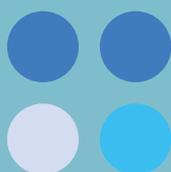
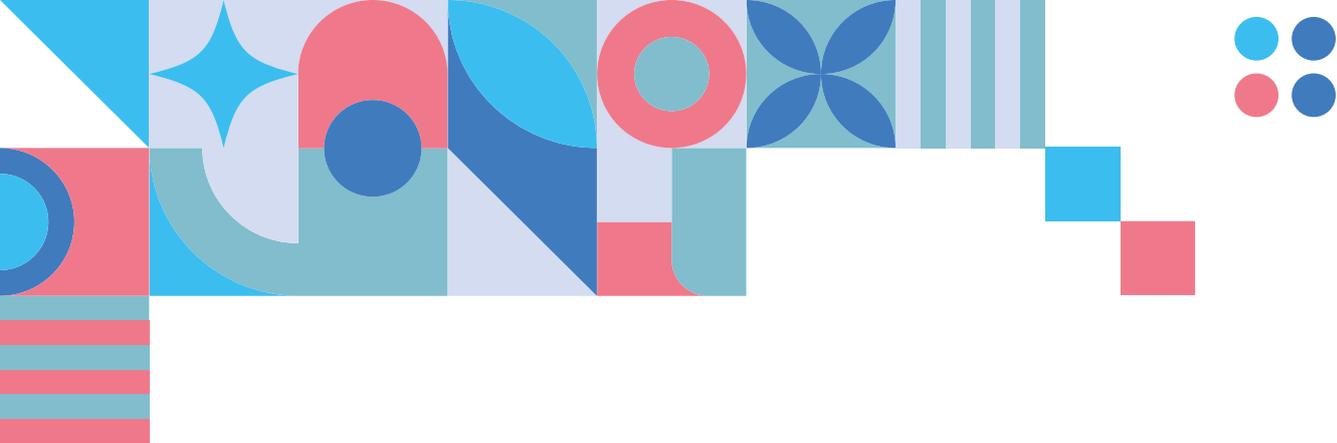




Orientaciones para la Gestión de Programas Educativos en la Nueva Educación Pública

Estrategias y aprendizajes





Orientaciones para la Gestión de Programas Educativos en la Nueva Educación Pública | **Estrategias y aprendizajes**

Dirección de Educación Pública

Avda. Bernardo O'Higgins 1449, Torre 4
Santiago de Chile.

Director de Educación Pública

Rodrigo Egaña Baraona

Jefe División de Desarrollo Educativo

Alexis Moreira Arenas

Equipo encargado

Francisca Zamorano Valdés
Sergio Pirinoli Herrera
Fernanda Agurto Silva

Diseño y realización gráfica

Catalina Riquelme Alvarado



INTRODUCCIÓN

Este documento sintetiza los aprendizajes que la Dirección de Educación Pública (DEP), y en particular la División de Desarrollo Educativo (DDE), ha recabado y analizado en base a las experiencias y prácticas de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en la gestión de programas educativos, así como también en función de la normativa, las prioridades de la política educativa y la búsqueda de la mejora continua en los procesos técnico-pedagógicos.

Desde el año 2022 la DDE ha incrementado su dedicación a la gestión de estas iniciativas, con la creación del Subdepartamento de Programas Educativos y Desarrollo Profesional. En ese contexto, se ha encomendado a profesionales, con dedicación principal a este tema, la creación de criterios de priorización y seguimiento, además de la elaboración de herramientas de levantamiento anual de los programas existentes en todo el sistema de Educación Pública. A esto, se suma la coordinación tanto con los SLEP como con las instituciones públicas y privadas que trabajan como aliados en los procesos educativos en los distintos territorios.

A continuación, se presentan los antecedentes normativos asociados a esta temática en la Ley 21.040 y la definición de programas educativos, así como la relevancia de su gestión en relación con el apoyo técnico-pedagógico. Luego, se señalan las etapas más relevantes y los elementos clave para la gestión de estas iniciativas. Asimismo, se enuncian referentes de progreso para el desarrollo de capacidades en distintos niveles de gestión institucional. Por último, se enfatizan alertas y recomendaciones para la gestión desde la experiencia del sistema.

Las orientaciones aquí contenidas pueden ser un insumo valioso para todo el Sistema de la Nueva Educación Pública (SNEP), considerando no solo a los nuevos SLEP que comienzan su gestión, previo al traspaso del servicio educativo, sino también para aquellos que ya traspasados buscan mejorar sus procesos asociados a la coordinación de los apoyos externos.

1. Antecedentes, normativa y definición

La gestión de programas educativos en los SLEP ha sido un foco constante de trabajo para la DEP. Esta tarea surge tanto desde la normativa que rige el Sistema de la Nueva educación Pública (ley N°21.040), como también desde las necesidades de una gestión que sea estratégica para los servicios en el apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos educacionales de su dependencia. Estos distintos ámbitos se explican a continuación.

1.1. Lineamientos normativos

En el caso de la ley 21.040, en diversos artículos referidos a las funciones y atribuciones de los SLEP y de los directores de establecimientos se hace alusión a la gestión de estas iniciativas. Para estos últimos, se indica:

“b) *Orientar el desarrollo profesional continuo de los docentes y asistentes de la educación. Para ello, deberán proponer al Director Ejecutivo respectivo la implementación de programas o instrumentos de desarrollo profesional de los docentes y otros integrantes del establecimiento educacional, sobre la base de las necesidades del establecimiento, su proyecto educativo institucional, su plan de mejoramiento educativo y los resultados entregados por el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.*” (Art. 10).

En cuanto al nivel intermedio, dentro de las funciones y atribuciones de los SLEP, se indica:

“n) *Coordinar y apoyar la ejecución de planes y programas de otros órganos de la Administración del Estado, tales como la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas y las municipalidades, respecto de los establecimientos educacionales de su dependencia*” (Art. 18).

Asimismo, dentro de las responsabilidades del SLEP en el artículo siguiente se señala:

“11. *Coordinar y organizar la ejecución de las políticas, planes, programas o prestaciones realizadas por otros órganos de la Administración del Estado respecto del establecimiento educacional de su dependencia o sus estudiantes, sin perjuicio de las competencias específicas de dichos órganos.*” (Art. 19).

Por otra parte, encontramos también aspectos asociados a la gestión de programas en la Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028, en uno de los objetivos estratégicos se señala “Fortalecer las capacidades humanas y técnicas de los actores claves del sistema (docentes, educadores de párvulos, directivos, asistentes de la educación y funcionarios SLEP) a través de la mejora de sus prácticas” (p. 63). Este objetivo se materializa en diversas líneas de acción que se deben implementar tanto en los Establecimientos educacionales, SLEP y DEP. Al respecto, la ENEP señala

como iniciativas de los SLEP, asociado a la línea de acción 2.3, que los servicios deben “Levantar un registro de programas, iniciativas a disposición de los establecimientos que impacten en la mejora de la calidad de las prácticas docentes y tengan resultados evidenciados de mejoras en el aprendizaje de los estudiantes.” (p.83)

Todos estos antecedentes normativos indican que dado el mandato de registrar, coordinar, organizar y apoyar la implementación de programas que recae en los SLEP, la DEP también debe implementar iniciativas estratégicas al respecto, dado su rol de institución encargada de la conducción estratégica y coordinación del Sistema. En ese sentido, desde al menos el año 2018 se puede identificar desde la DEP acciones relativas a encontrar las mejores metodologías y aproximaciones que permitan a los SLEP contar con información adecuada para identificar qué programas e iniciativas educativas hacen mayor sentido para sus necesidades y las de sus comunidades educativas. **De este modo, el rol de la DEP es apoyar a los SLEP en la toma de decisiones informadas por evidencia respecto a la conveniencia técnica de implementar los programas que llegan a sus territorios.**

1.2. Definición de programas educativos

En esta línea, a la hora de gestionar este tipo de iniciativas es importante considerar que existen distintas concepciones respecto a qué es un programa, pero en el presente documento utilizaremos la señalada por la Subsecretaría de Evaluación Social:

“ Se entiende por programa público, el conjunto de actividades necesarias, integradas y articuladas para proveer determinados bienes y/o servicios (componentes), tendientes a lograr un propósito específico en una población de modo de resolver un problema o atender una necesidad que la afecte. Un programa basa su diseño en una “hipótesis de cambio”, esto es, que a partir de los bienes y/o servicios provistos se espera que la población beneficiaria supere su situación inicial (problema).¹ ”

Esta definición, se propone que está definición también se aplique al ámbito de programas educativos. Así mismo, es importante considerar que pese a haber sido pensada para los programas públicos, es decir, que se generan por iniciativas impulsadas desde el Estado, también pudiera considerarse adecuada para aquellas iniciativas privadas que prestan una utilidad en la gestión del servicio educativo que entregan los SLEP a sus comunidades.

¹Instructivo Evaluación Ex Ante Formulación Presupuestaria 2025. Diseño de Programas Sociales https://bips.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/docs/informes/instructivos/2025/Instructivo_Evaluacion_Ex_Ante_2025.pdf

2. Relevancia de la gestión de programas educativos en el apoyo técnico-pedagógico

Sin duda que contar con información detallada sobre los programas educativos presentes en los SLEP y sus establecimientos es de suma relevancia para la gestión del servicio educativo, en todos los niveles del SNEP. Sin embargo, esto debe ir acompañado de una toma de decisiones informadas por la evidencia sobre la selección, implementación y evaluación de los programas educativos presentes en los distintos territorios, de manera de complementar el apoyo técnico- pedagógico.

La experiencia de estos años de existencia del SNEP ha demostrado la necesidad de una coordinación permanente con oferentes en las distintas etapas de implementación, así como la entrega oportuna de información ante requerimientos del Sistema para la mejora continua de la gestión de programas e iniciativas. Es por esto, que más allá de la normativa relativa a la coordinación de las iniciativas, una buena gestión en el sistema educativo en general también debiera velar por el aprovechamiento adecuado y eficiente de recursos públicos involucrados (financieros, horas profesionales de dedicación para monitoreo y seguimiento, etc).

2.1. Conexión con instrumentos de gestión del SLEP y de los establecimientos educacionales

Un elemento fundamental que desde la DEP se ha ido promoviendo y enfatizando en los últimos años es que los SLEP y sus establecimientos educativos apunten a incluir programas que hagan sentido para abordar necesidades diagnosticadas y priorizadas en los diversos instrumentos de gestión educativa del territorio.

En esta línea una articulación fundamental es que los programas educativos estén en línea con los sellos formativos establecidos por los propios establecimientos en sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI), considerando la visión, misión y el perfil del niño y niña que se quiere formar. Asimismo, debieran conectarse con Objetivos y Metas Estratégicas planteadas en la Fase Estratégica de la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para el presente ciclo de mejora.

En forma similar, es relevante que el SLEP considere la inclusión o continuidad de programas que respondan a los sellos que el servicio ha establecido en sus Planes Estratégicos Locales (PEL) y que se articulen como apoyos a la consecución de Acciones de Apoyo Técnico-Pedagógico presentadas en el último Plan Anual.

Actualmente la DEP se encuentra generando orientaciones para conectar la gestión de los programas educativos con el Plan Global de Acompañamiento Técnico-Pedagógico, de forma que se articule más específicamente con dicha herramienta en la organización del apoyo que el SLEP realiza en función de las prioridades de trabajo con sus establecimientos.

2.2. Conexión con la política pública en priorización de monitoreo y seguimiento

En el SNEP actualmente existen cientos de iniciativas que pudieran ser considerados programas educativos. No obstante, dados los recursos limitados con que los SLEP cuentan para monitorear este considerable flujo de requerimientos e información, desde la División de Desarrollo Educativo de la DEP, se ha orientado a las Unidades de Apoyo Técnico-Pedagógico (UATP) priorizar algunos programas para su monitoreo y seguimiento técnico en la medida que haga sentido para el quehacer de los establecimientos.

En este sentido, la DEP recomienda considerar los siguientes criterios de selección de aquello que **requiere mayor monitoreo desde la gestión técnico-pedagógica**:



Propósito: el programa tiene relación directa y verosímil con la política educativa vigente. Actualmente esto sería con los ejes del:

Plan de Reactivación



1. Convivencia y salud mental



2. Fortalecimiento de aprendizajes



3. Revinculación y asistencia.

Esto es relevante, dado que la Reactivación Educativa ha sido una preocupación fundamental en los últimos años, sobretodo considerando los desafíos que la pandemia COVID planteó para el Sistema.



Destinatarios: considera acciones que implican directamente a:



A las y los estudiantes de algún nivel (educación parvularia, básica, media o de adultos)



Docentes



Educadoras



Asistentes de la educación



Integrantes del equipo directivo



y/o profesionales que conforman la UATP

Esto considera que dichos destinatarios son lo que están en el campo de acción más inmediato de las gestiones del SLEP.



Frecuencia y tipo de servicio: programas que contienen un conjunto de **componentes que van más allá de:**

- ✦ **La transferencia de recursos:** Ejemplo: no considerar Tarjeta Nacional Estudiantil, subvenciones, asignaciones
- ✦ **Bienes:** Ejemplo: no incluir la entrega de útiles.

Además, los **componentes entregados no se limitan a un único momento en el tiempo** (Ej.: un único taller), sino que **contempla la realización de actividades con mayor frecuencia durante la ejecución del programa** (Ej.: serie de talleres distribuidas en el año). Esto hace sentido en cuanto considera aquellas iniciativas que mayormente pudiera modificar el funcionamiento habitual de los establecimientos.

3. Etapas sugeridas y elementos clave para gestionar programas educativos en SLEP

En función de las experiencias y aprendizajes desde la instalación de las primeras cohortes de SLEP, se ha establecido que existen, al menos, tres etapas distinguibles de la gestión de programas educativos:

1. Selección/diseño

2. Implementación y seguimiento

3. Evaluación y continuidad.

A continuación, se explicarán dichas etapas, así como sus productos esperados para la mejora de la gestión.

3.1 Flujo de diseño/selección

Es relevante considerar que los programas educativos llegan mayoritariamente para ser implementados en los establecimientos educacionales del territorio, no obstante, hay algunas acciones cuyo foco son los profesionales de la Unidad de Apoyo-Técnico Pedagógico (UATP) del SLEP.

Resulta importante también indicar que gran parte de las iniciativas son de origen externo al SLEP (ya sean públicas o privadas), pero en algunos casos existen iniciativas diseñadas por el propio SLEP.

En el caso de los programas de origen externo al SLEP, estos suelen llegar por tres vías:

- a. El proveedor contacta directamente a los establecimientos educacionales.
- b. El proveedor contacta a la Dirección Ejecutiva del SLEP, ya sea a través de contacto directo o plataforma lobby
- c. Las iniciativas son promovidas por el Mineduc u otras instituciones públicas a través, en algunos casos con intermediación de la DEP, siendo varias de ellas de continuidad previo a la creación del servicio.

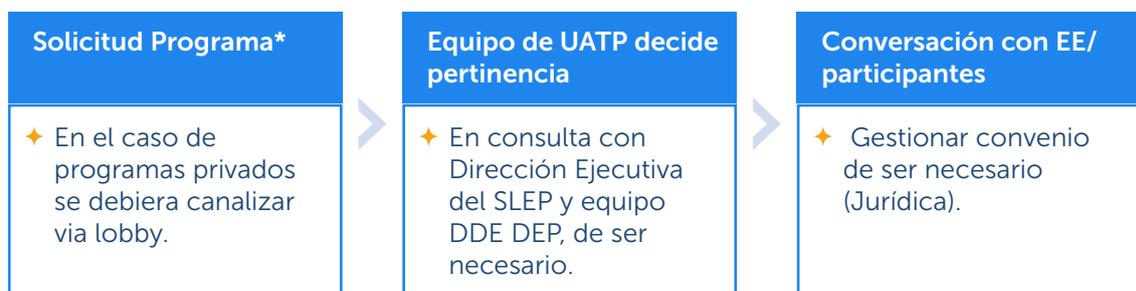
La recomendación de la DEP es que todas estas iniciativas y programas externos debieran canalizarse a través de la UATP, dado su rol fundamental en la gestión del apoyo técnico-pedagógico, tendiendo a eliminar los contactos directos a los establecimientos sin informar al SLEP en su rol de sostenedor responsable por la provisión del servicio educativo.

La selección/diseño de las iniciativas que realice la UATP debiera considerar para decidir su pertinencia, como ya se ha señalado, la confluencia del servicio ofrecido con las necesidades diagnosticadas y presentes en los instrumentos de gestión del territorio. En algunos casos, esto también debiera requerir consulta a la Dirección Ejecutiva del SLEP, así como la orientación de la División de Desarrollo Educativo de la DEP, respecto a antecedentes del prestador y experiencias con otros SLEP de la misma institución/iniciativa.

Sin embargo, un aspecto que no debiera pasarse por alto es la consulta a los establecimientos y sus comunidades, como beneficiarios de los servicios a recibir sobre la necesidad de implementar las iniciativas, así como su factibilidad en función de las condiciones requeridas para llevarlas a cabo.

En el caso de algunas iniciativas, sobre todo de origen privado, es probable que su implementación también requiera de convenios, lo que requerirá un apoyo del equipo jurídico del SLEP para su concreción.

Flujo sugerido en diseño/selección de programas:



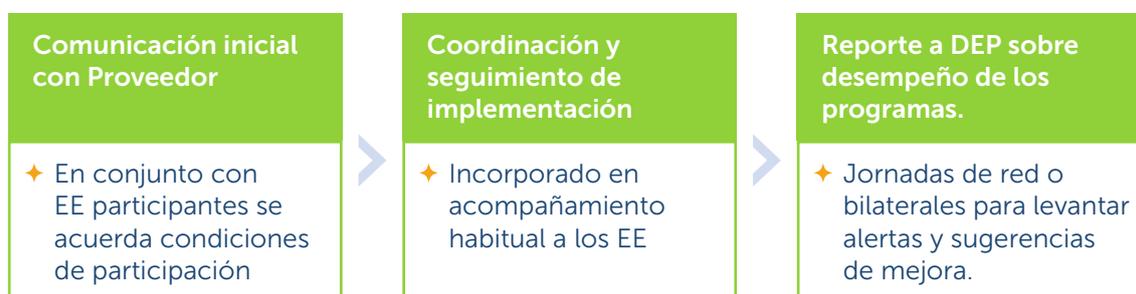
A la luz de estas gestiones, se esperaría que el SLEP pueda concretar un mapeo exhaustivo de todas las iniciativas presentes en su territorio, consolidando la información en una planilla o base de datos que permita ágilmente decidir en función de lo que ya existe en el territorio si es necesario sumar nuevas iniciativas que puedan llegar a establecimientos o beneficiarios que no hayan sido incluidos por los programas vigentes.

3.2 Flujo de implementación y seguimiento

Una vez que se ha decidido seleccionar un programa educativo para su implementación en el territorio, es fundamental establecer una comunicación fluida y clara con los establecimientos que recibirán las prestaciones y sus condiciones de participación. Del mismo modo, es necesaria una coordinación atenta con las entidades ejecutoras, dejando claramente establecidos desde el principio los criterios y formas de seguimiento.

En esta línea, se recomienda que, dentro de la coordinación del seguimiento de la implementación de la iniciativa, esta se pueda articular con el acompañamiento habitual que reciben los establecimientos por los asesores de la UATP.

Flujo sugerido en implementación y seguimiento de programas:



Como producto de esta etapa, se recomienda ir generando y actualizando reportes de información sistematizada de programas por establecimiento, teniendo presente la necesidad de discutir en sesiones de acompañamiento individual o en red sobre las posibles alertas y sugerencias de mejora.

3.3. Flujo de evaluación y continuidad

Una de las instancias que probablemente sea adecuada a la hora de evaluar un programa educativo, sobretodo pensando en su continuidad para un siguiente año, es la elaboración del Plan Anual del SLEP. En dicho proceso, es importante considerar si las iniciativas existentes han contribuido al cumplimiento de objetivos y metas estratégicas del SLEP y sus establecimientos.

De este modo, resulta relevante compilar y consolidar evidencias del seguimiento y monitoreo que se haya hecho de las iniciativas, ya sean cuantitativas o cualitativas. Del mismo modo, es importante analizar si estas iniciativas son relevantes como apoyo en el cumplimiento de las Acciones de Apoyo Técnico-Pedagógico del año en curso y de las que serán formuladas para el año siguiente.

A la luz de estos antecedentes, si se decide la continuidad de la iniciativa el SLEP debiera considerar la solicitud de ajustes al proveedor o entidad ejecutora, ya sea para continuar en condiciones similares o por cambios en las condiciones de cobertura.

Flujo sugerido de gestión de programas: evaluación y continuidad



Como producto esperado de esta etapa se sugiere contar con un listado tentativo de programas a implementar en año siguiente en conexión con el Plan Anual, así como las coordinaciones necesarias para su próxima implementación.

Por último, cabe señalar que, para las tres etapas mencionadas en este ciclo de gestión de programas educativos, los procesos presentados podrían ser igualmente aplicables a estudios o investigaciones que desde el ámbito académico llegan al SLEP y sus establecimientos.

4. Gestión progresiva de programas educativos en relación con el desarrollo de capacidades.

La gestión de programas es un proceso que complementa el apoyo técnico-pedagógico que brinda el SLEP con foco en el desarrollo de capacidades. En este sentido, es importante tener referentes de progreso respecto al estado actual y estado deseado del trabajo en torno a este tema en los servicios locales.

Así, cuando se comienza a explorar la gestión de programas educativos, se suele abordar con pasos básicos, pero necesarios. El primero es que el equipo de la UATP reconozca la importancia de contar con una gestión de programas relevantes para la planificación estratégica del SLEP y sus EE. En muchos casos, esta reflexión no va

aparejada inmediatamente de un diseño organizacional acorde y se necesita avanzar hacia responder de mejor forma a los requerimientos de la gestión de programas que contribuyan al desarrollo integral y la mejora de aprendizajes en las y los estudiantes.

En un siguiente estadio de progreso, que se puede denominar de implementación incipiente, el equipo UATP evidencia una implementación más habitual, pero aún no sistemática de los conocimientos y habilidades necesarios para una gestión efectiva de algunos programas relevantes para la planificación estratégica del SLEP y sus EE. Asimismo, el diseño organizacional responde de manera más bien parcial a los requerimientos mínimos de la gestión de programas.

Posteriormente, en una implementación más avanzada, el equipo UATP muestra una implementación más sistemática de los conocimientos y habilidades necesarios para una gestión efectiva de la mayoría de los programas relevantes para la planificación estratégica del SLEP y sus EE. Al mismo tiempo, cuentan con un diseño organizacional que responde a los requerimientos esenciales de la gestión de programas, además de desarrollar un enfoque de mejora continua que permite analizar y aprender de los nuevos problemas, recurriendo a las capacidades en desarrollo para identificar aspectos perfectibles y posibilidades de mejora.

Por último, en un estadio de consolidación para la sustentabilidad, el equipo UATP se desempeña con una implementación sistemática y consistente de los conocimientos y habilidades necesarios para una gestión efectiva de todos los programas relevantes para la planificación estratégica del SLEP y sus EE. En forma similar, cuentan con un diseño organizacional que responde a los requerimientos de todos los procesos de la gestión de programas, generando mejores condiciones en el SLEP y sus EE para el desarrollo integral y la mejora de aprendizajes en las y los estudiantes. En este nivel, el equipo ha desarrollado un enfoque de mejora continua permanente y sistemático en todas las etapas del ciclo de gestión de programas, que permite responder a desafíos presentes y anticiparse a nuevos desafíos futuros. Alcanzar este nivel debiera ser el estado deseado posible para todos.

5. Alertas y recomendaciones específicas desde la experiencia de la NEP.

La implementación de los SLEP ya en régimen de la Nueva Educación Pública ha dejado importantes aprendizajes para la gestión que pueden facilitar la instalación de los nuevos SLEP, así como la mejora continua de los que ya cuentan con el traspaso del servicio educativo. Para ir progresando en desarrollar capacidades para la gestión, se pueden abordar las alertas y recomendaciones que se explican a continuación:

5.1. Alertas

a. Todos los programas, iniciativas, investigaciones y otros requieren gestión: incluso considerando aquellos proveedores con buen desempeño en años anteriores u en otros territorios, toda iniciativa requiere gestión permanente, ya que sea en su coordinación inicial, en el seguimiento que deba realizarse y/o en la evaluación.

b. Hay contrapartes que requieren más comunicación que otras: esto aplica tanto para la comunicación con las entidades ejecutoras, como para los mismos establecimientos e incluso con otras unidades del SLEP que deban articularse para una correcta gestión.

c. Hay establecimientos que tienen programas o iniciativas de continuidad de periodos anteriores y que suelen no reportar al SLEP o la DEP: por diversos motivos hay información que suele perderse en los traspasos o cambios de año, por lo que es importante poder acceder a dicha información por todos los medios posibles para realizar una correcta gestión y uso de recursos. Contar con dicha información permitirá un análisis de los programas y convenios para priorización de aquellos que sean educativos

d. La gestión de programas también es desarrollo de capacidades: reflexionar, colaborar, desarrollar confianza relacional y distribuir el liderazgo son capacidades necesarias para una buena gestión de programas en la UATP como organización, que apunte a alinear las necesidades del SLEP y sus comunidades educativas con la oferta existente en el sistema.

5.2. Recomendaciones para avanzar

En función de las alertas y aprendizajes recabados por la DEP de la gestión de programas educativos, así como las necesidades mínimas para avanzar en el desarrollo de capacidades en este proceso, a continuación se menciona una serie de enunciados y preguntas que debiera realizarse el SLEP, y en particular el equipo de UATP, a la hora de organizar óptimamente su gestión de programas.

1. El SLEP define encargado(s), con roles y funciones explícitas, para la gestión de programas educativos en términos de coordinar la relación con instituciones externas y analizar la pertinencia de las iniciativas implementadas.

¿Esto está decidido para este año? ¿Quién es? ¿Cómo se piensa que se coordinará en la UATP y con la DEP?

2. El SLEP define encargado(s), con roles y funciones explícitas, para el registro de programas educativos, que a la vez pueda reportar a la DEP al respecto.

¿Esto está decidido para este año? ¿Quién es? ¿Cómo se piensa que se coordinará en la UATP y con la DEP?

3. La Dirección Ejecutiva del SLEP le entrega a la UATP el poder de decisión sobre la gestión de programas educativos que llegan al territorio.

¿Esto ha sido explicitado? ¿Quiénes otros están involucrados? ¿Cuál es el flujo de decisión?

4. SLEP define un procedimiento para la gestión del ciclo (selección, implementación y evaluación) de programas.

¿Esto ha sido explicitado? ¿Es de conocimiento de todo el equipo UATP/SLEP y los EE?

5. La UATP, considerando el desarrollo de las capacidades de reflexión, confianza y colaboración, promueve la sensibilización en su equipo y establecimientos sobre la relevancia de una gestión de programas efectiva.

¿Visualiza instancias de trabajo de la UATP y con los EE donde pudiera avanzar con esta sensibilización?

6. La UATP y los equipos directivos EE establecen criterios comunes y metodología para la selección de programas nuevos que lleguen al territorio.

¿Visualiza instancias de trabajo de la UATP y con los EE donde pudiera discutir y acordar estos criterios y metodología?

7. Se elabora una caracterización (catastro exhaustivo) de la oferta programática del SLEP, que permite nutrir la toma de decisiones basada en datos de la propia institución y de la DEP para apoyarles.

¿Ya han levantado información a este respecto? ¿Los instrumentos ya desarrollados y aplicados contribuyen con información valiosa para la toma de decisiones en este aspecto?

8. La UATP y los equipos directivos EE analizan conjuntamente, en base a los criterios acordados, la pertinencia de la oferta programática existente.

¿Visualiza instancias de trabajo de la UATP y con los EE donde pudiera analizar esta pertinencia?

9. La UATP y los equipos directivos EE evalúan, con apoyo de la DEP, la selección o continuidad de los programas educativos a implementar en el territorio

Pensando en elaboración de Acciones de Apoyo Técnico-Pedagógico a definir en Plan Anual 2026.



Orientaciones para la Gestión de Programas Educativos en la Nueva Educación Pública

Estrategias y aprendizajes

