



**MATERIAL DE APOYO PARA EL PROCESO DE BÚSQUEDA,  
CONTRATACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE  
ASESORÍA TÉCNICA EDUCATIVA**

**Pasos**



**ATE** ASISTENCIA TÉCNICA  
EDUCATIVA EXTERNA



[www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)

[registroate@mineduc.cl](mailto:registroate@mineduc.cl)

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una política pública que busca mejorar la calidad y equidad de la educación chilena, entregando una subvención adicional por alumno/a prioritario/a de los establecimientos subvencionados de nuestro país. Los sostenedores/as y sus establecimientos educacionales adscritos se comprometen a lograr una educación de calidad y mayores grados de equidad con la firma del “Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa”.

Los compromisos adquiridos por los sostenedores en el marco del convenio de igualdad de oportunidades, sugieren la existencia de una red de apoyo técnico pedagógico de calidad que sea capaz de apoyar a los establecimientos educacionales en la construcción de su trayectoria de mejoramiento educativo. En este contexto, el Ministerio de Educación ha creado el Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa (Registro ATE) como un complemento al trabajo desarrollado por la Asesoría Técnica Pedagógica (ATP) que entrega el Ministerio de Educación.

### **¿Qué es el Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa (ATE)?**

El Registro ATE, es un Registro Público de Personas o Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo, que están habilitadas para prestar servicios en la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo a los establecimientos educacionales, sin perjuicio de las demás funciones que les confiere la Ley No 20.248.

### **¿Qué son los servicios ATE?**

Los servicios ATE son un apoyo externo contextualizado, específico y transitorio, orientado al mejoramiento continuo de los resultados de aprendizajes, de carácter sustentable, con énfasis en la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo. Estos servicios deben permitir la generación de un trabajo colaborativo con la comunidad educativa y la transferencia a la escuela de conocimientos o habilidades que dejen capacidades instaladas en los beneficiarios directos.

### **¿Cuál es el propósito del material de apoyo para escuelas que deciden contratar una ATE?**

Para mejorar los resultados de aprendizaje de manera sustentable se requiere que los procesos de asesoría a la escuela instalen capacidades, impactando en las prácticas cotidianas. Este material difunde elementos básicos para mejorar el desempeño del sostenedor y equipos directivos de escuelas en su rol de contraparte del trabajo desarrollado por una ATE.

Este documento ha sido elaborado por la Coordinación Nacional de Subvención Escolar Preferencial (SEP) del Ministerio de Educación, con el objetivo de orientar a sostenedores, equipos directivos y docentes de establecimientos educacionales, que han decidido contratar una asistencia técnica educativa externa (ATE) para apoyar la elaboración y/o implementación del plan de mejoramiento educativo (PME).

A cinco años y medio de la implementación de la Ley SEP y del funcionamiento del Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa Externa (Registro ATE), donde más de 3.000 establecimientos educacionales han contratado los servicios de apoyo técnico pedagógico de una ATE, el Ministerio ha decidido desarrollar y difundir ampliamente herramientas que permitan empoderar al sostenedor, a los equipos directivos y docentes de aula, para ejercer adecuadamente su rol de contraparte de una ATE, con el fin de obtener un servicio de calidad.

Las definiciones del establecimiento educacional para contar con asesoría técnica externa deben sustentarse en las necesidades que surgen del Diagnóstico Institucional, a partir de los procesos

internos de autoevaluación de las áreas de Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Gestión de Recursos, que realiza el establecimiento con la participación de toda la comunidad educativa.

La versión que se presenta a continuación es una actualización del documento **Cinco Pasos para Trabajar con ATE: "Material de apoyo para el proceso de búsqueda, contratación e implementación de un servicio ATE"**, que fue publicado y distribuido por el Mineduc el año 2010 a los establecimientos educacionales incorporados a la Subvención Escolar Preferencial. Al igual que el documento anterior, el propósito es avanzar en la instalación de conceptos básicos y sugerencias prácticas, que guíen y apoyen al sostenedor y director en este camino de trabajo conjunto con una ATE.

Es importante señalar que la contratación de un servicio ATE no es obligatoria, pudiendo usar los recursos SEP para financiar otro tipo de necesidades de mejoramiento de la gestión institucional y pedagógica, expresadas en el PME.

## Los 5 pasos son:

- **¿NECESITAMOS ASISTENCIA TÉCNICA EDUCATIVA?**
- **¿CÓMO BUSCAR Y SELECCIONAR UN SERVICIO?**
- **¿CÓMO CONTRATAR UN SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA?**
- **¿QUÉ CONSIDERAR DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN?**
- **¿CÓMO CERRAR EL PROCESO DE ASISTENCIA TÉCNICA?**

Este material no pretende prescribir las interacciones entre los establecimientos educacionales y ATE, sino que acompañarlos con algunos elementos básicos y ejemplos que faciliten el desempeño adecuado de cada uno de los actores involucrados. Recuerde que la contratación de una ATE es decisión del sostenedor y su comunidad educativa, que debe sustentarse en las necesidades que surgen del Diagnóstico Institucional.

¿Necesitamos

**ASISTENCIA  
TÉCNICA**

**educativa externa?**

**Paso 1**

**Transitar** por la ruta del mejoramiento de la calidad educativa **no solo implica recursos materiales y educativos**, sino que recursos humanos que provean de acompañamiento y apoyos expertos y especializados. Estos apoyos pueden provenir de diferentes dependencias, por lo cual es preciso analizar cuáles se requerirán y cómo se **lograrán articular** para lograr un mayor impacto.

Por ejemplo:

- ★ DEPROV y su red de Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP).

- ★ Asistencia técnica educativa externa (ATE).
- ★ Profesionales que trabajan en la escuela o la comuna.
- ★ Otras redes de apoyo que trabajan con establecimiento educacional: fundaciones, corporaciones, entidades de gobierno, universidades, facultades de educación, escuelas de pedagogía, etc.

Estas instituciones deben generar **relaciones de colaboración**, abriendo nuevos espacios para compartir y complementar saberes y experiencias, con la convicción de que es la suma de **esfuerzos coordinados y sostenidos** lo que contribuye a la instalación de competencias y el mejoramiento deseado.

Para determinar si se requiere o no contar con asesoría técnica externa, para avanzar en los procesos de mejoramiento de la gestión institucional y pedagógica, se sugiere analizar al menos los siguientes aspectos:

a) **Resultados del proceso de Diagnóstico Institucional realizado en el marco de la Subvención Escolar Preferencial** y en el contexto del Sistema de Aseguramiento de Calidad Educativa. Las actuales orientaciones para la elaboración de este diagnóstico permiten obtener una visión completa de la calidad de los procesos y prácticas de la gestión institucional y pedagógica que forman parte del modelo de gestión educativa de calidad, como asimismo, de la tendencia de los resultados educativos, de aprendizajes y de eficiencia interna de la institución escolar.

b) **Realizar un diagnóstico interno de las capacidades del equipo directivo, técnico pedagógico y docentes de aula.** Dicho diagnóstico le ayudará a determinar si se requiere **apoyo técnico pedagógico externo (ATP o ATE) o si el establecimiento educacional es capaz de implementar los procesos de mejoramiento continuo, mediante una reorganización de los recursos y fortalecimiento de sus equipos permanente de trabajo.** Este análisis es esencial para tomar una buena decisión, no todos los establecimientos educativos requieren necesariamente de apoyos externos.

c) Para apoyar este proceso se sugiere el uso de la pauta No 1 y 2. Posteriormente se recomienda revisar y reflexionar sobre los resultados de las pautas y establecer la pertinencia de solicitar al sostenedor la contratación de una ATE, para prestar un apoyo específico.

d) Una vez que se ha determinado que se **requiere contratar los servicios de una ATE**, es indispensable que **el sostenedor y el equipo directivo y/o de gestión del establecimiento educacional definan con claridad y precisión cuál es la necesidad surgida desde el Diagnóstico que justifica la contratación, así como los contenidos, objetivos y resultados del servicio a contratar.**

**Además, se debe considerar el nivel de calidad actual de las prácticas de gestión institucional y pedagógica, los procesos de instalación, mejoramiento, consolidación o articulación que se ha definido abordar para ellas, y cómo se espera que la asesoría contratada contribuya a su mejoramiento, como asimismo, el impacto directo o indirecto que tendrá el servicio de asesoría en los aprendizajes de los estudiantes. Recuerde que la acción de contratar un servicio ATE debe estar en la planificación anual de su PME, y vinculada al sistema de Indicadores de Seguimiento que se utilizarán para evaluar el avance del PME.**

También es relevante considerar si se **cuenta con los recursos económicos necesarios para contratar un servicio ATE** y con tiempo disponible por parte de los diferentes actores del establecimiento, dado que la asesoría externa requiere planificación, implementación, monitoreo y seguimiento, y evaluación, lo que puede eventualmente implicar una reorganización interna para atender esta demandas.

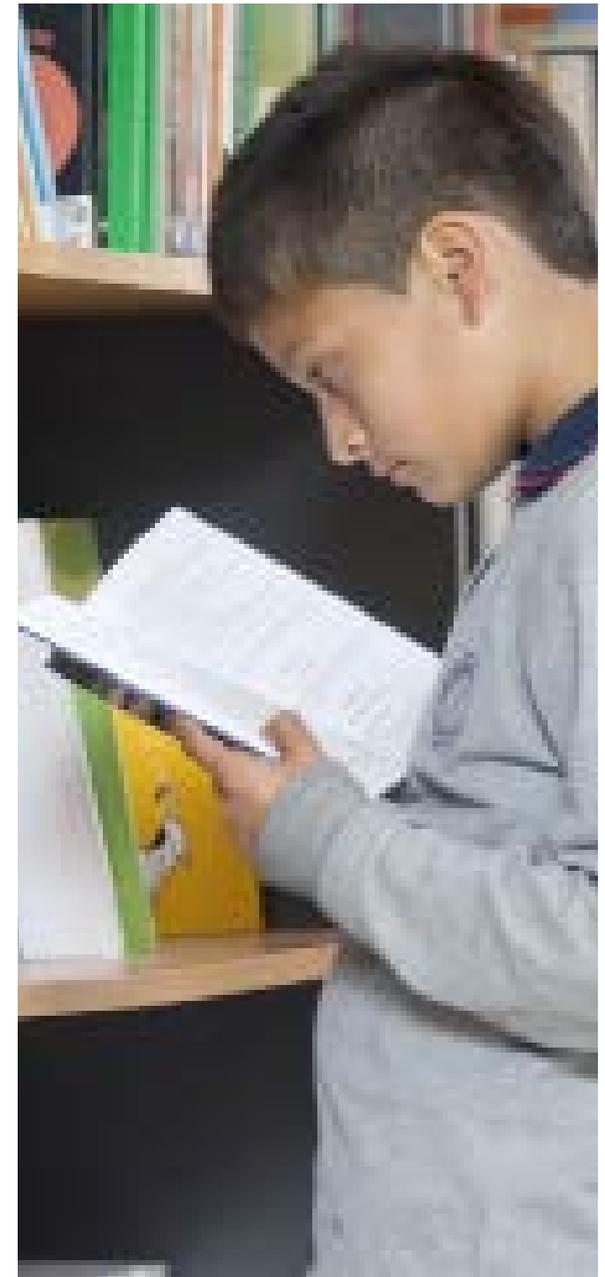
Hay proveedores de servicios ATE que solicitan previo a las negociaciones, el compromiso de los tiempos de los actores

de la escuela que serán beneficiarios del servicio como prerequisite al momento de firmar los contratos.

Es fundamental que el sostenedor, al momento de decidir la contratación de una ATE, considere la opinión técnica del equipo directivo y técnico pedagógico que será receptor del servicio de una ATE. Lo anterior, permite una mayor coherencia con las necesidades expresadas en el Diagnóstico Institucional, menos resistencia y mayor trabajo colaborativo con el equipo asesor del servicio contratado.

Es posible que las necesidades de asesoría sean muy diversas entre cada uno de los establecimientos de un mismo sostenedor, y por tanto se deban contratar más de un servicio ATE o incluso más de una ATE para satisfacer las singularidades de los apoyos requeridos.

Recuerde que los sostenedores pueden asociarse entre sí para demandar en conjunto un mismo servicio ATE. Esto es útil para escuelas pequeñas, rurales y/o multigrado, en estos casos, cada escuela debe ser considerada como un centro de costos e imputar el monto que le corresponde del valor total de la asesoría contratada.



-  1 Analice detalladamente los resultados del Diagnóstico Institucional del establecimiento educacional, realizado en el marco del ciclo anual de mejoramiento continuo del PME, para determinar áreas, dimensiones y prácticas que requieren apoyo técnico.
-  2 Realice un diagnóstico de las competencias técnicas y transversales de los diferentes equipos y estamentos (directivos, docentes, administrativos, de apoyo a la educación, auxiliares...etc.) para saber si necesita reorganización interna, fortalecer los equipos, o contar con apoyo externo.
-  3 Articule las iniciativas, proyectos y/o estrategias de apoyo técnico pedagógico que actualmente estén siendo implementadas en el establecimiento, a los objetivos planteados en el PME.
-  4 Determine si el apoyo externo que se requiere es de una ATE o si puede ser brindado por la Asesoría Técnico Pedagógica del Ministerio de Educación.
-  5 Si se elige contratar a una ATE, el sostenedor, equipo directivo y el equipo técnico- pedagógico deben tener claro el diagnóstico que justifica la contratación y las características del servicio requerido.
-  6 Considere el tiempo que deberán utilizar los actores de la unidad educativa para la implementación de la asesoría externa y los recursos económicos que serán requeridos para contratar a una ATE.
-  7 La decisión de contar con un apoyo externo debe ser tomada por el sostenedor en conjunto con el equipo directivo y el equipo técnico pedagógico, considerando la opinión del cuerpo docente.
-  8 Articule la contratación de la ATE a los objetivos, metas y acciones de la programación anual del PME y establezca con precisión los resultados esperados de este servicio, en relación a procesos de mejoramiento y resultados institucionales.

## PAUTA N° 1: EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES INTERNAS DE NUESTRA ESCUELA\*

Estas preguntas permiten evaluar fortalezas y debilidades de la escuela en relación a las demandas propias de un PME. En base a este análisis, se puede observar dónde podría ser útil el apoyo de asesores externos.

N°	¿Qué capacidades tiene mi escuela?	SÍ	NO	+/-	¿Puede ayudarme una ATE a avanzar en este aspecto?	
					SÍ	NO
1	¿Tiene la escuela un sistema de apoyo técnico permanente para las y los docentes (por ejemplo: coordinadores de ciclo, profesores/as especialistas para apoyar en disciplinas clave, educador/a diferencial, etc.)?					
2	¿Tiene la escuela una UTP con suficiente tiempo asignado para responder a las necesidades del cuerpo docente?					
3	¿Tiene la escuela un equipo directivo y UTP con liderazgo técnico sobre los profesores/as?					
4	¿Tiene la escuela un equipo de gestión comprometido y con buena capacidad de trabajar en equipo, preparado para liderar el proceso de mejoramiento educativo?					
5	Los y las docentes, ¿están comprometidos con el trabajo académico?					
6	¿Los niveles de capacitación técnico-pedagógica de los profesores/as son suficientes para mejorar los procesos de aprendizaje?					
7	¿Tiene la escuela un sistema de evaluación de los aprendizajes de las y los estudiantes?					
8	El sistema de evaluación de los aprendizajes, ¿es utilizado como insumo que retroalimenta las prácticas de las y los docentes?					
9	La comunidad de padres y apoderados/as, ¿apoyan los aprendizajes de las y los estudiantes?					
10	Las normas de funcionamiento del establecimiento, ¿se comparten?, ¿se respetan?, ¿se controlan?					
11	¿Existe dentro de la escuela una preocupación por el buen clima escolar?, ¿se monitorea y plantean soluciones?					
12	¿Existe en la escuela un Proyecto Educativo Institucional consensuado y conocido por la comunidad educativa?					
13	¿La escuela ha generado acciones para fortalecer la formación integral de todos los alumnos/as de forma inclusiva?					
14	¿Existen profesionales en la escuela con competencias técnicas y/o experiencia práctica para liderar el diagnóstico de los aprendizajes de los alumnos/as en los sectores de Lenguaje y Matemática?					
15	¿Existen profesionales en la escuela con competencias técnicas y/o experiencia práctica para liderar el diagnóstico de la gestión institucional?					
16	¿Existen profesionales en la escuela con competencias técnicas y/o experiencia práctica para diseñar acciones de mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos/as?					
17	¿Existen profesionales en la escuela con competencias técnicas y/o experiencia práctica para desarrollar e implementar las acciones del PME?					
18	¿Existen profesionales en la escuela con competencias técnicas y/o experiencia práctica para monitorear un proceso de mejoramiento educativo?					
19	¿Existe en los profesionales de la escuela una cultura de altas expectativas?					
20	¿El cuerpo docente de la escuela maneja adecuadamente los contenidos curriculares? ¿Qué áreas y contenidos requieren ser fortalecidos?					



## PAUTA 2: ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL\*

Áreas	Acciones en este ámbito contempladas en el PME	¿Cuenta la escuela con suficientes profesionales internos que apoyen el desarrollo esta acción?				¿El apoyo de las y los supervisores ministeriales es suficiente para abordar esta acción?				¿Cuento con el apoyo de otras redes para implementar esta acción?			
		SÍ	NO	+/-	¿CUÁLES?	SÍ	NO	+/-	¿CUÁLES?	SÍ	NO	+/-	¿CUÁLES?
Gestión Curricular.													
Convivencia Escolar.													
Gestión de Recursos.													
Liderazgo.													

**¿CÓMO**

**BUSCAR**

**Y SELECCIONAR**

**un servicio ATE?**



**Antes de iniciar el proceso de búsqueda, es indispensable tener claridad del diagnóstico acotado que justifica la contratación del servicio ATE** (paso 1) y determinar a través de un proceso participativo con el equipo directivo, el cuerpo docente y el sostenedor del establecimiento educacional las características del servicio ATE más adecuado a las necesidades previamente identificadas. Este paso es crucial para reducir los riesgos de contratar un servicio o un proveedor inadecuado y democratiza la decisión de contratar a una ATE empoderando a los actores del establecimiento educacional en su rol de contraparte.

a cargo de la ejecución del servicio podrá monitorear la implementación y exigir una entrega con calidad de los servicios contratados.

### **Identificación de las características del servicio ATE que se desea contratar**

Este proceso se debe realizar con la participación de la comunidad escolar, especialmente con el equipo de gestión, el director y sostenedor del establecimiento educacional, quienes deberán interactuar de manera directa o indirecta con el asesor externo.

Para apoyar la identificación de las características, objetivos, contenidos, metodología, beneficiarios directos, áreas, dimensiones y prácticas que se verán afectadas por la implementación del servicio ATE, el Ministerio ha puesto a disposición de los establecimientos la pauta 3 y 4.

Es importante considerar el **nivel de calidad actual de la práctica y cómo se pretende que ésta impacte en la asesoría contratada, así como el impacto directo o indirecto que tendrá el servicio en los aprendizajes de los estudiantes. Recuerde que la acción de contratar un servicio ATE debe estar en la planificación anual de su PME, además debe**

Determinar con claridad las características del servicio ATE que se requiere contratar es fundamental en su búsqueda, selección y contratación. En este proceso, es relevante identificar las siguientes características:

- Definir si se requiere de un apoyo en todas las áreas que considera el PME (**gestión curricular, liderazgo, convivencia y gestión de recursos**) o si el apoyo deberá estar acotado a alguna de ellas.

**estar vinculada al sistema de indicadores que serán medidos en su PME.**

Una vez se tengan identificadas las características de la ATE a contratar y del servicio requerido, se deben construir cuidadosamente los términos de referencia (TDR). En base a estos TDR, se debe realizar el proceso de búsqueda de la ATE que mejor responda a estos requerimientos.

Si el ejercicio anterior se hace adecuadamente, el sostenedor contratará el servicio ATE más apropiado y no necesariamente el servicio que el proveedor le desea vender. Adicionalmente, el equipo directivo y docente del establecimiento

• Definir las **dimensiones y prácticas del PME donde se requiere el servicio ATE**. En caso de necesitar un servicio que impacte en varias prácticas, se debe evaluar la posibilidad de contratar un servicio integral. Los servicios integrales pueden ser buscados en [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) y cumplen los siguientes

### **Requisitos:**

- 1) Está orientado a trabajar procesos complejos de los establecimientos, por lo que cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales.

2) Además de la asesoría, contempla capacitaciones al cuerpo directivo y docente, evaluaciones educativas o psico-educativas, monitoreo y asesoría en aula. Tiene una duración de mediano o largo plazo (igual o mayor a un año).

3) Está dirigido a más de un actor del sistema educativo (más de un beneficiario) y cuenta con sistemas de retroalimentación que permitan evaluar la pertinencia del servicio.

4) Cuenta con evaluaciones parciales y finales de los resultados obtenidos.

5) Contempla mecanismos para dejar capacidades instaladas en las escuelas.

6) Pretende afectar las prácticas **institucionales de los distintos actores de la escuela**, ya sea instalando nuevas prácticas o mejorando las existentes.

• Evaluar si el apoyo que se necesita corresponde a una **asesoría, capacitación, evaluación, servicios integrales y mixtos, con clara vinculación al diagnóstico institucional.**

• Definir la **metodología** para la implementación del servicio ATE que más se ajusta a las necesidades detectadas.

• **Definir el tiempo aproximado de implementación del servicio ATE** considerando los productos y resultados que

se espera y la dedicación que se requiere para lograrlo. Por ejemplo, si se esperan cambios profundos en las prácticas institucionales, se debe pensar en una asesoría de mayor alcance, mientras que si se espera un apoyo menos complejo se necesitarán plazos más breves.

• **Establecer los beneficiarios o actores de la comunidad educativa** que participarán directamente en la implementación del servicio ATE. En este punto, es relevante que la ATE deje alguna capacidad instalada en los actores beneficiarios.

• **Definir si se requiere contratar a un consultor individual o una empresa consultora.** Esta decisión debe considerar la cantidad de escuelas y/o el tamaño de las mismas y evaluar la cobertura real que se requerirá de la ATE. Además es relevante analizar si el proveedor tiene la capacidad técnica y número de profesionales para atender adecuadamente las necesidades de las escuelas.

**Otros aspectos a definir son:**

• Quienes serán la **contraparte más activa de la ATE dentro de la escuela**, cuáles son sus tiempos disponibles y responsabilidades. Lo mismo con otros actores del establecimiento educacional que deberían participar del proceso.

• **Montos de los recursos SEP disponibles para ser destinados en la contratación de una ATE**, el presupuesto debe estar

relacionado con los requerimientos que el servicio debe cumplir, su duración y productos a solicitar. Se recomienda cotizar el mismo servicio con varias ATE para lo cual puede ayudarse del buscador ATE disponible en [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) para obtener los datos de contacto de varios proveedores.

A continuación, se propone un ejercicio de tres pasos que permite a la escuela ordenar el proceso de caracterización del servicio ATE que requiere contratar:

**A) Identifique las dimensiones en las cuales su plan contempló acciones.**

**B) Para cada dimensión decida si requiere o no el apoyo de una ATE.**

**C) Si su respuesta es positiva complete las pautas que se presentan a continuación\*.**

Cabe considerar que sólo se deben llenar las dimensiones que son pertinentes a las acciones que la propia escuela ha propuesto en su PME, las otras pueden dejarse en blanco. Una vez completadas las pautas podrá decidir si resulta más pertinente una oferta integral o una más específica, y la caracterización de la misma.

### PAUTA N° 3: ¿CÓMO DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO ATE A CONTRATAR?\*

DIMENSIONES	¿SE REQUIERE APOYO ATE EN ESTE TEMA?	TIPO DE SERVICIO REQUERIDO	TIPOS DE METODOLOGÍAS	¿POR CUÁNTO TIEMPO?	BENEFICIARIOS
<b>ÁREA GESTIÓN CURRICULAR</b>					
1- Gestión Pedagógica					
2- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula					
3- Apoyo al desarrollo de los estudiantes					
<b>ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR</b>					
1- Liderazgo del sostenedor					
2- Liderazgo formativo y académico del director					
3- Planificación y gestión de resultados					
<b>ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR</b>					
1- Formación					
2- Convivencia escolar					
3- Participación					
<b>ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS</b>					
1- Gestión del recurso humano					
2- Gestión de recursos financieros y administración					
3- Gestión de recursos educativos					

## PAUTA N° 4: IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS, CONTENIDOS E IMPACTO ESPERADO DEL SERVICIO ATE EN EL NIVEL DE CALIDAD DE LAS PRÁCTICAS\*

La pauta que se presenta a continuación permite identificar dentro de un área y dimensión en particular las prácticas que serán abordadas por un servicio ATE, con el fin de facilitar la construcción de los objetivos y contenidos que debe abordar este servicio. Es importante señalar que un servicio puede abarcar más de una práctica dentro de un área e incluso se pueden trabajar más de un área del PME.

N°	Práctica que serán trabajadas por el servicio ATE	Nivel de calidad actual de la práctica*				Requiere apoyo de una ATE		Impacto en el nivel de calidad de la práctica producto del servicio ATE contratado				Impacta en los aprendizajes de los estudiantes		Objetivos del servicio ATE	Contenidos del servicio ATE que se requieren para mejorar la práctica	
		1	2	3	4	SÍ	NO	1	2	3	4	SÍ	NO			
1	El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente la cobertura curricular	X				X			X				X		Perfeccionar los conocimientos y herramientas disponibles para el seguimiento de la implementación curricular.	Capacitación en la elaboración e implementación de instrumentos de gestión curricular (formatos para la planificación, acción en aula, evaluación y otros).
2	El equipo técnico -pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explican los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.													Perfeccionar los conocimientos y herramientas del equipo técnico pedagógico para una adecuada evaluación y planificación clase a clase.	-Modelamiento de aula  -Comunicación efectiva	

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Fuente: Guía para el diagnóstico institucional/ PME SEP. MINEDUC, octubre de 2012.



Una vez que se tiene claridad acerca de las características del servicio ATE que se desea contratar es indispensable la elaboración de los términos de referencia (TDR).

### Elementos mínimos que deben tener los términos de referencia (TDR)\*

El TDR es un documento que debe elaborar el sostenedor junto al director y constituye un marco orientador para que el proveedor de servicios ATE pueda presentar una propuesta técnica pertinente a la realidad del establecimiento educacional.

En él se debe definir con precisión:

- La **necesidad** que se quiere satisfacer o el problema que se espera resolver a través de la asistencia técnica educativa externa (ATE).
- Las **condiciones** que debe cumplir la asesoría.
- Los **resultados** que se espera de ella.
- Los montos estimados a gastar y las multas por incumplimiento.

La elaboración de un buen término de referencia (TDR) permite a la escuela discriminar adecuadamente entre los servicios de varios oferentes miembros del registro, facilitar el proceso de cotización y evaluación de las propuestas técnicas presentadas por las ATE.

Recuerde que el establecimiento educacional y su sostenedor debe tener claridad del servicio que requiere para poder buscar adecuadamente y no dejarse seducir por la oferta de las ATE que no necesariamente son útiles para las necesidades de una escuela en particular.

Este ejercicio básico tiene varias ventajas al generar cohesión interna de los actores del establecimiento educacional frente a una necesidad. En el caso particular de los sostenedores de establecimientos municipales quienes deben de realizar un proceso de licitación pública de los servicios ATE a contratar, los TDR son fundamentales para configurar las bases de licitación y evaluación del mejor proveedor.



Para realizar unos buenos términos de referencia tenga en cuenta las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que necesito?	(Ejemplo: seis meses, ya que se requieren los resultados de la asesoría para ajustar la planificación anual del PME)
¿Qué espero lograr concretamente con la asistencia técnica educativa externa?	(Ejemplo: aumentar el porcentaje de niños con nivel de logro avanzado, medido por el SIMCE 2013)
¿A quién está dirigida la asistencia técnica educativa externa?	(Ejemplo: a los profesores de primero a cuarto básico y a la educadora diferencial)
¿Cuánto tiempo debe tomar la implementación del servicio?	(Ejemplo: seis meses, ya que se requieren los resultados de la asesoría para ajustar la planificación anual del PME)
¿De qué recursos dispongo?	(Ejemplo: dos millones de pesos, una biblioteca escolar, materiales didácticos para la enseñanza de la lectura y una educadora diferencial con jornada completa)
¿Quién o quiénes serán la contraparte?	(Ejemplo: jefe de área o de UTP, director o cualquier otro actor de la escuela según corresponda. Lo relevante acá es que estos actores estén dispuestos a desempeñar ese rol y tengan un tiempo especialmente asignado para dedicarlo a la interacción con el proveedor de servicios ATE)
¿Qué productos espero de la asistencia técnica educativa externa?	(Ejemplo: talleres, manuales, informes, etc.)
¿Cómo se implementará la asistencia técnica educativa externa?	(Ejemplo: se establecerán equipos de trabajo en conjunto, será una intervención externa, etc.)
¿Qué medidas de resguardo debo tener ante incumplimiento de la contraparte?	(Ejemplo: pagos diferidos contra entrega de productos, descuentos, multas, etc.)

A continuación se incluyen algunos **ejemplos de términos de referencia**, para usar como modelo en la generación de los propios.



## EJEMPLO 1 (BÁSICO)\*

### 1. Objetivos (indicar cuáles deben ser las metas y resultados esperados)

Desarrollar capacidades para planificar y hacer seguimiento al trabajo de aula en docentes y directivos del establecimiento

### 2. Requerimientos técnicos (explicitar en detalle lo que se necesita desarrollar en el marco del servicio ATE)

La propuesta debe considerar el diseño de unidades didácticas de Lenguaje y Comunicación desde NT2 a octavo básico como un medio para apoyar la planificación e implementación curricular en el aula, de acuerdo a los programas de estudio vigentes.

La asistencia técnica se deberá desarrollar durante 10 meses con los directivos y docentes de enseñanza básica, en el establecimiento escolar.

Se espera que directivos y docentes aprendan a elaborar unidades didácticas, fortalezcan su capacidad para planificar y desarrollen procedimientos concretos de seguimiento y monitoreo de los aprendizajes de los alumnos/as en la sala de clases.

### 3. Metodología (indicar de qué forma se desarrollará el servicio ATE)

#### La propuesta deberá considerar:

- Desarrollo de talleres prácticos donde se estudiará el currículum del sector de Lenguaje y Comunicación, se compartirán estrategias y actividades pedagógicas, se revisarán diversos textos y materiales educativos, analizando el sentido y la forma en que éstos inciden en los procesos de aprendizaje de los alumno/as. Todo este trabajo se realizará en función de la elaboración de las unidades didácticas.
- Revisión y reformulación de las unidades didácticas de acuerdo a la evaluación e implementación que harán de éstas las y los docentes en la sala de clases.

### 4. Criterios de evaluación de la propuesta

La propuesta será evaluada según los siguientes criterios y ponderaciones:

- Experiencia del equipo profesional (40%)
- Calidad y adecuación de la propuesta técnica (40%)
- Costos (20%)

### 5. Productos (señalar los elementos o productos del servicio ATE a contratar con sus respectivos plazos)

Nueve unidades didácticas desarrolladas para los niveles NT2 a 8° básico, en el sector de Lenguaje y Comunicación, de acuerdo a la siguiente figura:

- Tres unidades didácticas al finalizar el tercer mes, tres al finalizar el sexto mes y tres al finalizar el décimo mes.

### 6. Mecanismos de consulta y/o aclaraciones (señalar a quién deben remitirse para consultas y los mecanismos para ello)

Se recibirán consultas desde el día... hasta... el día... del mes..., a nombre de... en la dirección electrónica o en el teléfono...

### 7. Monto de referencia (indicar el monto máximo para la contratación del servicio ATE. Este aspecto es optativo)

\$ 5.000.000.- (Cinco millones de pesos)



## EJEMPLO 2 (COMPLETO)\*

### 1. Antecedentes y fundamentación (qué se necesita y por qué)

En el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial y con el objetivo de contribuir al mejoramiento de los aprendizajes en educación, la Ilustre Municipalidad de... ha decidido resolver los nudos críticos que afectan los aprendizajes de las y los estudiantes y la gestión institucional de las escuelas. En este contexto, la Ilustre Municipalidad de... requiere de la contratación de una asesoría para fortalecer las capacidades profesionales del equipo técnico del DAEM en el ámbito de la gestión institucional y gestión pedagógica curricular. Ello, con el fin de entregar a los establecimientos educacionales un soporte técnico de calidad para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los planes de mejoramiento asociados a la mejora de los resultados de aprendizaje de los/as estudiantes.

### 2. Especificaciones técnicas (objetivos, actividades y productos del servicio ATE)

Fortalecer las capacidades profesionales del DAEM en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los planes de mejoramiento, en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP), de acuerdo a las orientaciones del Ministerio de Educación.

Para ello se desarrollarán las siguientes actividades:

- Procesamiento y análisis de la información necesaria para realizar la etapa de diagnóstico del plan de mejoramiento: evolución en el SIMCE, niveles de logro, matrícula, repitencia, retiro, etc.
- Talleres de estudio y actualización en relación a la gestión pedagógica y curricular.
- A partir de la información y conocimientos adquiridos, se diseñará e implementará una modalidad

### 3. Metodología (cómo se dará la asistencia técnica educativa)

La metodología propuesta debe considerar la participación de los distintos actores involucrados en la puesta en marcha y aplicación de las actividades, de acuerdo a los que indica la ley SEP.

Se dará especial importancia al conocimiento de las orientaciones para elaborar los planes de mejoramiento educativo que entrega el Ministerio de Educación.

### 4. Etapas y productos esperados (etapas en que se desarrollará la asesoría y los productos vinculados a cada una de ellas)

- Etapa 1: procesamiento y análisis de la información necesaria para realizar la etapa de diagnóstico del establecimiento educacional. Generación de una base de datos.
- Etapa 2: talleres de estudio y actualización en relación a la gestión pedagógica y curricular.
- Etapa 3: diseño e implementación de modalidad de apoyo a las escuelas para la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de sus planes de mejoramiento.

### 5. Plazos (fechas e informes a entregar)

La asesoría tendrá su inicio el 1º de julio y finalizará el 30 de octubre de 2013 (total cuatro meses)

Informe de avance (31 agosto): debe contener los productos solicitados en las etapas 1 y 2.

Informe final (30 octubre): debe contener los productos solicitados en la etapa 3 y una síntesis de las actividades de la asesoría.



#### 6. Perfil del equipo profesional de ejecución (profesionales acordes a las necesidades)

En esta licitación podrán participar empresas o personas naturales, profesionales del área de la educación o de las ciencias sociales con experiencia en la realización de asesorías en: elaboración de bases de datos, gestión pedagógica y curricular, formulación de planes de mejoramiento de la calidad educativa que sean miembros del Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa (Registro ATE).

#### 7. Contraparte técnica (quién supervisará y velará por el cumplimiento técnico de la asesoría)

A la contraparte técnica municipal corresponderá la supervisión directa del cumplimiento de las presentes especificaciones técnicas y demás actividades consideradas en estos términos de referencia. Ella estará a cargo del Director del Departamento de Educación Municipal de la Municipalidad de.....y un profesional del equipo de gestión municipal, quienes deberán velar por el avance de la ejecución de la consultoría, advertirán las dificultades o inconvenientes que surjan en su desarrollo y efectuarán las observaciones, recomendaciones y orientaciones necesarias para el íntegro y cabal cumplimiento de los objetivos esperados del diagnóstico. Esta contraparte técnica controlará la calidad técnica de la asesoría y autorizará los pagos correspondientes.

#### 8. Cronograma (detallar los tiempos y plazos para cada una de las actividades involucradas en la asistencia técnica en meses y semanas)

#### 9. Pago (indicar forma de pago)

Los servicios a contratar se pagarán del siguiente modo:

- Un primer pago, contra la entrega y aprobación del informe de avance, equivalente al 40% del valor total del contrato.
- Un segundo y último pago, contra la entrega y aprobación del informe final, equivalente al 60% del valor total del contrato.

#### 10. Garantía por fiel cumplimiento del contrato y multas (indicar resguardos a convenir para el cumplimiento del contrato)

El proponente contratado deberá entregar, al momento de la suscripción del contrato, una boleta de garantía bancaria pagadera a 30 días, equivalente a \$500.000.- (quinientos mil pesos), extendida a nombre de la Ilustre Municipalidad de..... Región de....., RUT N°..... con domicilio en.....N°....., con una vigencia igual al....., con la finalidad de garantizar la correcta, oportuna y buena ejecución de la consultoría. En caso de que la fecha de entrega de los productos intermedios y finales de la asesoría, debidamente aprobados por la contraparte, exceda la fecha establecida en el contrato, se contempla la aplicación de una multa, la que se hará efectiva a contar del día hábil siguiente a la fecha de vencimiento del contrato. Dicha multa será equivalente a 1,5 UF, valorizadas al día de suscripción del contrato, por cada día hábil de atraso.

#### 11. Propiedad de los productos (resguardo de la propiedad intelectual de los productos que se generen en la asesoría técnica educativa)

La propiedad intelectual de todos los documentos que se generen con ocasión del servicio contratado será de propiedad de la Municipalidad de.....y deberán entregarse conjuntamente con el producto final por escrito y en archivo electrónico (word, excel u otro, según corresponda) una vez finalizado el trabajo.

La institución ejecutora no podrá hacer uso -de ningún tipo- de los resultados de esta asesoría sin la correspondiente autorización por escrito de la Ilustre Municipalidad de.....



Finalmente, una vez determinadas las características del servicio ATE (las que deben ser usadas como insumo para la elaboración de los términos de referencia) se debe proceder a la búsqueda del consultor o entidad que realizará la prestación del servicio. Algunos consejos para iniciar este proceso se presentan a continuación.

### **Buscando asistencia técnica educativa externa para nuestro establecimiento educacional**

Como se ha mencionado, el MINEDUC ha puesto a disposición de los usuarios el portal [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), donde se puede buscar y seleccionar la asesoría técnica educativa externa que mejor se ajuste a las necesidades del establecimiento educacional. El uso de este recurso es altamente recomendable.

**El buscador de servicios ATE presenta de manera sencilla una caracterización completa del servicio encontrado y del proveedor del mismo. A su vez, para aquellos servicios que han sido prestados en el marco de la SEP, es posible conocer los datos de contacto de los establecimientos educacionales que lo contrataron y así poder obtener referencias directas de**

**estos actores con relación al servicio. Además se publica de manera agregada y anónima los resultados de la encuesta de satisfacción de los usuarios (sostenedor y director) que recibieron los servicios ATE.**

En el buscador de servicios ATE se pueden realizar búsquedas por los siguientes criterios:

- Nombre del servicio o nombre del proveedor ATE.
- Tipo de oferente: Persona Natural, Entidad o Universidad.
- Cobertura por región.
- Áreas o Dimensiones del PME.
- Tipo de servicio: asesoría, capacitación, evaluación o mixtos.
- Otros: Nivel educativo, beneficiarios, asignatura, duración.
- Código **SENCE** y/o **CPEIP**, esto es relevante para el caso de los servicios de capacitación.



En el pantallazo que se muestra a continuación podrá ir familiarizándose con el buscador de servicios ATE disponible en la página web [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl). Además en la sección de material de apoyo hay una subsección de tutoriales donde se muestra de manera sencilla cómo usar eficientemente el buscador.

Es importante señalar que los parámetros de búsqueda o criterios son todos opcionales pudiendo realizar búsquedas por uno o más criterios o simplemente haciendo click en el botón buscar ATE o buscar servicios para descargar el listado completo.

Para acotar los resultados de búsqueda, use los filtros o parámetros acorde a la información básica contenida en los TDR.



# REGISTRO ATE

Registro Público de Entidades Técnicas y Pedagógicas de Apoyo

INICIO

NOTICIAS

PREGUNTAS FRECUENTES

BUENAS PRACTICAS

MATERIAL DE APOYO

Ud. está en: INICIO >> BUSCADOR PÚBLICO

▼ PARÁMETROS DE BÚSQUEDA

Nombre ATE / NOMBRE Servicio:	<input type="text"/>		
Tipo de Oferente:	<input type="text" value="Todos"/>	Cobertura:	<input type="text" value="Todas"/>
Área:	<input type="text" value="Todas"/>	Dimensión:	<input type="text" value="Todas"/>
Tipo de Servicio:	<input type="text" value="Todos"/>		
Nivel Educativo:	<input type="text" value="Todos"/>	Asignatura:	<input type="text" value="Todas"/>
Beneficiarios:	<input type="text" value="Todos"/>	Duración:	<input type="text" value="Todas"/>
Código Sence:		Código CPEIP:	<input type="radio"/> SÍ <input type="radio"/> NO

Al realizar la búsqueda por el nombre de una ATE, se podrá obtener de manera detallada:

- 1- **Datos generales de la ATE** (rut, nombre, representante legal, datos de contacto, página web y **evaluaciones promedio** de los servicios ATE realizadas por directores y sostenedores que la contrataron en el marco de la SEP).
- 2- Caracterización de los profesionales que forman parte de la ATE (experiencia laboral y formación académica).
- 3- Caracterización de los servicios que la ATE tiene aprobados por el MNEDUC para ser prestados a las escuelas (objetivos, contenidos, resultados, dimensión del PME, evaluaciones del servicio, metodología, niveles, asignatura, instrumentos de trabajo, profesionales asignados, etc).
- 4- El buscador de servicios ATE entrega automáticamente el certificado de pertenencia al registro, indispensable para que el sostenedor se asegure de que la ejecución de su gasto no será rechazado por la Superintendencia de Educación, para esto debe verificar que la ATE esté vigente en el registro y que tenga aprobado el certificado al momento de firmar el contrato. Además el certificado

muestra el nombre de cada uno de los servicios que la ATE tiene validados para prestar en los establecimientos educacionales.

### ¿Qué organizaciones o personas aparecen en el buscador?

El buscador muestra personas naturales (consultores individuales), jurídicas (organizaciones como corporaciones, fundaciones u otros que tienen personalidad jurídica) y universidades. Todos los oferentes del servicio pasaron por un proceso de verificación y validación realizado por el Ministerio de Educación acorde a lo establecido en la Ley SEP y su reglamento.

### Elementos básicos en los cuales hay que fijarse para comparar las ofertas de servicios y a los proveedores del registro ATE\* :

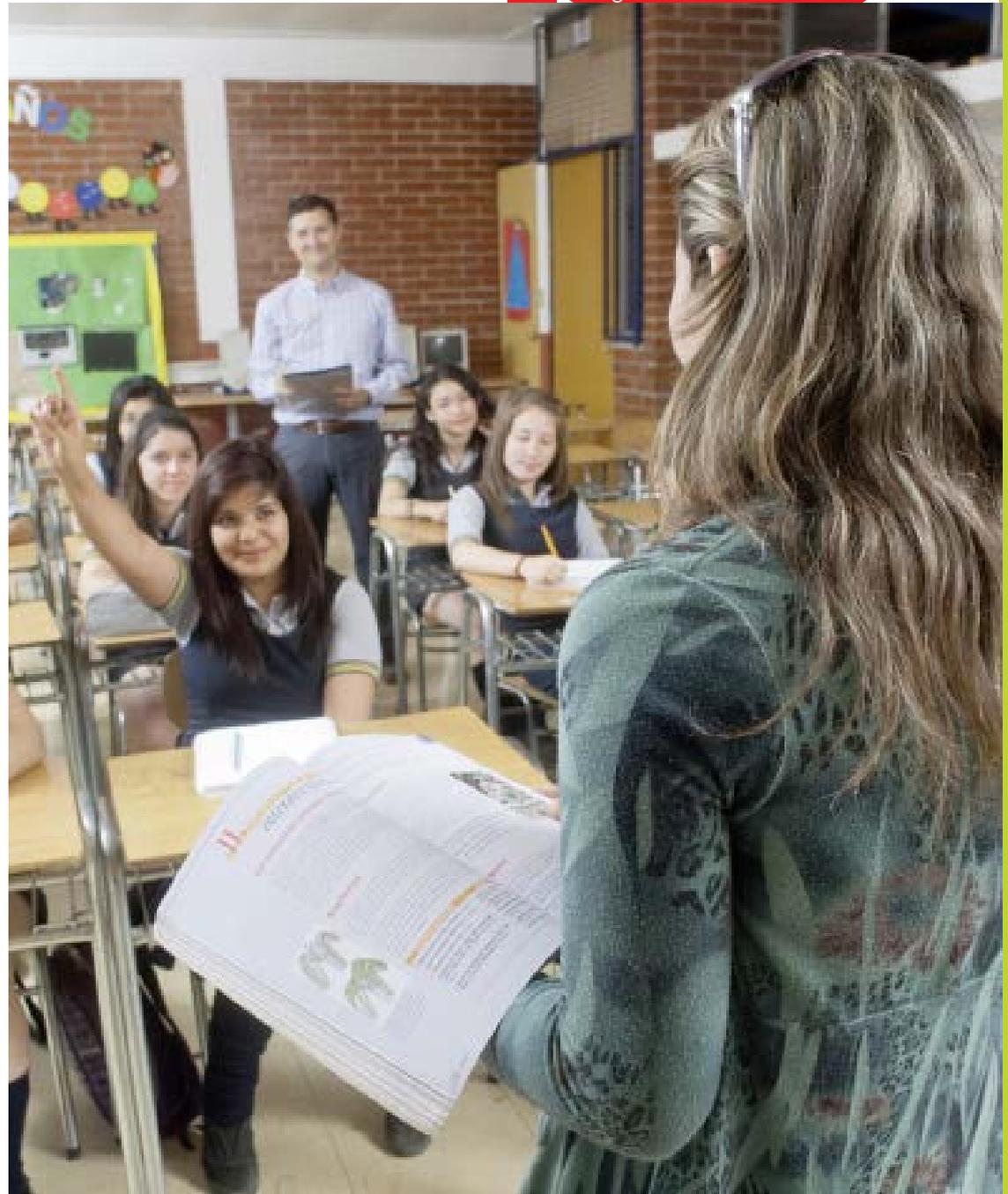
- 1- Utilice el buscador de servicios ATE de la página web [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl).
- 2- Realice búsquedas usando los criterios básicos de acuerdo a las características del servicio definidas en los TDR elaborados por el establecimiento: área, dimensión del PME, cobertura, tipo de servicio y nivel educativo.
- 3- Puede ordenar los resultados entregados

por el buscador de servicios y/o ATE por el número de evaluaciones recibidas. Así tendrá, el listado de servicios que han sido prestados en el marco de la SEP y de los cuales se pueden tener datos de contacto de otros sostenedores y directores para saber más del servicio.

- 4- En el caso que el servicio que desea contratar no tenga evaluaciones, en el buscador de servicios se publica la experiencia que acreditan los profesionales de la ATE, se sugiere que contacte a las personas que entregaron dichas referencias para obtener más información.
- 5- Se recomienda además que los resultados de la búsqueda sean ordenados, según los resultados de evaluaciones recibidas. El buscador permite ordenar por ítem de evaluación:
  - **Cumplimiento de los Acuerdos (CA):** Indica el grado del cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato.
  - **Calidad del Servicio (CS):** Indica el nivel de satisfacción con los aspectos más relevantes del servicio otorgado por la ATE.

\* Ver detalles en el tutorial del buscador de servicios ATE disponible en [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) o en [www.youtube.com](http://www.youtube.com) ingresando en el buscador de la página.

- **Evaluación de Resultados (ER):** Resume los resultados obtenidos por el servicio ATE.
  - **Evaluación de la ATE (EA):** Indica el nivel de satisfacción con las características de la ATE.
- 6- En el caso de establecimientos educacionales al buscar una capacitación para los docentes, prefiera los servicios que tengan código CPEIP, así los docentes capacitados puedan optar al reconocimiento monetario de esa capacitación.
- 7- Evaluar los contenidos, objetivos, resultados, metodología de los servicios entregados por el buscador, a la luz de las necesidades del establecimiento.



## En resumen:

- 

1 Comparta con el equipo técnico pedagógico pedagógico del establecimiento el diagnóstico que justifica la contratación del servicio ATE.
- 

2 Revise con frecuencia la sección de material de apoyo para establecimientos educacionales de la plataforma [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl). En forma permanente el Ministerio está desarrollando herramientas para facilitarle su labor de contraparte con una ATE.
- 

3 Identifique, antes de buscar un servicio, las características de la asesoría que se requiere (contenidos, objetivos, resultados esperados, áreas, dimensiones, metodología, asignatura y nivel, etc.).
- 

4 Elabore unos buenos Términos de Referencia (TDR). Esto le facilitará todo el trabajo y reducirá los riesgos de equivocarse al seleccionar el servicio a contratar. Apóyese en los formatos y orientaciones básicas que se incluyen en este documento y que quedarán disponible en la página [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) en la sección de material para establecimientos educacionales.
- 

5 Revise los elementos básicos para comparar servicios ATE disponible en el paso 2 de este documento previo a la búsqueda del servicio ATE.
- 

6 Defina presupuesto aproximado disponible para la contratación del servicio.
- 

7 Defina la duración del servicio, tipo de servicio y actores del establecimiento educacional que serán contraparte de la ATE.

¿CÓMO

**CONTRATAR**

un servicio ATE?

Pasos

Una vez seleccionadas las ofertas de ATE que responden a los requerimientos básicos esbozados en los términos de referencia (TDR indicados en el paso 2), el sostenedor y autoridades de la escuela deben solicitar a los oferentes propuestas concretas del trabajo a ejecutar. Para ello es importante cotizar distintos proveedores, teniendo claridad sobre las posibilidades de gasto y cómo estos se ajustan a las particularidades del servicio demandado.

Las propuestas de ATE deben ser evaluadas en base a una pauta de análisis que permita priorizar aquellas que más se acercan a las necesidades del establecimiento. Si ninguna propuesta cumple con los requerimientos mínimos se puede volver a realizar un proceso de búsqueda y selección.

Una vez elegida la ATE se deben negociar las condiciones del contrato que regularán su trabajo en el establecimiento, el cual se realiza de acuerdo a los TDR y es elaborado por el encargado jurídico del sostenedor y por el equipo técnico responsable del plan de mejoramiento educativo. Ello, con el fin de asegurar la inclusión de todos los elementos necesarios.

#### **Tomando los resguardos al contratar una ATE**

Es importante recordar que el contrato que se firma con la ATE es entre privados, por tanto, es el sostenedor de la escuela quien deberá tomar todas las previsiones del caso, siendo su obligación generar un contrato lo más claro posible, que explicita los objetivos, actividades, plazos y productos

intermedios y finales de la asesoría, articulando específicamente el pago de las distintas cuotas con los productos a entregar y las multas por incumplimiento del contrato.

Dejar claramente establecidos estos aspectos es esencial para contar con una asesoría efectiva. Tenga en consideración que el MINEDUC no puede intervenir legalmente en caso de incumplimiento del contrato, solamente puede reaccionar ante las irregularidades de forma ex-post, mediante una revisión de los servicios mal evaluados y la atención de las denuncias realizadas por los distintos actores del sistema educativo.

#### **Antes de firmar el contrato asegúrese:**

- Que los proveedores del servicio estén válidamente inscritos en el Registro ATE (solicitar su "Certificado de Pertenencia" al Registro actualizado y verificar su autenticidad en [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), en el buscador público de servicios ATE).
- Que el servicio ofrecido tenga las características del inscrito por el proveedor en el Registro, pues éste es el que ha sido debidamente validado para ofrecerse a los establecimientos educacionales. El certificado de pertenencia actual entrega en la segunda hoja del mismo el listado de los servicios ATE que el proveedor tiene aprobados por el Mineduc. Recuerde que para

evitarse problemas durante la rendición de cuentas debe cautelar que el proveedor y el servicio contratado estén previamente validados por el Mineduc; en caso contrario, la Superintendencia de Educación rechazará el gasto ejecutado.

- Que los profesionales que van a desarrollar el trabajo en las escuelas sean los mismos que el proveedor ha declarado junto al servicio inscrito en el Registro ATE. El Mineduc cautela durante la revisión de los profesionales que tengan calificación profesional adecuada y experiencia para el servicio validado.
- Que los montos del servicio se ajusten a las características de los productos que se ofrecen, para lo cual resulta

relevante cotizar adecuadamente los valores propuestos por la ATE, teniendo en cuenta que la imprecisión en el valor de servicio dificultará la planificación de la inversión del resto de los recursos SEP. El sostenedor debe precisar cuánto le pagará a la ATE y que este valor sea coherente con el servicio entregado, resguardando el buen uso de los recursos públicos.

- Revisar bien el contrato, sobre todo las cláusulas que permitirán terminarlo anticipadamente en caso de ser necesario, es decir, que estén bien establecidos todos los resguardos que necesita el sostenedor y la escuela para hacer cumplir el contrato.

Recuerde que no existe un monto máximo o mínimo para un servicio, pues depende de sus características específicas, pero resulta importante analizar de antemano cuánto se está dispuesto a invertir. Recuerde que usted establece las condiciones y que puede negociar con la ATE el precio del servicio.

Además, considere que estos recursos deben alcanzar para cubrir todas las acciones de su plan. Si quiere alguna referencia de estos costos puede cotizar con más de una ATE.

Recuerde que los costos entre una ATE y otra pueden ser muy distintos, aunque vayan enfocadas a un servicio de similares características.

#### En el proceso de contratación, resguarde:

- Contar con términos de referencia para la contratación, estipulando los objetivos, actividades, productos y condiciones del servicio a prestar que orienten la búsqueda y selección de la ATE.
  - Evaluar las propuestas de ATE en base a los términos de referencia, siendo especialmente cuidadoso en los costos de éstas en relación a los tiempos y productos ofrecidos. Preferentemente, debería tener la posibilidad de cotizar y comparar distintas propuestas.
  - Si ninguna propuesta responde a sus requerimientos, realizar una nueva búsqueda y selección. En caso de ser un municipio, declarar la licitación desierta y volver a licitarla.
- Generar un contrato que incluya objetivos, actividades, productos entregables y/o servicios, plazos, personas responsables y características del equipo técnico que realizará el trabajo en la escuela (adjuntar CV al contrato).
  - Articular el pago de las cuotas a la entrega de productos específicos, detallando claramente los plazos para su entrega y sus características mínimas.
  - Incluir referentes operativos del servicio contratado, en cuanto a las necesidades de participación del sostenedor, directores y actores educativos, tales como: medidas que se tomarán si no se logra cumplir con estos criterios de participación; necesidad de establecer por escrito cualquier cambio en el plan de trabajo; gastos asociados a la asesoría que deben ser asumidos por la ATE (ejemplo: fotocopias).
  - Establecer en el contrato la imposibilidad de realizar cambios en los profesionales que trabajarán en las escuelas, sin aprobación escrita por parte del contratante. Asegúrese que estos profesionales estén inscritos en el Registro ATE. Con ello, preocúpese de NO poner en el contrato cláusulas que indiquen que la ATE podrá subcontratar parcial o totalmente la prestación del servicio.
  - Establecer claramente las responsabilidades de la ATE y de los actores del establecimiento, siendo realistas en los tiempos y tareas en que éstos pueden realizarse.
- Incluir en el contrato cláusulas que permitan modificar, extender o terminar anticipadamente el contrato por incumplimiento y las multas asociadas a dichos inconvenientes.
  - Recordar que las personas naturales no pueden subcontratar a otros profesionales ni la prestación parcial del servicio y es el consultor individual que se habilitó el que debe desarrollar el trabajo en terreno. En el caso de las personas jurídicas y Universidades, sólo pueden prestar los servicios validados por el Mineduc a través del equipo de profesionales que ha sido aprobado por el Mineduc como pertinente a cada una de las prestaciones. Verifique esta información en la página [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), en el buscador de servicios.

#### Elementos básicos que debe tener un contrato:

1. Identificación clara del que suscribe el contrato y de la contraparte.
2. Fecha de la suscripción del contrato y fecha de término del servicio.
3. Tipo de prestación.
4. Definición clara de los objetivos.
5. Monto del pago a percibir por el o los servicios.
6. Equipo de profesionales o profesional que prestará el servicio.



7. Definición explícita del servicio y/o tareas de la asesoría y plazos de entrega con descripción mínima de característica de estos productos.

Algunos problemas que se pueden presentar:

- Servicios no entregados.
- Atrasos en los plazos.
- Subcontratación no deseada de servicios.
- Servicios entregados con menor calidad que la acordada.

Para ello, el contrato debe tener cláusulas que permitan modificarlo, extenderlo o terminarlo anticipadamente por incumplimiento, lo que significa en este caso, cobrar garantías, multas, etc. Si bien se pueden hacer denuncias al Mineduc sobre el funcionamiento de las personas o entidades validadas en el Registro, a través del correo electrónico [registroate@mineduc.cl](mailto:registroate@mineduc.cl), en caso que no envíen a terreno los profesionales aprobados por el Mineduc o en el caso de que se estén prestando servicios distintos a los aprobados en el registro, la herramienta de gestión más relevante para el sostenedor es el contrato.



A continuación se presenta un ejemplo de contrato que puede servirle de guía. Recuerde que el sostenedor puede tener o crear su propio formato para la contratación de servicios a terceros.

#### EJEMPLO DE CONTRATO\*

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES ENTRE LA MUNICIPALIDAD DE .....Y LA UNIVERSIDAD..... .FACULTAD DE.....  
En Santiago, a ..... de 2013, entre la MUNICIPALIDAD ....., R.U.T. N° ....., actuando en su nombre don ....., cédula de identidad N° .....,  
"Por orden de la **Dirección de Educación Municipal**", según se acreditará, todos con domicilio para estos efectos en calle ..... N° ....., **piso** .....,  
comuna y ciudad de ....., en adelante el "**DAEM**", y la UNIVERSIDAD ....., R.U.T. N° ....., representada por don ....., cédula nacional de  
identidad N° ....., según se acreditará, en adelante la "**Universidad**", ambos con domicilio para estos efectos en Avenida ..... N° ..... ,  
Comuna de ....., **Región** ....., se ha convenido lo siguiente:

PRIMERO: El **DAEM** deja constancia que, mediante Resolución Exenta N° **1003**, de **5 de mayo de 2013**, autorizó el trato o contratación directa con la **Universidad** para el desarrollo de asesoría técnica educativa en "**diseño y elaboración de pruebas para medir comprensión lectora**" y **aprobó los respectivos términos de referencia**.

SEGUNDO: El **DAEM**, en consecuencia y por el presente instrumento, viene en contratar los servicios de la Universidad de..... a fin de que a través de su programa de **capacitación** en educación ejecute la consultoría denominada "**diseño y elaboración de pruebas para medir comprensión lectora**".

Dicho proyecto será desarrollado de acuerdo a las condiciones que se establecen en este contrato y a los términos de referencia aprobados en la referida Resolución Exenta N° **1003**, instrumentos que, como una unidad, forman parte integrante del acuerdo de voluntades, materia de este documento. En caso de discrepancia entre los instrumentos mencionados, primará lo regulado en los términos de referencia.

TERCERO: Se establece que, en lo estrictamente técnico, el servicio contratado será desarrollado de conformidad a lo expresado en los términos de referencia contenidos en la Resolución Exenta N° **1003**, de **5 de mayo de 2013**, del **DAEM**. Estos términos de referencia, que las partes entienden reproducidos en este instrumento para todos los efectos, se refiere, entre otros aspectos, a los antecedentes, objetivos del estudio, resultado esperado, modalidad de ejecución, metodología y etapas, cronograma, presupuesto, boletas de garantía y perfil del equipo profesional.

CUARTO: El **DAEM** pagará a la **Universidad** por los servicios objeto de este contrato, la suma bruta, única y total de **\$8.700.000-** (ocho **millones setecientos mil pesos**). Esta suma se pagará contra entrega de los correspondientes documentos de cobro y de la forma en que se detalla a continuación:

i) **30% del total del proyecto**, a modo de anticipo, pago que tendrá lugar una vez se encuentre totalmente tramitado el acto administrativo que apruebe el respectivo contrato y sólo en el evento de ser garantizado por medio de una boleta de garantía bancaria o póliza de seguro ascendente al 100% de este pago, a la orden del **DAEM**, a la vista e irrevocable, con la misma vigencia que la boleta de garantía de fiel cumplimiento del contrato.

En caso de que la Universidad no haga uso del anticipo, éste se dividirá en dos pagos iguales, imputables, cada uno, a los pagos indicados a continuación en las letras ii) y iii), ascendiendo los porcentajes contemplados a 45% y 55% respectivamente.

ii) 30% a la entrega y aprobación del informe de avance

iii) 40% a la entrega y aprobación del informe final del estudio.

Los pagos se realizarán dentro de los 15 días siguientes de haberse recibido la factura correspondiente en la Oficina de Partes del **DAEM**, ubicada en calle..... N° ....., **piso** ....., comuna de....., siempre que el referido documento no sea objeto de reparo o consulta.

A CONTINUACIÓN EJEMPLO DE CONTRATO\*

QUINTO: El proyecto contempla una duración de **8 meses** contados desde el día en que quede totalmente tramitado el acto administrativo que apruebe el presente contrato, hecho que el **DAEM** comunicará por escrito, al final de los cuales la **Universidad** deberá haber entregado todos los informes que contengan los productos requeridos.

SEXTO: El **DAEM** podrá poner término anticipado al presente contrato, sin indemnización de perjuicios, cuando la **Universidad** incurra en algún incumplimiento inexcusable de las obligaciones contraídas o por cualquiera de las demás causales establecidas en el artículo 13 de la ley N° 19.886 en relación al artículo 77 del reglamento de la Ley de Compras Públicas, contenido en el D.S. N° 250, de 2004, del Ministerio de Hacienda. Además, procederá esta sanción cuando se disolviera la empresa o cuando la **Universidad** incurriera en conductas que dan lugar a multas reiteradas según lo establecido en los términos de referencia.

SÉPTIMO: En el caso de que la **Universidad** se retarde en la entrega de los informes y productos de acuerdo a lo establecido en el cronograma, a que se refieren los términos de referencia aprobados por Resolución Exenta N° **1003** de **5 de mayo de 2013**, se aplicará una multa igual al 0,2% del valor total del contrato por cada día de atraso, sin perjuicio de ser causa suficiente para poner término al contrato en el caso que los retardos sean recurrentes y/o extensos atendido el producto a entregar, salvo que concurra caso fortuito o fuerza mayor, debidamente acreditado por la **Universidad** y sea así calificado por el **DAEM**.

La multa correspondiente será rebajada administrativamente por el DAEM de la cuota de pago respectivo o bien podrá cobrarse con cargo a la garantía de fiel y oportuno cumplimiento del contrato.

OCTAVO: Los derechos y obligaciones de la **Universidad** serán los que, exclusivamente, se establecen en el presente contrato y los referidos en los términos de referencia.

NOVENO: La Universidad no podrá comunicar a la persona u organismo alguno la información que recoja en razón de este contrato, sin previa autorización del **DAEM**.

DÉCIMO: La **Universidad**, para garantizar su fiel y oportuno cumplimiento, deberá entregar una boleta bancaria pagadera a la vista e irrevocable, por un monto ascendente al 10% del valor total del contrato a la orden del **DAEM**. El documento deberá indicar que se ha tomado "para garantizar el fiel y oportuno cumplimiento del proyecto denominado **"diseño y elaboración de pruebas para medir comprensión lectora"**

El plazo de vigencia de esta garantía de cumplimiento será la duración del contrato definitivo aumentado en un período de 60 días corridos contados desde su término. El aumento de plazo del contrato, por cualquier motivo, implica la sustitución de esta garantía.

DÉCIMO PRIMERO: Las partes, para todos los efectos legales que puedan derivarse del presente contrato, constituyen domicilio en la ciudad de **Santiago** y se someten a la jurisdicción y competencia de sus tribunales de justicia.

DÉCIMO SEGUNDO: La facultad de don....., para firmar el presente instrumento "Por Orden del **DAEM**", consta de Resolución Exenta N°....., de 13 de Marzo de 2011, del **DAEM**. La personería de don..... para firmar el presente contrato en representación de la Universidad....., Programa de **Capacitación** en Educación, consta en escritura pública de fecha..... extendida ante notario público titular de la.....notaría de **Santiago**. Estos documentos no se insertan por ser conocidos por las partes.

DÉCIMO TERCERO: El presente contrato se extiende y firma en tres ejemplares del mismo tenor y fecha, quedando dos en poder del **DAEM** y el tercero en poder de la Universidad.

En comprobante y previa lectura, firman:

-----  
RECTOR UNIVERSIDAD

-----  
DIRECTOR DAEM I. MUNICIPALIDAD



## En resumen:

-  Con las características del servicio claramente definidas en el TDR, se debe iniciar el proceso de búsqueda del servicio ATE para lo cual se recomienda el uso del buscador disponible en la página web **www.registroate.cl**
-  Antes de contratar solicite varias cotizaciones y propuestas técnicas a distintas ATEs, de esta manera podrá saber el valor del servicio y además podrá comparar las características técnicas de los mismos.
-  El contrato que firma el sostenedor con una ATE, es un acuerdo entre privados, por tanto se debe cautelar que estén claramente establecidos los objetivos, los productos, la duración del servicio, los contenidos, resultados esperados, profesionales y multas en caso de incumplimiento.
-  Tener claridad que toda contratación debe regirse por las normas civiles que regulan este acto.
-  Asegurarse que la ATE esté inscrita en el registro y que el servicio a contratar junto con sus profesionales también forme parte del registro. Para ello incluya el certificado de pertenencia al registro en las bases de licitación del servicio y asegúrese que el proveedor cumpla con este requerimiento que será necesario para una adecuada rendición de cuentas.
-  Articule el pago de las cuotas a la entrega de productos específicos, detallando las características mínimas que deben cumplir.
-  Establecer en el contrato la imposibilidad de que el proveedor pueda subcontratar parcial o totalmente el servicio encomendado.
-  En el caso particular de contratar una ATE para realizar cursos de perfeccionamiento a los/as docentes del sector municipal, se sugiere que éstos estén inscritos además en el Registro Público Nacional de Perfeccionamiento, para que los/as docentes puedan recibir los beneficios asociados al diploma correspondiente.
-  El contrato debe ser elaborado por el sostenedor y cautelar los intereses del establecimiento educacional en todo momento. En caso de dudas use y revise el ejemplo de contrato del paso 3 del material de apoyo para establecimientos durante el proceso de contratación de una ATE.

¿QUÉ CONSIDERAR DURANTE LA

# IMPLEMENTACIÓN

un servicio ATE?

Paso 4

Para la implementación de la asistencia técnica educativa se recomienda **elaborar un plan de trabajo** concreto donde se indiquen con claridad al menos los siguientes elementos: objetivos, destinatarios, actividades principales, responsables, plazos, forma de evaluación, monitoreo de indicadores de resultados y productos comprometidos (entregables establecidos en el contrato).

Lo anterior, permitirá aprovechar el apoyo del asesor externo, ordenará el trabajo con la ATE, facilitará el monitoreo y seguimiento del servicio contratado y contribuirá a que el sostenedor y director del establecimiento educacional se empoderen de su rol como mandantes.

A continuación se presenta un ejemplo de formato para dicho instrumento.

## PLAN DE TRABAJO \*

Establecimiento Educacional: Nombre ATE: Responsable principal en el Establecimiento: Responsable principal ATE: Plazo total:			
Objetivos y resultados esperados Indicar cuáles deben ser las metas y resultados esperados.			
Destinatarios o beneficiarios Explicitar en detalle lo que se necesita desarrollar en el marco de la asistencia técnica educativa.			
Metodología Indicar de qué forma se desarrollará la asistencia técnica educativa.			
Actividad	Producto	Responsables	Plazo
Responsabilidades fundamentales de la ATE Enumerar aspectos centrales que debe cumplir la ATE dentro de su trabajo en la escuela, como por ejemplo, el tiempo de permanencia en el establecimiento educacional.			
Responsabilidades fundamentales del establecimiento educacional Enumerar aspectos centrales que deben cumplir los actores educativos para un mejor desarrollo de la ATE, como por ejemplo, la cantidad de horas de la semana a destinar a reuniones.			
Forma de monitoreo y evaluación - indicadores de productos y de resultados Indicar los mecanismos que se utilizarán para monitorear el logro de los objetivos y productos de la ATE en los tiempos acordados, definiendo los procedimientos para establecer cambios al plan de trabajo y, en caso de ser necesario, para mejorar los aspectos deficientes en la implementación.			



Es necesario destacar que el plan de trabajo debe ser propuesto por la ATE contratada y debe ser revisado y aprobado por los mandantes (sostenedor y director del establecimiento educacional) cautelando que las tareas propuestas apunten a los objetivos y productos pactados en el contrato. Una vez que se tiene claridad de cuáles son las tareas que desarrollará la asistencia técnica educativa contratada se debe empezar el proceso de monitoreo y evaluación de dichas tareas y/o productos.

### **La importancia del proceso de monitoreo**

El seguimiento de la implementación del servicio ATE en el establecimiento educacional cumple un rol central dentro de los procesos de mejoramiento educativo. Este proceso resulta importante para lograr un efectivo aprovechamiento del apoyo de una ATE.

Es responsabilidad del sostenedor y del director supervisar el trabajo de la ATE. Para ello se debe realizar un monitoreo constante del proceso de implementación, generando los ajustes necesarios al plan de trabajo que apunten a conseguir los objetivos planteados en el plan de mejoramiento educativo.

### **¿Cuál es el aporte de un proceso de monitoreo?**

- Recabar información sobre el proceso de ejecución del servicio prestado por la ATE.
- Conocer las dificultades que se han producido en la ejecución del servicio ATE.

- Generar mejoras en el proceso para revertir las dificultades internas del establecimiento educacional o del proveedor.

- Conocer los logros de un proceso de asistencia técnica.

- Identificar los cambios que deberían hacerse para el trabajo con futuras ATE.

- Tener un respaldo, para en caso de ser necesario, suspender el servicio prestado por la ATE o requerir una renovación del mismo.

- Permite al sostenedor y al director tener una visión objetiva de la calidad y pertinencia del servicio que han contratado y que posteriormente deberá ser evaluado una vez finalizado.

### **Ejemplos de pautas de monitoreo del trabajo de la ATE\***

A continuación, podrá encontrar dos pautas de orientación sobre algunos criterios importantes a considerar para ir supervisando el proceso de implementación de la ATE.

La primera pauta es breve y permite una rápida mirada sobre la ejecución. La segunda es extensa y permite profundizar en el proceso. Estos instrumentos deben ser llenados por el director, el equipo de gestión y otros actores de la comunidad educativa que hayan participado de la ATE y se consideren pertinentes.

Se recomienda que se apliquen al menos dos veces durante el proceso de implementación del servicio, con el objeto de poder conocer cómo se avanza hacia el cumplimiento de los objetivos y evidenciar si el proceso de implementación requiere ajustes. A modo de ejemplo, si la asesoría dura un año, se sugiere evaluar a los cuatro meses de implementación, a los ocho y al final del proceso.

**RECUERDE SOCIALIZAR LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO CON EL SOSTENEDOR Y EL EQUIPO ASESOR PARA QUE EXISTA UN BUEN PROCESO DE COMUNICACIÓN QUE PERMITA TOMAR DECISIONES ADECUADAS.**

A continuación se presenta un cuadro con algunas de las dimensiones más generales que pueden ser evaluadas al finalizar cada una de las fases o etapas del servicio ATE, las cuales deben asociarse al pago de algunas de las cuotas del monto total acordado.

LA ATE	SÍ	NO	¿POR QUÉ?	PASOS A SEGUIR
¿Ha cumplido las metas acordadas para esta fase?				
Los resultados esperados para esta fase ¿han sido logrados?				
¿Ha entregado los productos propuestos?				
¿Ha cumplido con los requerimientos mínimos de calidad de los productos?				
¿Ha realizado las actividades comprometidas?				
¿Ha cumplido los plazos establecidos?				
El establecimiento educacional ¿ha sido visitado con la frecuencia convenida?				
El equipo que ha visitado el establecimiento ¿es el que se comprometió antes del inicio del servicio?				
¿Ha sido flexible para atender las necesidades del establecimiento?				
¿Ha informado a la comunidad educativa de su trabajo?				
¿Ha desarrollado capacidades en los actores educativos para darle continuidad a los logros de la fase?				
¿Ha entregado los materiales acordados?				
<b>EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL</b>				
¿Ha generado las condiciones necesarias para una adecuada implementación de la ATE?				
Las personas con las cuales la ATE trabaja directamente ¿han participado en las actividades comprometidas?				

## EJEMPLO 2

### EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ATE\*

Este punto permite verificar si se han cumplido algunos requisitos básicos para que la ATE haya podido desarrollar su servicio de forma efectiva en la escuela, y cuáles serían los ámbitos a mejorar.

Para la asignación de puntaje se considera:

1. No se cumple el criterio establecido
2. El criterio establecido se cumple medianamente, es decir, con observaciones.
3. El criterio establecido se cumple a entera satisfacción

Luego se suma el puntaje total y se extrae el porcentaje de satisfacción con los criterios establecidos. Si el puntaje total es de 72 puntos se contará con un 100% de satisfacción. Si este porcentaje es inferior a 70% (50 puntos o menos) resulta importante revisar el proceso y realizar los ajustes necesarios.

CRITERIOS	PUNTAJE
<b>A. Vínculo equipo asesor y comunidad educativa</b>	
La comunidad educativa ha participado activamente en la puesta en marcha de la ATE.	
El equipo asesor ha considerado la opinión de la comunidad educativa para realizar su trabajo.	
El equipo asesor ha considerado los tiempos del propio establecimiento para realizar su trabajo.	
Existe un clima de confianza y respeto entre el equipo asesor y la comunidad educativa.	
Existen mecanismos adecuados de comunicación entre el equipo asesor y el establecimiento educativo.	
El equipo asesor ha informado oportunamente sobre sus decisiones y requerimientos.	
<b>Observaciones generales en este ámbito:</b>	
<b>Sugerencias para generar mejoras en este ámbito:</b>	
<b>B. Nivel técnico del trabajo realizado</b>	
El equipo asesor ha mostrado un adecuado manejo conceptual de los temas trabajados.	
El equipo asesor ha considerado la opinión de la comunidad educativa para realizar su trabajo.	
El equipo asesor ha mostrado experiencia práctica en los temas trabajados.	
El equipo asesor ha sido un aporte para lograr un mayor conocimiento de la comunidad educativa en los temas trabajados.	
Las metodologías utilizadas por el equipo asesor han sido pertinentes a las necesidades del establecimiento educativo	
La calidad del trabajo realizado ha sido adecuada.	
<b>Observaciones generales en este ámbito:</b>	
<b>Sugerencias para generar mejoras en este ámbito:</b>	



**C. Aportes al proceso de mejoramiento del establecimiento educacional**

La asesoría ha aportado a la implementación del plan de mejoramiento educativo.	
El equipo asesor ha considerado la opinión de la comunidad educativa para realizar su trabajo.	
La asesoría ha permitido cambiar prácticas educativas que posibiliten generar mejoramientos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	
La asesoría ha contribuido en lograr las metas de efectividad del trabajo del establecimiento educacional.	

**Observaciones generales en este ámbito:**

**Sugerencias para generar mejoras en este ámbito:**

**D. Cumplimiento de requerimientos formales**

Se han cumplido las horas profesionales del equipo asesor acordadas.	
Los profesionales asesores han tenido continuidad en su trabajo (baja rotación).	
Los profesionales asesores han tenido suficientes horas de trabajo en terreno.	
Se han cumplido los plazos establecidos.	
Se han entregado los materiales y productos acordados en las fechas establecidas.	
Se han realizado las actividades acordadas.	
Los profesionales asesores han cumplido con las formalidades necesarias en su trabajo.	

**Observaciones generales en este ámbito:**

**Sugerencias para generar mejoras en este ámbito:**

**E. Generación de capacidades y sustentabilidad de la asesoría**

El equipo asesor ha ido generando capacidades en los directivos para que lideren los procesos de cambio.	
El equipo asesor ha ido generando capacidades en los profesores para que desarrollen los procesos de mejoramiento de enseñanza-aprendizaje.	
El equipo asesor se ha preocupado de buscar mecanismos para que una vez terminada la asesoría queden capacidades instaladas en la escuela que continúen aún cuando no esté la asesoría.enseñanza-aprendizaje.	
El equipo asesor ha sido un aporte para lograr un mayor conocimiento de la comunidad educativa en los temas trabajados.	

**Observaciones generales en este ámbito:**

**Sugerencias para generar mejoras en este ámbito:**

**Puntaje Total:**

**Observaciones generales en este ámbito:**

**Evaluación del estado de avance de los productos y plazos\***

En este punto se debe evaluar si cada uno de los productos acordados se entregó a tiempo y con los niveles de calidad requeridos. Si se detectan problemas, se deben hacer mejoras para que puedan ser revisados y corregidos antes de su entrega final. Esta tabla debe completarse según lo especificado en los términos de referencia (TDR).

Producto	Fecha entrega propuesta	Fecha entrega real	Nivel de calidad del producto	Dificultades en entrega
<b>Otras observaciones generales:</b>				

**Acciones a seguir para mejorar el servicio\***

En este apartado deben especificarse las medidas que se tomarán para enfrentar las dificultades que se han detectado a partir de la información recabada en los puntos anteriores, en relación a la evaluación general y específica del proceso de implementación. A modo de ejemplo: realizar un plan de trabajo más detallado con el equipo asesor, tener una reunión con el sostenedor y los asesores, realizar una minuta de observaciones a un cierto informe, entre otros.

Acción a seguir para mejorar el proceso	Plazo	Requerimientos para su implementación
<b>Otras observaciones generales:</b>		

A continuación se entregan otros elementos relevantes a tener en cuenta en el proceso de implementación de un servicio ATE.

**APOYO PARA PROGRAMAR Y CONDUCIR REUNIONES EFECTIVAS\***

El siguiente instrumento permite a la dirección del establecimiento educacional y a todo el personal en cargos de jefatura, planear y dirigir reuniones efectivas que faciliten el logro de los objetivos propuestos.

**I. Determinar la necesidad de la reunión**

Nº	PREGÚNTESE	SÍ	NO
1	El resultado que espera obtener de la reunión es mayor que la sumatoria de los resultados que lograrían individualmente sus eventuales participantes.		
2	El asunto a tratar requiere de discusión o votación.		
3	El asunto a tratar es para transmitir una información o decisión ya tomada.		
4	El asunto a tratar puede ser transmitido por un memo o a través de un e-mail.		

**II. Programación de la reunión**

**Revise los elementos que están presentes**

**1. Propósito específico de la reunión.**

- Intercambio de Información.
- Coordinación de proyectos o actividades.
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones.

**2. Procedimientos necesarios antes de la reunión**

- Identifique los asistentes que realmente deben participar en la reunión.
- Notifique a todos los asistentes.
- Prepare el programa de la reunión para ser enviado a cada participante.
- Confirme el número de asistentes definitivos.
- Asegúrese de que estén los materiales necesarios para la reunión (por ejemplo: documentos, computador, proyector multimedia, telón).

**TABLA PARA PROGRAMAR Y CONDUCIR REUNIONES EFECTIVAS\*. A CONTINUACIÓN**

**3. Controle el tiempo.**

- Fije la fecha cuando las personas claves estén disponibles.	
- Establezca una hora de inicio y de finalización	
- Establezca temas a ser tratados por orden de prioridad.	
- Defina una persona responsable de cada tema, si es necesario.	
- Asigne espacios de tiempo a cada tema que será tratado.	

**III. Durante la reunión**

**Revise los elementos que están presentes**

1. Inicie puntualmente la reunión, con algún comentario, agradecimiento o pregunta.	
2. Exponga el propósito, objetivos y resultados que se espera o desea.	
3. Repase el programa previamente enviado a los asistentes y despeje dudas.	
4. Declare las normas de la reunión.	
- Respete el tiempo para cada tema.	
- Sólo una persona debe hablar a la vez, pidiendo la palabra al coordinador.	
- Evite que se produzcan conversaciones privadas durante la reunión.	
- Se puede hacer uso de la palabra sólo para referirse al tema que se discute.	
- Los comentarios y discusiones versan sobre asuntos e ideas, no sobre personas.	
5. Disposición del lugar y forma de la reunión.	
- Disponga de un lugar ventilado e iluminado.	
- Para resolver problemas, deben sentarse en círculo (disposición equitativa).	
- Para tomar decisiones, se deben sentar alrededor de una mesa.	



6. Utilice material audiovisual, agradable y corto para exponer temas.

7. Esté atento a no salirse del programa y a que se respeten los horarios.

- Controle todas las interrupciones de una manera firme y cordial.

#### IV. Al finalizar la reunión

##### Haga un cierre formal

- Haga una breve exposición con el resumen de los acuerdos tomados.

- Defina los pasos a seguir en términos de actividades, responsables y tiempo.

- Si corresponde, dé una fecha tentativa de la próxima reunión.

- Haga una minuta o acta de la reunión.

- Envíe el acta con los acuerdos y plazos a cada participante.

- Realice un seguimiento de los acuerdos pactados, monitoreando el avance de cada uno.

#### Apoyo para la elaboración de una minuta o acta de reunión

Una minuta o acta resume los aspectos abordados en la reunión y los compromisos asumidos explicitando, de manera general, la discusión que se llevó a cabo al momento de acordar una resolución.

Se asigna a una persona encargada quien elabora la minuta inmediatamente después de la reunión. Luego la distribuye a cada uno de los participantes, quienes deben revisar la minuta y pueden hacer ver errores u omisiones.

Estas sugerencias son incorporadas por la persona encargada. En ese momento, la minuta queda aprobada.

## EJEMPLO DE MINUTA O ACTA\*

Nombre del Establecimiento Educacional			
Fecha		Hora	
<b>Asistentes</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Director de la escuela</li><li>• Jefa Unidad Técnico Pedagógica</li><li>• Coordinadores del primer y segundo ciclo básico</li><li>• Presidente del Centro de Padres</li></ul>			
<b>Propósito de la reunión</b>			
Implementación de la biblioteca y promoción de la lectura en la escuela.			
<b>Aspectos tratados</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• El director del establecimiento convoca a miembros de la comunidad educativa a discutir los aspectos más relevantes para la implementación de la biblioteca de la escuela.</li><li>• Se discute cuales serían los cambios necesarios, tanto a nivel de mobiliario como de colecciones y/o material didáctico, para que la biblioteca ayude a mejorar los niveles de lectura de los alumnos/as.</li><li>• Los coordinadores de primer y segundo ciclo proponen incorporar nuevas estanterías, nuevas mesas y sillas y cojines para los niños más pequeños, de manera que la biblioteca sea cómoda y atractiva para las y los estudiantes. Además, sugieren realizar actividades semanales de promoción de la lectura en la biblioteca.</li><li>• El presidente del Centro de Padres propone que las familias ayuden a promover la lectura en el hogar para lo cual sugiere que se instale un sistema de préstamos para los padres y apoderados. Además, propone hacer una rifa para comprar nuevos libros, diccionarios y atlas, con los que no cuenta la biblioteca.</li><li>• La jefa técnica agrega que faltan libros de ciencias y de arte.</li><li>• El director acepta la propuesta y se compromete a conseguir fondos de la ley SEP.</li></ul>			
<b>Compromisos</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	
Presentar la cotización del mobiliario.	Director y sostenedor	Próxima reunión	
Presentar una lista con los libros más necesarios.	Jefe de UTP y los coordinadores de ciclo	Próxima reunión	
Presentar un plan de actividades de promoción de la lectura.	Encargada de biblioteca	Próxima reunión	
Organizar una rifa con los delegados de curso para la compra de nuevos libros.	Presidente del Centro de Padres	Por definir	
<b>Fecha próxima Reunión</b>	Jueves 25 de septiembre		
<b>Tomó acta</b>	Coordinador de primer ciclo básico		



## En resumen:



Solicite a la ATE que contrató la entrega de un plan de trabajo que contenga a lo menos: objetivos, destinatarios, actividades principales, responsables, plazos, forma de evaluación, fechas, indicadores de resultados y productos comprometidos.



Realice un monitoreo constante del servicio contratado para poder entregarle retroalimentación a la ATE y exigir ajustes en caso de ser necesario.



Recuerde sociabilizar los resultados del monitoreo con los actores de la comunidad escolar involucrados y el equipo asesor para que se tomen decisiones informadas.

¿CÓMO CERRAR

**EL PROCESO**

DE ASISTENCIA TÉCNICA?

Paso 5

Una vez finalizado el trabajo de la ATE en el establecimiento educacional, el sostenedor y director deben realizar un buen cierre del proceso, **cautelando que la comunidad educativa pueda expresar su percepción del trabajo realizado, el grado de cumplimiento de la propuesta técnica de la ATE, y su aporte al mejoramiento educativo del establecimiento educacional.** Estos resultados deben ser compartidos y difundidos a la comunidad escolar.

**Al acercarse el momento en que la ATE finalice su trabajo se deben cautelar aspectos como:**

- Implementar un instrumento de evaluación final de la ATE con los actores del establecimiento educacional (director, jefe UTP, cuerpo docente, equipo directivo) para obtener un consolidado de estas evaluaciones que sean el respaldo de la evaluación que posteriormente debe realizar el director en la página web del registro ATE. Se sugiere usar el mismo instrumento de evaluación elaborado por el Mineduc y que está disponible en la página web [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)
- Revisar exhaustivamente **el contrato**, para visualizar si se cumplió con los productos acordados. Si no es así, solicitar antes del último pago, la entrega total de los productos o el mejoramiento de algunos de ellos, estableciendo un plazo máximo para ello.

- Solicitar a la ATE **respaldos digitales** de todos los informes, materiales entregados, ordenándolos y sistematizándolos para su futuro uso por parte del establecimiento.

- Evaluar si la ATE dejó **capacidades instaladas** en la comunidad educativa que les permita dar continuidad a los logros del proceso. Para esto se deben potenciar las instancias de transferencia de capacidades y contenidos a los actores claves del establecimiento.

- **Realizar reuniones con la comunidad educativa y la ATE** para revisar el proceso de implementación, sus dificultades y fortalezas, que permita recabar información que enriquezca futuras ATE, en un corto, mediano o largo plazo.

- Cerciorarse que la ATE reportó al Mineduc a través de la página web [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) el contrato suscrito con el establecimiento educacional que requiere evaluarlo. Para esto el sostenedor y/o director deben ingresar a la página del registro ATE, en la sección de evaluación de servicios e identificarse con su nombre de usuario y clave de comunidad escolar, el sistema le habilitará automáticamente el formato de evaluación si es que su ATE lo reportó.

- Es importante considerar que la encuesta de evaluación que se habilita automáticamente se hará una vez esté terminado el servicio.

- **Analizar futuras necesidades de ATE y sus características** (paso 1) si es que se requiere.

- Volver a generar los **TDR** en base a las nuevas necesidades, si se decide volver a contratar un servicio ATE (paso 2).

**La evaluación del servicio ATE cumple los siguientes objetivos:**

I) Entregar referencias a futuros contratantes (sostenedores y directores) sobre las características de los servicios ATE que forman parte del Registro.

II) Obtener información de los usuarios para realizar mejoras al Registro ATE y contribuir a la adecuación de los servicios que ahí se ofrecen, basándose en las necesidades de los establecimientos.

III) Permite que los proveedores de servicios ATE consoliden y mejoren el foco de sus prestaciones al conocer lo que los establecimientos educacionales demandan.

**¿Cuál es la importancia del proceso de evaluación del servicio ATE, solicitado por el MINEDUC?**

La Coordinación Nacional SEP, recomienda a los directores y sostenedores que hayan contratado servicios ATE, efectuar las evaluaciones correspondientes en el momento oportuno, esto es una vez finalizado el servicio contratado. Con ello, se podrá obtener información objetiva y pertinente acerca de los niveles de calidad alcanzados por cada servicio ATE



contratado. De este modo la plataforma del registro contará con un valor agregado que permitirá una búsqueda de servicios más efectiva.

### ¿Por qué es importante para usted como director y sostenedor, que los servicios ATE cuenten con su evaluación?

Porque si todos los directores y sostenedores cumplen con realizar la evaluación entregando de manera seria y objetiva su opinión sobre el servicio ATE contratado, usted tendrá la seguridad de que sus búsquedas de servicios serán más confiables debido a la información entregada por otros establecimientos, gracias a ello podrá discriminar mejor entre los servicios buenos y malos.

Adicionalmente, la normativa vigente que regula la permanencia en el registro ATE de las personas y entidades técnicas de apoyo establece que la evaluación de los directores y sostenedores es determinante para mantener vigente la inscripción de la ATE en el registro. Por lo tanto, en la medida que todos los actores del establecimiento involucrados en el servicio lo evalúen, el sistema contará con mejor información y mejores proveedores de servicios ATE, cumpliendo con los objetivos de contar con una red de apoyo técnico pedagógico de calidad para todos los establecimientos que lo requieran.

### ¿Qué características tiene la nueva encuesta de evaluación de servicios ATE que se realiza a través de la página [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) del Mineduc?\*

a) La nueva encuesta está estructurada por la **evaluación de 4 aspectos** que resumen la satisfacción del establecimiento educacional con el **Cumplimiento de los acuerdos del contrato (CA); Calidad del servicio (CS), Evaluación de Resultados (ER) y Evaluación de la ATE (EA)**.

b) **La escala de evaluación de los 4 ítems** antes señalados, que se estableció para efectos de simplificar la interpretación de los resultados fue igual a la escala de evaluación que actualmente utilizan los establecimientos educacionales, donde **la nota 7 indica el mayor grado de satisfacción y 1 el menor**.

c) Además, para **facilitar la búsqueda de los servicios y ATE, el sistema muestra los resultados de las evaluaciones promedio por ítem** de tal manera que el sostenedor y/o director pueden saber en promedio como ha sido evaluada la calidad del servicio, el cumplimiento del contrato y las otras variables relevantes asociadas a la persona o entidad pedagógica de apoyo.

d) Con el mismo objetivo que el inciso anterior, el **buscador de servicios ATE muestra los resultados promedios de las evaluaciones por ítem con los 3 colores del semáforo (rojo, amarillo y verde)**. Donde el verde significa que el conjunto de aspectos evaluados en el ítem correspondiente tienen en promedio notas que van desde el 6 al 7;

el amarillo indica que la nota promedio está en el rango de 4 a 5.9 puntos y es rojo si el resultado promedio es menor a 3,9.



\* Se recomienda para mayor detalle ver el tutorial del buscador de servicios ATE disponible en [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) en la sección de material de apoyo o en la página web [www.youtube.cl](http://www.youtube.cl) ingresando en el buscador la palabra buscador de servicios ATE del Mineduc.



A continuación se muestra el nuevo instrumento de evaluación de los servicios ATE contratados, elaborado por el Mineduc, para entregar información que facilite la toma de decisiones al momento de buscar y contratar servicios ATE.



## REGISTRO ATE

Registro Público de Entidades Técnicas y Pedagógicas de Apoyo

ATE | Servicios Ofrecidos | Servicios Contratados

Ud. está en: INICIO >> ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE SERVICIO ATE

Servicio Contratado: servicio 1

### ITEM 1: Cumplimiento de los Acuerdos

Evalúe de 1 a 7 el nivel de cumplimiento de la ATE con los siguientes acuerdos establecidos con su establecimiento. Utilice el sistema de calificación escolar de 1 a 7, donde 1 es la nota más baja (la ATE no cumplió de ninguna modo) y 7 es la nota más alta (la ATE cumplió totalmente)

CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS	1	2	3	4	5	6	7	NO SE ACORDÓ PREVIAMENTE
1. Plazos de servicio	<input type="radio"/>							
2. Equipo profesional responsable del servicio	<input type="radio"/>							
3. Presupuesto	<input type="radio"/>							
4. Metodología de trabajo	<input type="radio"/>							
5. Productos	<input type="radio"/>							
6. Plan de trabajo	<input type="radio"/>							

### ITEM 2: Calidad de Servicio

Evalúe de 1 a 7 el nivel de cumplimiento de la ATE con los siguientes acuerdos establecidos con su establecimiento. Utilice el sistema de calificación escolar de 1 a 7, donde 1 es la nota más baja (la ATE no cumplió de ninguna modo) y 7 es la nota más alta (la ATE cumplió totalmente)

CALIDAD DE SERVICIO	1	2	3	4	5	6	7	NO SE ACORDÓ PREVIAMENTE
1. Dominio de los temas del equipo ATE	<input type="radio"/>							
2. Calidad del material o instrumentos utilizados	<input type="radio"/>							
3. Calidad de la metodología utilizada	<input type="radio"/>							
4. Entrega de recomendaciones para continuar el trabajo	<input type="radio"/>							
5. Pertenencia de los contenidos	<input type="radio"/>							
6. Comunicación de los resultados de la evaluación	<input type="radio"/>							

### ITEM 3: Evaluación de los Resultados del Servicio

Evalúe de 1 a 7 el nivel de cumplimiento de la ATE con los siguientes resultados establecidos con su establecimiento. Utilice el Sistema de calificación escolar de 1 a 7, donde 1 es la nota más baja (la ATE no cumplió de ningún modo) y 7 es la nota más alta (la ATE cumplió totalmente)

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SERVICIO	1	2	3	4	5	6	7	NO SE ACORDÓ PREVIAMENTE
1. Desarrollo de nuevas competencias o habilidades	<input type="radio"/>							
2. Solución del problema o necesidad que motivó la contratación	<input type="radio"/>							

### ITEM 4: Evaluación de la ATE

Evalúe de 1 a 7 el nivel de cumplimiento de la ATE con los siguientes resultados establecidos con su establecimiento. Utilice el Sistema de calificación escolar de 1 a 7, donde 1 es la nota más baja (la ATE no cumplió de ningún modo) y 7 es la nota más alta (la ATE cumplió totalmente)

EVALUACIÓN DE LA ATE	1	2	3	4	5	6	7	NO SE ACORDÓ PREVIAMENTE
1. Seriedad/ Responsabilidad	<input type="radio"/>							
2. Capacidad de generar un ambiente de confianza	<input type="radio"/>							
3. Comunicación con el establecimiento	<input type="radio"/>							
4. Adaptación a los tiempos del establecimiento	<input type="radio"/>							
5. Adaptación a las características o necesidades del establecimiento	<input type="radio"/>							

### ITEM 5: Evaluación Final

EVALUACIÓN FINAL	SÍ	NO	JUSTIFICACIÓN
1. ¿Recomendaría el Servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
2. ¿Recomendaría la ATE?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Guardar

Cancelar

## En resumen:

-  1 Realizar un proceso interno de evaluación de los servicios ATE contratados. Se recomienda usar el mismo formato de evaluación que deben hacer el director y sostenedor en la página web [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)
-  2 Que se hayan entregado todos los productos con la calidad necesaria.
-  3 Realice reunión con ATE y actores de la escuela para saber si se han dejado capacidades instaladas y la satisfacción de los usuarios con el servicio contratado.
-  4 Pregúntele a la ATE si reportó al MINEDUC el servicio contratado, de tal manera que el director y sostenedor puedan evaluarlo.
-  5 En caso de tener que terminar el contrato con la ATE de manera anticipada repórtele al MINEDUC a través del correo [registroate@mineduc.cl](mailto:registroate@mineduc.cl) los motivos.
-  6 Realizar la evaluación de servicios ATE contratados ingresando a [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl) e identificándose con el RBD en caso de directores o RUT en caso de sostenedores y la clave de comunidad escolar. Sea lo más objetivo posible recuerde que esta información le servirá a otros que están buscando a una ATE.