

(Aprobada el ____ de _____ de 2020)

LEG/SGO/CSC/EZSHARE-430074535-11774
CH-L1081