



Centro de Investigación Avanzada en Educación  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# Estándares de Calidad de Programas de Asistencia Técnica Educativa

Centro de Investigación Avanzada en Educación

Proyecto Fondef DO6i1038





Este documento presenta el modelo de estándares de calidad para un sistema de acreditación de Programas de asistencia técnica educativa desarrollado por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) y da cuenta además de su proceso de construcción y validación.

Para comprender a cabalidad este modelo, es necesario conocer algunos elementos del contexto al que se orienta. Comencemos señalando que la propuesta se inscribe en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos subvencionados que viene desarrollándose en el país al alero de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

Promulgada en 2008, la Ley SEP opera incrementando los recursos de la subvención escolar destinados a alumnos considerados prioritarios en función de su bajo nivel socioeconómico familiar y establece la obligación de alcanzar mejores resultados de aprendizajes para todos los estudiantes.

En el contexto de la SEP, los recursos adicionales de la subvención pueden ser invertidos en estrategias que permitan conseguir el objetivo de mejora mediante apoyos externos a las escuelas. Por ello, los administradores educacionales y las propias escuelas y liceos están invirtiendo recursos crecientes en la contratación de servicios de asistencia técnica educativa (ATE). Con el objeto de promover estos servicios y regular el

uso de los recursos de la SEP, el Ministerio de Educación creó un registro nacional de asistencia técnica educativa (Registro ATE).

La asistencia técnica educativa es un servicio de asesoría directa a los establecimientos educacionales provista por consultores externos, cuyo propósito es iniciar o sostener procesos de mejoramiento. Trabaja mediante intervenciones temporalmente acotadas (no necesariamente breves), que se desarrollan en terreno - al menos en parte - y que no forman parte de la administración regular que realizan los responsables de la gestión de la escuela.

A pesar del volumen de la demanda, la información disponible sobre la calidad y efectividad de las ATE en Chile es escasa, al mismo tiempo que el riesgo asumido por el contratante de estas asesorías es tan alto como la posibilidad de que los recursos invertidos no se traduzcan en los mejoramientos esperados. Disminuir las asimetrías de información y, en general, los costos de transacción entre proveedores y usuarios de ATE, puede hacer una enorme diferencia en la eficiencia con que son utilizados esos recursos.

Mejorar la efectividad de los servicios ATE en el logro de mejores oportunidades escolares para los estudiantes chilenos, y la eficiencia en el uso de los recursos públicos involucrados son dos aspectos críticos que buscó abordar el Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile mediante la creación de un sistema de información, registro, monitoreo, evaluación y certificación de los servicios de asistencia técnica educativa a establecimientos educacionales (SIRMEC). Este proyecto, generado en el marco del Programa FONDEF de CONICYT, tuvo por objetivo diseñar, implementar y articular todos los elementos (información, registro, monitoreo, evaluación y certificación) para que el componente ATE de la Ley de Subvención Escolar Preferencial operase con mayor efectividad. El año 2007, CIAE da inicio al proyecto que crearía el SIRMEC con financiamiento de FONDEF y del Ministerio de Educación, y con el apoyo de tres instituciones líderes en el campo educacional y con experiencia en el apoyo a escuelas, que se constituyeron en socias del proyecto: Fundación Educacional Arauco, Sociedad de Instrucción Primaria y Fundación Chile.

Como parte de este proyecto, CIAE ha colaborado con el Ministerio de Educación en la constitución del Registro ATE, en la elaboración del mecanismos de Monitoreo y Evaluación de los servicios de asistencia técnica y en la creación de un sistema de acreditación de programas de asistencia técnica educativa basado en estándares

El registro nacional de asistencia técnica, es el registro público de personas o entidades pedagógicas y técnicas de apoyo, a partir del cual los sostenedores y establecimientos educacionales pueden contratar la asistencia técnica que más se adecue a sus necesidades. Al Registro ATE pueden postular personas naturales, instituciones de educación superior y organizaciones privadas que cumplan con ciertos requisitos mínimos. Entre estos requisitos se encuentra la obligación de realizar ofertas de asistencia técnica y demostrar experiencia ATE durante los últimos 5 años (ya sea directamente o a través del equipo profesional en el caso de las instituciones), estar acreditada (en el caso de las universidades) y demostrar solvencia económica.

Como se aprecia, los requisitos para acceder y permanecer en el Registro ATE son básicamente formales y no necesariamente indican el nivel de calidad de los servicios de asistencia técnica que éstas ofrecen.



## Enlaces

**CIAE**  
[www.ciae.uchile.cl](http://www.ciae.uchile.cl)

**SEP**  
[www.mineduc.cl/index.php?id\\_portal=29](http://www.mineduc.cl/index.php?id_portal=29)

**Registro ATE**  
[www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)

**Fondef**  
[www.fondef.cl](http://www.fondef.cl)

**CONICYT**  
[www.conicyt.cl](http://www.conicyt.cl)

**SIRMEC** [www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario\\_fondef\\_ate/MemoriaSIRMEC.pdf](http://www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario_fondef_ate/MemoriaSIRMEC.pdf)

La institucionalización de un mercado de asistencia técnica en el marco de la SEP y la importancia creciente que se le otorga para el mejoramiento escolar, son dos hechos que ponen de manifiesto la necesidad de contar con mayor información sobre los niveles de calidad de la asistencia técnica y con mecanismos que posibiliten aumentar la efectividad de las asistencias técnicas ofrecidas. Así, el sistema de acreditación de programas de asistencia técnica busca complementar el Registro ATE, otorgar mayor información sobre la calidad de los servicios ofrecidos, y calificar la demanda por estos servicios de parte de escuelas, sostenedores y el propio Ministerio de Educación. Con el propósito de crear este Sistema, CIAE elaboró un conjunto de estándares de calidad para programas de asistencia técnica educativa.

Los estándares de calidad para programas de asistencia técnica son una selección basada en evidencia académica y socialmente validada de los factores que se debiese asegurar para promover el mejoramiento educativo, y fueron contruidos mediante un proceso que incluyó una amplia revisión bibliográfica, y etapas consecutivas de consulta y validación técnica y social.

En las páginas que siguen, se presenta este modelo de estándares para un sistema de acreditación de programas de asistencia técnica educativa y el proceso de construcción y validación que lo generó. Las secciones se han organizado de la siguiente forma: en el primer apartado se presenta

brevemente la metodología que fue utilizada para la construcción de la propuesta de estándares; en el segundo, se describen ampliamente las fuentes de información a partir de las cuales se nutrió la propuesta y los actores que participaron en las fases consecutivas de consulta y validación; finalmente, se presenta el modelo de estándares de calidad para programas de ATE.

Pensamos que el conocimiento y la difusión de los estándares de calidad de programas ATE no sólo contribuirá, por la vía de su aplicación, como modelo de certificación, a la vez, entregará a los oferentes de ATE, a los clientes-usuarios y al Estado un conjunto de orientaciones y referentes – explícitos, conocidos y validados – que les permitirán guiar su quehacer concreto en torno a ejecución de la Ley SEP, así como iniciar procesos de mejoramiento continuo de las ofertas de servicios ATE.

El modelo de estándares que presentamos a lo largo de este documento difiere largamente de la propuesta inicial que generara el CIAE. Consideramos que además de ser detallada, específica y adecuada a la realidad nacional, la propuesta final se ajusta sólidamente a las necesidades de las escuelas que son el foco de las asesorías técnicas. Sin duda, parte importante de la calidad del resultado final se debe al trabajo colaborativo que consideró cada etapa de trabajo en la elaboración del modelo de estándares. Es

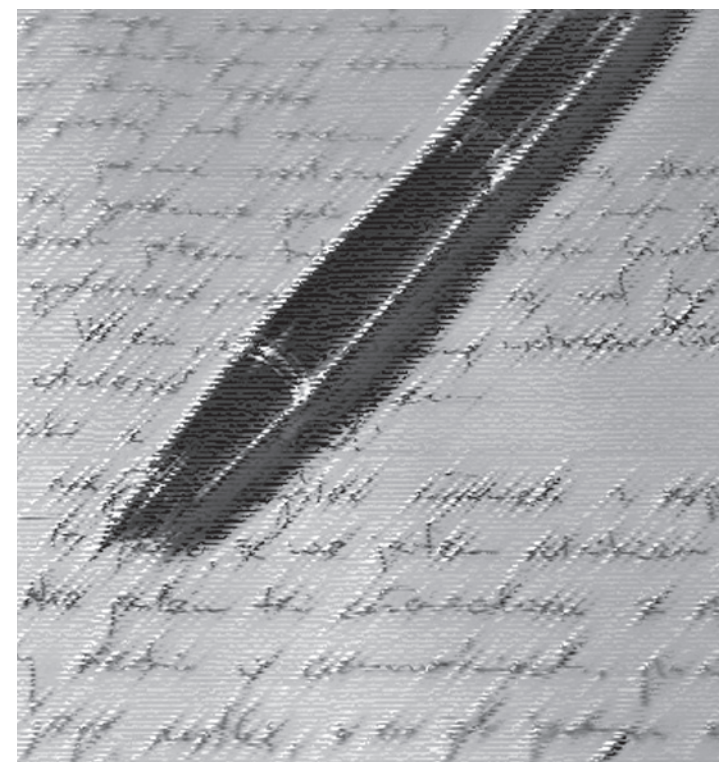
coherente, entonces, que también el modelo enfatice el establecimiento de relaciones dialógicas y la generación de acuerdos entre oferentes y usuarios de ATE como elementos de gestión centrales.

Otro elemento del modelo final que es importante destacar es el hecho de que este se orienta a generar evidencia de manera dinámica, posibilitando que se realicen ajustes al diseño de un programa en función de cada aplicación concreta - atendiendo los requerimientos de cada establecimiento – y permitiendo a cada ATE mejorar el diseño y calidad de su propia oferta de programas. Además, el modelo se orienta a que la suma de los aprendizajes y la reflexión crítica en torno de ellos sea capaz de retroalimentar la política de mejoramiento educativo, aportando a mejorar su calidad y cobertura. Por otra parte, esperamos que, en el largo plazo, aporten con elementos que favorezcan la sostenibilidad de las intervenciones en el tiempo.

En CIAE, el grupo de trabajo que elaboró este modelo de estándares de calidad de los programas ATE fue liderado por Juan Pablo Valenzuela, y estuvo integrado por Valentina Abufhele y Silvia Elgueta, profesionales que coordinaron los procesos de mejoramiento continuo del modelo; Cristián Bellei y Alejandra Osses, del equipo directivo del proyecto Fondef; y Fernanda del

Pozo, Vicente Montenegro y Miski Peralta, quienes realizaron su práctica profesional trabajando en los talleres y en la aplicación experimental del modelo. Carmen Sotomayor y María Leonor Varas, investigadoras asociadas al Centro, aportaron con sugerencias para el diseño inicial de la propuesta de estándares.

*Juan Pablo Valenzuela*



**Enlaces**

Mineduc  
[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

Fundación Educacional Arauco  
[www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl)

Sociedad de Instrucción Primaria  
[www.sip.cl](http://www.sip.cl)

Fundación Chile  
[www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl)





*En el diseño de la metodología que se siguió en el proceso de construcción del modelo de estándares se consideró diversas experiencias nacionales e internacionales en implementación de estándares en procesos de acreditación o evaluación de actores e instituciones en el sistema educacional.*

## Aprendizajes en elaboración de estándares, a partir de la experiencia nacional e internacional\*

- \* Un estándar debe identificar claramente cuáles son las prácticas que los actores deben asegurar para el logro de objetivos.
- \* Debe definirse niveles de logro de un estándar, de forma que los actores puedan reconocer en éstos lo alcanzado y los desafíos futuros de mejoramiento.
- \* Tanto los estándares como los niveles de logro deben estar basados en evidencia y ser sustentables a través de la evaluación continua del mismo modelo.
- \* Los estándares requieren de un debate participativo y deben ser adecuadamente validados (social y técnicamente) para garantizar altos grados de legitimidad e institucionalización.

\*CIAE (2009). Estándares e Indicadores de Desempeño de Sostenedores en el Sistema Educacional Público Chileno. Componente Acreditación Basada en Estándares en el Sistema Escolar (Documento de Trabajo).

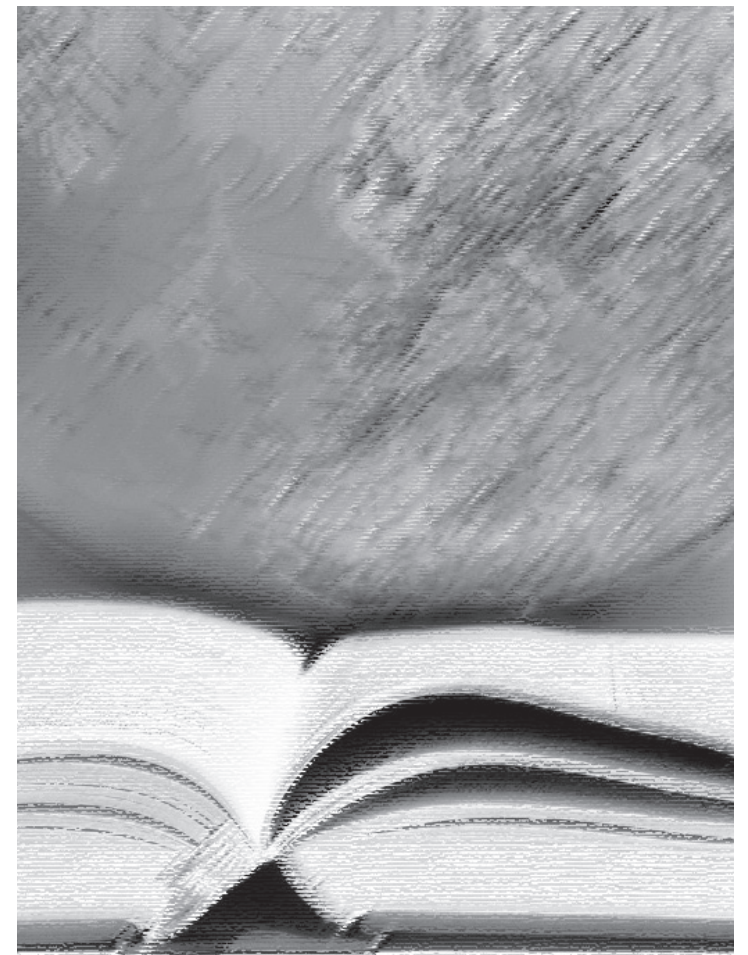
\* Osses, A. y González, C. (2010). ¿Qué se sabe sobre Asistencia Técnica Educativa en el mundo? El contexto Internacional. En Bellei, C., Osses, A. & Valenzuela, J.P. (2010) Asistencia técnica educativa: de la intuición a la evidencia.

\*Ferrer (2006). Estudio Comparado Internacional sobre Procesos de Elaboración e Implementación de Estándares de Currículum en América Latina. Grupo de Análisis para el Desarrollo, Informe Final para el Grupo de Trabajo sobre Estándares y Evaluación, PREAL.

Atendiendo estos aprendizajes, se decidió que el proceso de construcción del modelo definitivo de estándares de calidad para programas de asistencia técnica considerara tres fases sucesivas, las que transcurrieron entre 2009 y 2010. Esto, con el objetivo de consultar y validar con distintos actores y a través de diversas metodologías el modelo de estándares en construcción. Cada fase dio origen a una nueva versión de la propuesta, que se ajustó en torno a la información recogida.

Al inicio del proceso de construcción y validación del modelo se elaboró un primer borrador de propuesta, construido a partir de la evidencia disponible sobre asistencia técnica. Las siguientes versiones se ajustaron en base a la información recogida de los actores consultados en las fases anteriores, y se consolidaron en una versión final.

Para seguir, caracterizaremos brevemente las metodologías de trabajo consideradas en la elaboración de cada versión de la propuesta. Antes, destaquemos que en total 150 personas participaron de las fases de consulta. Entre ellas, 26 hacen parte de instituciones sostenedoras de establecimientos municipales y particulares subvencionados; 38, de establecimientos educativos de ambas dependencias; 42, de instituciones oferentes de asistencia técnica, además de expertos de diversas instituciones y ámbitos educativos, profesionales de los niveles regionales y central de MINEDUC, e investigadores del CIAE.



Primera fase

Revisión bibliográfica y consulta a expertos

La primera fase de trabajo, orientada a la elaboración de una propuesta inicial, consideró una exhaustiva revisión bibliográfica y la realización de consultas a expertos.

Entre la literatura, se indagó en torno a cuatro elementos que conviene destacar, por cuanto dieron pie a la primera versión de la propuesta de estándares. Estos son:

- i. Factores de calidad de la asistencia técnica identificados en estudios nacionales e internacionales
- ii. Estudios sobre programas de asistencia técnica en Chile
- iii. Estudios sobre experiencias de asistencia técnica a nivel internacional
- iv. Modelos de evaluación y acreditación basados en estándares.

La primera versión de la propuesta fue sometida a consulta con un conjunto de nueve expertos de distintas disciplinas y ámbitos del quehacer educativo y trece profesionales de las instituciones socias del proyecto. A partir de los comentarios recogidos en esta primera consulta, se elaboró una segunda versión de la propuesta de estándares.



Segunda fase

Consulta con actores relevantes del sistema educativo

Esta fase consistió en la consulta y validación de la segunda versión del modelo con un conjunto más amplio de actores. La consulta se realizó a través de una metodología de talleres, de los que participaron cuatro grupos de actores:

- i. Sostenedores de establecimientos municipales y particulares subvencionados de las regiones de la Araucanía y Metropolitana
- ii. Directores de establecimientos municipales y particular subvencionados de las regiones de la Araucanía y Metropolitana
- iii. Profesionales MINEDUC a nivel nacional y de las regiones de la Araucanía y Metropolitana
- iv. Instituciones oferentes de servicios ATE de las Regiones de Valparaíso, de la Araucanía y Metropolitana

A partir de los resultados de esta consulta, se elaboró la tercera versión de la propuesta de estándares.



Enlaces

Ver ANEXO Sostenedores Participantes.

Ver ANEXO Directores Participantes.

Ver ANEXO Profesionales Mineduc participantes.

Ver ANEXO Oferentes ATE participantes.





## Tercera fase



### Aplicación experimental de los estándares en un conjunto de seis programas de ATE

La tercera versión fue finalmente sometida a una fase de testeo empírico, con un conjunto de seis programas de asistencia técnica educativa en las regiones de Valparaíso, Metropolitana y Araucanía. El objetivo de esta fase fue evaluar empíricamente la aplicabilidad de los estándares en distintos programas de asistencia técnica.

A partir de esta validación se ajustó la tercera versión de la propuesta y se consolidó la versión final del modelo de estándares, que se presenta en la sección Estándares de Calidad para programas ATE de este documento.

Luego de cada fase de consulta, la nueva versión de la propuesta, ajustada a partir de los comentarios recibidos, fue discutida con el equipo interno del CIAE y por el equipo directivo del FONDEF.

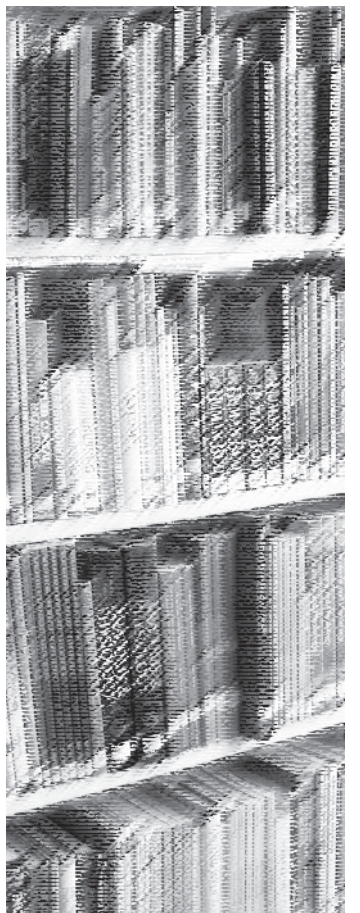


*Diversas fuentes de información fueron utilizadas en el proceso de elaboración de la propuesta de Estándares de Calidad para un Sistema de Acreditación de Programas de asistencia técnica educativa. Estas fueron revisión bibliográfica, consulta a expertos y actores sociales, y una aplicación piloto de los estándares sobre un conjunto de programas ATE. A continuación detallamos las fuentes utilizadas en cada fase de trabajo y las metodologías, los actores consultados y los principales resultados obtenidos de estas fuentes, que se fueron incorporando sucesivamente a la propuesta.*

#### A) Revisión bibliográfica

La primera versión de los estándares de calidad de programas ATE se generó en un proceso que consideró la consulta de diversas fuentes académicas.

Entre ellas, resalta el estudio sobre “Factores de calidad de la asistencia técnica educativa”, que recoge investigaciones y experiencias nacionales e internacionales de asistencia técnica e identifica los factores que la literatura señala como relevantes para incrementar la calidad y efectividad de la estos servicios de apoyo. Luego, seis estudios de caso de programas de asistencia técnica en el país realizados en el marco del mismo Proyecto FONDEF el año 2008, a partir de los que se identificaron factores que instituciones oferentes y beneficiarios (directores, sostenedores, docentes) identifican como importantes para producir mejores resultados en las asesorías. Asimismo, se consideró un estudio de experiencias internacionales sobre asistencia técnica educativa, que posibilitó al equipo identificar elementos relevantes para la elaboración de un modelo



Enlaces

Ver [www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario\\_fondef\\_ate/LibroEstudioCasos.pdf](http://www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario_fondef_ate/LibroEstudioCasos.pdf)

de estándares. Por último, se consideró una sistematización de experiencias sobre evaluación basada en estándares. Esta sistematización, realizada por CIAE durante el 2008 y 2009, recoge las experiencias nacionales e internacionales de implementación de estándares en el ámbito educativo. A partir de éstas, se recogieron los principales aprendizajes sobre los procesos de diseño, validación e implementación de modelos de estándares.

Resultados de la Revisión Bibliográfica

Estas fuentes recogen todos los elementos que la literatura señala como “factores” que pueden facilitar que una asistencia técnica produzca los resultados esperados y guiaron la construcción de un primer listado de estándares. Adicionalmente, permitieron tomar algunas decisiones respecto a la cobertura y estructura del modelo de estándares.

Cobertura del modelo

Respecto de la cobertura, se decidió que el modelo de estándares estaría orientado a “programas” de asistencia técnica y no a las instituciones proveedoras de ATE. Esto, atendiendo a que una institución puede ofrecer más de un programa, y que éstos pueden variar en sus niveles de calidad. Además, se consideró que el proceso de inscripción en el Registro ATE sería la instancia para solicitar información institucional a los

oferentes. Junto con esto, se decidió que los estándares serían aplicables a programas provistos por una institución, y no por personas individuales. Aun cuando la ATE de la Ley SEP puede ser provista por personas naturales, el modelo no se aplicará a programas de este tipo porque se requeriría de un diseño de estándares diferente, basado en la evaluación de competencias profesionales. Esta tarea deberá ser abordada en el proceso de implementación de la ley SEP.

Estructura del modelo de estándares para programas ATE

A partir de las experiencias sobre evaluación y acreditación basadas en estándares, se decidió organizar el modelo en base al “proceso” de una asistencia técnica. Esto es, a partir de sus Etapas o fases en el ciclo de desarrollo de los programas.

Cada Etapa, está constituida por un conjunto de Componentes, y éstos, a su vez, por un conjunto

de Elementos de Gestión. Las Etapas constituyen las principales fases en el ciclo de desarrollo de los programas de asistencia técnica educativa. Van desde su formulación o diseño hasta la evaluación y obtención de resultados sustentables en el tiempo. Los Componentes constituyen la desagregación de

las etapas en procesos y tipos de resultados que debe asegurar el programa. Los Elementos de Gestión son la expresión operativa de las etapas y componentes. Representan las prácticas y resultados específicos que debe asegurar el programa ATE para una gestión de calidad.

El detalle de los estándares, que equivalen a los elementos de gestión del modelo, se presentará en la sección siguiente de este documento. Estos estándares se inscriben en etapas y componentes, que son las siguientes:

Etapas y componentes del modelo de estándares de calidad para programas ATE					
Etapas	Componentes				
Diseño	Objetivos y resultados esperados	Metodologías de trabajo y actividades	Gestión de recursos	Metodologías de seguimiento y evaluación	
Implementación del programa	Diagnóstico para ajuste del programa	Acuerdos para la implementación	Ejecución del plan de trabajo	Relación con la contraparte	Seguimiento de la implementación
Evaluación y resultados del programa	Aplicación de las metodologías de evaluación	Efectividad en el logro de resultados y cumplimiento de objetivos		Satisfacción de la contraparte	



Enlaces

Ver [www.ciae.uchile.cl/documentos/libroATEdocumental.pdf](http://www.ciae.uchile.cl/documentos/libroATEdocumental.pdf)



## Síntesis de factores de calidad de la asistencia técnica\*

La revisión de experiencias internacionales y nacionales sobre procesos de asesoramiento escolar permite establecer algunos aspectos o acciones que caracterizan a una asesoría de calidad. Estos elementos han sido sistematizados y conceptualizados como factores de calidad, que orientaron la construcción del modelo de estándares para programas ATE.

**Foco de la asesoría:** debe ser comunicado a todos los actores al comienzo del programa, para esclarecer las expectativas de trabajo. El foco de la asesoría es desarrollar las competencias y el potencial de los equipos (sostenedores, directivos, docentes), así como en institucionalizar prácticas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, fortalecer la gestión institucional y crear condiciones de convivencia democrática.

**Pertinencia de la asesoría:** un programa de calidad toma en cuenta los intereses y necesidades de la escuela, se abre a la diversidad de demandas existentes y se articula con el proyecto educativo institucional. En suma, es flexible, personalizado y contextualizado, aún cuando se base en un diseño previo.

**Diagnóstico de la realidad de la escuela:** para que los programas sean pertinentes es necesario que se realice un diagnóstico que permita dimensionar la demanda de la escuela y realizar una propuesta acotada, específica y estratégica. Este diagnóstico debe ser

compartido y validado por el equipo de la escuela. Este proceso permite establecer el foco, propósito y dirección de la asesoría, además de las metas que permitirán evaluar su logro.

**Modelos de Trabajo:** los modelos deben incorporar los planteamientos de la escuela, sin presentarse de manera impositiva. Deben ser fáciles de comprender por los participantes y flexibles al contexto de trabajo.

**Material de Apoyo:** el material ayuda a facilitar la entrada a los establecimientos permitiendo comprender mejor las estrategias que se quieren desarrollar. Los recursos tecnológicos y didácticos son claves en el proceso de transferencia permitiendo a los participantes contar con herramientas para implementar cambios en sus prácticas.

**Relación de Participación y Colaboración:** uno de los factores que incide en el éxito de las asesorías es lograr que los actores se involucren activamente y se comprometan con el proceso de mejora. Para esto es necesario que se defina la contribución y responsabilidades de cada actor para el éxito del programa, se mantenga una relación de constante comunicación y se ofrezcan instancias para que los actores (sostenedores, directivos, docentes) compartan el liderazgo y la responsabilidad del programa.

**Comunicación:** es necesario que se establezca una comunicación directa y clara con la contraparte, de manera de propiciar buenas relaciones y coordinar eficientemente las tareas.

**Competencias Técnicas:** el equipo asesor debe contar con competencias de conducción de equipo para coordinar las acciones e intereses de los actores del establecimiento. Además, debe tener experiencia en las áreas de apoyo requeridas y en el trabajo en el ámbito escolar. Se sugiere que el equipo tenga experticia sobre cómo lograr aprendizajes en contextos vulnerables, y que esté familiarizado con las políticas y programas nacionales.

**Tiempos involucrados:** cuando la asesoría se realiza en los tiempos institucionales los profesores tienden a tomar una actitud más activa. Es necesario que el programa se ajuste a los horarios del establecimiento y sus rutinas de trabajo.

**Disponibilidad de los asesores:** uno de los factores que favorecen la implementación de la asesoría es la presencia regular e inserción cotidiana de los profesionales en terreno (la escuela), así como el fácil acceso a la persona que coordina al equipo.

**Evaluación y retroalimentación de procesos:** el equipo ATE debe registrar, sistematizar y analizar la información relevante sobre la implementación del Programa y sus logros, permitiendo el aprendizaje de todos los actores involucrados. Para la evaluación de los logros, a lo menos deben considerarse indicadores de aprendizaje de los estudiantes y de satisfacción de los usuarios. Se destaca además, la necesidad de implementar procesos de consulta y retroalimentación regular con los participantes, que permitan informarlos y que se apropien del programa. Estos procesos de retroalimentación deben ir acompañados de informes de avance que permitan conocer el progreso que demuestra el establecimiento

\* Ver CIAE, 2009. Factores de calidad de la asistencia técnica educativa. Documento de trabajo. Fondef DO61038; Bellei, C (coordinador), 2010. Asistencia Técnica Educativa: ¿aporte al mejoramiento escolar?; y CIAE 2010. SIRMEC. Sistema de información, registro, monitoreo, evaluación y certificación de los servicios de asistencia técnica educativa a establecimientos educacionales.





## B) Consulta con expertos

**E**l objetivo de esta consulta fue revisar la primera propuesta del modelo de estándares con actores vinculados al tema ATE a nivel nacional.

Específicamente, se buscó recoger el juicio experto respecto a las siguientes dimensiones: evaluación general y relevancia de elaborar un marco de estándares para ATE; opinión sobre los objetivos que debiese tener esta propuesta en el marco de la SEP; estructura del modelo de Estándares (organización por “proceso”, es decir, etapas de diseño, implementación, evaluación y sustentabilidad, y decisiones sobre cobertura); y evaluación de los componentes y elementos de gestión. Este análisis se hizo a partir de los siguientes criterios: claridad en la formulación de los elementos; calidad del elemento de otorgar información que permitiera distinguir la calidad de las ofertas; y pertinencia de incluir los elementos en el modelo de estándares.

Para organizar la consulta y recoger esta información, se elaboró una pauta de entrevista semi-estructurada, que cada experto completó de manera individual. Las pautas contenían una primera sección de preguntas abiertas, referidas a las tres primeras dimensiones evaluadas. En la segunda sección se solicitó una evaluación cuantitativa de cada elemento de gestión en base a una escala de cuatro niveles.

Posteriormente, para profundizar en los principales comentarios recibidos a través de las pautas, se realizaron dos talleres con las instituciones socias del proyecto FONDEF.

***Los actores consultados fueron:***

- \* **Los socios del proyecto FONDEF, que a la vez son tres instituciones que brindan asistencia técnica, y representantes de MINEDUC a nivel nacional**
- \* **Expertos en educación relacionados al tema ATE**



## Resultados de la Consulta a Expertos

**L**os expertos señalaron que incorporar un modelo de estándares para programas de asistencia técnica en el contexto de implementación de la Ley SEP sería necesario y relevante. Esto, porque permitiría objetivar criterios de calidad de la asistencia técnica y contar con un conjunto de orientaciones y referentes – explícitos, conocidos, validados – tanto para las ofertas de ATE como para la demanda de los clientes-usuarios y del Estado.

Bajo el entendido de que en esta política está en juego la búsqueda de mejores condiciones para que las ATE desarrollen capacidades técnico-pedagógicas a lo largo del país, la generación de efectos positivos en las escuelas y el resguardo de un buen uso de los recursos SEP, los expertos coincidieron en señalar que un marco de estándares permitiría:

- \* A los oferentes de ATE: contar con una visión integrada de la demanda, que posibilite desarrollar procesos de mejoramiento continuo en función del marco de estándares. Este operará como mecanismo de presión para que los oferentes diseñen e implementen programas en función del logro de resultados.
- \* A los usuarios – sostenedores y directores de escuela-: contar con criterios y referentes de lo que se entiende por una ATE de calidad, así como con información robusta que distinga técnicamente a las ofertas disponibles. Esto debiese posibilitar decisiones de contratación más informadas y generar exigencias de calidad crecientes en relación a estos servicios.
- \* Al Estado: dar una señal sobre lo que se espera de las ATE, contar con información e insumos para evaluar la política y fortalecer su implementación.



**A**simismo, los participantes de la consulta señalaron algunas precauciones y realizaron algunas sugerencias a considerar en la implementación de un marco de estándares.

En primer lugar, indicaron que un modelo de estándares no es un instrumento suficiente para regular el mercado, lograr la salida de las ATE de menor calidad o resolver la asimetría de capacidades de decisión de los demandantes. Adicionalmente, señalaron que contar con más antecedentes no asegura que se tomen decisiones más informadas, pues el uso de estos modelos es una práctica poco habitual a los clientes/usuarios. Por ello, sería preciso acompañar la política con estrategias que permitan lograr estos objetivos.

Por otra parte, indicaron que el modelo debería estar en coherencia con los objetivos de la SEP y específicamente, con los compromisos de metas de aprendizaje. En este sentido, el foco del modelo debería ser el aprendizaje, quedando el resto de las dimensiones explícitamente subordinadas a ese objetivo.

Por último, señalaron que las ATE ya están funcionando sin modelo de estándares. Su incorporación implicaría un cambio en la lógica en que opera este mercado, porque las instituciones deberían ajustar sus ofertas a mayores niveles de exigencia. Debido a esto, resultaría necesario realizar un proceso de implementación adecuado, que incorpore una buena estrategia de comunicación de

los estándares. Sería imprescindible que la comunicación de los estándares se realice de manera gradual y a través de instrumentos asequibles y de fácil consulta.

Estructura del modelo de estándares

Sobre la estructura del modelo, entre los expertos hubo un relativo acuerdo respecto de la pertinencia de organizar el modelo en términos de “etapas”, esto es, procesos relevantes en el desarrollo de un programa (diseño, implementación, evaluación y sustentabilidad). No obstante, surgieron algunas aprehensiones con respecto a este ordenamiento que se tomaron en consideración.

Conforme avanza un proceso de intervención, señalaron los expertos, la ATE tiene cada vez menos peso en la configuración de la calidad de los aspectos evaluados, y cada vez éstos son más dependientes de lo que hagan los asesorados, y no la asesoría. Esto resultaría especialmente relevante de considerar en las etapas de evaluación de resultados y sustentabilidad.

## C) Consulta con actores relevantes del sistema educativo

**C**on el objetivo de revisar la segunda propuesta del modelo de estándares, se realizó una consulta con actores directamente vinculados con la implementación de ATE: sostenedores, directores, funcionarios del MINEDUC y oferentes de ATE.

La metodología utilizada para esta fase de consulta contempló la realización de talleres conformados por grupos de entre 8 y 12 personas cada uno y contó con un número importante de participantes.

En cada taller se presentó la propuesta de estándares y una breve fundamentación del proyecto con apoyo de material audiovisual; luego, se trabajó de manera individual, con los participantes respondiendo una pauta de entrevista semi-estructurada (similar a la empleada en la consulta con expertos, aunque con los cambios y ajustes correspondientes a la segunda versión de la propuesta); finalmente, se generó un espacio de puesta en común y debate de las apreciaciones de los participantes, destinada a acordar conclusiones en plenarios.

En los talleres se consultó por la relevancia de elaborar un modelo de estándares y la estructura propuesta para este modelo. Sin embargo, el foco

estuvo puesto en la evaluación de los “elementos de gestión” en base a tres criterios: claridad de la formulación, calidad de los elementos para distinguir entre ofertas de distinta calidad, y verificación o posibilidad de evaluar o medir el elemento con el fin de verificar su cumplimiento.





## Talleres Realizados

Organización de talleres con actores relevantes

Tipo de actor	Regiones	Cantidad
Sostenedores de Establecimientos Municipales y Particulares Subvencionados	Región Metropolitana Región de La Araucanía	3 talleres 2 entrevistas
Directores de Establecimientos Municipales y Particulares Subvencionados	Región Metropolitana Región de La Araucanía	4 talleres
Oferentes ATE	Región Metropolitana Región de La Araucanía Región de Valparaíso	4 talleres
Niveles Regionales MINEDUC (Supervisores SEP y Jefes Técnicos)	Región Metropolitana Región de La Araucanía	2 talleres
MINEDUC Central (Equipo SEP y ATE)	Región Metropolitana	1 taller

## Resultados de la consulta a actores relevantes del sistema escolar

Los actores consultados señalaron que la incorporación de un modelo de estándares de calidad para programas de asistencia técnica educativa sería pertinente y necesaria. Ante el incremento de los recursos destinados al mejoramiento la educación en establecimientos con alumnos prioritarios, indicaron la necesidad de cautelar que estos recursos se inviertan de manera eficiente, de modos que se traduzcan efectivamente en mejoras en la calidad de la educación que se imparte en los establecimientos sujetos a la Ley SEP.

Destacaron, además, que efectivamente el modelo tendría una enorme utilidad como fuente de información y como referente para contratar, elaborar términos de referencia, constituir una buena contraparte y evaluar servicios ATE. El modelo contaría con elementos formales que podrían ser fundamentales para la relación entre los actores. También, se percibe que serviría para orientar a ambas partes en términos de lo que se espera de las ATE.

Resulta importante destacar los aportes de los actores involucrados en esta fase de trabajo respecto de la sustentabilidad de los resultados

en el tiempo. Hubo consenso en torno de que, si bien este es un elemento que efectivamente da cuenta de la labor de la asistencia técnica, son muchos los aspectos independientes a la asesoría que influyen en la continuidad de los resultados alcanzados. Estas son condiciones y factores ajenos a la intervención realizada por la ATE que no son de su completa responsabilidad y donde tanto la escuela como el sostenedor juegan el rol fundamental. Dada la concordancia entre los comentarios de expertos y actores directamente involucrados sobre este punto, en esta fase del trabajo se decidió eliminar la sostenibilidad como etapa de los estándares, aunque algunas ideas centrales -como dejar instaladas capacidades en las escuelas- siguen siendo parte de los estándares. Así, el modelo quedó constituido por tres etapas: diseño, implementación y evaluación y resultados.

Por otra parte, los participantes sugirieron reforzar los elementos de gestión de la etapa de implementación, pues en ellos se jugaría la calidad de la asistencia técnica. Particularmente, se reforzaron aquellos elementos referidos a:

- \* La retroalimentación permanente de las asistencias a partir del monitoreo y de la evaluación de los resultados de la implementación. El modelo debería explicitar que los resultados del monitoreo y evaluación sirven al mejoramiento continuo de la asesoría que se está ejecutando, y para que el programa se perfeccione y actualice sistemáticamente. Los actores dieron especial énfasis a que los resultados del seguimiento se discutan con la contraparte.
- \* Reforzar elementos que tienen relación con la transferencia de capacidades y su seguimiento, puesto que en éstos se jugaría la posibilidad real de cambio al interior de los establecimientos y la sustentabilidad de las asesorías.

Finalmente, y dada la demanda de los participantes respecto de hacer del modelo un instrumento que resuma los factores claves para el buen desempeño de una asesoría, que sea además de fácil utilización, se decidió reducir los elementos de gestión.



## D) Aplicación experimental de los estándares para programas ATE

Esta fase consistió en una aplicación experimental del modelo de estándares en seis programas de ATE que hubiesen sido recientemente implementados por instituciones oferentes. El objetivo fue evaluar la aplicabilidad de la tercera versión del modelo de estándares, la pertinencia de los elementos de gestión a la actividad que realizan los programas y la factibilidad de verificar su cumplimiento con evidencias.

La metodología de la aplicación experimental contempló 2 actividades:

- \* Una auto evaluación por parte de estas instituciones oferentes respecto de cada elemento de gestión descrito en la propuesta. Esta auto evaluación se realizó mediante un instrumento prediseñado, en el que las instituciones aplicaron los estándares y se evaluaron a sí mismas en el marco de un programa específico de asistencia técnica, usando una escala de 1 a 4 en función del grado de cumplimiento de cada uno de los elementos de gestión propuestos.
- \* La elaboración de un portafolio, que reuniese toda la evidencia necesaria para dar cuenta del cumplimiento de cada elemento de gestión evaluado.

### El proceso de aplicación con los 6 programas participantes consideró varias etapas:

- a) Una primera reunión con cada programa donde se presentó el modelo de estándares, y se discutió la metodología de trabajo.
- b) Un período de preparación de la aplicación por parte de los oferentes, que consistió en la revisión del material y de la metodología propuesta.
- c) La aplicación del modelo, en la cual los programas implementaron la auto evaluación y construyeron el portafolio con las evidencias para dar cuenta de su cumplimiento.
- d) Una reunión de presentación, donde el equipo del programa presentó los resultados de la auto evaluación al equipo de evaluadores CIAE.
- e) Una reunión de cierre y retroalimentación, en la que el equipo CIAE retroalimentó al programa respecto de su auto evaluación y se recogieron comentarios y sugerencias para retroalimentar así mismo al modelo.



## Participantes en la aplicación experimental

Las instituciones seleccionadas para participar en esta aplicación fueron las instituciones socias del proyecto – Fundación Chile, Fundación Arauco y SIP – con uno de sus programas, por un lado; y por otra parte, instituciones no socias – Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE), Neoventus y Eduac Araucanía – cada una con su programa de mayor demanda relativa durante el año 2008. Cada programa cumplía con los requisitos de (a) haber sido evaluado por directores y sostenedores en el marco de la ley SEP, (b) tener una duración mayor a seis meses, y (c) ser un programa bien estructurado, con objetivos, metas, acciones y plan de trabajo definidos.

### Instituciones y programas participantes de la aplicación experimental.

Instituciones no socias		Instituciones socias	
* PIIE (RM)	- Planes de Mejora	* Fundación Chile	- Programa Mejor Escuela
* Educa Araucanía (IX Región)	- Formulación de Planes de Mejoramiento Educativo	* Fundación Arauco	- Programa interactivo educación básica
* Neoventus (V Región)	- Etapas del Currículum	* SIP (Aptus Chile)	- Plan Lector Antofagasta

## Resultados de la Aplicación Experimental

La aplicación experimental evidenció la robustez de las etapas de diseño, implementación y evaluación del modelo. Éstas aparecen como centrales al momento de evaluar un programa y generan adhesión por parte de los equipos. Parte importante de los componentes y elementos de gestión corresponde efectivamente a procesos y prácticas que realizan los programas normalmente.

Sin embargo, la etapa de evaluación de resultados obtuvo menor nivel de logro que las de diseño e implementación. Aquí, los equipos de ATE señalan tener menor conocimiento experto respecto a las metodologías para la evaluación de resultados. Consecuentemente, los componentes que presentaron mayores debilidades en las aplicaciones fueron los relacionados con:

- \* Los “acuerdos” entre la ATE y la contraparte. Las ATE acuerdan con la contraparte los términos generales de la asesoría, pero no un plan de trabajo operativo que les sirva a ambos como hoja de ruta y sobre el cual monitorear avances.
- \* Las metodologías de monitoreo y evaluación. Se evidencia poca orientación a resultados y, por tanto, escasa experiencia acumulada en relación a sistemas de monitoreo y evaluación.
- \* La efectividad en el logro de resultados y cumplimiento de objetivos. Relacionado a

lo anterior, se presentaron dificultades para evidenciar el cumplimiento de objetivos y resultados.

- \* Al respecto, los equipos ATE recomendaron no eliminar los componentes anteriores, sino más bien definir y precisar lo deseable, y ejemplificar con detalle tanto el tipo de acciones esperadas en cada uno de ellos como la evidencia que podría servir para dar cuenta de su cumplimiento.

En general, a partir de esta aplicación se ajustó un buen número de elementos de gestión. También, se precisó la formulación y contenido de los componentes y elementos con menores niveles de logro y con mayores dificultades de sustentar con evidencia.

En cuanto a los portafolios de evidencias presentadas por los programas, ellos sirvieron a la elaboración de un listado de evidencias que podrían utilizarse para dar cuenta del cumplimiento de cada uno de los elementos de gestión, con el objetivo de orientar a los equipos en la sistematización de los portafolios en el futuro sistema de acreditación.

Por otra parte, a partir de esta aplicación experimental se recogieron comentarios y sugerencias de las instituciones participantes para la elaboración del sistema de acreditación de programas de ATE, principalmente en lo que refiere a la pertinencia de las fases del proceso de aplicación, el tiempo requerido para éstas, los instrumentos y las rúbricas para evaluar los elementos de gestión.

# Estándares de calidad para programas ATE

*Al completar las fases de trabajo hasta aquí descritas, CIAE elaboró la versión final del modelo de estándares, que presentamos primero de manera explicativa y luego esquemáticamente, en esta sección del documento.*

El modelo de estándares para programas ATE es el constructo de referencia que define y caracteriza los elementos deseables de un programa de asistencia técnica y las prácticas y resultados que debiese asegurar para resguardar la calidad de la asesoría. Los estándares, por tanto, constituyen una descripción normativa de elementos, prácticas y resultados para una asesoría de calidad, y representan el instrumento principal para un proceso de acreditación de programas de ATE.

## Estructura del modelo de estándares

El modelo de estándares para programas de asistencia técnica educativa se estructura en torno de tres categorías: etapas, componentes y elementos de gestión.

**\* Etapas:**

Son las principales fases en el ciclo de desarrollo de los programas de asistencia técnica educativa, desde el diseño hasta la evaluación de resultados. Cada etapa en el desarrollo de un programa agrupa un conjunto de componentes.

**\* Componentes:**

Son los procesos y mecanismos que debe asegurar el programa en cada una de las etapas del ciclo.

Los componentes, a su vez, agrupan un conjunto de elementos de gestión específicos solicitados al programa.

**\* Elementos de gestión:**

Son las prácticas y resultados específicos que debe asegurar el programa de ATE para el desarrollo de una intervención de calidad. Constituyen la expresión operativa de las etapas y sus componentes. Están planteados en términos normativos, de modo de indicar las características y criterios de calidad esperados.

Así, el modelo de estándares cuenta con 3 etapas, 12 componentes y 32 elementos de gestión.

## A) Etapas del modelo

Se espera que el ciclo del programa incluya 3 etapas básicas para la realización de una asistencia de calidad: el diseño o propuesta del programa, su implementación en un establecimiento y la evaluación de los resultados. Se espera que, a partir de los resultados, la entidad ATE retroalimente el diseño original, considerando los aprendizajes obtenidos. Estas etapas son los ejes del modelo de estándares:

### ETAPA 1: Diseño

Es la etapa en la que se formula un programa u oferta ATE. Aquí, se definen objetivos, resultados esperados, metodologías y plan de trabajo, entre otros aspectos. Se refiere principalmente a las definiciones objetivadas y formalizadas sobre el programa.

### ETAPA 2: Implementación

Es la etapa en la cual el programa diseñado se lleva a la práctica. En ella se explicitan y ejecutan los procesos de preparación de la intervención, el plan de trabajo y los mecanismos de monitoreo del programa.

### ETAPA 3: Evaluación y Resultados

Es la etapa en la cual se determina el cumplimiento a los objetivos del Programa, resultados esperados y productos ofrecidos. Contempla además la evaluación de satisfacción de los usuarios y la comunicación de los resultados obtenidos a la contraparte.





B) Componentes y elementos de gestión

A continuación se describen los componentes y elementos de gestión del modelo, explicando cada uno brevemente y el propósito por el cual se incorporó al modelo.

Etapas: Diseño del programa

Es la etapa en la cual se formula un programa u oferta de ATE y se definen objetivos, resultados esperados, metodologías y plan de trabajo, entre otros aspectos. Se refiere principalmente a las definiciones objetivadas y formalizadas sobre el programa.

Componentes	Elementos de gestión (12 elementos)
Objetivos y Resultados esperados	<div>1.- El programa define objetivos, resultados esperados y productos de la asesoría.</div> <div>2.- El programa se basa en evidencia (en conceptos teóricos o en la sistematización de experiencias) para sustentar los objetivos, metodologías, resultados y productos definidos.</div> <div>3.- El programa define un plan de trabajo, especificando la duración total de la asesoría, las fases de implementación y los plazos estimados de cada una.</div> <div>4.- El programa define los resultados y productos intermedios de cada fase de implementación de la asesoría.</div>

Este componente pone énfasis en que los programas expliciten en sus diseños o propuestas técnicas lo que pretenden conseguir con la asesoría: sus objetivos y resultados intermedios y finales, los elementos que permiten sustentar que la ATE cuenta con la experiencia para lograr los objetivos, y el plan de trabajo o la ruta que propone para darles cumplimiento. Se asume que la contratación de una asistencia técnica se produce porque existe coincidencia entre los objetivos que la ATE propone y lo requerido por los usuarios, aun cuando el diseño pueda sufrir variaciones a partir de los resultados de un diagnóstico o en la negociación con los usuarios en la implementación concreta.

Como en todo diseño, la coherencia interna de la propuesta con relación al plan de trabajo, las metodologías y sus actividades, está condicionada a una buena definición de objetivos. De esta manera, muchos de los elementos de gestión de la propuesta estarán relacionados con lo formulado en este componente. La evaluación de resultados del programa se realizará en función de lo declarado en este componente en cuando a objetivos, resultados y productos intermedios y finales. Por tanto, es desde aquí que se determinará la capacidad de la ATE de dar cumplimiento a su propuesta.





Componentes

Elementos de gestión (12 elementos)

Metodologías de trabajo y Actividades

- 5.- El programa especifica metodologías de trabajo y actividades orientadas al logro de objetivos, resultados esperados y productos.
- 6.- El programa cuenta con instrumentos y/o materiales de apoyo para la implementación y transferencia de capacidades a la contraparte (sostenedor, equipo directivo y/o cuerpo docente)
- 7.- El programa cuenta con metodologías e instrumentos para diagnosticar y levantar indicadores de las condiciones iniciales sobre los aspectos donde se propone lograr resultados.

Este componente se orienta a que los programas definan y expliciten a los usuarios las metodologías de trabajo y actividades que se utilizarán, y a que éstas sean coherentes con lo declarado en el componente de objetivos. Asimismo, pone énfasis en que los programas muestren evidencia de que cuentan con los instrumentos y los materiales de apoyo necesarios para realizar sus actividades y sobre todo, para transferir capacidades a la contraparte. Se entiende la transferencia de capacidades en términos de competencias técnicas pero, además, en el uso de metodologías e instrumentos que permitan darle sustentabilidad a lo realizado por la ATE. Adicionalmente, el elemento 6 aclara explícitamente que la transferencia debe realizarse al menos a uno de los actores involucrados (sostenedor, directivos y/o equipo docente), en función de a quién esté dirigida la asesoría.

Este componente pone énfasis en que el programa cuente con metodologías e instrumentos que le permitan diagnosticar el estado del establecimiento en la materia sobre la cual se va trabajar. El diagnóstico debiese permitir, al menos en parte, ajustar el diseño general de la propuesta a esta realidad. Adicionalmente, y dado que es relevante que la ATE demuestre el cumplimiento de sus objetivos y resultados, este componente apunta a que los programas cuenten con metodologías e instrumentos para elaborar una línea de base o, en otras palabras, para elaborar los indicadores de las condiciones iniciales sobre aquellos aspectos sobre los cuales se va a trabajar. Esto permitirá evaluar intermedia y finalmente esos indicadores y determinar si se ha dado cumplimiento a los objetivos y resultados.

Componentes

Elementos de gestión (12 elementos)

Gestión de Recursos

- 8.- El programa define al equipo ATE que implementará la asesoría, especificando su perfil, conocimientos, experiencia, funciones y dedicación horaria.
- 9.- El programa define un presupuesto, especificando los ítems de gastos fijos y variables, los plazos y las razones por las cuales éstos pueden variar entre establecimientos.

El componente de gestión de recursos es relevante en la medida en que asegura que los programas expliciten de antemano quiénes serán los profesionales que implementarán la asesoría, así como cuáles son los costos del programa.

El elemento 8 se orienta a que el programa defina el perfil del equipo, así como las funciones y dedicación horaria de cada uno. Parte importante de los usuarios declaró contratar sus asesorías atendiendo a los profesionales declarados, razón por la cual no resulta pertinente que la ATE cambie la oferta inicial durante la implementación.

En la misma línea, el elemento 9 pretende asegurar que el programa explicita los costos de la asistencia con detalle y adicionalmente que se

especifiquen los ítems de gastos fijos y variables, y que se señalen las condiciones a partir de las cuales estos últimos podrían variar. Dado que la etapa de diseño corresponde a la formulación genérica de la asesoría, algunos costos variables podrían ser el lugar de implementación o la cantidad de profesionales involucrados según establecimientos de un mismo sostenedor. Este elemento de gestión es relevante, pues intenta asegurar que se transparenten desde el comienzo cuáles son los costos invariables y aquellos que es necesario acordar con el sostenedor según el tamaño de los establecimientos y sus condiciones.



Componentes	Elementos de gestión (12 elementos)
Metodologías de Seguimiento y Evaluación	<div><div>10.-</div>El programa cuenta con metodologías e instrumentos para el seguimiento sistemático de su implementación.</div> <div><div>11.-</div>El programa cuenta con metodologías e instrumentos para la evaluación de resultados intermedios y finales.</div> <div><div>12.-</div>El programa define el formato y contenido de los informes de resultados y planifica actividades de devolución de información a la contraparte.</div>

Finalmente, el componente de metodologías de seguimiento y evaluación da cierre a la etapa de diseño. A través de éste se espera que la ATE demuestre que cuenta con las metodologías e instrumentos para hacer seguimiento de su implementación y para evaluar los resultados intermedios y finales. La evidencia mostró que, aunque poco comunes, el seguimiento y la evaluación son particularmente relevantes para la efectividad de las asesorías. Se asume que es necesario el seguimiento sistemático de la asesoría. Esto posibilita retroalimentar el trabajo que se está realizando y la propuesta de asesoría en general.

Adicionalmente, es relevante que el programa explicité el contenido del informe final que será entregado a la contraparte y que especifique también de qué manera realizará la devolución o cierre de la asesoría. Los participantes de los talleres señalaron la relevancia de que la ATE realice una devolución de los resultados de la asesoría y de que ésta incluya discusión de la información contenida en los informes.

### Etapa: Implementación del programa

Es la etapa en la cual el programa diseñado se lleva a la práctica. En esta etapa se explicitan los procesos de preparación de la intervención, la ejecución del plan de trabajo y los mecanismos de monitoreo del programa. .

Componentes	Elementos de gestión (13 elementos)
Diagnóstico para ajuste del programa	<div><div>13.-</div>El programa realiza un diagnóstico, considerando la información institucional disponible, y elabora los indicadores de condiciones iniciales sobre los aspectos donde propone lograr resultados.</div> <div><div>14.-</div>El diagnóstico es compartido y aprobado por la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).</div> <div><div>15.-</div>El programa realiza ajustes al diseño propuesto de acuerdo a la información diagnóstica, sin modificar características centrales del programa contratado (objetivos, resultados y productos).</div>

El diagnóstico para el ajuste del programa debiese ser la primera acción a realizar por los equipos una vez que se da comienzo a la asesoría. La literatura indica que el diagnóstico del establecimiento es central para que las asesorías sean pertinentes a las necesidades particulares de la escuela.

Por ello, el elemento 13 apunta a que el programa realice el diagnóstico y construya la línea de base según lo señalado en el diseño del programa. Pero especifica además que el programa debe

considerar información previamente generada por el establecimiento, si ésta existiese. Los actores escolares señalaron la importancia de que la ATE respete y valide diagnósticos institucionales realizados previamente por los equipos de la escuela.

El elemento 14 indica que el diagnóstico debe ser compartido con los actores listados. La literatura propone que, para dar comienzo a la asesoría, todos los actores involucrados deben conocer y acordar el estado inicial del establecimiento.

Finalmente, el elemento 15 señala que, a partir de la información generada en el diagnóstico, el equipo del programa debe realizar ajustes a su propuesta inicial. Sin embargo, se especifica que las características centrales del programa no debiesen variar sustantivamente. Esto es, se busca flexibilidad para ajustar el diseño a la realidad de los establecimientos, pero no implementar un programa totalmente diferente a lo inicialmente contratado por la escuela.

Componentes	Elementos de gestión (13 elementos)
Acuerdos para la implementación	<div>16.- El programa elabora un plan de trabajo que incluye: objetivos, resultados y productos intermedios y finales, metodologías, actividades, cronograma, responsable del equipo ATE frente a la escuela, responsables de la contraparte (sostenedor y escuela), funciones a desempeñar por cada uno y mecanismos de comunicación entre éstos.</div> <div>17.- El plan de trabajo elaborado es acordado con la contraparte (sostenedor y equipo directivo).</div>

Este componente es también parte de los procesos de “ajuste” del diseño a una implementación en particular. Apunta a que se elabore un plan de trabajo para el establecimiento en que se implementará la asesoría y a que éste sea acordado (y ojalá firmado) por las partes. En el elemento 16 se especifican los aspectos que debiese incluir el plan de trabajo. Si bien muchos de estos aspectos se solicitan además en la etapa de diseño, se incluyeron en este componente porque se asume que el diseño genérico puede haber sido

modificado y porque este plan incluye aspectos operativos que necesariamente van a variar entre implementaciones. Este componente pone énfasis en que se explicita entre las partes el plan de trabajo a partir del cual será evaluado el programa.

Componentes	Elementos de gestión (13 elementos)
Ejecución del plan de trabajo	<div>18.- Se implementa el plan de trabajo en los términos acordados (metodología, actividades, cronograma, perfil, experiencia y responsabilidades ATE)</div> <div>19- Las actividades realizadas incluyen acciones de transferencia de competencias, metodologías e instrumentos para dejar capacidad instalada en los actores.</div> <div>20.- Durante la ejecución del programa, y en caso de ser necesario, el equipo ATE integra aspectos no previstos en la propuesta y mantiene la dirección para lograr los objetivos y resultados.</div>

Este componente está obviamente vinculado al componente anterior. El elemento 18 apunta a que el equipo del programa demuestre que da cumplimiento al plan de trabajo en los términos acordados (en el componente anterior). Además, este elemento especifica entre los aspectos solicitados, el perfil y la experiencia del equipo ATE. Esto, porque es relevante que exista coherencia entre el perfil y la experiencia de los profesionales señalados en el diseño y aquellos que efectivamente implementan la intervención. El elemento 19 tiene como objetivo que las actividades que realiza el equipo ATE logren transferir capacidades a los usuarios. Este elemento se incorporó en el modelo atendiendo la relevancia de la transferencia para la sustentabilidad de las acciones. Se

especifica que la transferencia debiese ser tanto de competencias como de metodologías e instrumentos. Sostenedores y directores señalaron en los talleres que las ATE debiesen instalar en los establecimientos las competencias, pero también dejar las metodologías e instrumentos para que éstos puedan ser reutilizados.

Finalmente, es común que durante el desarrollo de las asesorías surjan algunos imprevistos que podrían dificultar la implementación. El elemento 20 apunta a que las ATE realicen las acciones necesarias para que, ante aspectos no previstos, se puedan lograr los objetivos.



Componentes	Elementos de gestión (13 elementos)
Relación con la contraparte	<p><b>21.-</b> Se implementan los mecanismos de comunicación acordados entre equipo ATE y la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).</p> <p><b>22.-</b> El equipo ATE realiza acciones para asegurar que los actores (equipo ATE, sostenedor y equipo directivo) asuman el liderazgo y responsabilidad compartidos durante la implementación del programa.</p>

Tanto la literatura como los actores consultados ponen especial énfasis en el modo en que el equipo del programa se relaciona con la contraparte para un buen desarrollo de la asesoría. Este componente cumple con dos objetivos. Por un lado, relevar que el equipo del programa se comunique con la contraparte (los 3 grupos de actores), según lo concordado por las partes en el plan de trabajo; por otro lado, dar énfasis a que la ATE ejecute las acciones para que la contraparte se involucre en la asesoría y asuma responsabilidad y liderazgo.



Componentes	Elementos de gestión (13 elementos)
Seguimiento de la Implementación	<p><b>23.-</b> El programa implementa sistemáticamente mecanismos de seguimiento que incluyen: el cumplimiento del plan de trabajo, la percepción de la contraparte (sostenedor, equipo directivo y docente de la escuela) y la transferencia de capacidades a los actores.</p> <p><b>24.-</b> La información recogida a través del seguimiento es registrada, sistematizada y analizada en los plazos establecidos.</p> <p><b>25.-</b> La información recogida es discutida en conjunto con la contraparte (al menos sostenedor y equipo directivo) y se utiliza para retroalimentar la implementación del programa.</p>

Aunque el “seguimiento de la implementación”, no parece ser una práctica comúnmente realizada por las ATE, se le dio especial relevancia dado que la literatura y los actores consultados indican que el seguimiento permite ajustar la implementación sobre la marcha y hacer los cambios necesarios para encaminar la asesoría a los objetivos (y no esperar a obtener resultados finales para determinar si la ATE está realizando bien la asesoría).

El primer elemento de gestión del componente apunta a que la ATE efectúe seguimientos sistemáticos, y explicita que éstos debiesen incluir

el cumplimiento del plan de trabajo con todos los ítems que éste agrupa y la percepción de la contraparte (los 3 actores). Se da especial énfasis a que la ATE monitoree además la transferencia. Los siguientes elementos (24 y 25) son relevantes para que la información recogida en el seguimiento se registre, sistematice y analice según lo establecido en el cronograma, y para que ésta se utilice con dos fines: discutirla con la contraparte y retroalimentar efectivamente la implementación.

### Etapa: Evaluación y resultado del programa

Es la etapa en la cual se determina el cumplimiento de los objetivos del Programa, resultados esperados y productos ofrecidos. Contempla además la evaluación de satisfacción de los usuarios y la comunicación de los resultados obtenidos a la contraparte.

Componentes	Elementos de gestión (7 elementos)
Aplicación de las metodologías de evaluación	<div>26.- El programa aplica las metodologías e instrumentos para evaluar los resultados señalados en el diseño.</div> <div>27.- La información recogida a través de la evaluación es registrada, sistematizada y analizada en los plazos establecidos.</div> <div>28.- El programa realiza las actividades de devolución y discusión de resultados a la contraparte (al menos sostenedor y equipo directivo), señalando recomendaciones para dar continuidad a los procesos y prácticas instaladas.</div>

Este primer componente de la etapa de evaluación y resultados pone énfasis en que la ATE aplique las metodologías e instrumentos para evaluar resultados. De manera similar a los componentes de “diagnóstico para ajuste del programa” y “seguimiento de la implementación”, es relevante que la ATE registre, sistematice y analice la información y que ésta sea devuelta a la contraparte. Los participantes de las consultas señalaron que, junto con la entrega de un informe de resultados, es necesario que el programa realice actividades de devolución, que

incluyan discusión de los resultados obtenidos y recomendaciones a la contraparte. La evaluación y retroalimentación son elementos centrales para conocer los avances de la asesoría, los procesos que aún requieren mejorar y para el aprendizaje de las instituciones.

Componentes	Elementos de gestión (7 elementos)
Efectividad en el logro de resultados y cumplimiento de objetivos	<div>29.- El programa logra los objetivos, resultados y productos intermedios y finales propuestos.</div> <div>30.- El programa deja capacidad instalada en la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).</div>

Este segundo componente pretende asegurar que la ATE demuestre el logro de los objetivos, resultados y productos que se señalaron en el diseño y en el plan de trabajo. Además, se busca que demuestre que dejó capacidad instalada en la contraparte (en los 3 grupos de actores, cuando corresponda). La efectividad de las asesorías en el logro de resultados y objetivos es el componente central de la etapa de Evaluación y Resultados, el objetivo último del modelo al que deben dirigirse los esfuerzos del programa.

El modelo de estándares para programas ATE está orientado a resultados. Sin embargo, reconociendo la diversidad de programas que hoy día están

inscritos en el registro de asistencia técnica y, por tanto, la diversidad de áreas y sub-áreas en las que se focalizan, se optó por evaluar la calidad y efectividad en base a los objetivos y resultados auto declarados por cada programa. De esta manera, la etapa de diseño busca asegurar la definición de los objetivos y resultados y la etapa de implementación, el modo en que éstos se ejecutan con el fin último de darles cumplimiento.



Componentes	Elementos de gestión (7 elementos)
Satisfacción de la contraparte	<div><div>31.-</div><div>La contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente) se manifiesta satisfecha en relación al desempeño del equipo ATE y al cumplimiento del plan de trabajo.</div></div> <div><div>32.-</div><div>La contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente) se manifiesta satisfecha en relación a los resultados y productos alcanzados.</div></div>

Finalmente, la literatura y los actores consultados indican la relevancia de incluir un componente que evalúe la satisfacción de la contraparte con la ATE y su programa. Esto, bajo el supuesto que el programa puede dar cumplimiento a objetivos y resultados esperados, y aún así, la contraparte manifestarse insatisfecha con el programa. Ambos tipos de información resultan relevantes para determinar la calidad de la asesoría.

Desde la perspectiva de los actores escolares es central contar con información proporcionada por los “usuarios” al momento de evaluar o acreditar el programa, dado que parte importante de las decisiones de contratación de un programa pasa por la evaluación o percepción de otros usuarios con respecto éste.

De esta manera, el componente de satisfacción de la contraparte, que incluye sostenedor, equipo directivo y equipo docente, se dividió en 2 elementos de gestión: la satisfacción con el desempeño del equipo y el cumplimiento del plan de trabajo (con el fin de evaluar la relación entre los equipos ATE y escuela, y los procesos del programa), y la satisfacción en relación al logro de objetivos y resultados.

Etapa: Diseño del programa

Componentes	Elementos de gestión
Objetivos y Resultados esperados	<div>1. El programa define objetivos, resultados esperados y productos de la asesoría.</div> <div>2. El programa se basa en evidencia (conceptos teóricos o la sistematización de experiencias) para sustentar los objetivos, metodologías, resultados y productos definidos.</div> <div>3. El programa define un plan de trabajo, especificando la duración total de la asesoría, las fases de implementación y los plazos estimados de cada una.</div>
Metodologías de trabajo y Actividades	<div>4. El programa define los resultados y productos intermedios de cada fase de implementación de la asesoría.</div> <div>5. El programa especifica metodologías de trabajo y actividades orientadas al logro de objetivos, resultados esperados y productos.</div>
Gestión de Recursos	<div>6. El programa cuenta con instrumentos y/o materiales de apoyo para la implementación y transferencia de capacidades a la contraparte (sostenedor, equipo directivo y/o cuerpo docente)</div>
Metodologías de Seguimiento y Evaluación	<div>7. El programa cuenta con metodologías e instrumentos para diagnosticar y levantar indicadores de las condiciones iniciales sobre los aspectos donde se propone lograr resultados.</div> <div>8. El programa define al equipo ATE que implementará la asesoría, especificando su perfil, conocimientos, experiencia, funciones y dedicación horaria.</div> <div>9. El programa define un presupuesto, especificando los ítems de gastos fijos y variables, los plazos y las razones por las cuales éstos pueden variar entre establecimientos.</div> <div>10. El programa cuenta con metodologías e instrumentos para el seguimiento sistemático de su implementación.</div> <div>11. El programa cuenta con metodologías e instrumentos para la evaluación de resultados intermedios y finales.</div> <div>12. El programa define el formato y contenido de los informes de resultados y planifica actividades de devolución de información a la contraparte.</div>

# Estándares de calidad para programas ATE

## Etapa: Implementación del programa

Componentes	Elementos de gestión
Diagnóstico para ajuste del programa	13. El programa realiza un diagnóstico, considerando la información institucional disponible, y elabora los indicadores de condiciones iniciales sobre los aspectos donde propone lograr resultados.
	14. El diagnóstico es compartido y aprobado por la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).
Acuerdos para la implementación	15. El programa realiza ajustes al diseño propuesto de acuerdo a la información diagnóstica, sin modificar características centrales del programa contratado (objetivos, resultados y productos).
Ejecución del plan de trabajo	16. El programa elabora un plan de trabajo que incluye: objetivos, resultados y productos intermedios y finales, metodologías, actividades, cronograma, responsable del equipo ATE frente a la escuela, responsables de la contraparte (sostenedor y escuela), funciones a desempeñar por cada uno y mecanismos de comunicación entre éstos.
Relación con la contraparte	17. El plan de trabajo elaborado es acordado con la contraparte (sostenedor y equipo directivo).
	18. Se implementa el plan de trabajo en los términos acordados (metodología, actividades, cronograma, perfil, experiencia y responsabilidades de la ATE)
Seguimiento de la Implementación	19. Las actividades realizadas incluyen acciones de transferencia de competencias, metodologías e instrumentos para dejar capacidad instalada en los actores.
	20. Durante la ejecución del programa, y en caso de ser necesario, el equipo ATE integra aspectos no previstos en la propuesta y mantiene la dirección para lograr los objetivos y resultados.
	21. Se implementan los mecanismos de comunicación acordados entre equipo ATE y la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).
	22. El equipo ATE realiza acciones para asegurar que los actores (equipo ATE, sostenedor y equipo directivo) asuman el liderazgo y responsabilidad compartidos durante la implementación del programa.
	23. El programa implementa sistemáticamente mecanismos de seguimiento que incluyen: el cumplimiento del plan de trabajo, la percepción de la contraparte (sostenedor, equipo directivo y docente de la escuela) y la transferencia de capacidades a los actores.
	24. La información recogida a través del seguimiento es registrada, sistematizada y analizada en los plazos establecidos.
	25. La información recogida es discutida en conjunto con la contraparte (al menos sostenedor y equipo directivo) y se utiliza para retroalimentar la implementación del programa.

# Estándares de calidad para programas ATE

## Etapa: Evaluación y resultados del programa

Componentes	Elementos de gestión
Aplicación de las metodologías de evaluación	26. El programa aplica las metodologías e instrumentos para evaluar los resultados señalados en el diseño.
	27. La información recogida a través de la evaluación es registrada, sistematizada y analizada en los plazos establecidos.
Efectividad en el logro de resultados y cumplimiento de objetivos	28. El programa realiza las actividades de devolución y discusión de resultados a la contraparte (al menos sostenedor y equipo directivo), señalando recomendaciones para dar continuidad a los procesos y prácticas instaladas.
	29. El programa logra los objetivos, resultados y productos intermedios y finales propuestos.
Satisfacción de la contraparte	30. El programa deja capacidad instalada en la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).
	31. La contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente) se manifiesta satisfecha en relación al desempeño del equipo ATE y al cumplimiento del plan de trabajo.
	32. La contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente) se manifiesta satisfecha en relación a los resultados y productos alcanzados.



# Anexos

## A) participantes en consulta a expertos

(Participantes que completaron la Pauta Semi-Estructurada)

Socios del Proyecto FONDEF	
Participantes	Institución
Paulina Cabezas Constanza Casellí M <sup>a</sup> Teresa Divin Carolina Espejo Camila Frank Francisca Lizana	SIP (APTUS Chile)
Blanca Cuadrado Graciela Lucchini Angélica Prats	Fundación Educacional Arauco
Mario Uribe	Fundación Chile
Pedro Montt	MINEDUC – UCE
Gabriela Cares Mariano Rosenzvaig	MINEDUC – SEP – ATE

Expertos en educación relacionados al tema ATE	
Participantes	Institución
Viola Espínola	Universidad Diego Portales
Guillermo Ferrer	Consultor Internacional Estándares
Flavia Fiabane	Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación PIIE
Gonzalo Muñoz	Fundación Chile
Luis Navarro	Universidad Alberto Hurtado
Dagmar Raczynski	Asesorías para el Desarrollo
Simón Rodríguez	P. Universidad Católica de Valparaíso – Programa CRECE
Julio Sagiüés	Universidad Alberto Hurtado – Consultor Independiente
Xavier Vanni	MINEDUC - UCE

B) consulta con actores relevantes del sistema educativo

Instituciones Participantes

Sostenedores de establecimientos municipales	
Región	Instituciones
RM	Equipo Corporación Municipal de Educación de Maipú
RM	Equipo Corporación Municipal de Educación de Isla de Maipo
IX	Municipalidad de Pucón
IX	Municipalidad de Melipeuco
IX	Municipalidad de Freire
IX	Municipalidad de Pitrufquén
IX	Municipalidad de Carahue
IX	Municipalidad de Cunco
IX	Municipalidad de Freire
IX	Municipalidad de Vilcún
IX	Municipalidad de Perquenco

Sostenedores de establecimientos particulares subvencionados		
Región	Instituciones	Comunas
RM	Fundación Educacional Padre Álvaro Lavín Fe y Alegría	Maipú
RM	Betterland School	Lo Barnechea
IX	Liceo Quinque	Pitrufquén
IX	Liceo Libertad Lican Ray	Villarrica
IX	Escuela Particular n°24 Holanda	Padre Las Casas
IX	Escuela Básica General Prieto	Freire
IX	Escuela Vallepenco n° 73	Lautaro
IX	Escuela 388 La Espiga	Temuco
IX	Sociedad Educacional Monterrey	Vilcún

Directores de establecimiento municipales		
Región	Instituciones	Comunas
RM	Escuela Básica Tomás Vargas y Arcaya	Maipú
RM	Liceo Polivalente José Ignacio Zenteno	Maipú
RM	Colegio San Sebastián de la Rinconada	Maipú
RM	Escuela Básica León Humberto Valenzuela	Maipú
RM	Escuela Básica Gral. B. O`higgins	Maipú
RM	Centro Educacional Técnico Profesional	Maipú
RM	Centro de Educación General Básica	Isla de Maipo
RM	Centro Educacional de Isla de Maipú	Isla de Maipo
RM	Escuela Básica Efraín Maldonado Torres	Isla de Maipo
RM	Escuela Básica República de Italia	Isla de Maipo
RM	Escuela Básica San Antonio de Naltahua	Isla de Maipo
RM	Complejo Educacional Consolidada	Puente Alto
IX	Escuela Básica El Rosal	Cunco
IX	Escuela San Camilo	Cunco
IX	Escuela Llanqui Llanqui	Cunco
IX	Escuela Básica Hogar de Pedregoso	Cunco
IX	Escuela Vida y Paz	Cunco
IX	Escuela Los Arrayanes Pucón	Pucón
IX	Escuela Municipal Nehuentué	Carahue
IX	Comp. Educacional Claudio Arrau León	Carahue
IX	Escuela Eduardo Frei Montalva	Perquenco
IX	Escuela Volcán Llaima Melipeuco	Melipeuco

Directores de establecimientos particulares subvencionados		
Región	Instituciones	Comunas
RM	Escuela Básica Monte de Olivo	Puente Alto
RM	Colegio San Adrián	Quilicura
IX	Escuela San Rafael Arcángel	Padre Las Casas
IX	Escuela Particular Roble Huacho	Padre Las Casas
IX	Colegio Holanda	Padre Las Casas
IX	Escuela Nuestra Sra. Del Carmen	Gorbea
IX	Colegio Madres Domínicas	Pitrufquén
IX	Liceo Quinque	Pitrufquén
IX	Escuela Claudio Arrau	Villarrica
IX	Escuela Particular Arturo Prat	Freire
IX	Escuela General Prieto	Freire
IX	Liceo Nazareth	Temuco
IX	Escuela Catripulli	Curarrehue

Oferentes de asistencia técnica			
Región	Instituciones	Región	Instituciones
V	Universidad de Viña del Mar	V	P. Universidad Católica de Valparaíso
V	ICEP Viña del Mar	V	CIDPA - Valparaíso
V	CEDPA	V	LOGRHUM
RM	Fundación CMPC	RM	Capacitación Rotekap Ltda.
RM	Zigzag Capacitación	RM	Fundación FIDECAP
RM	Automind S.A	RM	Zamora Consultores Ltda.
RM	F. Ciencias Sociales Universidad de Chile	RM	CRECER Educa
RM	Master 7	RM	CAPEDUCA
RM	Fundación SEPEC Vicaría Educ.	RM	Fidegroup Educa SA
RM	GEA Consultora	RM	Universidad Católica
RM	Asesorías Pedagógicas Chile SA	RM	Grupo Santillana
RM	COMPUMAT	RM	Astoreca
IX	VillaEduca Ltda.	IX	FISIPAL Ltda.
IX	Fundación Educacional AraucaníAprende	IX	Observatorio Educativo U. Católica de Temuco
IX	Consultora Educacional Sur Austral Ltda.		

Profesionales MINEDUC		
Región	Instituciones	Cantidad
RM	MINEDUC Central. Equipos ATE y SEP	9
RM	Provincial Santiago Sur	1
RM	Provincial Santiago Norte	1
RM	Provincial Santiago Centro	1
RM	Provincial Santiago Poniente	1
RM	Provincial Santiago Oriente	1
IX	Provincial Cautín Sur	3
IX	Provincial Cautín Norte	4
IX	SECREDOC	1



**Créditos**

Coordinación: Juan P. Valenzuela  
Texto: Valentina Abufhele  
Edición: Liliana Morawietz  
Diseño: Paulina Padilla F.

© 2010, Universidad de Chile  
Diagonal Paraguay 265, Santiago  
[www.uchile.cl](http://www.uchile.cl)  
[www.ciae.uchile.cl](http://www.ciae.uchile.cl)

Esta publicación es financiada por FONDEF.

Inscripción Registro de Propiedad Intelectual: 195563  
ISBN:978-956-19-0704 - 1