



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA INSTITUCIÓN DE
ASISTENCIA TÉCNICA EDUCATIVA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NATALIA ALEJANDRA BERRÍOS CABALLERO

PROFESOR GUÍA:

MARÍA TERESA CORDOVEZ MELERO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

TEODORO WIGODSKI SIREBRENİK

ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 2012

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: NATALIA BERRÍOS C.
FECHA: 24/09/12
PROF. GUIA: SRA. MARÍA
TERESA CORDOVEZ MELERO.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PAR UNA INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA EDUCATIVA

El presente trabajo de título tuvo como objetivo el desarrollo de un plan de negocio para una empresa de asistencia técnica educativa (ATE) en la Región Metropolitana, bajo el marco de la Ley SEP. La metodología comprendió la realización de un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado, la definición de los planes de marketing, operaciones y recursos humanos, y una evaluación económica del negocio.

Del análisis estratégico se deduce que a pesar de las amenazas del medio externo, el entorno supone claras oportunidades de negocio. En cuanto a las amenazas identificadas, se considera primordial definir una estrategia que busque diferenciarse de la competencia. Por otra parte, la mayor debilidad es que se trata de una empresa nueva en el rubro, con poca experiencia y que no cuenta con un historial de respaldo.

Con respecto a la investigación de mercado, se encontró que la oferta en la Región Metropolitana no contempla ATEs que provean una asesoría personalizada y que se adecúe al contexto y necesidades específicas de cada establecimiento, y en cuanto a la demanda, se definió el perfil del segmento objetivo como establecimientos adheridos a la Ley SEP en la Región Metropolitana, pertenecientes a la categoría de establecimiento Emergente y que posean sobre 300 alumnos prioritarios. Asimismo, la propuesta de valor se asocia a la entrega de un servicio, donde se combine: calidad, excelencia, relación personalizada y la utilización de TIC como una herramienta de apoyo al aprendizaje de los alumnos. Este último aspecto resulta fundamental y diferenciador en la industria y en el posicionamiento de la empresa.

En el plan de marketing se caracterizó la estrategia genérica a seguir, en conjunto con la definición del producto, precio, promoción y distribución. Mientras que en el plan de operación y ventas, se realizó una proyección anual de la demanda, seguido de una descripción y esquematización de los procesos de mayor relevancia. En lo relativo a recursos humanos, la dotación necesaria es variable año a año, y el personal (en particular, los asesores) y su capacitación, constituyen variables determinantes para el éxito de la asesoría. Finalmente del plan financiero se desprende que el proyecto es económicamente viable, presentando un VAN de 3.063 UF, un PRC de 4,3 años y una TIR del 27%, para un período de evaluación de 5 años.

De todo lo anterior se concluye la viabilidad del negocio, siempre y cuando, se tomen en consideración las recomendaciones que se incluyen en el presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Marcia y Ricardo, por ser un pilar fundamental en todos estos años y por brindarme apoyo, cariño y confianza en todo momento.

A mis hermanos Álvaro y Paola y, en especial a Emilio, mi hermanito menor, quien es el tesoro más valioso que ha llegado a alegrar nuestras vidas.

A mis amigos de la vida y de la Universidad, con quienes compartí los mejores momentos de esta linda etapa.

A mí querida bisabuela Valentina, quien desde lejos comparte este momento de alegría.

A la pequeña Sophie, quien siempre estará en nuestro corazón.

Y finalmente a mi único y gran amor, amigo y compañero de alegrías y penas. Ahora que te miro y veo el camino recorrido, me enorgullece saber donde hemos llegado y que tenemos ahora otra gran travesía por recorrer.

*"La calidad nunca es un accidente. Siempre es el resultado de un esfuerzo inteligente."
John Ruskin*

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
I.1 Introducción	1
I.2 Contexto General de la Educación en Chile	1
I.3 Antecedentes Generales	5
I.4 Descripción y Justificación del Proyecto	10
II. OBJETIVOS.....	12
II.1 Objetivo General.....	12
II.2 Objetivos Específicos.....	12
III. METODOLOGÍA	13
III.1 Análisis Estratégico	13
III.2 Investigación de Mercado	13
III.3 Modelo de Negocios	15
III.4 Plan de Marketing.....	15
III.5 Plan de Operaciones	15
III.6 Plan de Recursos Humanos	15
III.7 Plan Financiero.....	16
III.8 Evaluación Económica.....	16
III.9 Alcances	17
IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	18
IV.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	18
IV.2 Análisis FODA	22
IV.3 Conclusiones.....	24
V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	25
V.1 Oferta	25
V.2 Competencia	32
V.2.1 Competencia Directa	35
V.2.2 Competencia Indirecta	36
V.3 Demanda.....	37
V.4 Chile y Tendencias Globales.....	43
V.4.1 Evidencia Nacional	43
V.4.2 Evidencia Internacional.....	50
V.5 Mercados Total, Potencial, Meta	56
V.6 Entrevistas.....	58

V.7 Efecto de las TIC en la Educación.....	61
V.8 Conclusiones.....	63
VI. SERVICIO.....	65
VI.1 Definición del Servicio.....	65
VI.2 Modelo Integral de Intervención.....	68
VII. MODELO DE NEGOCIOS.....	72
VII.1 Modelo Canvas.....	72
VIII. PLAN DE MARKETING.....	77
VIII.1 Marketing Estratégico.....	77
VIII.1.1 Estrategia Genérica.....	77
VIII.1.2 Segmentación, Targeting y Posicionamiento.....	78
VIII.1.2.1 Segmentación.....	78
VIII.1.2.2 Targeting.....	78
VIII.1.2.3 Posicionamiento.....	79
VIII.1.3 Marca y Logotipo Corporativo.....	79
VIII.2 Marketing Táctico.....	80
VIII.2.1 Producto/Servicio.....	80
VIII.2.2 Precio.....	80
VIII.2.3 Plaza.....	81
VIII.2.4 Promoción.....	82
IX. PLAN DE OPERACIÓN Y VENTAS.....	83
IX.1 Proyección de Ventas.....	83
IX.2 Descripción de Procesos y Diagramas de flujo.....	83
IX.1.1 Difusión.....	83
IX.1.2 Generación de Propuesta de Servicio.....	84
IX.1.3 Formulación del Servicio.....	85
IX.1.3 Implementación del Servicio.....	85
IX.1.4 Recepción y atención de solicitudes.....	86
X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	87
X.1 Estructura Organizacional.....	87
X.2 Dotación, Remuneración de Cargos.....	87
X.3 Descripción de Cargos.....	88
X.4 Plan de incentivos.....	91
XI. PLAN FINANCIERO.....	92
XI.1 Inversión Inicial.....	92

XI.1.1 Equipamiento Oficina.....	92
XI.1.2 Promoción.....	92
XI.1.3 Capital de Trabajo.....	92
XI.1.4 Fuente de Financiamiento	93
XI.2 Ingresos del Proyecto.....	93
XI.3 Estructura de Costos.....	94
XI.3.1 Costos Fijos	94
XI.3.2 Costos Variables.....	94
XI.4 Otras consideraciones.....	95
XI.4.1 Tasa de descuento	95
XI.4.2 Horizonte de evaluación	95
XI.4.2 Depreciaciones	95
XI.4.3 Valor residual.....	96
XI.5 Flujo de Caja	96
XII. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	97
XII.1 VAN, TIR y PRC	97
XII.2 Análisis del Punto de Equilibrio	97
XII.3 Análisis de Sensibilidad.....	98
XII.4 Análisis de Escenarios	100
XIII. CONCLUSIONES.....	102
XIII.1 Análisis del Plan Financiero y Evaluación Económica.....	102
XIII.2 Recomendaciones.....	103
XIII.3 Comentarios Finales.....	104
XIV. BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS	109
Anexo A. Metodología de identificación de alumnas y alumnos prioritarios	109
Anexo B. Metodología de clasificación de escuelas.....	110
Anexo C. Cálculo y Pago de la SEP.....	112
Anexo D. Requisitos de ingreso al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa.	114
Anexo E. Etapas del proceso de incorporación al Registro ATE.....	116
Anexo F. Estándares de calidad para programas ATE.	117
Anexo G. Detalle de los servicios de la competencia directa	119
Anexo H. Detalle de los servicios de la competencia indirecta.....	129
Anexo I. Razones dadas por los directores para no contratar ATE.....	131

Anexo J. Elementos de modelos de asesoría pertinentes para Establecimientos Prioritarios.....	132
Anexo K. Entrevistas en profundidad.....	133
Anexo L. Desarrollo de las entrevistas en profundidad.....	136
Anexo M. Estándar de Dotación Digital al 2010.....	153
Anexo N. Información obtenida de Seminarios.....	154
Anexo Ñ: Descripción de Cargos.....	160
Anexo O. Flujo de Caja Puro del Proyecto (sin valor residual).....	162
Anexo P. Flujo de Caja Puro del Proyecto (con valor residual).....	163
Anexo Q. Flujo de Caja Apalancado del Proyecto (sin valor residual).....	164
Anexo R. Matrices de Análisis de sensibilidad entre variables.....	165
Siglas.....	168

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

I.1 Introducción

En el presente informe se expone el desarrollo de un plan de negocio para una empresa de asistencia técnica educativa (ATE) en la Región Metropolitana. El proyecto consiste en entregar un servicio de asesoría educativa a los establecimientos adheridos a la Ley de Subvención Escolar Preferencial.

A continuación, se presentan el contexto general de la educación en Chile junto con antecedentes generales de temas que el proyecto involucra, incluyendo una descripción y justificación del mismo. Luego, se precisan los objetivos que persigue el desarrollo del presente trabajo de título y la metodología mediante la cual se pretende alcanzar aquellos objetivos.

En los capítulos siguientes se desarrollan las etapas correspondientes a un plan de negocios, comenzando por el análisis estratégico, en el cual se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evaluando el atractivo de la industria.

Posteriormente, se desarrolla el capítulo de investigación de mercado, donde se estudia la oferta de ATEs y se perfila la demanda en la Región Metropolitana. De manera adicional, se estudia el contexto nacional e internacional en materia de asistencia educativa, se cuantifican los mercados y se realizan entrevistas en profundidad, con el propósito de presentar en el capítulo siguiente, el modelo de negocios y propuesta de valor, consecuentes con la investigación realizada.

En seguida, se presentan cada uno de los planes: el plan de marketing (en el cual se desarrolla tanto el marketing estratégico como el táctico), el plan de operaciones (donde se describen los procesos más relevantes para el funcionamiento de la empresa) y el plan de recursos humanos (en el que se especifican el organigrama y dotación de personal, que permitan el correcto funcionamiento que se ha descrito en el plan de operaciones).

Para finalizar con el plan financiero y evaluación económica, donde se determina la inversión y su correspondiente fuente de financiamiento. Además se realiza la construcción de un flujo de caja y la determinación de indicadores económicos que permitan concluir acerca de la factibilidad del proyecto y su atractivo.

I.2 Contexto General de la Educación en Chile

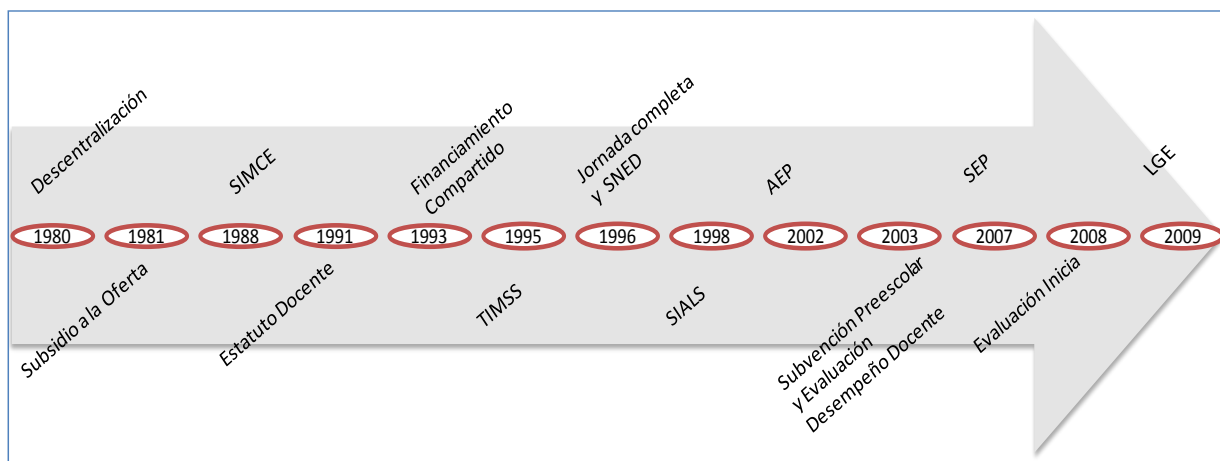
Chile en materias educacionales ha presentado importantes avances durante los últimos 30 años.

Los años 80 se caracterizaron por la implementación de reformas en materias de descentralización de la educación y el desarrollo de un sistema de financiamiento basado en un subsidio a la oferta (*voucher*). La década de los noventa se distinguió

principalmente por un aumento significativo del gasto público en educación¹, la implementación del sistema de financiamiento compartido, la modificación de los reglamentos de derechos y obligaciones de los docentes (Estatuto Docente), la consolidación de un sistema de medición de aprendizaje nacional (SIMCE), las primeras participaciones de Chile en pruebas internacionales de medición de habilidades y aprendizaje (SIALS en 1998, TIMSS en 1999 y 2003, LLECE en 1997 y 2006, PISA en 2000, 2006 Y 2009), e importantes avances en la cobertura de la educación secundaria.

Figura 1.

Principales reformas en Chile 1980-2010.



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2010.

Los desafíos que se establecieron a inicios del nuevo milenio estuvieron orientados a mejorar el acceso a la educación superior (desarrollo de programas de becas y créditos), al aumento de la cobertura en la educación preescolar, al desarrollo de un sistema de subvención preferencial como herramienta compensatoria destinada a mejorar la competencia en el sistema favoreciendo a aquellas instituciones que atienden a estudiantes vulnerables, al desarrollo del mecanismo de evaluación docente y a la discusión respecto de una nueva Ley General de Educación (LGE), que introduce importantes reformas en la institucionalidad del sistema con la creación de una Superintendencia de Educación y una Agencia de Calidad.

a. Las reformas de Mercado y el retorno a la democracia

Las reformas de los 80's en Chile, durante el gobierno militar (1973-1990), se caracterizan por una transformación radical del rol del Estado en todos los ámbitos, particularmente en educación se pasa de un "Estado docente" a un "Estado subsidiario". Durante este periodo las políticas educacionales tuvieron como ejes la descentralización, privatización y aumento de la competencia del sistema educacional, todo lo cual se supondría generaría una mejora en la eficiencia de los establecimientos y en la calidad de la educación.

¹ El gasto en educación en Chile, entre los años 1991 y 2000, creció cerca de 150% en términos reales, pasando del 12.2% al 17.4% como proporción del gasto público total.

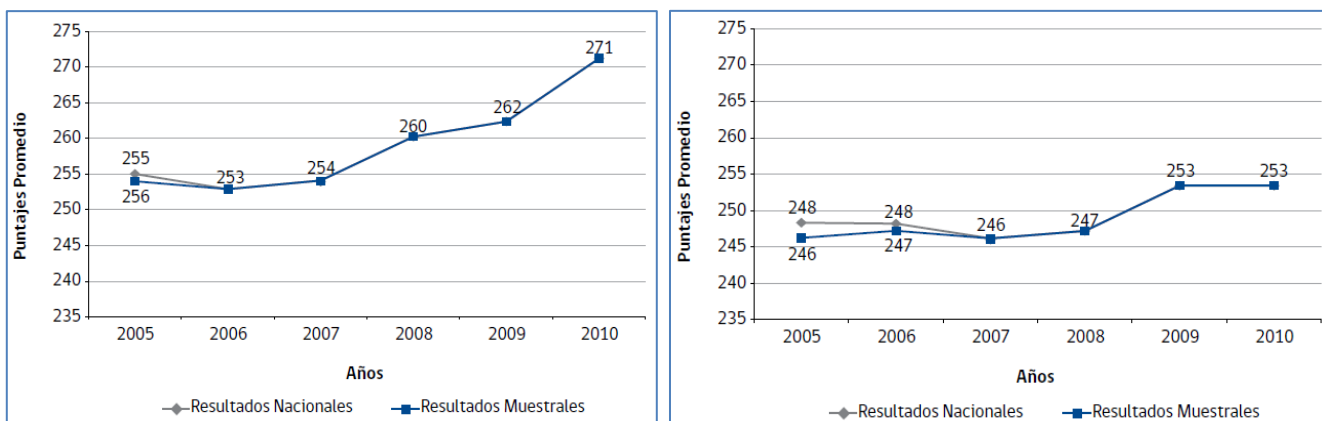
b. Consecuencias de las iniciativas de los 90's

Con el regreso a la democracia a inicios de los 90', el Estado retoma su protagonismo como responsable de la calidad y equidad pero manteniendo la provisión de educación por parte de sostenedores públicos y privados y el sistema de financiamiento bajo un esquema de subsidio a la demanda. Se pasa de un 'Estado subsidiario' con un rol pasivo limitado básicamente a la asignación de recursos a sostenedores de colegios, a un 'Estado promotor', con funciones de orientación estratégica, de regulador a distancia, de evaluación de resultados, que se caracteriza por la acción pro-activa del Estado a través de programas de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y la utilización de criterios de discriminación positiva (Cox y Lemaitre, 1999).

Por otra parte, los promedios nacionales de los resultados de aprendizaje medidos por las pruebas nacionales (SIMCE) mejoraron levemente aunque no en forma significativa. Los niveles de aprendizaje promedio nacionales que lograban los alumnos eran todavía bajos, tanto respecto de los aprendizajes esperados por el currículo nacional, como respecto de estándares internacionales. Por otro lado, si bien las escuelas que participaron en los programas focalizados de discriminación positiva mejoraban más que el resto de las escuelas del país, seguían estando a gran distancia de los resultados del resto de las escuelas (Cox 2003; Raczynski y Muñoz, 2007).

Gráfico 1.

Evolución puntajes promedio 4° Básico 2005-2010 en Lectura y Educación Matemática.



Fuente: Informe de Resultados Nacionales, Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación SIMCE.

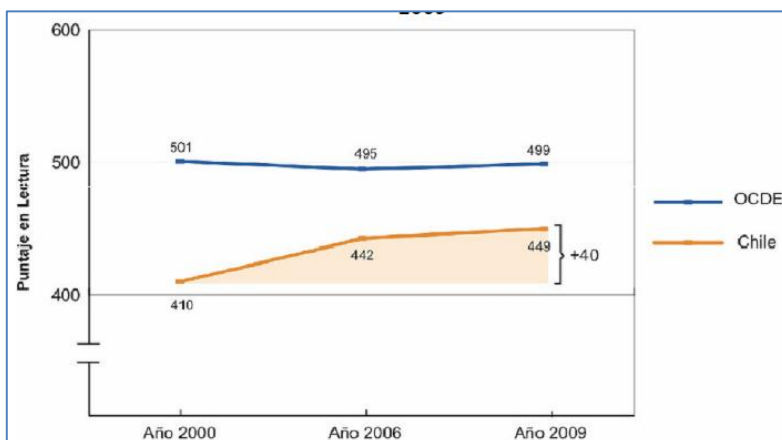
Sin embargo, estos débiles avances en los resultados de las pruebas estandarizadas deben ser analizados con cautela ya que como señalan Mizala y Romaguera (2005) cuando la cobertura del sistema educacional está creciendo incluyendo especialmente alumnos más pobres y de sectores rurales como en el caso chileno, las comparaciones de promedios pueden llevar a juicios erróneos. Por otro lado, ello no significa que los resultados de aprendizaje de todos los establecimientos estén estancados, existe gran heterogeneidad en el sistema escolar; coexisten colegios que efectivamente están estancados con colegios que muestran un continuo progreso.

c. El desafío está en la calidad y nuevo ciclo de políticas

El estudio de la evidencia internacional permite ubicar la inversión en educación de Chile en niveles comparables al promedio de los países de la OCDE, aunque la proporción del gasto privado es mayor al promedio internacional. Además, la distribución del gasto no parece óptima, desatendiendo en términos relativos especialmente el nivel de educación media. Los resultados de las pruebas internacionales en las que Chile participa reflejan grandes diferencias con los países desarrollados, confirmando el importante desafío que significa mejorar la calidad de la educación chilena a esos estándares.

Gráfico 2.

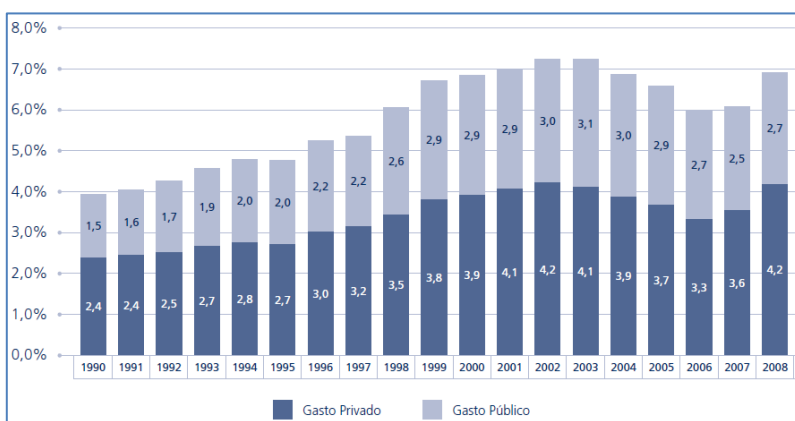
Tendencia en el promedio de PISA Lectura de texto impreso en Chile entre 2000 y 2009.



Fuente: Base de Datos PISA 2000, 2006, 2009, OCDE.

Gráfico 3.

Gasto total en educación en relación al PIB (1990-2008), por fuente de financiamiento público y privado.



Fuente: Resultados PISA 2009-Chile, Mineduc.

En este contexto, se produce un cambio en los énfasis de las políticas de mejoramiento colocándose como foco la implementación curricular y la gestión de los establecimientos, pues se entiende que el sistema ya funciona sobre unas condiciones distintas, que se ha terminado el diseño del nuevo currículum, y que por tanto ahora el centro de los esfuerzos debe estar en mejorar los aprendizajes. El lema acuñado para

caracterizar esta nueva etapa fue “llevar la reforma al aula” (Cox, 2003). Esto significó un ajuste significativo en los programas de mejoramiento y el cierre de algunos.

Una característica transversal en estas nuevas iniciativas es un nuevo tipo de alianza entre el Estado y agentes externos. A diferencia de las políticas de los 90’ las cuales estuvieron basadas casi exclusivamente en la supervisión ministerial, se incorporan con fuerza nuevos actores como agentes de cambio: profesores de excelencia como consultores, universidades e instituciones especializadas.

I.3 Antecedentes Generales

a. La Subvención Escolar Preferencial

La Subvención Escolar Preferencial se instaura con la Ley N° 20.248, promulgada el 2 de febrero del 2008.

El fundamento de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país. Por primera vez, el sistema de financiamiento no sólo se asocia a la entrega de recursos por prestación del servicio educativo, sino también a los resultados que alcanzan los estudiantes.

Esta iniciativa busca asegurar un servicio educativo de calidad para el alumnado del sistema subvencionado (municipales y particulares subvencionados), entregando una subvención adicional a los estudiantes más vulnerables del sistema escolar en el nivel de educación básica. Estos estudiantes son identificados como alumnos prioritarios² mediante una clasificación que realiza anualmente el Ministerio de Educación.

Las escuelas que deciden ingresar al régimen de subvención preferencial son clasificadas en tres categorías de acuerdo a sus resultados educativos. Así, utilizando las tres últimas mediciones del SIMCE y algunos indicadores complementarios, las escuelas quedan definidas como autónomas, emergentes o en recuperación³ para efectos de la SEP.

Actualmente, existen cerca de 7.500 establecimientos incorporados a la SEP. Esto representa una cobertura superior al 80% del total de establecimientos educacionales que cumplen las condiciones para estar en la SEP. Corresponden a un 97,7% de los municipales y un 64,7% de los particulares subvencionados.

Además de entregar recursos y como una forma de hacer responsables a las escuelas por su desempeño, esta ley exige el compromiso de cada establecimiento educacional de lograr una mejoría sustentable en sus resultados educativos.

Así, los sostenedores que se acogen a esta ley deben elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en un plazo de 4 años, que permita mejorar significativamente los resultados de sus alumnos en indicadores asociados a las

² Metodología de identificación de alumnos prioritarios, en Anexo A.

³ La Ley clasifica a los establecimientos educacionales, como una manera de reconocer las diferencias en sus condiciones y necesidades de mejoramiento. Ver Anexo B.

pruebas del SIMCE y en otros componentes asociados a la calidad y eficiencia del establecimiento.

La clasificación de las escuelas que realiza la SEP tiene consecuencias en los niveles de autonomía para invertir estos recursos y en la forma en que son entregados a las escuelas. Cuando se trata de escuelas autónomas, éstos se entregan completamente bajo la modalidad de una subvención regular (pago mensual).

Las escuelas emergentes, reciben mensualmente solo un 50% de los recursos SEP bajo la forma de subvención, pero se añade un Aporte Adicional para hacerlo equivalente. Desde el inicio del año escolar en que el establecimiento Emergente se incorpora a la SEP, de este aporte adicional se entrega un tercio mes a mes, y los dos tercios restantes son retenidos hasta que cuenten con el PME (los que se pagarán de forma retroactiva). Finalmente, para las escuelas en recuperación, reciben desde que comienza a ejecutar su plan, un Aporte Extraordinario entregado en cuotas mensuales, iguales y sucesivas, cuyo monto anual es equivalente al de los establecimientos Autónomos y Emergentes. En este último caso, el sostenedor no tiene completa libertad para administrar los recursos, por cuanto los gastos deben ser visados por un comité que interviene la gestión de la escuela (integrado además del sostenedor por el Mineduc y una entidad externa)⁴.

La clasificación del establecimiento incide en la forma y los plazos en que se entregan los recursos SEP, pero no en su monto total. Para el cálculo del monto mensual se multiplica el factor en Unidades de Subvención Educacional (USE) correspondiente por la asistencia media promedio de los alumnos prioritarios del nivel respectivo, durante los tres meses precedentes al pago.

Junto con la subvención por alumno prioritario, se creó también una subvención por concentración que se paga por tramos de acuerdo con el porcentaje de alumnos prioritarios de cada establecimiento, para así entregar más recursos donde más se necesitan.

La SEP también impone sanciones para aquellos establecimientos que no cumplan con los compromisos establecidos en sus planes de mejoramiento, introduciendo un componente de rendición de cuentas (*accountability*) en el sistema educacional, cuya modalidad difiere según la clasificación de los establecimientos.

Si las escuelas de las categorías autónomas y emergentes luego de cuatro años no cumplen con los estándares académicos exigidos para permanecer en dicha categoría, bajarán a la categoría que corresponda según su desempeño. Las sanciones que se pueden aplicar sobre las escuelas en recuperación ante el incumplimiento de las metas, van desde multas en dinero, hasta la revocación del reconocimiento oficial de la escuela, o la inhabilitación temporal o perpetua del sostenedor para mantener o participar de cualquier forma en la administración de establecimientos educacionales subvencionados por el estado.

⁴ Para mayor detalle acerca del cálculo y pago de la SEP por alumno prioritario y por concentración, ir al Anexo C.

Lograr que las escuelas transiten por esta ruta de mejoramiento educativo requiere de la posibilidad de que puedan acceder a distintas instancias de apoyo o redes que las acompañen en este proceso. Apoyo que no sólo proviene de la entrega de recursos materiales o financieros, sino también de la posibilidad de contar con recursos humanos capacitados, que logren compartir y transferir sus capacidades, experiencias, conocimientos y aprendizajes a las escuelas para que éstas puedan diseñar y/o ejecutar su Plan de mejoramiento educativo de manera autónoma.

La normativa autoriza a los establecimientos para utilizar recursos SEP en la contratación de servicios de apoyo técnico. Estos servicios pueden ser prestados por una persona o empresa externa con capacidades técnicas para ello, siempre que se encuentre incluida en el Registro Público de Personas o Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo, mantenido por el Ministerio de Educación.

b. Modificaciones en la Subvención Escolar Preferencial

La nueva Ley Calidad y Equidad de la Educación (Ley 20.501), promulgada en Febrero del 2011, establece importantes modificaciones que se traducen en una gran inyección de recursos por distintas vías que se irán implementando de manera gradual.

Muchos de estos cambios introducen ajustes para adecuar la Ley SEP a la Ley General de Educación, a la Ley de Equidad y Calidad de la Educación, y prepararse para la entrada en régimen del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que incorpora una nueva institucionalidad para la educación chilena en la que los diversos roles se distribuyen para mejorar su funcionamiento: el Ministerio de Educación entregando apoyo técnico pedagógico; la Superintendencia como responsable de fiscalizar el cumplimiento de la normativa educacional y el uso de los recursos; y la Agencia de Calidad encargada de la evaluación de desempeño y la ordenación de los establecimientos educacionales.

Tabla 1.

Resumen Inyección de recursos a la SEP.

Programa	Monto Aproximado (en Millones)	Vigencia	Beneficiario
Aumento de 20% Subvención por concentración	\$11.000 por año	Publicada la ley	Todos los establecimientos subvencionados
Aumento de la Subvención regular en un 21%	\$29..000 por año	Publicada la ley	Todos los establecimientos subvencionados
Cobertura SEP a la enseñanza media	\$12.000 por nivel	Gradual a partir de 2014	Todos los establecimientos subvencionados

Fuente: Elaboración propia.

Las modificaciones se detallan a continuación:

- Aumento en un 21% de la subvención escolar preferencial por alumno prioritario, en todos los niveles y aumento en un 20% de la subvención por concentración de

- alumnos prioritarios, en todos los tramos.
- Se incorpora la enseñanza media a la SEP de manera progresiva, para llegar a cubrir todos los niveles desde Prekinder a 4° Medio (al año 2017).
 - Los sostenedores de establecimientos educacionales municipales ahora deben administrar los recursos SEP en una cuenta corriente única.
 - En la rendición de cuenta del uso de los recursos (que debe presentar el sostenedor a la Superintendencia de Educación e informar a la comunidad escolar) ahora es necesario el visto bueno del director del establecimiento educacional y que esté previamente en conocimiento del Consejo Escolar.
 - Flexibilidad en el uso de recursos SEP para aumentar su efectividad, permitiendo por ejemplo: capacitar equipos directivos, contratar y aumentar horas de docentes, diseñar e implementar sistemas de evaluación docente en los establecimientos particulares subvencionados, y sistemas complementarios en los municipales. Por último, incrementar sueldos y pago de incentivos de acuerdo con los resultados y el cumplimiento de las metas del plan.
 - El Plan de Mejoramiento Educativo es el mismo que el del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.
 - Los establecimientos Emergentes deben presentar su Plan de Mejoramiento Educativo a la Agencia de Calidad de la Educación y al Mineduc.
 - Los establecimientos en Recuperación deberán elaborar su plan con apoyo del Mineduc o de ATE, e incluir las orientaciones de la Agencia de la Calidad de la Educación.
 - Se establecen requisitos mínimos para formar parte del registro ATE. Se señalan requisitos y procedimientos claros para la renovación de los convenios.

c. Definición y funciones de una ATE

La asistencia técnica educativa (ATE) es un apoyo externo, específico y transitorio, lo que significa que debe responder a una necesidad detectada por la escuela y tiene una duración definida, acorde con la programación anual de las acciones y metas. El foco debe estar relacionado con la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.

Adicionalmente, 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.

Los servicios se deben enmarcar en una de las 4 áreas que corresponde al Plan de Mejoramiento Educativo:

- Gestión Curricular
- Liderazgo
- Convivencia Escolar
- Gestión de Recursos

Adicionalmente, existe un tipo de servicio que puede abarcar más de un área del PME, llamado servicio integral, el que debe cumplir las siguientes características:

- Debe estar orientado a trabajar procesos complejos de los establecimientos, por lo que debe contar con un equipo multidisciplinario de profesionales.
- Abarcar más de un área del Plan de Mejoramiento (excepto en el caso del área de Gestión Curricular)
- Tener una duración de mediano y largo plazo (igual o mayor a un año)
- Estar dirigido a más de un actor del sistema educativo (más de un beneficiario⁵) y contar con sistemas de retroalimentación que permitan evaluar la pertinencia y efectividad del servicio.
- Contar con evaluaciones parciales y finales de los resultados obtenidos.
- Orientado a dejar capacidades instaladas en los establecimientos.
- Debe centrarse en afectar las prácticas instruccionales e institucionales de los distintos actores del establecimiento, ya sea instalando nuevas prácticas o mejorando las ya existentes.

La función de una ATE es contribuir a la generación de competencias técnico-pedagógicas en los distintos actores de la escuela, mejorar los procesos de gestión, las prácticas de los docentes y directivos, la convivencia escolar y los resultados de aprendizaje de los alumnos, especialmente los prioritarios, que se enmarquen en la lógica del mejoramiento continuo y sustentabilidad del mismo. En términos administrativos, la contratación de ATE es responsabilidad del sostenedor, pero la selección y el seguimiento del trabajo de esta asistencia es una tarea conjunta de sostenedores, directivos y docentes del establecimiento. Aunque en la práctica esto resulta muy variable y varía de acuerdo al tipo de dependencia⁶.

La posición externa de quienes ofrecen ATE puede aportar a la escuela una perspectiva diferente en la detección de sus necesidades de mejoramiento y en las alternativas de trabajo para lograrlo, lo cual complementa las competencias internas de las escuelas. Además, La ATE inyecta a la escuela recursos humanos y tiempo extraordinario mediante el trabajo de su(s) profesional(es). Esto es relevante si se considera que en ocasiones, la escuela puede estimar necesario adquirir ciertos equipamientos o materiales para superar ciertas carencias, pero se debe tener en cuenta que estos serán inútiles si no se acompañan de las competencias necesarias para aprovecharlos. También se logra que distintos profesionales, provenientes de distintos campos del saber, pongan al servicio de las escuelas, sus conocimientos académicos y experiencias prácticas trabajando con otros sistemas educativos.

Permite ampliar puntos de vista y horizontes, conocer otras estrategias y posibilidades de acción no utilizadas con anterioridad, demostrando y modelando nuevas prácticas y métodos educativos, que utilizados de manera contextualizada y creativa aportan a la escuela y colabora que los actores educativos visualicen problemáticas latentes, que muchas veces son difícilmente observadas al estar directamente implicados en ellas, ayudando a incrementar la conciencia con respecto a los recursos internos y externos a los que se puede acceder, para tratar con los problemas persistentes de la escuela, generando espacios de reflexión abierta sobre las distintas pre concepciones, creencias

⁵ Directores, docentes, jefes de UTP, alumnos, etc.

⁶ En el caso de los establecimientos municipales, varía de acuerdo a la Municipalidad y para los particulares subvencionados dependerá de cada establecimiento.

o ideas de los actores educativos que están detrás de sus acciones e impregnan su cultura organizacional.

Ayuda a construir, revisar y /o modificar esquemas de conocimiento, con el fin de lograr representaciones de las situaciones de enseñanza-aprendizaje más adecuadas, enriquecidas, completas y compartidas, lo cual posibilita romper la inercia o ciertas resistencias al cambio, movilizando los recursos y potencialidades internas, a través de agentes movilizadores externos que median el proceso de cambio.

Características del apoyo entregado por la ATE

1. Sistema de apoyo al mejoramiento educativo contemplado dentro de la normativa de la Ley SEP: Regulado por Ley.
2. Escuelas tienen la posibilidad de contratar este apoyo si consideran que es relevante para abordar sus procesos de mejoramiento educativo: Voluntario.
3. Apoyo específico y focalizado para el mejoramiento educativo, el cual debe realizarse de acuerdo a las necesidades de la escuela: Específico y focalizado.
4. Apoyo transitorio, pues no responde a una intervención continua, sino que es contratado por un plazo acotado, cuyo impacto debería sustentarse en el tiempo, transfiriendo capacidades técnicas a los actores de la escuela: Transitorio y Sustentable
5. Apoyo entregado por profesionales externos, que desde sus distintas especialidades, aportan con una mirada desde fuera al proceso de mejoramiento educativo, lo cual requiere de la generación de una alianza colaborativa con la institución educativa, en la cual exista una amplia participación de todos los actores educativos: Externo y Participativo.
6. A diferencia de otras instancias de apoyo externo, la ATE asume con la escuela una relación de trabajo contractual, es decir, ésta es la encargada de fijar ciertas necesidades que los asesores externos están obligados a cumplir, debiendo generarse procesos de monitoreo y evaluación que permitan evaluar el proceso de asesoría y la efectividad del apoyo: Relación contractual y Monitoreo.

I.4 Descripción y Justificación del Proyecto

Núcleo Educativo es una empresa chilena que desde el año 2000 se dedica al diseño, desarrollo y ejecución de soluciones de aprendizaje con apoyo de las nuevas tecnologías de información.

La empresa es un proveedor estratégico de *e-learning* de empresas públicas y privadas, tanto en el mercado de la capacitación corporativa como en el ámbito educacional. Cuenta con amplia experiencia en diseño instruccional, desarrollo interactivo de contenidos e integración de tecnología.

Desde su origen, Núcleo Educativo se ha enfocado al mercado de la educación: básica, media y superior, participando en diversas licitaciones públicas y privadas que se adjudicaban por lo general a universidades.

En su constante apuesta a este mercado, ha logrado un reconocimiento institucional hasta posicionarse como el principal proveedor de recursos digitales de aprendizaje

escolar del Estado de Chile a través de su venta al Ministerio de Educación y de la publicación de estos recursos en el Portal Educarchile, en el año 2009.

Así, en febrero del 2011 se incorpora en el registro de Asistencia Técnica Educativa (ATE) del Ministerio de Educación.

La situación anterior, junto con las auspiciosas proyecciones de demanda por asistencia técnica educativa, han motivado a la creación de este proyecto, que tiene como principal objetivo el desarrollo de un plan de negocios para una oferta de asistencia técnica educativa.

La finalidad de esta empresa es proveer servicios de asesoría técnica a los establecimientos educacionales adheridos a la Ley SEP. El diseño de un plan de negocio le permitirá enfrentar esta nueva demanda, formular una estrategia clara a largo plazo y desarrollar un servicio acorde a las necesidades de los distintos tipos de cliente (establecimientos municipales y particulares subvencionados).

Por otra parte, las fluctuaciones de políticas públicas en esta materia, inducen a la empresa a cambiar su foco, desde una aproximación *Business to Business* (B2B) hacia uno *Business to consumer* (B2C). En este contexto, se espera que el estudio a realizar aporte información necesaria para definir la mejor propuesta de valor al mercado de establecimientos educacionales, identificando y definiendo los elementos estratégicos que permitan realizar esta migración de manera sustentable.

II. OBJETIVOS

II.1 Objetivo General

Diseñar y desarrollar un plan de negocio para una oferta de Asistencia Técnica Educativa (ATE).

II.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis estratégico que permita establecer el modelo de negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado para identificar la actual oferta y demanda de Asistencia Técnica Educativa en Chile, en conjunto con la estimación del mercado actual y potencial. Constituyendo dichos elementos una base para la definición del servicio.
- Definir el o los servicios a proveer, en función de las necesidades de los clientes, know how de la empresa y el modelo de negocio.
- Desarrollar un plan de marketing que permita posicionar a la empresa y ofrecer servicios adecuados al mercado meta.
- Realizar un plan de operaciones que detalle los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación del servicio.
- Realizar un plan de recursos humanos que permita prestar los servicios definidos en el plan de marketing y soportar la venta.
- Elaborar un plan financiero que verifique la factibilidad técnico-económica del proyecto. Se confeccionará el Flujo de Caja y se estimará la rentabilidad esperada.

III. METODOLOGÍA

III.1 Análisis Estratégico

- Se obtendrá información de diversas fuentes como el Registro ATE, bases de datos del Mineduc, investigaciones realizadas por el CIAE y otros organismos que se dedican al estudio de la educación en Chile.
Adicionalmente, se analizarán casos de estudio de implementación de ATE en Chile, evidencia nacional e internacional del funcionamiento de ATEs y el contexto general de estos nuevos agentes externos como generadores de cambio en la implementación de mejoras en la calidad de la educación.
- Se desarrollará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para comprender el atractivo que representa la industria de la Asesoría Técnica Educativa en Chile, y así poder vislumbrar las rentabilidades de mediano y largo plazo de la industria.
- Con el análisis FODA se identificarán amenazas y oportunidades que el medio externo trasmite al proyecto; y las fortalezas y debilidades internas, basándose principalmente en la información obtenida por la trayectoria de la empresa, información de los competidores y de diversas fuentes de información donde analizan el tema de la inserción de las ATE en el contexto nacional.

III.2 Investigación de Mercado

Oferta

- Se consultarán fuentes como Registro ATE, el Mineduc y otras investigaciones (en especial del CIAE) que permitan entender la situación general de los agentes externos que otorgan este tipo de asistencia a los establecimientos.

Competencia

- Se consultará una base datos elaborada por el Registro ATE que incluye la totalidad de los servicios de asistencia técnica educativa a lo largo del país. A partir de la cual, también se identificarán a los principales competidores.
- Mediante consulta a los sitios web y entrevistas se caracteriza cada una de las ATEs identificadas como competencia directa e indirecta en la Región Metropolitana.

Demanda

- Se consultará información del Mineduc para evaluar el nivel de uso de ATE por tipo de establecimiento: municipal y particular subvencionado.
- Se investigará el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio recibido, y los recursos invertidos en ATE por tipo de dependencia.

Chile y tendencias globales

- Se investigará acerca de la evidencia nacional del uso de ATE, en especial, estudios de casos de implementación de asesoría técnica y sus principales resultados.
- Adicionalmente, se examinarán estudios acerca de los estándares de calidad, requerimientos y certificaciones que debe tener la oferta de asistencia técnica en materias de educación, en Chile.
- Por otra parte, se estudiará la evidencia internacional en esta materia y sus principales resultados.

Mercados Total, Potencial y Meta

- El mercado total se podrá estimar de acuerdo a la cantidad total de establecimientos municipales y particulares subvencionados de toda la Región Metropolitana.
- Esta información se obtiene a través de la Base de Datos del Mineduc: Estudios y estadísticas del sistema escolar chileno.
- El mercado potencial son todos aquellos establecimientos municipales y subvencionados adheridos a la Ley SEP, que atiendan alumnos que estén cursando 1° o 2° nivel de transición de la educación parvularia y la educación general básica. Se incluye además a la Enseñanza Media (integración progresiva a la SEP, del 2014 al 2017).
- El mercado meta se estimará de acuerdo a la cantidad de establecimientos que es posible asesorar, a la capacidad de la empresa y a la participación de mercado que se quiere obtener. Adicionalmente, se escoge asesorar a aquellos establecimientos que son clasificados por el Mineduc como Emergentes y conjuntamente de acuerdo al número de alumnos prioritarios.

Entrevistas

Los objetivos principales de la búsqueda de información del mercado, a través de entrevistas, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Establecer la valoración y el grado de interés del encuestado por contratar asistencia técnica educativa.
- Conocer el grado de familiaridad con las ATE y si han contratado anteriormente servicios de similares características.
- Determinar las preferencias de los encuestados en términos de los atributos del servicio, sus características y su disposición a pagar.
- Indagar en los servicios que ofrecen los competidores y su forma de llegar a los clientes.

III.3 Modelo de Negocios

El Análisis Estratégico e Investigación de Mercado permitirán diseñar una propuesta de valor acorde a las necesidades actuales del cliente.

A través del modelo Canvas, se describe de manera lógica la forma en que la empresa crea, entrega y capturan valor.

El modelo de negocios aportará una mejor noción y visión de la empresa, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la organización.

III.4 Plan de Marketing

a) Marketing Estratégico

Mediante la investigación de mercado y las encuestas realizadas se pretende definir con claridad la Segmentación, el Targeting y Posicionamiento del negocio.

- En primer lugar, se define el segmento objetivo al que apunta la empresa.
- Luego, se establecerá la estrategia general a seguir, con el fin de establecer con qué ventajas competitivas se competirá.
- Se presentarán los riesgos asociados a la estrategia planteada.
- Una vez limitado el target, la estrategia de posicionamiento consistirá en la definición de la imagen que se desea proyectar al servicio y a la empresa, de manera que el servicio contemple los atributos y características requeridos por el segmento objetivo.
- Finalmente, se presentan la marca y logotipo de la empresa.

b) Marketing Táctico

A partir de la investigación de mercado y de la información recolectada sobre la oferta y demanda se determinarán las 4P's que corresponden a las decisiones de Precio, Producto, Plaza (distribución) y Promoción.

III.5 Plan de Operaciones

Se describirán y esquematizarán en flujogramas de aquellos procesos de mayor relevancia la operación y funcionamiento de la ATE.

En este apartado es necesario establecer el proceso de planificación, entrega y posterior evaluación del servicio.

III.6 Plan de Recursos Humanos

Utilizando la información del plan operacional y la obtenida mediante la investigación de mercado, se determinará el personal requerido, para así definir el organigrama, la descripción de cargos y las remuneraciones asociadas.

Para el cálculo de las remuneraciones se buscará información en sitios web especializados como: Trabajando, Bumeran y Laborum, con el objetivo de definir remuneraciones acordes al mercado. Se ajustará la información y antecedentes recogidos, a las necesidades particulares de la empresa.

Además, se estudiará la entrega de incentivos una vez que se conozca la estructura organizacional de la empresa.

III.7 Plan Financiero

a) Inversión Inicial

Se determinará la inversión inicial necesaria para realizar el proyecto. Además, se calculará el capital de trabajo.

b) Ingresos del Proyecto

Con la información del plan de operaciones sobre las estimaciones de venta y el proceso de entrega del servicio, además de contar con la información del mercado y el precio estimado en el plan de marketing, se estimarán los ingresos del negocio.

c) Estructura de Costos

Asimismo, con la información obtenida se podrá determinar el nivel de costos por el servicio realizado de modo de calcular, y separarlos de acuerdo a costos fijos o variables.

d) Fuente de Financiamiento

Una vez realizados las estimaciones anteriores, será posible conocer la inversión inicial requerida para comenzar con el negocio y con ello evaluar alternativas de financiamiento.

e) Otras consideraciones para el Flujo de Caja

Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento, primero se debe conocer el riesgo asociado a invertir en este rubro, específicamente en este tipo de negocio. Además de considerar el costo de capital propio y rentabilidad sobre el patrimonio esperado por los inversionistas, asociado a proyectos de similares características.

Horizonte evaluación

El periodo a considerar como horizonte de evaluación corresponde a 5 años.

f) Flujo de Caja

Se consultará el libro “Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa” de Nassir Sapag Chain, que servirá de guía para la construcción del flujo de caja.

III.8 Evaluación Económica

Con la información del flujo de caja realizado en el software Excel, se analizarán los indicadores: VAN, TIR y el PRC.

Análisis de sensibilidad

Se generarán tablas de datos en el software Excel, que permiten cruzar variables y modificarlas en un porcentaje indicado, de modo de observar cómo se comporta el VAN y la TIR ante variaciones en el precio, demanda, costos totales e inversión inicial. También, se pueden analizar otras variables que tengan un impacto para el proyecto, indicando medidas para su manejo y mitigación.

III.9 Alcances

A través de la metodología expuesta anteriormente, se plantea desarrollar un plan de negocios que sirva de referencia a la empresa patrocinadora para formular una estrategia y que le permita posicionarse como una empresa líder en el rubro en el mediano plazo.

Por limitaciones de tiempo, el estudio de la oferta de Asistencia Técnica Educativa se concentrará en la Región Metropolitana, por concentrar una proporción importante de establecimientos y porque centrar la operación en esta región permitirá generar experiencia replicable a distancia en otras regiones del país (en una etapa posterior de expansión).

Adicionalmente, se contempla entregar asesoría técnica educativa a establecimientos adheridos a la Ley SEP, por tanto, se excluye a establecimientos particulares pagados.

Por último, este trabajo no contempla la implementación de las propuestas sugeridas en el mismo.

IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

IV.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre competidores**

La intensidad de la rivalidad depende de los siguientes factores:

Crecimiento de la industria

Desde el 2008 que surge la Ley SEP y la asistencia técnica educativa se comienza a implementar, se ha registrado un gran aumento en la cantidad de escuelas adheridas a la SEP⁷, así como también en la demanda por este tipo de servicio.

Adicionalmente, la asistencia técnica educativa es considerada en la actualidad como una de las más importantes políticas de mejoramiento escolar en el país. Por su parte, los establecimientos consideran a las ATEs como un mecanismo relevante para apoyar su proceso de mejora, lo cual se refleja en la cantidad de contratos que han realizado y la magnitud de recursos invertidos.

Costo fijo

Este tipo de costo no resulta relevante en la industria, en particular, en el caso de empresas que ya se encuentran en el sector educativo o de consultoría y comienzan a funcionar paralelamente como ATE. Sin embargo, un costo fijo relevante pueden ser las remuneraciones del personal.

Diferenciación de servicio

Se observa una insuficiente diferenciación en los servicios provistos por los diferentes asesores de la Región Metropolitana, lo que se debe, principalmente, a que las especialidades técnicas abordadas por la ATE al interior de un establecimiento educativo, son bastante restringidas y definidas con antelación.

Sin embargo, existe una gran diferencia entre los distintos tipos de asesores (personas naturales, personas jurídicas e instituciones), siendo los últimos dos aquellos que ofrecen un servicio más completo y pueden atender a una mayor cantidad de establecimientos y alumnos, debido a economías de escala. Por otra parte, las personas naturales que ofrecen asesoría realizan servicios acotados en tiempo y contenido.

La diferenciación del servicio viene dada por la capacidad de la ATE de ofrecer un servicio personalizado, de alta calidad y enfocado en el contexto y necesidades propias de cada establecimiento.

Concentración y equilibrio entre competidores

La oferta de proveedores de asistencia técnica educativa en los últimos 4 años ha tenido un crecimiento explosivo. Adicionalmente, se observa un interés sostenido por parte de instituciones y consultores individuales por incorporarse al Registro ATE.

En particular, en la Región Metropolitana es donde existe mayor concentración de ATE.

⁷ Hoy en día hay cerca de 7.500 establecimientos educacionales incorporados voluntariamente al régimen de la SEP. Esto representa una cobertura superior al 80% del total de establecimientos educacionales que cumplen las condiciones para estar en la SEP (Mineduc).

A pesar de la alta concentración⁸ y la existencia de un aparente escaso equilibrio, la demanda y la cantidad de recursos invertidos en ATE en la RM, presenta un crecimiento importante.

Barreras de salida

Uno de los mayores costos para que las empresas puedan abandonar el negocio, corresponde a que los activos son de un grado medio de especialización y bajo valor de liquidación, como equipamiento de oficina, computadores, softwares, etc. Además, se deben tener en cuenta los compromisos contractuales con los clientes y las interrelaciones estratégicas que se puedan tener con proveedores. Por lo tanto, las barreras de salida no resultan ser de importancia para Universidades y empresas que se encuentran en el sector educativo o de consultoría y comienzan a funcionar paralelamente como ATE.

Dado los factores analizados, se concluye que la intensidad de la rivalidad de los competidores es Media-Alta. Lo anterior se debe básicamente al alto crecimiento de la industria, el número considerable de competidores operando en el sector, la baja diferenciación del servicio, y las barreras de salida.

- **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Cuanto más elevadas son estas barreras, mayor dificultad tiene el acceso al sector. Entre las principales barreras de entrada se encuentran: las economías de escala, la diferenciación del producto o servicio, la identidad de marca, la inversión en capital, la experiencia o curva de aprendizaje y las políticas gubernamentales.

Economías de escala

Actualmente existe una cantidad importante de instituciones proveedoras de asistencia técnica educativa, que debido a su posición en el mercado y a su capacidad para atender un gran volumen de establecimientos, pueden disminuir considerablemente sus costos, lo cual les permite tener mayor posibilidad de ganar las licitaciones, ya que están en ventaja de ofrecer mejores precios.

Sin embargo, aquellas fundaciones, centros de estudio y asesoría educacional mejor evaluados, ven como un conflicto mantener la calidad de su servicio y ampliar la cobertura simultáneamente.

Diferenciación del servicio e Identidad de Marca

Como se indicó anteriormente no existe una alta diferenciación del servicio provisto, sino que esta radica principalmente en la capacidad de la ATE de ofrecer un servicio de alta calidad, adecuado a la realidad de cada escuela, con “soluciones a la medida”, y que sus consultores tengan capacidades prácticas para trabajar directamente con docentes.

Por otra parte, las evaluaciones de directores a los servicios contratados advierten de la existencia de una proporción importante de servicios y oferentes (variable entre aproximadamente un 10% y 20%) que no estaría satisfaciendo las necesidades de los establecimientos.

⁸ Pocas empresas en la Región Metropolitana, concentran más del 60% de la participación de mercado.

Entre las empresas establecidas no se observa una identificación de marca y lealtad de cliente que sea ampliamente reconocida por los potenciales y actuales clientes. Aunque si es posible observar que los establecimientos prefieren contratar instituciones que consultores individuales, ya que se percibe como un riesgo la falta de un respaldo institucional que responda en caso de suscitarse problemas. Adicionalmente, existe una preferencia por aquellas instituciones reconocidas y de prestigio, como ciertas Universidades, Fundaciones y Sostenedores de colegios que han entrado al mercado de asesoría a establecimientos.

Inversión en capital

Para comenzar como ATE, no se requiere de gran inversión para instalaciones y equipamientos. Básicamente se necesita personal capacitado y el equipamiento de terreno y oficina necesario. Por lo tanto, los requerimientos de capital no constituyen una amenaza para nuevos entrantes.

Experiencia y efectos del aprendizaje: la experiencia y curva de aprendizaje resulta bastante importante en esta industria.

Para incorporarse al Registro ATE deben contar con cierta experiencia en el campo, formalizar sus ofertas de asesoría y hacer público su equipo profesional y currículum.

No solo para ingresar al Registro ATE es importante la experiencia, sino que para posicionarse como ATE es primordial la experiencia en el sector educativo.

Políticas Gubernamentales: para poder brindar los servicios de asesoría técnica educativa, a través de la Ley SEP, se debe cumplir como primer requisito pertenecer primero al Registro ATE. Así, es necesario cumplir con las exigencias de postulación, y ser aprobado por el Ministerio de Educación.

Se determina que la amenaza de nuevos participantes en el negocio es Media–Alta. Esto se debe mayormente a que el requerimiento de capital no es alto y resulta relativamente sencillo acceder a tecnologías y cumplir con los requerimientos de postulación al Registro-ATE. Sin embargo, las economías de escala y la experiencia dificultan la entrada de nuevos competidores.

- **Amenaza de Sustitutos**

La SEP promueve el uso de asistencia técnica educativa y homologa este tipo de servicios externos al apoyo técnico-pedagógico tradicionalmente entregado por el sistema de supervisión del Mineduc (en efecto, la Ley SEP presenta ambos, las ATEs externas y los supervisores del Mineduc como alternativas formalmente equivalentes entre las que el sostenedor puede elegir). No obstante, en el caso de las escuelas clasificadas como en recuperación por tener muy bajos resultados SIMCE, la SEP establece la obligación de contratar servicios ATE externos para cumplir funciones de evaluación e intervención de la gestión institucional.

Más aún, el apoyo y supervisión del Ministerio de Educación no puede ser remplazado por instituciones del mercado de ATE; los servicios ATE pueden ser una excelente herramienta, pero en ningún caso satisfacen totalmente las necesidades de apoyo que requieren las escuelas.

Se considera la amenaza de productos sustitutos como Baja, pues la ATE se caracteriza por desarrollar consultoría educativa de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento, y no representa un sustituto de la supervisión del Mineduc, sino más bien un complemento.

- **Poder Negociador del Comprador**

Existe una oferta considerable de servicios de ATE a los establecimientos adheridos a la Ley SEP. Sin embargo, no existe mayor identidad de marca ni diferenciación en cuanto a servicios y precios, disminuyendo el poder de negociación de los consumidores. Por otro lado, existe un número de compradores importantes, considerando que hay más de 7.000 establecimientos adheridos a la SEP a la fecha.

En el caso de los establecimientos municipales, al tener estos un mayor volumen de compra pueden obtener más poder de negociación. Por otra parte, los costos o facilidades del establecimiento de cambiar de proveedor resultan importantes, ya que por una parte, el éxito de la asesoría depende del grado de afinidad entre la ATE y el establecimiento (conocer el contexto y necesidades del establecimiento resulta fundamental en la instalación de capacidades de la escuela), no obstante, los establecimientos cuentan con una amplia oferta de consultores.

Combinando las razones expuestas de oferta existente, escasa diferenciación y cantidad de potenciales compradores, se concluye que el poder de negociación de los consumidores es Medio-Alto.

- **Poder Negociador del Proveedor**

Infraestructura necesaria

En cuanto a la infraestructura y productos necesarios para operar, existe una gran cantidad de proveedores y productos sustitutos por lo que no debieran presentar amenazas para el negocio.

Socios Clave

En lo referente a alianzas estratégicas que se construyan con proveedores (en este caso con proveedores de recursos de aprendizaje) si puede existir un alto poder de negociación.

Capital Humano

En el caso del capital humano, el modelo de consultoría está basado en contar con gente con experiencia y capacitada para asesorar a los establecimientos.

Este personal es imprescindible para entregar un servicio de excelencia. Aun cuando resulte asequible conseguir este perfil de personas, es importante pagar honorarios acordes a su experiencia.

Se establece que el poder de los proveedores es considerado como Medio-Bajo. Esto debido a la baja amenaza que implica la adquisición de infraestructura para operar, el relativamente bajo poder de la mano de obra y el medianamente alto poder de los socios clave.

Tabla 2.

Cuadro Resumen Análisis Fuerzas de Porter

Fuerzas	Poder de las Fuerzas					Atractivo de la Industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Rivalidad entre Competidores				X		Medio-Bajo
Amenaza de entrada de nuevos Competidores				X		Medio-Bajo
Amenaza de Sustitutos	X					Alto
Poder de Negociación Comprador				X		Medio-Bajo
Poder de Negociación Proveedor		X				Medio-Alto
Atractivo Promedio						Medio

Fuente: Elaboración propia.

IV.2 Análisis FODA

Fortalezas

- Núcleo Educativo posee amplia experiencia en el desarrollo interactivo de contenidos e integración de tecnología. Cuenta con un portafolio de proyectos que ha enfrentado grandes desafíos en cuanto a coberturas geográficas, modelos pedagógicos, tiempos de desarrollo y complejidad de las materias expuestas.
- Desde su comienzo Núcleo Educativo se ha enfocado al sector de la educación, participando en diversas licitaciones públicas y privadas que se adjudicaban por lo general a universidades. Así, en su constante apuesta a este mercado, ha logrado un reconocimiento institucional hasta posicionarse como el principal proveedor de recursos digitales de aprendizaje escolar del Estado de Chile a través de su venta al Ministerio de Educación y de la publicación de estos recursos en el Portal Educarchile, en el año 2009.
- Para sumar a lo anterior, se encuentra la relación estrecha que ha mantenido con Enlaces desde el año 2007.
- La empresa cuenta con experiencia en el trabajo y colaboración con la Red de Profesores Innovadores (RPI)⁹ en el desarrollo de recursos de aprendizaje interactivos.
- Ha formado importantes alianzas con destacados proveedores de recursos digitales de aprendizaje, como Young Digital Planet (YDP), editora digital líder

⁹ La Red de Profesores Innovadores es una iniciativa conjunta del Portal de Educarchile, Enlaces del Ministerio de Educación y Microsoft, que busca fortalecer las capacidades y habilidades de los docentes en la incorporación de tecnologías a los procesos de enseñanza y aprendizaje para así lograr una educación de calidad con miras al futuro.

mundial en tecnología y desarrollo de contenidos. Núcleo Educativo es el representante exclusivo en Chile.

Oportunidades

- Desde que surgió la Ley SEP en el 2008 se ha observado un notable crecimiento en la demanda por servicios ATE. Asimismo, los recursos invertidos en ATE superan los 24.000 millones de pesos y la cantidad de establecimientos adheridos a la SEP es cada año mayor.
- Por otra parte, las evaluaciones de directores a los servicios contratados advierten de la existencia de una proporción importante de servicios y oferentes que no estarían satisfaciendo las necesidades de los establecimientos¹⁰. Ante lo cual resulta evidente la falta de proveedores que generen una identidad de marca y lealtad con el cliente, asociada al profesionalismo, atención del cliente y calidad del servicio.
- En la actualidad, los proveedores de ATE especializados en el uso de TIC como herramienta de apoyo al aprendizaje son pocos, en comparación al total de oferentes.
- La asistencia técnica educativa es considerada en la actualidad como una de las más importantes políticas de mejoramiento escolar en el país. En definitiva, la ATE al institucionalizarse con la SEP lo hace en un marco de reforma educacional basada en estándares. Ambas constituyen enormes apuestas de la política educacional chilena.
- En el 2011 se comenzó a aplicar en nuestro país la prueba SIMCE de Tecnologías de Información y Comunicación, más conocida como SIMCE-TIC¹¹. Esta nueva prueba SIMCE abre una nueva oportunidad para aquellas ATE que se especializan en asesoría con apoyo de herramientas TIC.
- Las TIC se perciben en la actualidad como un componente esencial de la educación del siglo XXI. La publicación de la OCDE “¿Están preparados los estudiantes para un mundo rico en tecnología?” confirma el rol central que las TIC están jugando en el desarrollo de las economías basadas en el conocimiento. Ante este escenario, resulta fundamental proveer a las escuelas de asesoría en tecnologías de información y comunicación.

Debilidades

- A pesar de contar con experiencia en el sector educativo, la empresa se registró formalmente como ATE en el 2011, y a la fecha no ha realizado asesoría.

¹⁰ De acuerdo al estudio realizado por el CIAE: “Asistencia Técnica educativa: de la intuición a la evidencia”, 2010

¹¹ La prueba SIMCE-TIC mide habilidades de información, comunicación, ética e impacto social, seleccionadas desde los distintos levantamientos de habilidades TIC de alumnos y las llamadas Habilidades de S.XXI, a nivel nacional e internacional. Esta prueba se aplica a nivel nacional, a estudiantes del nivel de 2° medio. En cada establecimiento son seleccionados aleatoriamente un grupo de estudiantes para rendir la prueba, de entre el total de estudiantes de 2° medio del establecimiento.

- Existe un desconocimiento de parte de los establecimientos, ante la oferta actual de ATE y sus características. Lo cual presenta una dificultad para la empresa, que recién se está incorporando al mercado.
- No cuenta con personal para trabajar en este servicio. Y este es uno de los factores claves para el éxito de la asesoría.

Amenazas

- Como se mencionó anteriormente, no existen grandes barreras de entrada para funcionar como ATE. Asimismo, se observa un sostenido interés por parte de instituciones y consultores individuales por incorporarse al Registro-ATE, lo cual puede conllevar a una eventual sobrecarga de oferentes de asistencia técnica educativa.
- El uso de TIC en la educación puede resultar amenazante para muchas escuelas que no están familiarizadas con el uso de este tipo de herramientas. De acuerdo a estudios y experiencia previa, se puede prever que una gran cantidad de docentes, directores y jefes de UTP se muestren resistentes a implementar cambios.
- La implementación de nuevas políticas públicas en el ámbito educativo, que restrinjan parcial o completamente el uso de ATE como mecanismo de mejoramiento escolar.

IV.3 Conclusiones

De la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se deduce que los factores que disminuye el atractivo de la industria corresponden a la fuerte rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores y el alto poder de negociación de los compradores.

En lo que respecta al análisis del medio, se concluye que a pesar de las amenazas identificadas, el entorno supone claras oportunidades de negocio. En cuanto a las amenazas del medio externo, es primordial definir una estrategia genérica, que persigue diferenciarse de la competencia y constituir un servicio de excelencia.

Al analizar los puntos anteriores, se concluye que las principales fortalezas son: poseer alianzas con destacados proveedores y el reconocimiento institucional como el principal proveedor de recursos digitales de aprendizaje en el Portal Educarchile, Por otra parte, la debilidad más importante es ser una empresa nueva en el rubro, con poca experiencia y que no cuenta con un historial de respaldo de otros clientes.

Se rescata del análisis la importancia de contar con el personal adecuado y con la formación necesaria, definir una buena estrategia, lograr diferenciarse ofreciendo servicios adecuados al segmento objetivo, y por último, invertir más tiempo que la competencia en procesos y actividades que involucren la relación con el cliente.

V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

V.1 Oferta

El Ministerio de Educación, ante la promulgación de la Ley SEP, implementó un sitio web donde los oferentes de asistencia técnica que cumplieren con los requisitos establecidos podrían postular. A este directorio, acuden los sostenedores y establecimientos educacionales para contratar la asistencia técnica que más se adecue a sus necesidades.

Al momento de la publicación del Registro ATE¹², en septiembre de 2008, había 91 oferentes de asistencia técnica incorporados a nivel país, al año siguiente las cifras superaban los 400 proveedores ATE. Actualmente, el Registro ATE cuenta con más de 800 oferentes de asistencia técnica, de los cuales cerca del 60% corresponde a Personas Jurídicas.

La Tabla 3 muestra la cantidad total de ATEs por tipo de oferente, y la cantidad de ATEs que han realizado servicios de asesoría.

Tabla 3.

ATE disponible por tipo de oferente, a nivel nacional.

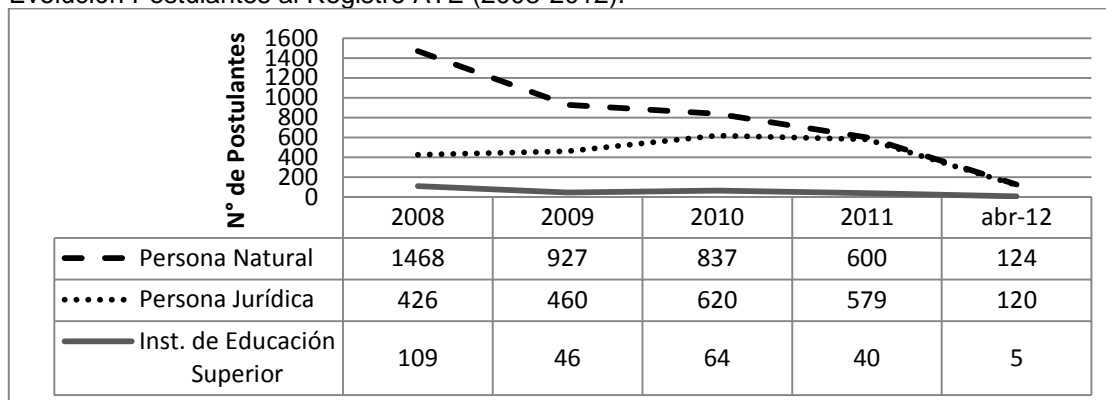
Tipo de ATE	Cantidad Total	Cantidad que ha realizado servicios*
Personas Jurídicas	539	198
Personas Naturales	287	82
Inst. Educación Superior	72	21

Fuente: Registro ATE (datos obtenidos hasta Diciembre 2011).

A pesar del sostenido interés por parte de instituciones y consultores individuales por incorporarse: desde el año 2010 se observa una baja en la cantidad de postulantes, como puede observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.

Evolución Postulantes al Registro ATE (2008-2012).



Fuente: Mineduc

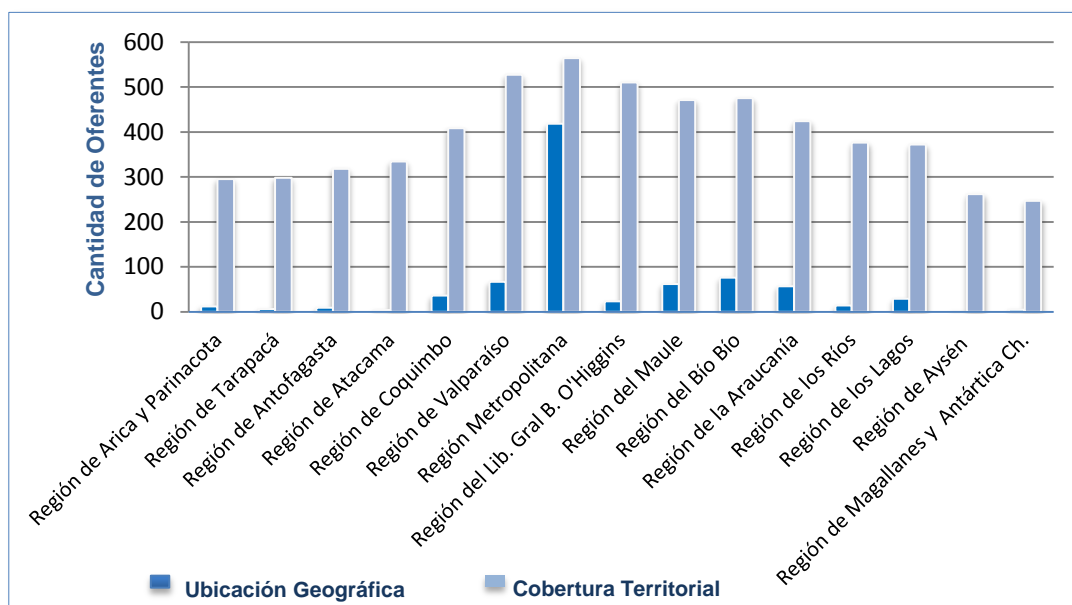
¹² Los requisitos de ingreso al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa se encuentra en el Anexo D.

Una de las mayores preocupaciones, tanto de la autoridad como de la opinión pública y las propias escuelas, es la disponibilidad de servicios ATE en todo el territorio nacional. Mientras el 51% de los oferentes ATE se ubica en la región Metropolitana, solo el 0,1%, se encuentra en la región de Aysén.

A pesar de que la mayor parte de los proveedores se ubica efectivamente en la Región Metropolitana, existe una alta disposición a trasladarse a otras regiones del país para ofrecer sus servicios de apoyo, como se observa en el gráfico 5.

Gráfico 5.

Distribución territorial y cobertura de los oferentes ATE.



Fuente: Elaboración propia (datos de Registro ATE, consultado en Febrero 2012).

A continuación se detalla la oferta de asistencia técnica educativa, por tipo de oferente, para la Región Metropolitana. Se observa que existe un total de 558 ATE, donde la mayoría corresponde a Personas Jurídicas (67%).

Tabla 4.

ATE disponible por tipo de oferente, en la Región Metropolitana.

Tipo de ATE	Cantidad	%
Personas Jurídicas	375	67%
Personas Naturales	131	24%
Inst. Educación Superior	52	9%
Total Oferentes	558	100%

Fuente: Registro ATE (consultado en Febrero 2012).

Los oferentes corresponden a instituciones (personas Jurídicas, Universidades) y personas naturales miembros del Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa, que ofrecen servicios de asistencia técnica y se encuentran validados por el Ministerio de Educación para ofrecer estos servicios a lo largo de Chile.

Personas Jurídicas: Instituciones con personalidad jurídica: sociedades con responsabilidad limitada, consultoras, etc. Con más de un profesional en su equipo de trabajo, que acrediten experticia en las áreas de asistencia Técnica establecidas en la ley SEP.

Personas Naturales: Miembros del registro del MINEDUC: Profesores de la Red “Maestros de Maestros” (a cargo del CPEIP). Profesores consultores de la Estrategia “Lecto-Escritura y Matemáticas” (LEM). Profesores con Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP). Profesores consultores de la Estrategia “Educación en Ciencias Basado en la Indagación” (ECBI). Profesores evaluados con “Desempeño Destacado” por el Sistema de Evaluación Docente. y/o Profesionales con postgrados que acrediten experticia en las áreas de asistencia Técnica establecidas en la ley SEP.

Instituciones de Educación Superior: Unidades, departamentos, centros de estudios e investigación, etc. con dependencia en Instituciones de Educación Superior del concejo de rectores y/o del ámbito privado, acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y el Ministerio de Educación, que demuestren experticia en las áreas de asistencia Técnica establecidas en la ley SEP.

El informe “Mirada de los actores potenciales usuarios de ATE, oferentes ATE y autoridades locales del Ministerio de Educación” forma parte del “Estudio para la Elaboración de Instrumentos de Apoyo al Diseño y Operación del Componente de Asistencia Técnica Externa del Proyecto de Subvención Escolar Preferencial”, que desarrolló el Programa de Investigación en Educación de la Universidad de Chile, a solicitud del Ministerio de Educación. En dicho informe, se levantó información cualitativa¹³ sobre percepciones y requerimientos respecto de la ATE, por parte de los potenciales usuarios (sostenedores y establecimientos educacionales), así como también sobre la mirada que estos actores y los oferentes de ATE tienen respecto de la Ley de Subvención Escolar Preferencial.

La información recolectada permite diferenciar las instituciones oferentes de Asistencia Técnica Educativa en 6 distintos tipos: (a) Universidades, (b) Fundaciones o Centros de investigación en educación, (c) consultoras o empresas de asesoría, (d) sostenedores de colegios, (e) personas naturales, (f) otros.

(a) Universidades

Las universidades públicas y privadas son las principales instituciones oferentes de ATE que existen en las distintas regiones del país, a través de sus facultades o departamentos de educación u otras unidades (por ejemplo equipos instalados en vicerectorías académicas o unidades especializadas en la entrega de asesoría técnica).

¹³ Se realizó un levantamiento de información en una muestra de regiones del país, cubriendo una amplia diversidad territorial (metropolitano/ urbano/ rural-aislado) e institucional de los establecimientos y sus sostenedores (municipal/ particular subvencionado; de mediano y bajo rendimiento).

Tienen como capacidad instalada a sus plantas docentes, y muchas de ellas tienen algún nivel de experiencia en servicios de asesoría técnica a colegios.

Si bien es una política de la universidad, por mandato del Rector, que el Departamento de Educación tenga cierto grado de contacto con Mineduc, la entrega de asesoría técnica constituye un rol muy secundario en el proyecto institucional del Departamento, e incluso da la impresión de que es más bien una molestia para su dirección y sus docentes.

Las universidades están presentes a lo largo del territorio nacional y, por tanto, son un oferente potencial de importancia. No obstante, la experiencia previa con ellas con frecuencia no ha sido satisfactoria, pues han mostrado un enfoque más teórico que práctico y poca cercanía con la realidad de las escuelas. Mejores evaluaciones reciben cuando han actuado como parte de programas pre-estructurados, por ejemplo por el Mineduc.

(b) Fundaciones y Centros de Estudios

Existe una serie de fundaciones que entregan asesoría técnica directamente o bien que financian servicios de asesoría técnica, algunas de ellas de alto nivel; asimismo, centros de investigación o estudios que ofrecen asesoría. Estas instituciones se encuentran tanto en la Región Metropolitana como en regiones, a veces asociadas a actividades productivas específicas como la minería o la industria forestal.

No obstante existir varias con alta capacidad y reconocido prestigio, son limitadas en cantidad; más aun, ellas visualizan una tensión entre cobertura y calidad, en el sentido que una expansión de sus servicios tiene el riesgo de reducir la calidad de estos.

(c) Consultoras o empresas

Otro oferente importante lo constituyen las consultoras o empresas orientadas a dar ATE en educación. Las entrevistas realizadas a algunas de ellas revelan que se trata de un sector que puede ser tanto un aporte potencial significativo como un riesgo, en el sentido de que muchas de ellas provienen de otros ámbitos y no tienen experiencia en educación. Algunas ya se encuentran inscritas en el actual catastro de ATE elaborado por el Ministerio de Educación, pero resultaron desconocidas para los actores regionales y provinciales del Ministerio.

(d) Sostenedores de colegio

Un tipo adicional de oferentes ATE institucionales son sostenedores de colegios que, en virtud del trabajo realizado en sus establecimientos, deciden abrir un rubro nuevo como asesores técnicos de otros colegios. Generalmente, no tienen mucha experiencia de asesoría más allá de la brindada de manera gratuita a sus propios establecimientos. Pueden ser un buen nicho de establecimientos de excelencia capaces de traspasar buenas prácticas desde sus escuelas a otras.

(e) Personas naturales

Aquellas personas naturales que ofrecen u ofrecerán ATE presentan una alta diversidad interna. En su mayoría son docentes de colegio, con formación universitaria de

pregrado, sin mayor experiencia previa en servicios ATE. Existe poca experiencia con ellos y no parece un campo profesional constituido como tal.

El estudio también constata que muchas de las personas naturales que se inscribieron en el catastro, lo hicieron sin tener mucha experiencia de ATE y más que nada porque lo veían como una eventual oportunidad laboral.

Las personas naturales que aparecen con más experiencia son aquellas que han trabajado para instituciones como universidades, fundaciones u OTEC. Otro tema que aparece entre las personas naturales es su alta disposición a asociarse con otros profesionales para ofrecer ATE.

(f) Otros

Finalmente, otras variantes identificadas en el trabajo de campo son instituciones que, por presentar situaciones muy particulares, no caben dentro de ninguna de las categorías anteriores, como por ejemplo, el Colegio de Doctores (COLDOC) y la Federación de Instituciones de Educación Particular, FIDE. Ésta última, por ejemplo, se la puede concebir al mismo tiempo como oferente y demandante de servicios ATE.

Registro, Monitoreo, Evaluación y Certificación de los servicios ATE

De acuerdo al reglamento dictado por el Ministerio de Educación, la permanencia en el Registro ATE está sujeta a que se satisfagan permanentemente los requisitos de ingreso al Registro¹⁴ (elegibilidad), a que se mantenga un mínimo de actividad de asesoría (vigencia), a la evaluación que hagan los directores y sostenedores que hayan solicitado sus servicios (calidad) y a acatar lo dispuesto en las resoluciones emitidas por el Mineduc. De este modo, las personas o entidades registradas que presten asesoría a los establecimientos educacionales y que reiteradamente obtengan resultados insatisfactorios, podrán ser eliminadas del Registro, introduciéndose de esta manera una sanción ante el incumplimiento de los resultados esperados.

Sin embargo, la información disponible sobre la calidad y efectividad de las ATE en Chile es escasa, al mismo tiempo que el riesgo asumido por el contratante de estas asesorías es tan alto como la posibilidad de que los recursos invertidos no se traduzcan en los mejoramientos esperados.

Por esta razón, desde fines del 2007 el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile, con el financiamiento del Fondef y del Ministerio de Educación, inició el proyecto que crearía el Sistema de Información, Registro, Monitoreo, Evaluación y Certificación (SIRMEC) de los servicios de asistencia técnica educativa a establecimientos educacionales. Su objetivo era diseñar, implementar y articular todos los elementos para que el componente ATE de la Ley de Subvención Escolar Preferencial operase con mayor efectividad.

La idea era crear un sistema articulado en torno a los servicios de asistencia técnica educativa, que entregara información oportuna y adecuada a las escuelas y sostenedores para elegir los servicios que dieran mejor respuesta a sus necesidades

¹⁴ Las etapas del proceso de incorporación al Registro ATE, se encuentran en el Anexo E.

educativas. Y que permitiese avanzar hacia un sistema de acreditación de los servicios ATE.

En base al proceso de investigación iniciado por el CIAE se desarrollaron dos componentes de este sistema:

- El Portal de Asistencia Técnica Educativa (www.regisroate.cl), plataforma digital que reúne a las escuelas y sostenedores con los diversos oferentes de ATE del país. Constituye el espacio tecnológico donde los oferentes de asistencia técnica educativa se inscriben para ofrecer sus servicios y las escuelas pueden buscar las ofertas de apoyo educativo externo.
- Una propuesta de acreditación basada en estándares, que fortalece y resguarda la calidad de estos servicios de asesoría.

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

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

Etapas

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

Etapa 1-Diseño: es la etapa en la que se formula un programa u oferta ATE. Aquí, se definen objetivos, resultados esperados, metodologías y plan de trabajo, entre otros aspectos.

Etapa 2-Implementación: es la etapa en la cual el programa diseñado se lleva a la práctica. En ella se explicitan y ejecutan los procesos de preparación de la intervención, el plan de trabajo y los mecanismos de monitoreo del programa.

Etapa 3-Evaluación y Resultados: es la etapa en la cual se determina el cumplimiento a los objetivos del Programa, resultados esperados y productos ofrecidos. Contempla además la evaluación de satisfacción de los usuarios y la comunicación de los resultados obtenidos a la contraparte.

Componentes

Son los procesos y mecanismos que debe asegurar el programa en cada una de las etapas del ciclo. Los componentes, a su vez, agrupan un conjunto de elementos de gestión específicos solicitados al programa.

Elementos de gestión

Son las prácticas y resultados específicos que debe asegurar el programa de ATE para el desarrollo de una intervención de calidad. Constituyen la expresión operativa de las etapas y sus componentes. Están planteados en términos normativos, de modo de indicar las características y criterios de calidad esperados¹⁵.

Perfil de la estrategia de apoyo o asesoría que entregan y desarrollo de modelos de intervención

Las estrategias de asesoría de las instituciones entrevistadas se distinguen entre sí por su nivel de estructuración, en el sentido de que las más estructuradas definen un cierto modelo de trabajo predefinido o más estandarizado (y que al aplicarse en la práctica se adapta a la realidad específica de cada colegio), mientras que las menos estructuradas o “abiertas” proponen que la estrategia de asesoría se define y depende de cada caso “a la medida del cliente”. En algunos casos, se observa que los modelos abiertos pueden estar asociados a la falta o ausencia de focos, estrategias y materiales específicos de asesoría.

Por otro lado, se observa que los distintos tipos de ATE tienden a ser fuertes en distintos servicios de asistencia técnica. Específicamente, las universidades tienen más capacidades y especialización en temas de apoyo en aula y capacitación docente, mientras que Fundaciones y consultoras tienden a enfatizar aspectos de gestión. Las consultoras que tienen además otros rubros, tienen claramente más conocimientos en aspectos propiamente organizacionales como el uso de instrumentos de administración, planificación estratégica, planes operativos, pero menos en las áreas técnicas-pedagógicas. Por su parte, las personas naturales son un grupo muy diverso donde existen consultores con ambos focos, dependiendo de la especialidad de cada cual.

Intensidad y duración de la ATE

No existen mayores diferencias entre las distintas instituciones en torno a la duración que debiera tener una asesoría técnica para alcanzar mejoras significativas en los resultados de aprendizaje de los alumnos; el consenso señala que se requiere de un plazo de trabajo de unos 3 ó 4 años. Esto se indica pensando en una asesoría integral que abarca los distintos niveles de funcionamiento de la unidad escolar y que incluye períodos básicos de empalme de la ATE con la escuela, implementación de la asesoría y preparación para la sustentabilidad de lo aprendido una vez finalizada la asesoría.

Asimismo, algunas instituciones plantean que la duración de asesorías específicas puede variar en función de algunas características propias de la escuela en el punto de partida. Entre ellas se destaca la base pedagógica de los docentes asesorados, el nivel de normalización escolar y la capacidad de liderazgo directivo, y la motivación de los distintos actores en el proceso de cambio.

En términos de la intensidad de la ATE, se plantea que lo más importante es la regularidad e intensidad en el trabajo, más que cumplir burocráticamente con un

¹⁵ El modelo de estándares cuenta con 3 etapas, 12 componentes y 32 elementos de gestión. Para ver más detalles de los componentes y elementos de gestión, dirigirse al Anexo F.

número determinado de visitas. Hay consenso, además, en que las experiencias de apoyo episódicas no tienen impacto: se debe considerar la asesoría como un proceso regular de acompañamiento en un período largo de tiempo.

V.2 Competencia

En función de la cantidad de adjudicaciones y de acuerdo a su importancia como proveedores de asistencia técnica, se han definido las siguientes ATEs como los principales proveedores de asistencia técnica educativa dentro de la Región Metropolitana:

Tabla 5.

Principales proveedores de ATE, en la Región Metropolitana (correspondiente al periodo 2008-2010).

Nombre ATE	Monto Total Adjudicaciones	N° Adjudicaciones	Participación de Mercado
Sociedad De Sistemas De Gestión Aprendizaje y Adm.Ltda	\$ 150.000.005	105	2%
Asesorías, Consultora y Proyectos Educativos Innovación Tres	\$ 165.008.788	41	2%
Astoreca Asesorías Educativas Spa	\$ 165.879.680	175	2%
Grupo Educaria	\$ 169.196.593	101	2%
Pattern Capacitación Limitada	\$ 169.999.998	72	2%
Asesorías Pedagógicas Chile S.a.	\$ 170.948.002	59	2%
Centro De Orientación Educacional Y Capacitación Limitada	\$ 178.000.229	125	2%
Pontificia Universidad Católica De Chile	\$ 178.303.804	98	2%
Universidad Del Desarrollo	\$ 193.677.561	434	3%
Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.	\$ 201.083.847	76	3%
Santillana Del Pacífico S.a. De Ediciones	\$ 254.660.445	106	3%
Universidad De Santiago De Chile	\$ 257.297.261	138	3%
Fundación Educacional Gabriela Mistral	\$ 265.302.535	90	4%
Asesorías Integrales Foco Limitada	\$ 294.295.725	136	4%
Inversiones, Asesorías Y Capacitación Castellano Ltda.	\$ 441.699.963	131	6%
Servicios De Capacitación Master 7 Ltda	\$ 454.516.078	460	6%
Redess Limitada	\$ 558.308.413	584	7%
Sociedad De Instrucción Primaria De Santiago	\$ 665.245.756	252	9%

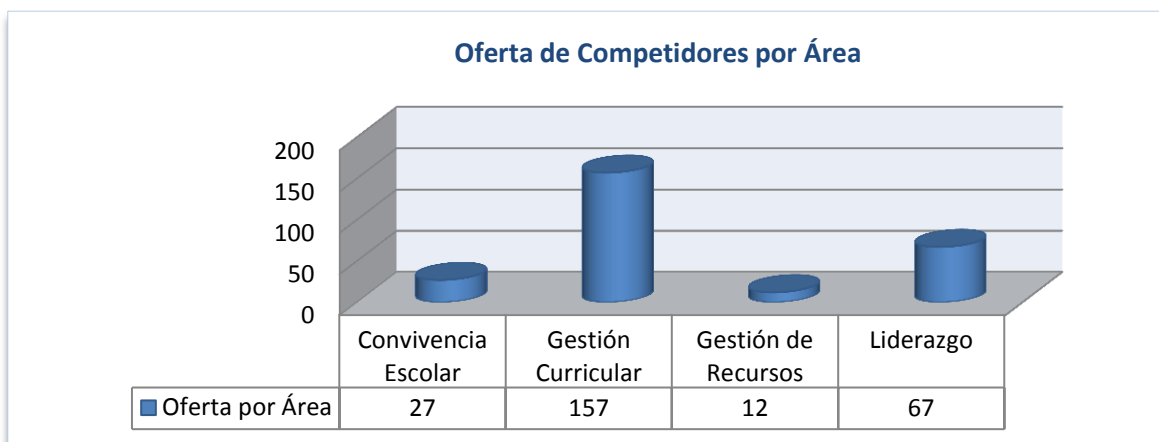
Fuente: Registro ATE.

Las ATEs mostradas en la tabla anterior suman en conjunto un 66% de la participación de mercado, y en total ejecutaron un 58% de las adjudicaciones.

En el Gráfico 6 se observa la oferta de los principales competidores por área de asistencia técnica. Como se puede apreciar, la mayor parte de la oferta se concentra en las áreas de Gestión Curricular (60%) y Liderazgo (25%).

Gráfico 6.

Oferta de Principales Competidores por Área de Asistencia Técnica.



Fuente: Elaboración propia (datos de Registro ATE, consultado en Febrero 2012).

Una vez que el sostenedor ha inscrito el servicio contratado en el Registro ATE, se habilita una encuesta de satisfacción de los usuarios (directores y sostenedores) respecto a la calidad de los servicios ATE recibidos. Con los datos recibidos, se genera una clasificación anónima (semáforo).

Los resultados son publicados en el sistema junto a los resultados de la búsqueda de ofertas ATE mediante dos semáforos: uno con las opiniones de los directores y otro las de los sostenedores. El semáforo tiene 4 colores, cada uno relacionado a un determinado nivel de satisfacción:

- **Rojo:** servicio no cumple con productos y/o servicios comprometidos en contrato.
- **Naranja:** servicio cumple con los productos y/o servicios, pero no cumple ni con plazos ni con profesionales comprometidos en contrato.
- **Amarillo:** servicio siempre cumple con los productos y/o servicios, más uno de los otros dos requerimientos (profesionales o plazos) comprometidos en contrato.
- **Verde:** servicio cumple con los productos y/o servicios, plazos y profesionales comprometidos en contrato.

El Mineduc revisa los servicios mal evaluados y solicita antecedentes adicionales a las partes involucradas (ATE y Sostenedor) para analizar cada caso, lo que puede dar origen a una resolución que elimine una ATE del registro, un servicio específico de ésta, o bien recomiende su mejoramiento. Las resoluciones se informarán a las partes y se adjuntarán al historial de la ATE en el portal Registro ATE¹⁶.

En beneficio de la Ley de Transparencia, se pudo obtener las evaluaciones de los servicios ATE del período 2009 al 2011. La siguiente tabla muestra los resultados de los principales competidores, en orden descendente de acuerdo a los resultados.

¹⁶ El criterio de eliminación de una ATE responde al artículo 30° inciso octavo de la ley N° 20.248, que faculta al Mineduc para proceder a la eliminación del Registro ATE, a aquellas personas naturales o jurídicas que integrándolo, reiteradamente obtengan resultados insatisfactorios. Dicha sanción no ha sido aplicada a las ATE vigentes, validadas entre los años 2008- abril del 2012 (Fuente Registro ATE).

Tabla 6.

Evaluaciones servicios ATE en la Región Metropolitana, periodo 2009-2011.

ATE	Verde	Amarillo	Naranja	Rojo	Total Adjudicaciones
Asesorías Pedagógicas Chile S.a.	100%	0%	0%	0%	43
Asesorías, Consultora y Proyectos Educativos Innovación Tres	100%	0%	0%	0%	51
Centro de Orientación Educ.y Cap. Ltda	100%	0%	0%	0%	6
Fundación Educacional Gabriela Mistral	100%	0%	0%	0%	262
Santillana del Pacífico S.a. de Ediciones	98%	1%	0%	1%	62
Astoreca Asesorías Educativas Spa	97%	3%	0%	0%	4
Pattern Capacitación Limitada	95%	0%	0%	5%	25
Sociedad de Instrucción Primaria	91%	1%	1%	7%	61
Universidad de Santiago De Chile	90%	1%	0%	9%	20
Pontificia Universidad Católica de Chile	78%	7%	4%	11%	45
Servicios de Capacitación Master 7 Ltda	83%	2%	0%	15%	255
Asesorías Integrales Foco Limitada	67%	19%	5%	9%	305
Redess Limitada	69%	10%	4%	17%	354
Grupo Educaria	61%	11%	4%	25%	56
Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.	56%	4%	0%	40%	99
Inversiones, Asesorías y Cap. Castellano	44%	11%	0%	44%	87
Universidad del Desarrollo	26%	33%	7%	33%	81

Fuente: Mineduc

A continuación se clasifica a los proveedores por tipo de oferente, de acuerdo a la clasificación mostrada en el capítulo V.1.

Tabla 7.

Clasificación de principales oferentes de ATE, en la Región Metropolitana.

Nombre ATE	Tipo de Oferente
Sociedad De Sistemas de Gestión Aprendizaje y Administración Ltda	Consultora o Empresa de asesoría
Asesorías, Consultora Y Proyectos Educativos Innovación Tres Ltda	Sostenedor de Colegios
Astoreca Asesorías Educativas Spa	Sostenedor de Colegios
Grupo Educaria	Consultora o Empresa de asesoría
Pattern Capacitación Limitada	Consultora o Empresa de asesoría
Asesorías Pedagógicas Chile S.a.	Sostenedor de Colegios
Centro De Orientación Educacional Y Capacitación Limitada	Sostenedor de Colegios
Pontificia Universidad Católica De Chile	Universidad
Universidad Del Desarrollo	Universidad
Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.	Consultora o Empresa de asesoría

Santillana Del Pacífico S.a. De Ediciones	Consultora o Empresa de asesoría
Universidad De Santiago De Chile	Universidad
Fundación Educacional Gabriela Mistral	Sostenedor de Colegios
Asesorías Integrales Foco Limitada	Consultora o Empresa de asesoría
Inversiones, Asesorías Y Capacitación Castellano Ltda.	Sostenedor de Colegios
Servicios De Capacitación Master 7 Ltda	Consultora o Empresa de asesoría
Redess Limitada	Consultora o Empresa de asesoría
Sociedad De Instrucción Primaria De Santiago	Sostenedor de Colegios

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la mayor parte corresponde a Consultoras o Empresas de asesoría (44%), con una participación total de mercado de un 35% y en segunda mayoría Sostenedores de Colegios (39%), con una participación total de mercado de un 31%.

V.2.1 Competencia Directa

De acuerdo a la investigación realizada, es posible definir a las siguientes ATE como competidores directos, ya que ofrecen un servicio de similares características.

Tabla 8.

Competencia Directa.

Nombre ATE	Tipo de Oferente	Participación de Mercado
Sociedad de Sistemas de Gestión Aprendizaje y Administración Ltda	Consultora o Empresa de asesoría	2%
Grupo Educaria	Consultora o Empresa de asesoría	2%
Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.	Consultora o Empresa de asesoría	3%
Inversiones, Asesorías Y Capacitación Castellano Ltda.	Sostenedor de Colegios	6%

Fuente: Elaboración propia, con datos correspondientes al periodo 2008-2010.

En seguida, se muestra un resumen de los servicios que ofrecen, estrategia comercial y su participación de mercado en la Región Metropolitana¹⁷.

Tabla 9.

Servicios, estrategia comercial y participación de mercado de la Competencia Directa.

ATE	Servicio	Estrategia Comercial	P.M
Proyecto Da-Vinci	La empresa se desarrolla en 3 áreas: E-learning, Capacitación y Gestión educativa Gestión educativa: proyectos de investigación e innovación, 4 áreas del PME.	No tienen una estrategia definida para llegar a los colegios, solo postulan a las licitaciones.	2%

¹⁷ Para ver el detalle de los servicios que ofrecen, ir al Anexo G.

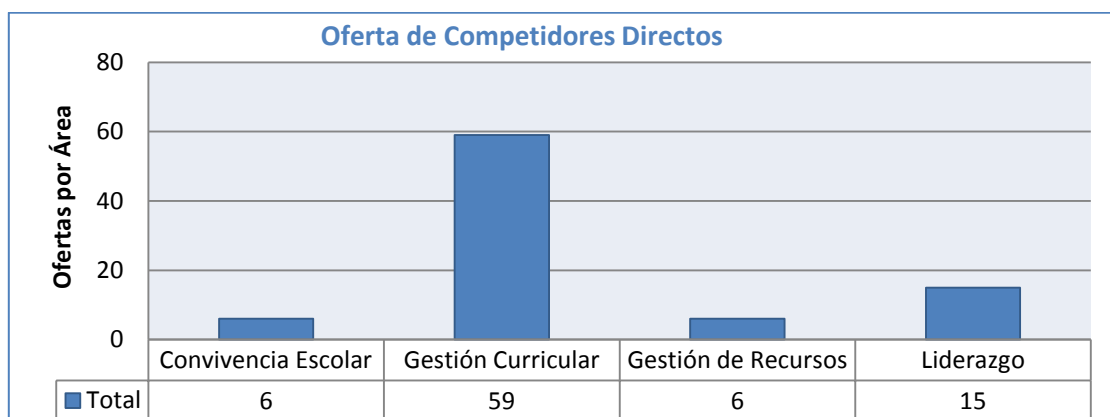
Zig-Zag	4 áreas del PME: TIC y soluciones tecnológicas, desarrollo de software, edición de textos escolares y materiales educativos, capacitación docente, asesorías en gestión organizacional y de recursos.	Se desconoce	2%
Grupo Educativo	2 áreas del PME: Acompañamiento en la implementación de procesos de gestión educacional sustentable, formación de líderes educativos y capacitación docente TIC.	<ul style="list-style-type: none"> Licitaciones Públicas A través de otras Instituciones Presentándose con una propuesta de trabajo directamente. 	
Arquimed	3 áreas del PME: implementación metodológica, seminarios, apoyo en el aula, clima escolar, evaluación y seguimiento. Productos de Equipamiento Didáctico y Tecnologías Educativas.	Muy agresivos comercialmente: <ul style="list-style-type: none"> Red de vendedores Presentaciones en Colegios Amplia red de contactos 	3%
Inversiones Castellano	4 áreas del PME: asesoría promueve el uso de TIC (software de gestión escolar Insignia). Asistencia en la elaboración del diagnóstico y elaboración de los Planes de Mejora (apoyo en la aplicación de instrumentos para verificar aprendizaje)	No tienen una estrategia definida para llegar a los colegios, solo postulan a las licitaciones.	6%

Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 7 se resume la oferta de la competencia directa por área. Donde se puede observar que la mayor parte de la oferta se concentra en el área de Gestión Curricular (69%) y muy por atrás le sigue Liderazgo (17%).

Gráfico 7.

Oferta de Competencia Directa por Área de Asistencia Técnica.



Fuente: Elaboración propia (datos de Registro ATE).

V.2.2 Competencia Indirecta

Como competidores indirectos se considera a aquellas ATEs (personas jurídicas y Universidades) que no ofrecen un servicio de características similares al que se pretende ofrecer. Además se incluye a las personas naturales que ofrecen servicios de asesoría técnica educativa¹⁸.

¹⁸ El análisis del servicio que ofrecen los competidores indirectos se encuentra en el Anexo H.

V.3 Demanda

De acuerdo a los antecedentes revisados, se observa que desde que las escuelas incorporadas en el régimen de subvención escolar preferencial comenzaron a recibir estos recursos adicionales, la demanda por contratar servicios de apoyo externo aumentó considerablemente. De esta manera, de las casi 7.500¹⁹ escuelas que actualmente han ingresado a la SEP a nivel nacional, al año 2010 más de 3.000 ya habían contratado al menos un servicio ATE, y se han realizado más de 24.000 asesorías.

La cifra de establecimientos incorporados a la SEP representa cerca del 83% del total de establecimientos que potencialmente podrían haber ingresado a ella dado que atienden a niños prioritarios. De los establecimientos municipales que podían ingresar a la SEP, casi la totalidad lo ha hecho, en tanto, de los colegios particulares subvencionados más de un 60% se ha incorporado.

Con respecto a los recursos invertidos, se han destinado más de US\$ 1.700 millones en la Ley SEP. Mientras en el 2008 se invirtieron cerca de US\$ 100 millones, en el 2011 esta cifra subió a cerca de US\$ 440 millones.

En ATE desde el 2008 al 2010 se han invertido más de 24 mil millones (de los cuales el 31% corresponde a la Región Metropolitana y muy atrás le siguen la Región del Bio-Bio (14%) y la Región de la Araucanía (13%)).

De las escuelas que han recibido servicios ATE, la mayoría se ubica en las regiones Metropolitana, Coquimbo y la Araucanía. En la Región Metropolitana, al año 2010, ya se habían concretado aproximadamente 5.500 asesorías, y más de 600 establecimientos habían recibido al menos un servicio ATE.

De acuerdo a los datos recogidos por el CIAE el año 2010, la mayor parte de los contratos ha sido realizada por sostenedores particulares subvencionados. No obstante, la mayor inversión en ATE proviene del mundo municipal, debido a que los contratos realizados por sostenedores municipales, aunque son menos, involucran a una mayor cantidad de escuelas.

Respecto del monto que se invierte por cada escuela que recibe un servicio ATE, los datos disponibles indican que, en promedio, éste asciende a los 3 millones 600 mil pesos (según datos del CIAE). Además, los sostenedores municipales invierten en promedio, casi 46 millones de pesos por contrato, mientras que los particulares subvencionados poco menos de 4 millones; la diferencia se debe a la cantidad de establecimientos que se incluye en cada contrato: mientras en el mundo municipal se incluirían cinco o seis escuelas al mismo tiempo, los particulares solo incorporan una o dos.

La evolución de las escuelas que han recibido servicio ATE y los recursos invertidos, por tipo de dependencia, se pueden observar en la tabla a continuación.

¹⁹ Información obtenida a través de la Ley de Transparencia, fecha de consulta Marzo del 2012.

Tabla 10.

Caracterización de la Demanda ATE, a nivel país.

		2008	2009	2010
Escuelas que han recibido al menos un Servicio ATE				
Por dependencia	Municipal	736	1.414	2.456
	Particular Subvencionado	131	390	671
Recursos invertidos en ATE (en millones de pesos chilenos de cada año)				
Por dependencia	Municipal	3.735	9.996	16.494
	Particular Subvencionado	825	2.301	7.529

Fuente: Elaboración propia (datos obtenidos Mineduc, Febrero 2012).

La siguiente tabla muestra la cantidad de servicios que se encuentran o estuvieron disponibles en el Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa y que han sido contratados por área del Plan de Mejoramiento y por tipo de establecimiento, en la Región Metropolitana.

Tabla 11.

Servicios contratados por área del Plan de Mejoramiento y tipo de establecimiento, en la Región Metropolitana.

AREAS DE ASISTENCIA TÉCNICA	Servicios disponibles por área	SERVICIOS		DEPENDENCIA	
		Contratados y concluidos por área	Escuelas que han recibido servicios en esta área al menos una vez	Municipal	Particular Subv
Gestión Curricular	2704	361	565	377	188
Liderazgo	1172	109	292	201	91
Convivencia Escolar	793	22	37	19	18
Gestión de Recursos	176	13	41	32	9
Servicios integrales	35	13	23	0	23

Fuente: Registro ATE (consultado en Enero 2012).

* La información está actualizada al 2011.

Desde el año 2008 al 2010, 618 establecimientos en la Región Metropolitana solicitaron al menos un servicio ATE. Las adjudicaciones por año se detallan a continuación:

Tabla 12.

Adjudicaciones por año, en la Región Metropolitana.

Año	N° de Adjudicaciones
2008	121
2009	1725
2010	3657
Total general	5503

Fuente: Registro ATE (consultado en Enero 2012).

Las Áreas de Asistencia Técnica corresponden a las especialidades técnicas abordadas por la ATE al interior de un establecimiento educativo adscrito a la implementación de un Plan de Mejoramiento Escolar, en el marco de la Ley SEP. Existen cuatro áreas de Asistencia Técnica: Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Gestión Curricular: En esta área se ubican todas las intervenciones que contribuirán al mejoramiento de los aprendizajes esperados en uno o varios sectores de la escuela, tanto a nivel del logro de los objetivos fundamentales verticales como transversales, que forman parte del currículum de la escuela. También se relaciona con el mejoramiento de la gestión institucional en lo referido a la organización y planificación curricular como a la evaluación de la implementación curricular.

Liderazgo: En esta área se ubican todas las intervenciones ligadas al mejoramiento de la gestión institucional de la escuela, relacionadas con la labor de los directores y equipos de gestión con foco en lo académico y en los aprendizajes esperados y la generación de una cultura escolar de altas expectativas.

Convivencia Escolar: En esta área se ubican todas las intervenciones ligadas al mejoramiento de la gestión institucional de la escuela, relacionadas con las condiciones del clima escolar y compromiso de las familias, apoderados y comunidad escolar con la institución educativa.

Gestión de Recursos: En esta área se ubican todas las intervenciones tendientes a potenciar el uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que fueron identificados como contribuyentes a mejorar los procesos educativos.

Adicionalmente, existe un tipo de servicio que abarca más de un área del PME, llamado servicio integral.

No todos los establecimientos deben realizar el mismo PME. Existen algunas diferencias según la categoría del establecimiento educacional:

-Autónomos: el PME se debe elaborar con el director del establecimiento y el resto de la comunidad educativa, presentarlo al Mineduc y a la Agencia de Calidad para cumplirlo en 4 años; contemplando acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos en la escuela; pudiendo priorizar en aquellas áreas donde el sostenedor considere que existen mayores necesidades de mejora; estableciendo metas de efectividad del rendimiento académico de sus alumnos, y en especial de los prioritarios, en función del grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad.

-Emergentes: además de lo que se exige para los Autónomos, su plan debe ser entregado al Mineduc y la Agencia de Calidad de la Educación dentro del plazo de 1 año desde la firma del convenio, incluyendo: un diagnóstico de la situación inicial del establecimiento; un conjunto de metas de resultados educativos para el periodo en que cubre el plan; coordinar y articular acciones con las instituciones y redes de servicios sociales competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y

necesidades educativas especiales de los alumnos prioritarios; y establecer actividades docentes complementarias a los procesos.

-En Recuperación: además de lo exigido para los autónomos, deberán lograr los estándares nacionales correspondientes a la categoría Emergente en 4 años, y su plan debe abarcar tanto el área administrativa y de gestión del establecimiento como el proceso de aprendizaje y sus prácticas; podrá ser elaborado e implementado con apoyo del Mineduc o asistencia del Registro ATE; y podrá contemplar medidas de reestructuración del equipo de docentes directivos, técnico-pedagógicos o de aula, a fin de superar las deficiencias detectadas.

Tabla 13.

Áreas y Sub-áreas del PME.

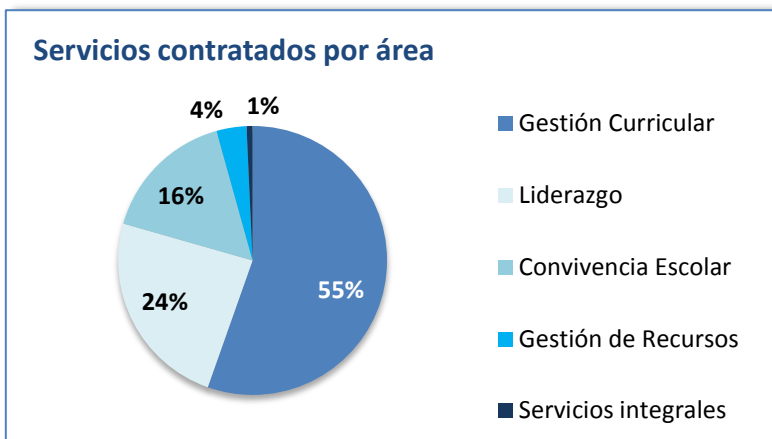
ÁREAS				
	GESTIÓN CURRICULAR	LIDERAZGO	CONVIVENCIA ESCOLAR	GESTIÓN DE RECURSOS
SUB-ÁREAS	Acción docente en el aula.	Levantamiento de información estratégica sobre la gestión institucional.	Estrategias para fortalecer la participación y apoyo de las familias y apoderados.	Autonomía financiera.
	Estrategias para mejorar el clima de aula.	Definición y difusión a la comunidad educativa de los lineamientos estratégicos.	Inserción de la escuela en el entorno.	Generación y acceso a recursos.
	Diagnóstico y evaluación de los avances de los aprendizajes.	Uso efectivo de recursos técnicos y pedagógicos de acuerdo a las metas.	Comunicación con la familia	Gestión efectiva del recurso humano del establecimiento.
	Gestión curricular de la escuela: plan de estudios, secuencias y mapas de progreso.	Diseño, implementación y comunicación del proyecto educativo.	Clima escolar.	Reestructuración administrativa.
	Planificación de la enseñanza, anual y clase a clase	Gestión del cambio al interior de la escuela.	Técnicas para prevención y resolución de conflictos en el ámbito escolar.	Manejo de procesos administrativos.
	Monitoreo y seguimiento del trabajo en aula.	Liderazgo pedagógico.	Elaboración e implementación de normas de convivencia.	
	Definición de estrategias remediales y de mejoramiento de los aprendizajes .	Liderazgo directivo.	Acciones de apoyo psicosocial a estudiantes.	
	Diagnóstico y técnicas de apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.	Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de Gestión		
	Diseño e implementación de estrategias extracurriculares			

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el Gráfico 8, la mayor parte de los servicios contratados corresponden a Gestión Curricular (55%) y Liderazgo (24%).

Gráfico 8.

Servicios contratados por área del Plan de Mejoramiento.



Fuente: Elaboración propia.

Para asegurar el buen uso de los recursos públicos, se instauró un proceso anual de rendición de cuentas de cada escuela incorporada en la SEP. Así, durante el primer semestre de cada año, los sostenedores de las escuelas deben informar a la autoridad cómo se ha invertido la subvención adicional durante el año anterior, especificando si han contratado servicios ATE.

Si los sostenedores han utilizado servicios ATE, no solo deben informar su contratación, sino que también deben evaluar los servicios recibidos. Este procedimiento debe ser realizado, además, por cada uno de los directores que recibió el servicio ATE.

Una encuesta realizada por el CIAE en Diciembre del 2009 (para una muestra de 458 directores) investigó los motivos que tuvieron los directores para no contratar servicios ATE. Las respuestas se clasificaron en tres tipos de razones: aquellas que se podrían catalogar como de tipo técnicas, que son fruto del proceso de toma de decisiones de la escuela, pero que no necesariamente expresan una negativa o rechazo definitivo a contratar ATE en el futuro; aquellas que expresan un rechazo o negativa respecto de las ATE; y finalmente, aquellas referidas a problemas en la oferta de servicios ATE, pero que sin embargo muestran una buena disposición de parte de los directores para contratar este tipo de servicios²⁰.

En las razones técnicas, queda en evidencia que el motivo señalado por una mayor proporción de los directores (45%) tiene relación con que se contratará ATE más adelante. Este dato es de particular importancia si se considera que casi la mitad de los directores que a la fecha del estudio no habían contratado ATE manifestaba estar dispuesto a hacerlo en el futuro, lo cual define un mercado potencial de ATE bastante importante.

En la segunda clasificación de razones para no contratar ATE, se obtuvo que la proporción de directores que manifiesta tener un rechazo más o menos fuerte al uso de ATE para mejorar su escuela es notoriamente baja: solamente un 9% de los directores

²⁰ Para ver los resultados de la encuesta, ir al Anexo I.

indica entre sus dos principales razones para no contratar este tipo de servicios el hecho de que no cree que sirva para mejorar las escuelas, mientras un 2% señala haber tenido una mala experiencia anterior con ATE.

Finalmente, respecto de razones asociadas a problemas de oferta de servicios ATE, se concluye que éstas también son en general poco relevantes, a excepción del precio de los servicios. En efecto, un 14% de los directores señala haber intentado contratar ATE, pero haber desistido por razones de costos.

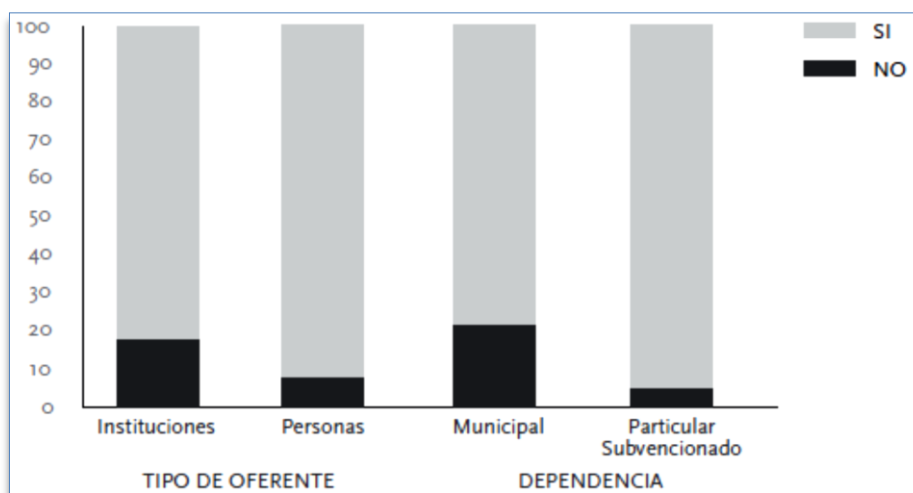
La implementación de la ATE

Aunque en general los directores y sostenedores se declaran satisfechos con los servicios ATE recibidos (un 17,2% de los directores no recomendaría la asesoría que recibió en su escuela). La heterogeneidad detectada por los propios usuarios en la calidad de los servicios ATE disponibles en el país releva la necesidad de investigar sobre los factores asociados a la efectividad de las asesorías externas (CIAE 2010).

El gráfico 9 muestra en forma desagregada las evaluaciones de los directores a los servicios ATE que se implementaron en sus escuelas por tipo de oferente y por dependencia administrativa del establecimiento.

Gráfico 9.

Evaluación a Directores de establecimientos que recibieron ATE (en porcentajes), ante la siguiente pregunta: ¿Recomendaría el servicio ATE que contrató?



Fuente: "Asistencia Técnica educativa: de la intuición a la evidencia", agosto 2010. Basado en 3.381 respuestas de directores.

Del gráfico anterior se observa que los directores se encuentran algo más satisfechos con los consultores individuales, que con las instituciones asesoras. Del mismo modo, los datos muestran que los directores de establecimientos municipales han tenido experiencias más conflictivas con las ATE: aproximadamente un 20% no recomiendan el servicio ATE que contrataron.

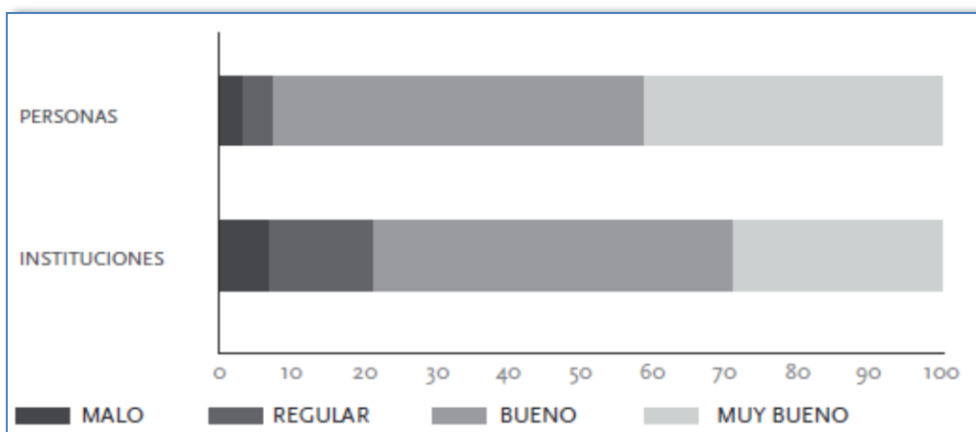
El CIAE en su intento de profundizar en los aspectos referidos a la calidad de los servicios ATE implementados en las escuelas, elaboró un índice global de satisfacción²¹, donde se utilizó un conjunto de preguntas en relación a la idoneidad profesional del equipo o consultor ATE, la metodología de trabajo utilizada y la satisfacción de los beneficiarios directos con el servicio recibido.

De acuerdo a las respuestas de directores, se obtuvo que en el caso de las instituciones, aproximadamente un 30% de las evaluaciones evidencian que el servicio recibido fue Muy Bueno; porcentaje que se incrementa en el caso de los consultores individuales.

Sin embargo, las evaluaciones que clasifican el servicio en la categoría Mala o Regular representan un porcentaje significativo del total, especialmente en el caso de las instituciones (20%), Gráfico 10.

Gráfico 10.

Índice de Satisfacción global, por tipo de oferente. Porcentaje del total de evaluaciones realizadas por directores.



Fuente: "Asistencia Técnica educativa: de la intuición a la evidencia", agosto 2010. Basado en 3.187 respuestas de directores.

V.4 Chile y Tendencias Globales

V.4.1 Evidencia Nacional

a) La asistencia técnico-pedagógica en la década del 90

En Chile se comenzó a considerar programas y políticas con características de asistencia técnico-pedagógica, a comienzos de los años noventa.

Estos programas se focalizaron en aquellos establecimientos en condiciones de mayor vulnerabilidad socioeducativa, contemplando el apoyo en materiales y temas concretos de trabajo con docentes y directivos (CIAE, 2009). Las políticas de discriminación

²¹ El índice de satisfacción se construyó utilizando el análisis de Componentes Principales, técnica estadística de síntesis de la información, o reducción de la dimensión (número de variables).

positiva para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación, mediante la contratación de asesores técnicos externos para la asistencia a establecimientos vulnerables y con resultados deficitarios, fueron aplicadas en Chile a partir de 1991 (Fiabane y otros, 2009).

Entre los programas de mejoramiento que incluyeron una componente de asistencia técnico-pedagógica, en la década de los noventa, se puede mencionar:

Programa de 900 Escuelas (P-900): este programa surge en 1990 como una iniciativa de mejoramiento para la calidad y equidad de la educación, fue creado para mejorar el rendimiento de las escuelas de mayor vulnerabilidad socioeducativa (urbanas y rurales) y de más bajos rendimientos en el SIMCE de Lenguaje y Matemática.

Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad Básica Rural (MECE-Rural): se inicia en 1991 con un programa piloto orientado a dar respuesta a las necesidades y problemas particulares de las escuelas básicas de zonas rurales aisladas, multigrado y pequeñas, y sus docentes. Al igual que en el P-900, la implementación del Programa MECE-Rural estuvo en manos de los supervisores ministeriales.

Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad Media (MECE-Media): este programa comenzó formalmente en 1995. Su objetivo fue mejorar la calidad de la educación provista por los liceos subvencionados. Para implementar la asesoría externa, el Ministerio de Educación entregó a cada liceo un fondo de recursos que debía ser gastado exclusivamente en la contratación de servicios asistencia técnica educativa (ATE) elegidos de entre un listado de proveedores incorporados al Directorio de Asistencia Técnica para Establecimientos Educativos, organizado por el propio MECE-Media para estos efectos.

b) El Programa de Escuelas Críticas: Plan Piloto de Asistencia Técnica Externa.

A partir del año 2000 se comenzó a utilizar intensivamente la asistencia técnica como una herramienta de intervención de escuelas y liceos considerados en situación crítica por sus bajos resultados. Esto debido a que en el año 2000 se hicieron públicos los resultados de la prueba internacional TIMSS y del SIMCE del año 1999 (cuyo diseño había sido modificado para permitir comparaciones interanuales más rigurosas), con los que se constató no solo que los logros de aprendizaje de una fracción importante de alumnos eran muy bajos, sino también que el país no mostraba signos de mejoramiento ni en Lenguaje ni en Matemática, al menos desde 1996. Estos antecedentes, fomentaron el juicio de que la reforma (iniciada en 1996) no estaba funcionando.

Ante el actual contexto, el Mineduc diseñó un programa de carácter piloto, que se implementaría solo en la Región Metropolitana, conocido como Escuelas Críticas, enfocado en los establecimientos con los más altos índices de repitencia y retiro, los más bajos resultados en el SIMCE-1999, que hubiesen acumulado un tiempo elevado de permanencia en el P-900 (en general, más de seis años), y cuyos alumnos presentasen una alta vulnerabilidad socioeconómica (Mineduc, 2006a). En total, se identificaron 66 escuelas para participar en el Programa (mayoritariamente urbanas y municipales), las cuales serían intervenidas por instituciones externas mediante un plan de asistencia técnica educativa de cuatro años de duración (2002-2005).

Para el diseño e implementación de las estrategias de intervención, se convocó a siete instituciones (fundaciones, centros académicos independientes, universidades y consultoras), las cuales se hicieron cargo de asesorar a un grupo de escuelas pertenecientes a una zona geográfica determinada, por el período completo²².

Una investigación reciente evaluó el impacto del Programa de Escuelas Críticas de la Región Metropolitana (2002-2005) en los resultados SIMCE de Lenguaje y Matemática de los alumnos de cuarto básico. En ella se constató que la aplicación por cuatro años de estos programas ATE aumentó el SIMCE promedio de las escuelas participantes en alrededor de 11 puntos en ambas asignaturas. Sin embargo, también se encontró que estos efectos positivos se desvanecían rápidamente: al año siguiente de terminado el programa, ya no había impacto positivo en Lenguaje y el impacto en Matemática se había reducido a solo cuatro puntos SIMCE (Bellei, 2010).

c) Institucionalización de la ATE

En el año 2008 surge la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Esta subvención implica que los sostenedores que hayan ingresado al régimen que propone la SEP, reciben un monto adicional por cada estudiante identificado como prioritario y, en los casos que corresponda, una subvención adicional según el nivel de concentración de los mismos en su establecimiento. Sin embargo, la SEP aplica un sistema de *accountability* a los recursos adicionales que entrega, imponiendo ciertas regulaciones y compromisos a los actores del sistema escolar,

Uno de los requisitos que debe cumplir el sostenedor de un establecimiento que recibe la Subvención Escolar Preferencial es destinar estos recursos adicionales al diseño e implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Para apoyar el desarrollo de estos PME en cualquiera de sus fases (diagnóstico inicial, diseño, implementación o evaluación), La SEP promueve el uso de asistencia técnica educativa y homologa este tipo de servicios externos al apoyo técnico-pedagógico tradicionalmente entregado por el sistema de supervisión del Mineduc (en efecto, la Ley SEP presenta ambos, las ATE externas y los supervisores del Mineduc como alternativas formalmente equivalentes entre las que el sostenedor puede elegir). Más aún, en el caso de las escuelas clasificadas como en recuperación por tener muy bajos resultados SIMCE, la SEP estableció la obligación de contratar servicios ATE externos para cumplir funciones de evaluación e intervención de la gestión institucional.

Más allá de lo formalmente establecido, el Mineduc promovió ampliamente el uso de ATE por parte de las escuelas participantes en la SEP, al punto que muchos actores y líderes de opinión del campo educacional han considerado que las ATE son el dispositivo central del cambio y mejoramiento escolar impulsado por la SEP.

²² Estas instituciones elaboraron propuestas de intervención que fueron evaluadas y aprobadas por el Mineduc; posteriormente la autoridad asignó las escuelas a las instituciones, en base, como se dijo, principalmente a un criterio territorial (Asesorías para el Desarrollo y PNUD, 2004). Las instituciones que finalmente prestaron el servicio de ATE se señalan a continuación, junto al número de escuelas que atendieron: Pontificia Universidad Católica de Chile (14), CIDE (13), ORT (11), Fundación Chile (8), PIIE (8), Leiva y Asociados (7) y Universidad Diego Portales (5).

Finalmente, la enorme centralidad que se asigna a las ATE para el mejoramiento escolar (expresada en la homologación formal con el sistema de supervisión del Mineduc, así como su carácter obligatorio para los establecimientos de más bajos resultados) no tiene precedentes en la política educacional chilena. En definitiva, la ATE se institucionaliza con la SEP (Muñoz y Vanni, 2008) y lo hace en un marco de reforma educacional basada en estándares (Espínola et al, 2008).

d) Factores de calidad de la ATE

A continuación se presentan los factores de calidad²³ de las estrategias de asistencia técnica educativa, de acuerdo a la evidencia nacional. Dichos factores se encuentran recopilados en el libro “Asistencia Técnica Educativa: de la intuición a la evidencia”. El material de esta publicación proviene de diferentes estudios desarrollados entre 2007 y 2010 por académicos del Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile, en el marco de un proyecto Fondef.

1. Pertinencia de la asesoría

Para ser efectiva, la ATE precisa conectar con la realidad de la escuela, sus problemas y potencialidades, sus restricciones y los desafíos que se han planteado sus actores. No cualquier ATE sirve a cualquier escuela; pero tampoco una misma ATE sirve a cualquier propósito que una escuela se pueda plantear ni en cualquier etapa del mejoramiento en que se encuentre.

2. Diagnóstico de la realidad de la escuela

Para que la ATE sea pertinente a las necesidades de la escuela y viable en su implementación, lo primero que la literatura reconoce es contar con un diagnóstico tanto de sus problemas como de sus potencialidades, lo cual definirá no solo el propósito del trabajo con la ATE, sino su contexto de implementación.

Un elemento clave para el éxito de la ATE es que los establecimientos hayan elaborado previamente un buen diagnóstico de su realidad interna e identificado correctamente el aporte que la ATE puede hacer en ese contexto. Más aún, dado que los establecimientos son comunidades complejas, estos diagnósticos pueden ser elaborados de manera conjunta por el equipo de profesionales que conforman la unidad educativa, mediante procesos de negociación compartidos y consensuados (Mena y Cereceda, 1999).

3. Foco de la ATE

Existe acuerdo en la literatura nacional acerca de la relevancia de que el trabajo de la ATE tenga un foco claro, definido desde el inicio: la dispersión o la falta de claridad respecto de qué se va a trabajar son fuentes no solo de baja efectividad sino de conflicto (Raczynski et al, 2002). Sin embargo, los estudios que han indagado sobre cuál debe ser el foco prioritario de los servicios ATE difieren en sus resultados (Navarro, 2002; Mineduc, 2006c; Espínola et al, 2008; Asesorías para el Desarrollo y PNUD, 2008c).

²³ La identificación de estos factores de calidad debe ser considerada como un primer esfuerzo de sistematización de una evidencia eminentemente limitada en su base empírica y producida por una línea de investigación académicamente incipiente. Adicionalmente, la experiencia chilena con programas de asistencia técnica educativa es relativamente reciente en el tiempo y escasa en su cobertura.

4. Modelos de trabajo de la ATE

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

A nivel nacional, la literatura especializada ha avanzado también en identificar factores o elementos específicos que debiesen estar presentes en los modos de trabajo de la ATE con la escuela. Así, por ejemplo, a partir de la experiencia del Programa de Escuelas Críticas, el Ministerio de Educación sistematizó un cierto modelo de trabajo para la asistencia técnica, con foco en los aspectos pedagógicos, el cual sirvió para estructurar las propuestas de los proveedores de ATE del Programa de Establecimientos Prioritarios (Mineduc, 2006c). Se trata de una interesante y detallada sistematización que conviene conocer en su totalidad²⁴

5. Material de apoyo

Los estudios ponen fuerte énfasis en la relevancia que tiene la entrega de materiales de apoyo por parte de las ATE, especialmente materiales que permitan un trabajo directo con los alumnos. Por una parte, se les reconoce un cierto efecto motivacional, así como una mejor capacidad para clarificar, objetivar, comunicar la propuesta de trabajo de la ATE (especialmente en su dimensión pedagógica): los materiales ayudarían sensiblemente a la comprensión por parte de los actores de la escuela de las estrategias de mejoramiento que se planea desarrollar (Fiabane et al, 2008; Asesorías para el Desarrollo y PNUD, 2008a; Asesorías para el Desarrollo y PNUD, 2008c; Espínola, 2008).

6. Involucramiento de los distintos actores: participación y colaboración

Una de las ideas en las que consistentemente convergen los estudios revisados sobre ATE es en la necesidad de lograr la participación de y la colaboración entre los diferentes actores educacionales, tanto del establecimiento (especialmente profesores y directivos) como de su entorno institucional (sostenedor y Ministerio de Educación). Existen tres criterios por los cuales se valora este involucramiento: la viabilidad, la eficacia y la sostenibilidad.

7. Tiempo para el trabajo y disponibilidad de los asesores

Existe un punto en el cual concuerdan prácticamente todas las investigaciones respecto del buen desarrollo de una asistencia técnica: debe haber una preocupación especial por resolver el problema del tiempo escolar.

El desafío del tiempo requerido para el trabajo de la ATE se refiere a tres aspectos diferentes. En primer lugar, la necesidad de definir un tiempo institucional o formal de los profesores destinado a la participación en las actividades de la ATE. El segundo aspecto involucrado, entonces, tiene que ver con la coordinación entre las actividades de la ATE y el calendario escolar. Finalmente, el tercer factor referido al tiempo que favorece la implementación de la ATE es la presencia regular e inserción cotidiana de los consultores en los establecimientos, así como cierta disponibilidad para recibir consultas y resolver dudas que se presentan entre los períodos de trabajo presencial.

²⁴ Ver Anexo J.

8. Competencias de los asesores

El servicio ATE es básicamente un servicio personal, por lo que descansa decisivamente en las capacidades profesionales de los asesores que desarrollan el trabajo en el terreno. La literatura en esta materia distingue entre competencias técnicas y sociales que estos profesionales debiesen poseer.

9. Más práctica, menos teoría

Otro factor recurrente en las investigaciones sobre ATE es la necesidad de que la implementación de la asesoría ponga mayor énfasis que el acostumbrado en entregar elementos prácticos a los docentes y se concentre menos en los elementos teóricos. No es que las explicaciones teóricas y los conocimientos académicos no interesen, pero éstos son valorados en tanto han sido probados en la realidad, es decir, en cuanto demuestran ser un saber profesional susceptible de ponerse en uso. Los estudios advierten que las capacitaciones teóricas que solo buscan crear un marco de referencia y un lenguaje común entre los profesores no son suficientes para lograr un cambio de las prácticas que se sostenga en el tiempo.

10. Contacto con redes de apoyo

Un rol que las ATE tienen el potencial de cumplir y que merece cierta valoración por parte de los actores escolares, es el de ser un puente con otros actores dentro o fuera del sistema educacional y con instituciones públicas o privadas que pueden enriquecer el trabajo educativo de los establecimientos.

En rigor, la noción misma de asistencia técnica provista por una multiplicidad de agencias y por una diversidad de profesionales, puede ser considerada una estrategia de apertura de las escuelas al medio externo.

11. Presión - Legitimación

Una contribución que las ATE pueden hacer al trabajo de las escuelas es introducir presión por el cambio y el mejoramiento educativo. Dada la naturaleza del trabajo escolar, éste tiene tendencia a rutinizarse y evitar la innovación y, si bien se sabe que el cambio educativo es muy difícil sin la participación de los actores internos de la escuela, también es cierto que dichos cambios rara vez suceden si quedan entregados a la sola iniciativa de estos actores. La ATE puede ser un dinamizador de dichos cambios al constituirse en un elemento externo de presión.

12. Retroalimentación de los procesos y evaluación de la ATE

Existen al menos tres dimensiones vinculadas con la necesidad de constituir el desarrollo de la ATE en objeto de observación: el monitoreo, la evaluación de procesos y la evaluación de resultados. En primer lugar, la evidencia plantea la conveniencia de establecer una programación explícita y específica del trabajo a desarrollar en la escuela, con plazos definidos. En segundo lugar, algunas experiencias documentadas (las menos) han incorporado instrumentos de evaluación de procesos y de satisfacción por parte de los usuarios.

Finalmente, aunque los actores (y los investigadores) reconocen como necesario contar con evaluaciones de impacto de los servicios ATE, prácticamente no existe evidencia científica al respecto.

e) Atributos de una “buena” ATE, acreditación y registro.

De acuerdo a un estudio realizado por el CIAE el año 2008: “Percepción de directores, sostenedores, oferentes ATE y autoridades locales del Ministerio de Educación sobre la Asistencia Técnica Educativa y la Ley de Subvención Escolar Preferencial”²⁵. La mayor parte de los sostenedores y también los directivos, sienten que tienen capacidad para contratar, negociar y ser contraparte de una ATE que asesora su escuela. Al respecto, algunos directivos señalan la conveniencia de que la responsabilidad de la selección sea compartida con el Consejo de Profesores. Además, plantean que será necesario contar con una cláusula que permita terminar anticipadamente la asistencia técnica (cambiar al proveedor) si ésta no satisface sus expectativas una vez comenzado el trabajo.

Algunos entrevistados dicen confiar más en instituciones de prestigio; otros tienen mayor confianza en personas individuales, porque tendrían experiencia práctica, sabrían cómo relacionarse con los docentes, y habrían demostrado ser “buenos” en entregar asistencia técnica. Esta mayor confianza en personas es resultado del contraste entre experiencias negativas con universidades e instituciones de prestigio (donde ellos o sus docentes han asistido a cursos y seminarios, y los relatores no han sido un gran aporte), y sus experiencias positivas con los consultores de la estrategia LEM (Estrategia de Lectura, Escritura y Matemática).

Respecto a la acreditación hay posturas distintas. Algunos señalan su importancia, más ahora, que con la SEP existe el riesgo de que se generen instituciones nuevas, sin historia. En este ámbito se favorece la acreditación y la exigencia de estándares por parte del Mineduc. Otros indican que la acreditación no es infalible y lo que importa son las personas más que las instituciones.

Los atributos de una buena ATE que mencionan sostenedores y directivos se condicen con lo que mencionan otros entrevistados (principalmente las Seremi y Deprov). Estos mismos atributos son los que, en perspectiva de los entrevistados, debieran ser incluidos como requisitos para la acreditación de las ATE. En general, la idea es que mientras más información sobre la ATE esté disponible, será más fácil tomar buenas decisiones.

Las características de una buena ATE se indican a continuación:

- Compartir el proyecto educativo, la filosofía y los valores del colegio; en otras palabras, tener una postura valórica afín.
- Tener un equipo con buena llegada a los docentes.
- Tener experiencia en las áreas requeridas de apoyo.
- Tener experiencia previa en escuelas/ comunas similares.
- Ser responsable y seria.
- Tener capacidad técnica, evidenciada en las competencias teóricas y prácticas del consultor o equipo asesor.
- Relacionarse con franqueza, lo que es especialmente importante en un proceso de cambio organizacional, donde se requeriría de relaciones de confianza y

²⁵ La metodología utilizada fue entrevistas semi-estructuradas, individuales y grupales, a los propios actores del sistema (directivos de escuelas, sostenedores municipales y particular subvencionados, oferentes de ATE). Se realizaron 37 entrevistas grupales y 40 individuales. En total se entrevistó a 206 personas, en 7 regiones del país.

- comunicación clara y directa entre consultor y sostenedor.
- Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente.
 - Presentar y desarrollar una propuesta que incluya metodologías de trabajo innovadoras y dinámicas, que aporte con técnicas concretas.
 - Disponer de un equipo de profesionales con manejo técnico para enfrentar la resistencia al cambio que muy probablemente encuentren en docentes con muchos años de servicio, con mentalidad defensiva ante la Reforma.

V.4.2 Evidencia Internacional

Debido a que la experiencia en Chile respecto a servicio ATE para mejoramiento educativo, es relativamente reciente, se hace imprescindible recoger información sobre experiencia de otros países en relación a este tema.

En esta sección se estudian la evidencia internacional de varios países: Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda y Suecia. Cada uno de ellos presenta elementos interesantes de considerar.

i. Casos sobre Asistencia Técnica Educativa: Estados Unidos e Inglaterra

Estos dos países se escogieron por presentar en sus políticas de mejoramiento elementos similares a los incorporados en la nueva institucionalidad chilena, como el uso de pruebas de aprendizaje para identificar las escuelas que requieren mejorar su desempeño, y el hecho de contar con servicios de apoyo externo proporcionados por instituciones o personas acreditadas para contribuir a dicho mejoramiento.

Estados Unidos

En Estados Unidos, la Asistencia técnica externa a las escuelas se implementó hace aproximadamente 10 años. En un principio, la tarea de asistir a una escuela descansó en cualquier tipo de organización que demostrara las competencias necesarias para llevar a cabo esta misión. Sin embargo, durante los primeros años se constató que los servicios ofrecidos por las ATE variaban sustancialmente entre una organización y otra.

Debido a esto, el Gobierno federal decidió que el principal proveedor de ATE para las escuelas debía ser la Agencia Local de Educación, la cual debía ser asistida técnicamente por la agencia estatal de educación en la consecución de su tarea. Con el objetivo de capacitar a las Agencias Estatales de Educación (SEA, por sus siglas en inglés) en asistencia técnica, el gobierno federal creó, mediante fondos concursables, los “*comprehensive centers*”, estos centros además de asistir a los estados, pueden asistir directamente a las agencias locales de educación y a las escuelas (especialmente aquellas de bajo rendimiento). Los “*comprehensive centers*” reciben asesoría de los Comités Consultivos Regionales (RACs) los cuales elaboran un diagnóstico acerca de las necesidades educativas en asistencia técnica de su región.

El programa de mejoramiento escolar del modelo escolar estadounidense busca asegurar que los niños alcancen los estándares académicos fijados por cada estado. Para ello, la Secretaría de Educación otorga asistencia financiera a los distritos escolares y las escuelas con una alta proporción de alumnos en situación de pobreza, a través de las SEA. Para recibir los fondos otorgados por el programa, las SEA, los

distritos escolares y cada escuela, elaboran un plan de mejoramiento que se ajusta a los requerimientos de la autoridad correspondiente y que les permite postular a la subvención.

Desde el punto de vista de la asistencia técnica, el modelo estadounidense otorga la responsabilidad de asegurar servicios de asistencia técnica a las escuelas en mejoramiento, acciones correctivas o restructuración, en varios niveles y armoniza proveedores públicos y privados subvencionados por el gobierno federal.

En el nivel nacional, la Secretaría de Educación provee asistencia técnica a las autoridades estatales que soliciten apoyo para alcanzar los requerimientos que exige la política de mejoramiento escolar y que debe reflejar en su plan de mejoramiento. Aquí, se provee de asesoría de expertos en el desarrollo de evaluaciones académicas de alta calidad, la elaboración de estándares, el desarrollo de indicadores válidos y confiables para medir el progreso anual, además de otras áreas.

Para asegurar la entrega de servicios de apoyo de calidad a las autoridades estatales, locales y las escuelas, la Secretaría de Educación entrega subvenciones concursables para conformar centros de asistencia técnica (*Comprehensive Centers*). Estos fondos pueden ser asignados a entidades locales o consorcios de entidades con experiencia demostrada en la provisión de asistencia técnica y desarrollo profesional en lectura, matemáticas, ciencia y tecnología, especialmente a escuelas y distritos con bajo rendimiento.

La entrega de subvenciones para la conformación de estos centros, sustentados en proyectos de un mínimo de 5 años y formados por consorcios de instituciones de alto prestigio y trayectoria, refleja una preocupación mayor no solo por promover la asesoría a las escuelas que lo requieren, sino también a quienes entregan ese apoyo. La existencia de estas subvenciones obliga al gobierno central a evaluar el desempeño de los centros al menos cada 5 años, revisando la renovación del financiamiento.

La Secretaría de Educación asegura que se establezca al menos un *Comprehensive Center* en cada una de las 10 regiones geográficas en que existe un Laboratorio de Educación²⁶. Para postular a esta subvención, cada entidad local o consorcio de dichas entidades debe presentar un plan de 5 años de duración para llevar a cabo las actividades de soporte y de asistencia técnica en la región que pretende asistir, ajustado a los requerimientos de la Secretaría de Educación. Los *Comprehensive Center* establecidos mediante esta subvención asignan sus recursos a cada estado de manera tal que refleje sus necesidades particulares de asesoría.

Es importante destacar el esfuerzo de difusión que realiza el gobierno central a través de *The Matrix* para que los diferentes niveles del sistema escolar se informen sobre los servicios ATE que pueden ser contratados y las buenas prácticas detectadas en relación a la asesoría escolar.

²⁶ El Programa de Laboratorios Educativos Regionales (REL, por su sigla en inglés) se compone de una red de 10 laboratorios que sirven a las necesidades educativas de una determinada región proporcionando acceso a investigaciones de alta calidad y científicamente válidas en el ámbito de la educación. Un laboratorio puede estar conformado por organizaciones de investigación, instituciones, agencias, universidades (o asociaciones de ellas) con capacidades o habilidades acreditadas para llevar a cabo actividades de investigación aplicada, desarrollo, difusión y asistencia técnica.

Una evaluación de los 15 centros de asistencia técnica, encargada por el Departamento de Educación, con los centros que funcionaban hasta ese momento (U.S. Department of Education, 2000) mostraron que, en general, los actores de las escuelas percibían un mejoramiento en sus prácticas cotidianas y valoraban positivamente la asistencia técnica recibida desde los Centros Regionales. Sin embargo, el análisis cuantitativo de los resultados de los alumnos no mostró un mejoramiento significativo.

Inglaterra

Este país cuenta con un sistema educativo de administración descentralizada a nivel de autoridades locales. Así, el programa de mejoramiento escolar en este país define características comunes a todas las agencias locales de educación, en que es el nivel central el que define sus poderes de intervención. Las autoridades locales (quien administra la escuela) reciben fondos desde el nivel central que también deben utilizar según indica una ley común.

Por otra parte, Inglaterra cuenta con un sistema más sofisticado que el de Estados Unidos respecto de la identificación de las escuelas que ingresarán al programa de mejoramiento, basado en un sistema de inspecciones que conduce la Oficina de Estándares en Educación (Ofsted, por su sigla en inglés).

En el programa de mejoramiento escolar inglés, se realiza un proceso de inspección, a través del cual se identifica a las escuelas que requieren mejorar su desempeño. En Inglaterra, la inspección de las escuelas es obligatoria y tiene por objetivo promover su mejoramiento y hacerlas responsables por el uso de los fondos públicos que reciben, además de informar a los padres. De esta manera, la clasificación de las escuelas que deben mejorar su desempeño se basa en criterios más amplios que solo el rendimiento académico de los estudiantes.

Existen dos niveles de apoyo al mejoramiento escolar. Un primer nivel corresponde a la intervención temprana y es desarrollada principalmente por profesionales denominados *School Improvement Partner* (Socios de Mejoramiento Escolar, SIP). Un segundo nivel, proviene de la clasificación que realiza la Oficina de Estándares en Educación.

En el primer nivel el SIP asiste a la escuela en el desarrollo de su autoevaluación y su planificación, promoviendo su capacidad para mejorar los niveles de logro de sus alumnos. Trabaja guiado por estándares nacionales y rinde cuentas de su trabajo a las autoridades locales. El profesional actúa como un *amigo crítico*, ayudando a sus líderes a evaluar el rendimiento, identificar las prioridades para mejorar y elaborar una planificación efectiva para el cambio. Además, discute con la escuela cualquier tipo de asistencia externa adicional que pueda necesitar.

Generalmente, el SIP mantiene un diálogo fluido con el director de la escuela en que trabaja y, en base a su reporte, escuela y autoridad local deciden en conjunto qué tipo de asistencia se entregará, y cómo se desplegará y monitoreará la ayuda.

Dada la relevante función que desempeña el SIP, el modelo contempla que a largo plazo todas las escuelas primarias y secundarias cuenten con uno de estos profesionales que las asesore de manera permanente.

En cuanto al segundo nivel de intervención derivado de la clasificación que realiza la Ofsted, este se inicia luego que el establecimiento recibe el resultado de la inspección escolar. Entonces, el cuerpo gobernante de la escuela, junto a las autoridades locales, deberá comenzar a considerar las acciones inmediatas que requiere su clasificación.

Considerando las necesidades de la escuela en el largo plazo y el mejoramiento sostenido con acciones que impacten inmediatamente la calidad de la educación recibida por los alumnos, la autoridad local elabora una declaración de acción. Esta explica claramente las opciones que tiene la escuela, entre las que se encuentra la asistencia adicional que la autoridad local encargará para ayudar a la escuela y que se focaliza en las áreas débiles identificadas por la Ofsted. Esta puede ser proporcionada a través del Programa *National Strategies*, por otro personal calificado para ello, por consultores o por otra escuela.

La asesoría que la Autoridad Local de Educación recomienda para las escuelas que ingresan al programa de mejoramiento escolar puede ser proporcionada por programas de apoyo impulsados por los Socios de Mejoramiento Escolar (SIP), o directamente por el Ministerio de Educación (*National Strategies*).

Respecto de la asistencia técnica que despliega el programa de mejoramiento escolar, Inglaterra es un caso interesante pues combina profesionales externos a las escuelas y estrategias coordinadas a nivel nacional. En el primer caso, se trata de personas expertas en educación, con amplia trayectoria y experiencia de trabajo en contextos vulnerables, que reciben entrenamiento y son acreditadas a nivel nacional mediante procedimientos especialmente diseñados para ello.

En el caso del apoyo que se organiza desde el nivel central de educación, las estrategias tienen objetivos y especificidades de acuerdo al nivel escolar a que se dirigen. Además, la autoridad ha organizado la información en un sitio web, de manera que todas las autoridades locales conozcan cuáles son los programas que tienen a disposición para sus escuelas que requieren apoyo.

La presencia de un SIP en la escuela es financiada por la autoridad nacional de educación mediante una subvención que proporciona asistencia financiera a una autoridad local para contratarlo, calculando montos de apoyo por escuela.

Los SIP son entrenados rápida e intensamente, y existe un completo sistema de acreditación de nivel nacional que asegura la calidad del servicio que prestarán a las escuelas. Cuando los profesionales pasan exitosamente esta evaluación, ingresan automáticamente al registro de SIP aprobados para trabajar con las escuelas.

Una evaluación cualitativa de la etapa piloto de la política de mejoramiento escolar fue realizada en 2005 (Halsey K., Judkins, Atkinson M. y Rudd P., 2005). Específicamente en relación al rol del Socio de Mejoramiento Escolar, los resultados indican que existe un enorme desafío en que el SIP seleccionado sea adecuado para cada escuela y en clarificar la diferencia entre este actor y la inspección que realiza la Ofsted. La evaluación también recomendó prestar mayor atención al entrenamiento, las competencias y la experiencia de cada SIP, indicando que la evaluación en línea parecía no ser la herramienta adecuada para seleccionarlos.

Dado que esta evaluación fue realizada a poco andar de la entrada en vigencia de esta nueva política, su impacto en el rendimiento de los alumnos no fue una dimensión

considerada. Aun así, los profesionales de las escuelas que participaron en los estudios de caso, reportaron percibir un cambio en sus prácticas, aunque manifestaron que era muy pronto para evidenciar un mejoramiento referido a los estándares.

ii. Casos sobre Asistencia Técnica Educativa: Nueva Zelanda y Suecia

Los casos de Nueva Zelanda y Suecia, son interesantes porque constituyen sistemas escolares avanzados, que han implementado políticas de mejoramiento innovadoras, y conformado sistemas de inspección y supervisión educativa de alta calidad.

En las dos experiencias que se exponen a continuación, han desarrollado amplios dispositivos de asesoría para las escuelas que, si bien se implementan desde el gobierno central, adquieren el carácter de una ATE en tanto se trata de agentes externos a la escuela. Por ello, ambos modelos presentan aspectos que pueden resultar útiles de considerar en el desarrollo de nuestra política de mejoramiento.

Sin duda, lo más rescatable de ambas experiencias son los rigurosos sistemas de inspección escolar establecidos por estos países para asegurar el control de la calidad de la educación y hacer efectiva la rendición de cuentas de las escuelas. Estas inspecciones, aunque los consideran, no basan su juicio final exclusivamente en los resultados académicos de los alumnos, que muchas veces puede resultar una mirada parcelada de sus aprendizajes. Agregan a ellos visitas y entrevistas que permiten evaluar procesos al interior de la unidad educativa y determinar el tipo de apoyo específico que cada escuela necesita.

Nueva Zelanda

En 1989 Nueva Zelanda reorganizó su sistema educativo de manera de acabar con una burocracia excesiva. Como resultado de esta reforma, cada escuela pasó a tener un cuerpo de gobierno propio. Para asegurar que las escuelas cumplan desde su autonomía con los estándares fijados por el Ministerio de Educación se creó una entidad fiscalizadora, denominada *Education Review Office* (Oficina de Revisión de la Educación, ERO). Este organismo es independiente del Ministerio de Educación y se encarga de evaluar el rendimiento de las escuelas con el fin de asegurar una educación de calidad para todos los alumnos del país.

El *Schools Support Project* fue evaluado en el año 2000. Se concluyó que la estrategia era adecuada para apoyar a las escuelas de bajos resultados, destacando su capacidad de redefinir objetivos en función de la práctica, aunque se señaló que necesitaba consolidarse aún en el sistema escolar y crecer en cobertura. Además, recomendó integrar estas intervenciones con otros programas de apoyo que se desarrollan en la escuela, centrar aún más la intervención en los resultados de aprendizaje de los alumnos y definir más claramente los criterios de entrada y salida del programa de apoyo.

A partir de la implementación de esta nueva política se constató la necesidad de establecer un completo sistema de apoyo a las escuelas basado en los resultados de evaluaciones realizadas por la ERO, el cual se materializó en el *Schools Support Project*. En una primera etapa, el proyecto se compuso de dos grandes estrategias: *Safety Net* (red de seguridad) y *Schooling Improvement Strategy* (mejoramiento de la

enseñanza). En una segunda etapa se incorporó una estrategia de monitoreo a las escuelas.

Suecia

En este país el currículum, los objetivos nacionales y los lineamientos generales para la educación pública son elaborados por el Parlamento y el Gobierno, a través de la Agencia Nacional para la Educación. Siguiendo los objetivos establecidos por el nivel central, las municipalidades pueden determinar cómo se manejan los establecimientos educacionales y deben elaborar un plan escolar que describa, a nivel local, la organización financiera, el desarrollo y la evaluación de las actividades de la escuela.

La Agencia Nacional para la Educación se encarga de apoyar a municipalidades y escuelas en su trabajo por mejorar la calidad de la educación y obtener mejores resultados. Los grupos a que se destina este apoyo son Directores de Educación, docentes y directores de escuelas.

Desde el año 2006, la Agencia Nacional para el Mejoramiento Escolar ha intensificado fuertemente su línea de trabajo con los directores de escuela. Así, ha firmado convenios con distintas universidades del país para proporcionar formación continua y desarrollo profesional a estos actores, entendiendo que el liderazgo que éstos ejercen al interior de la escuela es vital para iniciar o mantener procesos de mejora.

V.5 Mercados Total, Potencial, Meta

Mercado total

Se estima el mercado total como la cantidad total de establecimientos municipales y particulares subvencionados en la Región Metropolitana.

A continuación, se detalla la cantidad de establecimientos por tipo de dependencia y el número total de alumnos asociados a estos.

Tabla 14.

Cantidad de Establecimientos y total de alumnos por tipo de dependencia, Región Metropolitana.

Tipo de Dependencia	Cantidad Establecimientos	Total alumnos Matriculados*
Municipal	738	407.306
Particular Subvencionado	1.908	847.406
TOTAL	2.646	1.254.712

Fuente: Mineduc

*Cantidad de alumnos matriculados, con registro del 2011.

Mercado potencial

Para definir el mercado potencial, se considera a todos aquellos establecimientos municipales y subvencionados adheridos a la Ley SEP, que atienden alumnos que estén cursando 1° o 2° nivel de transición de educación parvularia y educación general básica.

Tabla 15.

Cantidad de Establecimientos adheridos a la SEP y total de alumnos por tipo de dependencia, Región Metropolitana.

Tipo de Dependencia	Cantidad Establecimientos	Total alumnos Matriculados*	Total alumnos Prioritarios
Municipal	602	311.094	121.396
Particular Subvencionado	632	379.318	121.294
TOTAL	1.234	690.412	242.690

Fuente: Mineduc

*Cantidad de alumnos matriculados, con registro del 2011.

Adicionalmente, de acuerdo a las modificaciones realizadas a las SEP por La Ley de Calidad y Equidad de la Educación, se incluirá progresivamente a la enseñanza media desde el 2014 al 2017.

Al respecto, la División de Educación General de la SEP señala que actualmente, de los 2.360 establecimientos educacionales que imparten enseñanza regular diurna y que cuentan con matrícula entre 1° a 4° Medio, 1.068 ya están incorporados a la

Subvención Escolar Preferencial, porque también cuentan con matrícula entre Prekinder y 8° Básico.

La diferencia, que corresponde a una cantidad de 1.292 establecimientos educacionales de todo el país, son los que podrían estar en el régimen de la Subvención Escolar Preferencial posteriormente, cuando se incorpore a la enseñanza media. De ellos, 432 están ubicados en la Región Metropolitana.

Tabla 16.

Cantidad de Establecimientos de Enseñanza Media que podrían adherirse a la SEP y total de alumnos por tipo de dependencia, Región Metropolitana.

Tipo de Dependencia	Cantidad Establecimientos	Total alumnos Matriculados*	Total alumnos Prioritarios
Municipal	65	30.596	13.379
Particular Subvencionado	367	104.673	30.492
TOTAL	432	135.269	43.871

Fuente: Mineduc

*Cantidad de alumnos matriculados, con registro del 2011.

Mercado meta

Como se mencionó anteriormente los establecimientos se clasifican en 3 categorías. En particular para este servicio se escogió atender a los establecimientos de la categoría Emergente en la Región Metropolitana, lo que corresponde a un total de 1.004 establecimientos, como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 17.

Cantidad de Establecimientos adheridos a la SEP por tipo de dependencia y por categoría, Región Metropolitana.

Categoría /Tipo de Dependencia	Cantidad Establecimientos*	Total alumnos matriculados	Total alumnos prioritarios
Emergente	1.004	500.649	180.018
Municipal	497	241.686	95.647
Particular Subvencionado	507	258.963	84.371

Fuente: Mineduc

*Cantidad de establecimientos, con registro del 2011.

Por otra parte, se selecciona a aquellos establecimientos que cuenten con una cantidad superior a los 300 alumnos prioritarios²⁷. Lo cual establece un mercado meta de 165 establecimientos Emergentes en la Región Metropolitana (86 Municipales y 79 Particulares Subvencionados).

²⁷ Se determina una cantidad mínima de alumnos prioritarios, pues son establecimientos que podrían solicitar un servicio integral de acuerdo a los recursos SEP por alumno prioritario y por concentración de éstos, con que cuenta el establecimiento.

V.6 Entrevistas

Los objetivos principales de la búsqueda de información del mercado, a través de entrevistas, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Establecer la valoración y el grado de interés del encuestado por contratar asistencia técnica educativa.
- Conocer el grado de familiaridad con las ATE y si han contratado anteriormente servicios de similares características.
- Determinar las preferencias de los encuestados en términos de los atributos del servicio, sus características y su disposición a pagar.
- Indagar en los servicios que ofrecen los competidores y su forma de llegar a los clientes.

Las preguntas que se elaboraron para cada uno de los tipos de entrevistas, se encuentran en el Anexo K.

A continuación se exponen los aspectos fundamentales tratados en cada una de las entrevistas en profundidad, realizadas dentro del marco de la investigación de mercado²⁸.

1. Entrevista Municipalidades

- En dos de las tres Municipalidades que se entrevistó, la decisión de contratación de una ATE es tomada por una comisión evaluadora (directora de educación, representante de directores, profesores y jefes de UTP).
- Han contratado oferentes ATE que son Universidades, sostenedores de colegios y consultoras o empresas de asesoría. Ninguna ha contratado a personas naturales.
- No se puede categorizar sobre mejor experiencia de acuerdo al tipo de ATE (Universidades, Sostenedores de Colegios y Empresas), ya que han tenido buenas y malas experiencias con ambas.
- La característica principales que se evalúan al momento de elegir una ATE son: experiencia exitosa en el rubro, oferta económica, experiencia y calidad técnica de los asesores.
- Existe la necesidad de que los docentes adquieran competencias TIC en el aula y además, mejorar la seguridad del equipamiento tecnológico.
- Cada establecimiento ve como una necesidad el uso de TIC en el aula, ya no se percibe como algo anexo.
- Se señala la falta de asesoría TIC en el aula y que sería ventajoso la existencia de ATEs especializadas en el tema TIC.

2. Entrevista Colegios

- En los colegios municipales se menciona que los servicios que ofrecen las ATEs deberían estar acorde a sus necesidades específicas.

²⁸ Para una descripción más detallada ver Anexo L.

- Aumentos en el SIMCE no se deben exclusivamente a la ATE
- Características que debería tener una ATE: buena calidad de los asesores, contenido práctico e innovador, entrega de buen material, apoyo sistemático y que cumpla con los objetivos que se plantearon.
- Variables al momento de contratar una ATE: en primer lugar el colegio debe tener muy claro lo que necesita, luego tener conocimiento de la oferta existente de las ATE autorizadas, verificar qué profesionales participan en la ATE, posteriormente comunicarse con la ATE para consensuar los requerimientos del establecimiento con la oferta de la ATE y por último analizar costos versus servicio ofrecido.
- Se indica que las TIC son una excelente herramienta, fundamental en estos tiempos, siempre y cuando se acompañe de un aprendizaje efectivo. Es decir, son una buena herramienta complementaria.
- La principal dificultad ha sido la adaptación de los docentes a la asesoría, ya que ellos necesitan saber que el tiempo invertido rendirá frutos, por lo que al principio hay cierta resistencia.

3. Entrevista ATEs

- Existe variedad en cuanto a los clientes en que se enfocan. Algunos priorizan atender a colegios municipales y otros a particulares subvencionados.
- Se indica que las escuelas cuentan con tecnología y material necesario, pero no saben cómo utilizarlo.
- La mayoría no tiene mucha claridad sobre cuáles son los factores por los cuales su asesoría es exitosa.
- En las áreas del PME ofrecen principalmente servicios de Gestión Curricular y Liderazgo
- En cuanto a la diferencia entre un servicio a un colegio municipal o particular subvencionado, se indica que en la elaboración de los servicios no existe diferencia. Sin embargo, la diferencia radica en la práctica, en particular en el compromiso que muestran con la asesoría, Los colegios particulares subvencionados muestran un mayor compromiso, pues son ellos los que directamente solicitan un servicio, además son bastante más realistas con la asesoría que los municipales, ya que entienden que no van a mejorar de un día para otro.
- Por otra parte, los establecimientos municipales por lo general son malos pagadores, se demoran hasta 3 meses en el pago.
- En general la recepción de la comunidad educativa es favorable. Los docentes son los más resistentes al cambio, y tienden a ver como una amenaza la llegada de personas externas a su labor.
- Se afirma que son los docentes los que más requieren de asesoría en TIC, pues subutilizan las herramientas.

4. Entrevista Expertos

De las entrevistas realizadas a expertos que trabajan en el CIAE (Cristián Bellei) y Educación2020 (Vanesa Mac-Auliffe) se extrae lo siguiente:

- La diferencia en la asesoría a un colegio Municipal y uno Particular Subvencionado radica exclusivamente en quién toma la decisión de contratación.
- La Ley SEP ha sido un modelo complejo de implementar
- Registro ATE no clasifica la calidad como se propuso en un comienzo.
- Mal uso de recursos se debe a los siguientes factores:
 - Un porcentaje importante de Municipios y Corporaciones se encontraban en una situación financiera desastrosa al momento de entrar en vigencia la ley SEP, lo cual conllevó a que se utilizaran una parte de los recursos para pagar deudas.
 - Por otra parte, gran parte del desorden financiero y mal uso de recursos también denota incompetencia en la gestión de municipalidades y corporaciones.
 - Y finalmente, también existen municipios y corporaciones que deliberadamente han mal ocupado los recursos (a su juicio son los menos).
- Las principales debilidades de las escuelas se asocian a que se toman decisiones desinformadas. Es decir, que realizan gran cantidad de acciones en la lógica del “ensayo-error”. No existe un permanente proceso de análisis, reflexión, monitoreo y evaluación de las prácticas de la unidad educativa.
- Las ATEs pueden ser un buen aporte a los establecimientos para aspectos de mejoramiento (capacidades, innovación, etc.). Concepción inicial de “amigos críticos” de las escuelas (acompañando y asesorando en la toma de decisiones informadas).
- Las asesorías integrales deben tener una duración mínima de 3 años.
- En relación a las TIC, se señala que como una herramienta de apoyo son estupendas, pero no como un fin en sí mismo. Y que deben considerar la cultura y las competencias TIC de la comunidad educativa.

Se entrevistó también a Paola Alarcón, docente y experta en informática educativa, quien trabajó en el Centro de Computación y Comunicación para la Construcción del Conocimiento de la Universidad de Chile (C5) y actualmente es Jefa del Área de Competencias y Formación de Enlaces. A continuación se expone un resumen de la entrevista:

- Los factores que son determinantes para el uso de TIC en los colegios:
 - Gestión interna del colegio es primordial. Es importante cómo el establecimiento tiene considerado a las TIC en sus estrategias
 - Otro factor importante es la formación de los docentes, es decir, cuán prescrito está el uso de TIC en el currículum de los docentes.
- Se menciona que con la PUC están realizando una iniciativa para modificar el subsector de Educación Tecnológica de 1° a 6° básico, con el objetivo de que éste integre el uso de tecnologías (se podría aprobar este año).

- Con respecto a la utilización del equipamiento tecnológico en las escuelas, se menciona que su uso aún es muy básico. Por ello, en el área de modelo de uso en las escuelas, que realiza Enlaces, se trabaja para entregarles herramientas que permitan un uso más eficiente de las TIC.
- Al ser consultada acerca de cómo las TIC ayudan en el aprendizaje de los alumnos, indica lo siguiente:
 - Las TIC modifican el interés que los alumnos tienen por el aprendizaje.
 - Además permiten mayor flexibilidad en el aprendizaje y pueden adecuarse al nivel de cada alumno.
- Se indica que la mayoría de los establecimientos municipales cuentan con el estándar TEC²⁹ (Tecnologías para una Educación de Calidad), mientras que los particulares subvencionados que faltan son principalmente rurales y aquellos que tienen muy pocos alumnos.
- Se menciona que se ha invertido mucho en infraestructura e implementación y que actualmente (y de acuerdo a los planes que se tiene), se quiere promover el uso de TIC en el aula y mejorar la conectividad de las escuelas.
- Se señala que hay mucha infraestructura instalada en los colegios. Se alude el caso de las pizarras digitales, que muchos establecimientos las tienen pero no saben ocuparlas.
- El mayor aporte que puede ser una ATE en el tema TIC, es definir una visión de cómo integrar TIC en el establecimiento.
- En cuanto a las asesorías integrales, se menciona que las TIC deberían integrarse a medida que se avanza con la asesoría. Las ATEs deben primero realizar un exhaustivo levantamiento, luego un muy buen diagnóstico del contexto escolar y de los distintos actores. Posteriormente, realizar un diagnóstico en todas las áreas donde se quiere mejorar.

Adicionalmente se extrajo información valiosa de los Seminarios ofrecidos por el CIAE y el CEPPE (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación). Dicha información se encuentra sintetizada en el Anexo N.

V.7 Efecto de las TIC en la Educación.

El tema referente a la argumentación de que las TIC mejoran el proceso de enseñanza y aprendizaje no ha encontrado una única respuesta aún, a pesar de las múltiples investigaciones que han intentado demostrarlo. Esta característica está condicionada, en cierta medida, por el hecho de que la primera computadora personal cumplió apenas veinticinco años, por lo que difícilmente la reflexión pedagógica o las iniciativas políticas acerca de las expectativas que podían generar pueden tener más de veinte años. Ahora bien, en cuanto se refiere a sus aplicaciones educativas lo cierto es que estas deben quedar perfectamente integradas en planes políticos tanto educativos como, en un sentido más amplio, socioeconómicos, relacionados con conceptos que van mucho más allá de la perspectiva escolar. (Pedró, 2007).

En relación a la perspectiva de calidad en el aprendizaje: las TIC son consideradas también como un mecanismo para mejorar la calidad los procesos de aprendizaje,

²⁹ Para ver el Estándar de Dotación al 2010 del Plan TEC, ir al Anexo M.

haciéndolos considerablemente más atractivos para los alumnos y supuestamente mucho más efectivos (Pedró, 2007. p22-23). Así, se plantea que las TIC permiten un cambio en las estrategias de enseñanza. En efecto, basados en las oportunidades que éstas ofrecen, los autores que apoyan este argumento abogan por cambios radicales en la manera en que los alumnos aprenden y en la que los profesores enseñan, promoviendo prácticas de enseñanza constructivistas, centradas en los alumnos, con compromiso activo, interacción permanente, diálogo, etcétera. (Voogt y Pelgrum, 2005; Yelland, 2006, citado en Hinojosa y Labbé, en Enlaces, 2010).

Siguiendo con esta línea argumentativa, en un documento originado por el Ministerio de Educación de Chile (2006) se señala que, si bien es difícil definir el impacto total de las TIC sobre los resultados del aprendizaje, lo que parece estar claro es que una adecuada política de TIC orientada a los estudiantes de menor rendimiento es en cualquier caso extremadamente beneficiosa.

Respecto de las ventajas y desventajas de incorporar las TIC en las escuelas, Balanskat y Blamire (2007, citados en Román 2010) identifican los resultados y las reacciones más importantes de diecisiete estudios que evalúan la incorporación de las TIC en las escuelas de enseñanza básica y media en Europa. A partir de este análisis, se concluye que las TIC no sólo apoyan el aprendizaje independiente y el trabajo en grupo, sino que tienen un efecto positivo en el rendimiento en las escuelas primarias (especialmente en las materias de matemáticas, lenguaje y las ciencias). En particular, la introducción de pizarras interactivas resulta en una mejora en el rendimiento de los estudiantes (especialmente en los estudiantes con muy bajo rendimiento).

La sociedad de la información, nacida a fines del siglo XX, ofrece por primera vez en la historia de la humanidad, la posibilidad de mantener el carácter amplio, democrático y heterogéneo de los sistemas educativos. Las tecnologías ofrecen hoy instrumentos suficientes para “perfilar” a cada estudiante según sus características, sus gustos, sus intereses, sus habilidades, sus logros previos, sus estilos, y de esta manera, apoyar el trabajo de los docentes.

Dichos cambios y mejoras tienen una relación directa y necesaria para la producción de impactos efectivos en el mejoramiento de: los aprendizajes cognitivos (curriculares) y el desarrollo de competencias no-cognitivas o “competencias del siglo XXI³⁰”.

Adicionalmente, el uso de las TIC es una oportunidad para potenciar los procesos de gestión escolar (País Digital-Enlaces 2008: 88) y en particular, son una herramienta de apoyo para la implementación de procesos de mejoramiento institucional. Según la Red Enlaces del Ministerio de Educación un 85% de los establecimientos del país cuenta con el equipamiento estándar de dotación: PC fijos, computadores portátiles, proyectores fijos y proyectores móviles. Mientras que el 83% de los profesores declaran usar las TICs en su labor docente tanto en la escuela como en su hogar (Encuesta Nacional docente, Mineduc y PNUD, 2003). Esta capacidad instalada, transforma a la

³⁰ El informe “Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE”, en el contexto del proyecto sobre los Aprendices del Nuevo Milenio (NML) de la OCDE, aborda las cuestiones relacionadas con la enseñanza y la evaluación de las habilidades y competencias del siglo XXI.

escuela en un espacio de oportunidad inmejorable para la utilización de TICs en función de la mejora.

Ahora bien, muchos de los estudios que muestran impactos positivos son desarrollados en una escala pequeña y bajo condiciones muy particulares y por lo tanto sus resultados son difíciles de generalizar. (Claro, 2010a. p.8) A nivel de estudios internacionales, el estudio de PISA (Programme of International Student Assessment) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) tiene un cuestionario sobre TIC y hay diversos análisis que buscan comprender la relación entre el acceso y uso de TIC con los resultados en la disciplina donde se ha puesto el foco cada año de medición. Así, se demuestra que las TIC en general tienden a multiplicar la influencia positiva del capital de contexto del estudiante, como agregar ganancias significativas en términos de su desempeño educativo. (OECD, 2010: p.168, citado en Claro, 2010a). Los resultados muestran una correlación positiva entre el logro educativo y el acceso a las tecnologías de la información, siendo esta significativa para los estudiantes que provienen de familias de nivel socioeconómico medio y bajo, y no para estudiantes que provienen de familias de nivel socioeconómico alto (Contreras, et.al.; 2007, citado en Claro, 2010a).

En definitiva, si bien los avances han sido muy importantes en cuanto a la importancia que le han dado los distintos países (dentro de los cuales está Chile) a la incorporación de las TIC en el proceso mismo de enseñanza y aprendizaje, los resultados de las evaluaciones no han sido satisfactorios. Esto puede deberse a que el impacto de las TIC en los aprendizajes no necesariamente traerá consigo aumentos significativos en los puntajes de las pruebas estandarizadas de conocimientos, sino que su efecto es multicausal, complejo e indirecto, pero no por ello, menos relevante para la educación y futuro de cada país y su realidad particular.

V.8 Conclusiones

En primer lugar, ha sido relevante estudiar la introducción de ATE en el sistema escolar chileno, lo cual permite extraer evidencia de cuáles son los factores claves para su implementación en el contexto nacional. Sin embargo, la experiencia chilena en programas de asistencia técnica educativa es relativamente escasa y limitada en cuanto a evidencia y cobertura, por lo cual fue necesario ahondar en tendencias internacionales.

En este sentido, parece importante enfatizar que las experiencias de países que han implementado la ATE como mecanismo de soporte a las escuelas de más bajos rendimientos, proporcionan orientaciones sobre el lugar que éste componente debe ocupar en las políticas de mejoramiento: una herramienta complementaria y, en ningún caso, aquello que soporta el conjunto de la política. Así, en ninguna de las dos experiencias revisadas que utilizan servicios de asistencia técnica externa (Estados Unidos e Inglaterra) ésta constituye el centro de las estrategias de mejoramiento educativo. Se trata, más bien, de herramientas complementarias, funcionales a políticas educativas nacionales y a procesos de fortalecimiento de las escuelas.

Existen elementos clave que permiten aumentar la efectividad escolar mediante asistencia técnica. La literatura internacional sobre modelos de mejoramiento educativo tiende a coincidir, por ejemplo, en que la escuela es el centro de los procesos de cambio; en que las condiciones internas de las instituciones educativas son determinantes para potenciar o inhibir procesos de cambio y que, por tanto, deben ser explícitamente abordadas; en que dichos procesos deben estar centrados en un conjunto reducido pero estratégico de metas definidas en torno a los aprendizajes de los alumnos; en que la sostenibilidad de cualquier proceso de mejoramiento se basa en la generación de capacidades autónomas a nivel de la escuela; y en que las propuestas de mejoramiento deben estar basadas en conocimiento relevante, evidencia científica o experiencia de docentes efectivos (Fullan, 1991; Hopkins, 1998).

Asimismo, se ha señalado que las estrategias de mejoramiento deben ser adaptables a las necesidades específicas de las escuelas, las que son diversas no solo en cuanto a condiciones de contexto sino también en su nivel inicial de efectividad. Así, por ejemplo, para que escuelas inicialmente de baja efectividad pasen a ser de mediana efectividad, es altamente probable que requieran un alto nivel de apoyo externo, es decir, algún tipo de asistencia técnica que les permita iniciar procesos de mejoramiento que no son capaces de promover autónomamente (Hopkins, 1998).

En cuanto a la identificación y caracterización de la competencia existente en la Región Metropolitana, tanto competencia directa como indirecta, se observa y concluye la inexistencia de una propuesta personalizada a los establecimientos educacionales que esté acorde a su contexto y necesidades específicas, a través de un proceso sistemático de mejora que involucre cada una de las áreas del PME.

Adicionalmente, el servicio contempla la integración de TIC como una componente articuladora que busca aumentar la motivación, la interacción y la flexibilidad en el aprendizaje escolar. Asimismo, contribuye a potenciar los procesos de gestión escolar, y en particular, son una herramienta de apoyo para la implementación de procesos de mejoramiento institucional. La incorporación de TIC en la asesoría se transforma en un elemento crítico, al considerar la correlación positiva que existe entre el logro educativo y el acceso a las tecnologías de la información, en aquellos estudiantes que provienen de familias de nivel socioeconómico medio y bajo.

Respecto a la información recolectada en las Entrevistas en Profundidad, se pudo obtener antecedentes relevantes con respecto a la toma de decisión de contratación de una ATE, las variables que inciden en la contratación, el uso de herramientas TIC, las necesidades de asesoría en los establecimientos, la diferencia de una asesoría por tipo de dependencia administrativa, etc.

Finalmente, los antecedentes recogidos en cada una de las etapas de la investigación de mercado, constituyen elementos fundamentales y determinantes para los capítulos siguientes de Modelo de Negocios y Plan de Marketing.

VI. SERVICIO

VI.1 Definición del Servicio

Nombre Servicio: Elaboración, Ejecución y Seguimiento del Plan de Mejoramiento Escolar.

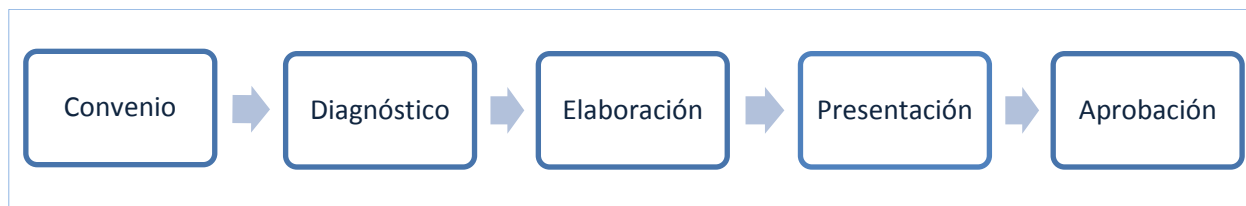
El servicio a ofrecer es de carácter integral, es decir, contempla las 4 áreas del Plan de Mejoramiento (Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia y Gestión de Recursos).

El Plan de Mejoramiento Educativo es el instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes por un período de 4 años. En él se establecen metas de aprendizaje y las acciones a desarrollar en cada escuela.

Una vez suscrito el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa³¹ se puede dar inicio al proceso de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo que incluye las siguientes etapas:

Figura 2.

Etapas del proceso de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).



Fuente: Elaboración propia.

La elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo requiere que la escuela disponga de un diagnóstico de la situación de los aprendizajes de sus estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos.

La Ley contempla que las escuelas emergentes tienen la obligación de integrar su diagnóstico en la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo; las escuelas autónomas no tienen esa obligación. Sin embargo, es recomendable que realicen dicho proceso para formular su Plan³².

³¹ El Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa es un acuerdo que dura 4 años (renovable) mediante el cual el sostenedor del establecimiento que ha postulado a la SEP, se compromete a cumplir una serie de compromisos, requisitos y obligaciones. Entre ellos, se encuentran respetar los beneficios para alumnos prioritarios, elaborar y ejecutar un Plan de Mejoramiento Educativo, rendir cuenta pública de los recursos entregados y cumplir metas de rendimiento académico.

³² Para efectuar el diagnóstico el sostenedor podrá recurrir a sus capacidades institucionales internas o considerar el apoyo de una asistencia técnica externa o del Ministerio de Educación.

La etapa de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo tomará como base los resultados del diagnóstico institucional. El Plan será anual y con los resultados de cada año se definirá el Plan para el año siguiente.

En esta etapa el establecimiento educacional genera su Programación Anual, que incluye la formulación de metas anuales de aprendizaje y gestión institucional y sus correspondientes acciones, responsables, tiempo y recursos.

La programación anual permitirá al establecimiento fijar año a año nuevas metas, ajustar las ya existentes y realizar todos los cambios que, de acuerdo al monitoreo y a las evaluaciones periódicas, considere pertinentes y adecuados para garantizar el mejoramiento continuo del aprendizaje y de las prácticas institucionales.

La programación anual incluye:

- Establecer metas anuales de aprendizaje
- Definir acciones de mejoramiento de las metas de aprendizaje propuestas en los subsectores incluidos en el marco a cuatro años
- Definir acciones de mejoramiento vinculadas a las condiciones de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos requeridas para el mejoramiento del aprendizaje de todas y todos los estudiantes y, en especial, de los y las alumnas prioritarias y los de bajo rendimiento
- Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo de la programación anual.

Es elemental que durante el proceso de elaboración se cautele el aprovechamiento de sinergias, la optimización de recursos y se fortalezca el trabajo en red cuando el sostenedor gestiona varias escuelas.

La gestión de la ejecución del plan debe desarrollarse con el apoyo directo a los directivos y docentes respecto del seguimiento y monitoreo de los planes. La participación informada de los distintos actores de la comunidad escolar resulta fundamental, especialmente la participación activa de los docentes de la escuela. El objetivo es crear un clima de compromiso en toda la comunidad escolar en torno al mejoramiento de los resultados educativos.

El objetivo de otorgar un servicio integral es poder asesorar a los establecimientos en todas las áreas, permitiendo que se adecúe a las necesidades específicas de cada establecimiento (contrario a lo que ocurre en la práctica), involucrando todos aquellos aspectos esenciales que permitan obtener resultados efectivos de aprendizaje, y por sobre todo, instalar capacidades autónomas en las escuelas, que permitan la sostenibilidad del proceso de mejoramiento.

Las fases del servicio se resumen a continuación:

1. Diagnóstico de la realidad del establecimiento

- Verificación de la existencia de un Diagnóstico Institucional realizado en otras instancias, que pudiese ser utilizado.
- Análisis de los resultados obtenidos históricamente en el SIMCE.
- Generación de instancias de participación de la comunidad escolar en el desarrollo del proceso de Diagnóstico.
- Evaluar y analizar la situación inicial de los aprendizajes claves en los sectores que se consideren pertinentes de los alumnos.
- Analizar los aspectos institucionales que impactan los aprendizajes.
- Entregar instrumentos validados de evaluación y capacitar a los actores educativos en su aplicación e interpretación de resultados.
- Desarrollo del Diagnóstico: levantamiento de información, análisis e interpretación de ella.

2. Indicadores de eficiencia y calidad

- Establecer metas de efectividad de rendimiento académico de los alumnos. Los compromisos se refieren al puntaje de los resultados SIMCE de los subsectores que son medidos por ese instrumento y la proporción de alumnos que se encuentra en los niveles inicial, intermedio y avanzado de los Niveles de Logro.
- Realizar consultas a los asistentes de la educación y estudiantes, respecto de los ámbitos que consideran necesario abordar y mejorar.
- Establecer espacios de trabajo con los docentes para el análisis y la definición de las metas de aprendizaje.

3. Mapa de Procesos del establecimiento

4. Análisis causal

- Análisis y detección de las actividades que se están realizando de forma deficiente y que se traducen en bajas en el SIMCE.
- Detectar los puntos críticos susceptibles de ser mejorados en las distintas áreas del PME, priorizando según el contexto y el impacto de éstos en los aprendizajes.

5. Plan de Mejoramiento: trabajo colaborativo

- Análisis de los recursos disponibles en la escuela y los apoyos necesarios para llevar adelante las acciones a incorporar.
- Plan de trabajo a seguir para cada uno de los subsectores de aprendizaje incluidos en el Plan.

- Creación de instancias de retroalimentación, por parte de toda la comunidad escolar, a medida que avanza la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.

6. Acompañamiento y Seguimiento

- Elaborar un sistema de monitoreo para las acciones del plan, orientado a la consecución de las metas fijadas y que sirva para retroalimentar la corrección de acciones.
- Evaluar el cumplimiento de las metas establecidas en el PME, a través de visitas periódicas.
- Medir el impacto de las acciones del PME.
- Entregar instrumentos de evaluación y monitoreo validados y capacitar a los actores educativos en la aplicación e interpretación de los resultados.
- Apoyar en la aplicación y análisis de los instrumentos de evaluación y monitoreo.

VI.2 Modelo Integral de Intervención

A continuación, se detalla cada uno de los ejes del modelo integral de intervención en el establecimiento educativo:

El núcleo o eje central es la obtención de logros de aprendizaje. En cada actividad se apunta directamente a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de obtener logros en los aprendizajes esperados que se plantea el establecimiento educacional y cuyo contenido son coherentes con lo planteado en los planes y programas de estudio ministeriales para cada nivel escolar.

Comunidad Escolar: que integre a alumnos, padres y apoderados, docentes, directivos, equipo de gestión y asesores educativos. Las Comunidades de Aprendizaje buscan establecer procesos de aprendizaje a largo plazo que apuntan a la innovación, el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y el fortalecimiento de los vínculos entre miembros, sobre la base de asumir la propia experiencia como fuente de aprendizaje y producción de conocimiento.

Curricular: en esta área se ubican todas las intervenciones que contribuirán al mejoramiento de los aprendizajes esperados en uno o varios sectores de la escuela, tanto a nivel de logro de los objetivos fundamentales verticales como transversales, que forman parte del currículum de la escuela. También se relaciona con el mejoramiento de la gestión institucional en lo referido a la organización y planificación curricular como a la evaluación de la implementación curricular.

Liderazgo: en esta área se ubican todas las intervenciones ligadas al mejoramiento de la gestión institucional de la escuela, relacionada con la labor de directores y equipos de gestión con foco en lo académico y en los aprendizajes esperados y la generación de una cultura escolar de altas expectativas.

Recursos: en esta área se ubican todas las intervenciones que buscan potenciar el uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que son relevantes para mejorar los procesos educativos.

Convivencia: en esta área se ubican todas las intervenciones ligadas al mejoramiento de la gestión institucional de la escuela, relacionadas con las condiciones del clima escolar y compromiso de las familias, apoderados y comunidad escolar con la institución educativa.

Asesoría: proceso sistemático y planificado de apoyo a un establecimiento educacional, su equipo directivo y/o cuerpo docente. Su duración es definida (transitoria) y debe aspirar a dejar capacidades instaladas que permiten la sustentabilidad de la intervención.

Tecnología: actividades que involucren el uso de las tecnologías de información en la educación, como una herramienta complementaria y que potencie el aprendizaje de los alumnos. Para ello, se cuenta con contenidos de Universal Currículum, colección de contenidos de la más alta calidad, disponibles en formato online.

Universal Currículum es una colección genérica de recursos interactivos de enseñanza y aprendizaje que abarcan las asignaturas de matemáticas, ciencias, física, química y biología de educación básica y media.

El contenido ofrecido para cada asignatura y nivel está compuesto por más de 100 lecciones interactivas. Cada lección contiene una sección para enseñar y otra para aprender, destinada a los profesores y a los alumnos respectivamente. Cada recurso está diseñado para ser utilizado por el profesor dentro del aula de proyección o sobre una pizarra acrílica o interactiva; o ser usadas por el propio alumno frente a un computador en el laboratorio o en el aula.

Los recursos de Universal Currículum están presentados de manera muy intuitiva posibilitando una experiencia fluida, sin necesidad de disponer de mayores conocimientos tecnológicos.

Universal Currículum pertenece a la empresa polaca-finlandesa Young Digital Planet S.A que ha operado en el mercado del software interactivo desde hace más de 20 años y es representada en Chile por Núcleo Educativo.

Capacitación: actividades técnico-docentes orientadas al aprendizaje básico, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades de directivos y docentes para el mejor desempeño de sus competencias directivas de pedagógico-curriculares.

Monitoreo: proceso sistemático y planificado de recolección de información relativo a las características institucionales de la organización educativa, en relación a: gestión curricular, liderazgo, gestión de recursos y convivencia escolar, en momentos determinados del proceso (inicial, intermedio o final), para generar mejoras en éstos, que repercutan positivamente en el aprendizaje de los alumnos.

Figura 3.

Modelo Integral del servicio.



Fuente: <http://www.yaprende.cl>

El Modelo de Gestión del servicio está compuesto de los siguientes elementos:

- Las tres dimensiones del modelo corresponden a: la dimensión pedagógica, la dimensión administrativa y la dimensión académica.
- La tecnología como elemento transversal, constituye una herramienta de soporte para las tres dimensiones anteriores.
- La colaboración en las tres dimensiones, que se manifiesta en una Comunidad de Aprendizaje.
- Y por último la asesoría a directivos y docentes.

La figura 4 que se presenta a continuación, muestra un esquema que grafica el Modelo de Gestión:

Figura 4.

Esquema del servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

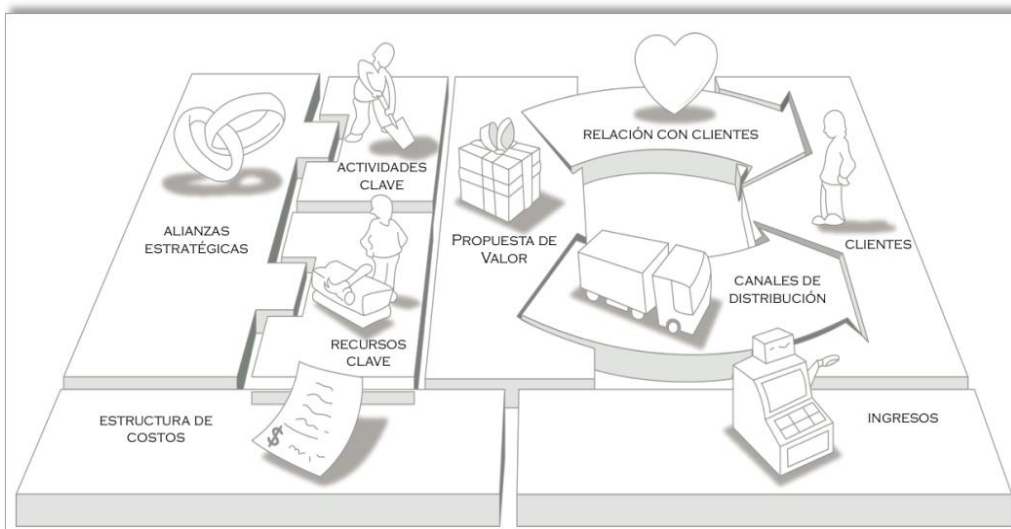
VII. MODELO DE NEGOCIOS

VII.1 Modelo Canvas

El modelo Canvas es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

Figura 5.

Modelo Canvas



Fuente: Adaptación de Business Model Generation.

Este modelo cuenta con los siguientes nueve bloques de construcción, los cuales al ser desarrollados contribuyen con el proceso de mejora continua del negocio, al distinguir las actividades claves y métodos óptimos de operación:

1. Segmentos de clientes

La segmentación se efectúa en base a las siguientes características: zona geográfica, tipo de dependencia administrativa, categoría del establecimiento y tamaño.

De esta forma, se atenderá a colegios municipales y colegios particulares subvencionados adheridos a la Ley SEP en la Región Metropolitana y que cumplan con los siguientes requisitos adicionales: pertenecer a la categoría de establecimiento Emergente y que cuenten con una cantidad superior a los 300 alumnos prioritarios.

2. Propuesta de Valor

“Ofrecer un servicio integral a los establecimientos educacionales, donde se combine calidad, excelencia, relación personalizada y la utilización de TIC como una herramienta de apoyo al aprendizaje de los alumnos”

En otras palabras, este proyecto propone entregar una asesoría integral a aquellos establecimientos educacionales adheridos a la Ley SEP, que involucre a todos los componentes de la Unidad Educativa y sus procesos, permitiendo mejorar la calidad educativa para la obtención de logros y resultados de aprendizaje de los alumnos. La propuesta será equivalente para los segmentos.

3. Canales de Distribución

La forma en que se creará conciencia de esta empresa en los establecimientos educacionales, es principalmente a través de fuerza de venta, es decir, utilizando vendedores. Este personal estará a cargo de contactar a potenciales clientes y conseguir que se transformen en clientes definitivos de la empresa.

Otro canal es el Registro ATE donde los sostenedores pueden acceder a los servicios ofertados y a las evaluaciones realizadas por usuarios del servicio.

Finalmente, otro canal de comunicación con el cliente es el portal Web, el cual se creará en la primera etapa del proyecto. Es importante mantener interacción en el portal y ser la primera alternativa en los distintos motores de búsqueda de páginas Web, tales como Google, Yahoo, etc.

La siguiente tabla muestra cada una de las fases que poseen los canales de distribución.

Tabla 18.

Fases de los canales de distribución.

Fases Canales de Distribución				
1. Conciencia ¿Cómo hacemos para aumentar la conciencia acerca de nuestros productos y servicios?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?	4. Entrega ¿Cómo les entregamos a nuestros clientes nuestra propuesta de valor?	5. Post-venta ¿Cómo le proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?

Fuente: Business Model Generation.

De acuerdo a lo anterior, se realiza una clasificación por fase y tipo de cliente, de cada uno de los canales que se utilizará.

Tabla 19.

Canales para cada una de las fases y tipo de cliente.

Fases	Establecimiento Municipal	Establecimiento Part. Subvencionado
Conciencia	<ul style="list-style-type: none"> Fuerza de Ventas Registro ATE Portal Web Eventos de Difusión 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerza de Ventas Registro ATE Portal Web Eventos de Difusión

Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Registro ATE 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro ATE • Portal Web
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Portal Chile Compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra directa
Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega directa
Post-venta	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo • Portal Web • Vía contacto Telefónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo • Portal Web • Vía contacto Telefónico

Fuente: Elaboración propia.

4. Relación con los clientes

La relación con los clientes será de tipo personalizada. Se debe mantener un contacto permanente con los establecimientos: con visitas periódicas, asistencia telefónica, vía email y a través de la plataforma web.

Para finalizar con la evaluación de satisfacción y conformidad del servicio.

5. Flujo de ingresos

Los ingresos del negocio corresponden principalmente a las ventas por servicios de asistencia técnica educativa a los establecimientos municipales y particulares subvencionados de la Región Metropolitana.

La contratación de un servicio directamente con un sostenedor particular subvencionado no necesariamente debe realizarse a través de la adjudicación de una licitación, y se rige por las normas civiles de contratación. En cambio los sostenedores municipales, deben respetar la normativa de contrataciones y compras públicas, por lo tanto les corresponde licitar los servicios a través del portal de ChileCompra.

6. Recursos clave

Los recursos clave del negocio se detallan a continuación:

- Recursos Intelectuales: la marca y certificados que permitan la distribución de los software educativos.
- Recursos Humanos: el personal es un recurso clave, en especial los asesores, ya que se necesita de personas capacitadas y con experiencia en el ámbito educativo. Por otra parte, se requiere de un equipo comercial competente para lograr captar nuevos clientes.
- Recursos financieros: constituyen un elemento importante, sobre todo en el comienzo del negocio.

7. Actividades clave

Las principales actividades corresponden a:

- Difusión: es fundamental dar a conocer la existencia de este servicio, a través de la venta directa y la realización de un plan de comercialización. Resulta elemental dar a conocer a los dos tipos de clientes los servicios de esta empresa y sus ventajas.
- Diseño del servicio y plan de trabajo: para entregar un servicio de calidad y acorde a las necesidades de los establecimientos educacionales, es necesario realizar un diseño acucioso del servicio a ofrecer y un plan de trabajo que vaya acorde a los tiempos y expectativas del cliente.
- Innovación, capacitación y actualización: un rol fundamental de las ATE es introducir una componente de innovación en los establecimientos, que les permita perfeccionarse, mejorar y experimentar prácticas comprobadamente exitosas para mejorar los logros de aprendizaje.
- Implementación del servicio: corresponde al proceso de implementar la asesoría en el establecimiento, a cargo de profesionales especializados y mediante una metodología estudiada y que garantice el éxito de la asesoría. Es por lo tanto, la actividad crítica del negocio.
- Seguimiento: otra actividad relevante corresponde al proceso de seguimiento de los procesos y actividades involucrados en el servicio, para así asegurar calidad y cumplimiento de metas.

8. Alianzas clave

Las alianzas estratégicas son fundamentales para el éxito del negocio. Estas se relacionan principalmente con destacados proveedores de recursos digitales a nivel mundial, así como también es necesario crear lazos con empresas que ya entreguen soluciones en sistemas de gestión escolar (a través de herramientas que permitan la gestión académica y administrativa de los establecimientos educacionales). Se debe buscar alianzas con aquellas empresas del sector que tengan mayor competencia y experiencia.

Adicionalmente, se debe buscar alianza con aquellas personas naturales inscritas en el Registro ATE que cuenten con una extensa experiencia como docentes y con competencias y habilidades TIC en el aula.

Por otra parte, resulta importante buscar una alianza con personas destacadas en el sector educativo, que aporten a la ATE tanto para entregar un servicio de calidad, como para proyectar prestigio y experiencia.

9. Estructura de costos

Los principales costos involucrados en el negocio, se exponen a continuación:

- Remuneración del personal: considera el pago mensual de salarios a los trabajadores, entre los cuales se considera: Gerente General, Director Comercial,

Ingeniero de plataforma, asesores, etc. En el Plan de Recursos Humanos, se detalla esta información.

- Costos en Marketing: se incluyen todos los costos asociados a generar conciencia de la existencia de la empresa, la búsqueda de nuevos clientes y su fidelización, buscando siempre mejorar los servicios existentes y estar a la vanguardia con respecto a la competencia.
- Costos operativos: son los gastos realizados fuera de la oficina y que permiten el trabajo en terreno. Se incluye en este tipo de costos: el transporte, viajes y viáticos, eventos, capacitaciones, etc.
- Costos de mantención: mensualmente existe un costo de mantención de ciertos recursos como los servidores, portal Web, aplicaciones, etc.

VIII. PLAN DE MARKETING

VIII.1 Marketing Estratégico

VIII.1.1 Estrategia Genérica

El objetivo básico de la estrategia genérica consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva.

De acuerdo al análisis estratégico realizado y para que este negocio sustente una ventaja comparativa en el tiempo, se ha escogido el enfoque en la diferenciación como estrategia a seguir.

La diferenciación le permite a la empresa desempeñarse en actividades que son diferentes y valiosas para el cliente. Las empresas que utilizan esta estrategia buscan diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones, pues así se encuentra más protegida de las acciones de sus competidores.

Tal criterio se incorpora en las características del servicio a entregar y en la relación con el cliente. Por ello, es importante tener la capacidad de comprender en todo momento qué es lo que más valora el segmento objetivo en la entrega del servicio y los aspectos por los que están dispuestos a pagar un precio más alto.

Por otra parte, se considera que esta estrategia crea algo que en el mercado es percibido como diferente, proporcionando atractivo a los potenciales clientes, mayor lealtad de los clientes hacia la marca y menor sensibilidad al precio resultante.

Al entregar un servicio de carácter integral se crea una identidad única con el fin de que exista una percepción de alternativa diferente y completa, con características únicas en el mercado y que responda a las necesidades de los establecimientos, como también a necesidades no tomadas en cuenta por otras empresas, como la posibilidad de integrar tecnología, tanto en la administración de los colegios, como en el aprendizaje de los alumnos.

Para complementar la diferenciación, se incluye una estrategia de enfoque, de modo de lograr otra ventaja competitiva, ya que al personalizar el servicio a los clientes, se logra trabajar con las necesidades y preferencias de cada establecimiento, otorgando un mayor valor para cada cliente.

Conjuntamente, se llevarán a cabo un conjunto integrado de acciones para producir un servicio a costo aceptable, que los clientes meta perciban como diferentes, en aspectos que son importantes para ellos.

En cuanto a los riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación, los de mayor relevancia para el negocio son en primer lugar, que el cliente perciba que la diferencia del precio entre el servicio de la empresa y otras del sector es demasiado grande, ya

que en este caso la empresa podría estar ofreciendo más atributos diferenciados de los que exigen los clientes meta, lo cual la coloca en una posición vulnerable ante los competidores, que pueden ofrecer a los clientes una combinación de atributos y precios más congruentes con sus necesidades. Otro riesgo consiste en que el medio utilizado por la empresa para diferenciarse deje de entregar un valor por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar.

El tercer riesgo tiene relación con la experiencia del cliente, donde ésta puede estrechar las percepciones respecto al valor de los atributos diferenciados de un producto. Para contrarrestar este riesgo, la empresa debe seguir diferenciando su servicio de forma que tenga sentido para los clientes, a un precio que éstos, estén dispuestos a pagar.

Por otra parte, la estrategia de enfoque conlleva riesgos adicionales. Como por ejemplo, dirigirse a un segmento definido más pequeño del que se podría abarcar. Asimismo, una empresa que compite por toda la industria, puede percibir que el segmento de mercado que está atendiendo la empresa es atractivo e intente capturarlo.

VIII.1.2 Segmentación, Targeting y Posicionamiento

VIII.1.2.1 Segmentación

Como se mencionó en la investigación de mercado, existen dos tipos de segmentos claramente identificables y que se diferencian entre sí por el tipo de dependencia administrativa: los establecimientos municipales, cuyo sostenedor es el Municipio de la comuna donde se encuentra, y los establecimientos particulares subvencionados, que pertenecen a sostenedores privados.

Los sostenedores privados son Personas Naturales o Jurídicas (Sociedades Anónimas, Sociedades Limitadas, Corporaciones, Fundaciones). Los Municipios son sostenedores a través de “corporaciones” o “direcciones” de desarrollo social y/o educación dependientes de los alcaldes de turno.

Posteriormente, se segmenta en base a la clasificación (Ver Anexo B) que realiza el Mineduc a los establecimientos educacionales adscritos a la SEP y conjuntamente de acuerdo al número de alumnos prioritarios.

VIII.1.2.2 Targeting

El segmento objetivo corresponde a los establecimientos educacionales que cumplan con las siguientes condiciones:

- Establecimientos municipales y particulares subvencionados adheridos a la SEP, en la Región Metropolitana. Es decir, la segmentación se condensa, en un comienzo, en aquellos establecimientos que ya cuentan con los recursos entregados a través de una subvención preferencial, y que pueden destinar dichos recursos en el contrato de ATE. En el futuro se pretende incluir también a los establecimientos particulares pagados.
- Establecimientos que pertenezcan a la clasificación de Emergentes.

- Y por último que cumplan con la restricción de tener una cantidad de alumnos prioritarios superior a 300.

Se podría pensar que el cliente objetivo corresponde a los sostenedores privados y Municipios, sin embargo, el servicio está orientado a los directores y en especial a los jefes de UTP, pues en ellos genera mayor valor el servicio, al estar directamente involucrados en las necesidades de los docentes, alumnos y las metas a cumplir para los planes de mejoramiento.

VIII.1.2.3 Posicionamiento

Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa, de manera que el target comprenda y aprecie la diferencia competitiva.

Para que el posicionamiento sea efectivo, ha de hacerse de manera que el producto muestre tener los atributos y características deseados por el segmento objetivo.

Entre los tipos de posicionamiento, se ha escogido el basado en las características del producto, debido a que se considera el más apropiado de acuerdo a las características del servicio a proveer.

Un producto nuevo puede posicionarse en base a una característica que la competencia haya ignorado. En base a lo anterior, la empresa se posicionará en función de aquellos atributos que le permiten diferenciarse. Conceptualmente, se hace referencia al servicio integral adaptado a las necesidades específicas del establecimiento, relación personalizada, excelencia en el nivel de servicio, calidad y experiencia de los asesores; características que en su globalidad no son ofrecidas por la actual competencia.

VIII.1.3 Marca y Logotipo Corporativo

La marca se ha definido como yAprende, ya que le permite al cliente asociar la marca con el concepto educativo.

En cuanto al logotipo corporativo, en la siguiente figura se muestra su diseño:

Figura 6.

Logotipo Corporativo.



Fuente: www.yaprende.cl

VIII.2 Marketing Táctico

VIII.2.1 Producto/Servicio

Tal como se presentó en el capítulo VI destinado a la descripción completa de las características del servicio a proveer, la asesoría es de carácter integral e involucra las 4 áreas del Plan de Mejoramiento Educativo. El servicio se hace cargo de la Elaboración, Ejecución y Seguimiento del Plan de Mejoramiento Escolar.

El objetivo de otorgar un servicio integral es poder asesorar a los establecimientos en todas las áreas, permitiendo que se adecúe a las necesidades específicas de cada establecimiento (contrario a lo que ocurre en la práctica), involucrando todos aquellos aspectos esenciales que permitan obtener resultados efectivos de aprendizaje, y por sobre todo, instalar capacidades autónomas en las escuelas, que permitan la sostenibilidad del proceso de mejoramiento.

Las fases del servicio se resumen a continuación:

1. Diagnóstico de la realidad del establecimiento
2. Indicadores de eficiencia y calidad
3. Mapa de Procesos del establecimiento
4. Análisis causal
5. Plan de Mejoramiento: trabajo colaborativo
6. Acompañamiento y Seguimiento

VIII.2.2 Precio

El precio se calcula en base a las características descritas para el servicio en el capítulo anterior, la calidad de atención y servicio que se pretende brindar, el nivel de precios de la competencia directa y la cantidad de recursos que los establecimientos destinan a la contratación de ATE.

A continuación se expone el precio promedio de la competencia por establecimiento:

Tabla 20.

Precio competidores directos, por establecimiento (2008-2010).

Grupo Educativo	Arquimed	iCastellano	Da-Vinci	Zig-Zag
\$ 7.675.000	\$ 5.027.096	\$ 10.773.170	\$ 7.142.857	\$ 2.965.254
Precio Promedio		\$ 6.716.675		

Fuente: Elaboración Propia.

Luego, en la Tabla 21 se muestran los precios por adjudicación³³ (precio mínimo, precio máximo y desviación estándar) en cada una de las ATEs consideradas como competencia directa.

Tabla 21.

Precio competidores directos, por adjudicación (2008-2010).

Precio Adjudicación	Grupo Educativo	Arquimed	iCastellano	Da-Vinci	Zig-Zag
Mínimo	\$ 420.000	\$ 145.000	\$ 176.969	\$ 536.493	\$ 291.946
Máximo	\$ 4.750.000	\$ 23.714.058	\$ 8.266.500	\$ 3.104.473	\$ 7.735.000
Desviación estándar	\$ 836.890	\$ 3.065.374	\$ 1.650.951	\$ 693.190	\$ 1.434.652

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar la variabilidad en los precios de adjudicación es muy amplia y responde al hecho de que las adjudicaciones son muy diversas en cuanto a contenido.

Así, se define un precio anual de servicio igual a 8 millones 700 mil pesos (385,36 UF). El cual es superior al precio promedio de los competidores directos, sin embargo, se acerca al precio de los competidores que ofrecen un servicio de mayores similitudes al que se pretende proveer, como son iCastellano y Da-Vinci.

En adición a lo anterior, se justifica un precio mayor por los siguientes motivos:

- El servicio es de carácter integral³⁴, lo cual no es proporcionado por los competidores directos de forma íntegra.
- El servicio es personalizado y responde a las necesidades específicas de cada establecimiento.
- Contempla el uso de TIC, como apoyo para cada una de las etapas del servicio.
- Abarca el proceso completo de desarrollo del PME: diagnóstico, elaboración, implementación y seguimiento.
- El precio se estimó en base a la disponibilidad de recursos que tienen los establecimientos del mercado objetivo³⁵. De acuerdo a datos del Mineduc, las ATE invierten un 10% de los Recursos SEP en contratación de ATE.

VIII.2.3 Plaza

En un comienzo, y durante los primeros años de funcionamiento, se considerará solamente a la Región Metropolitana. Esta decisión se basa principalmente en lograr posicionar el valor de marca en el mercado y conseguir el know-how necesario para poder ofrecer un servicio de elite.

³³ Adjudicación se refiere a cada uno de los servicios que solicita un establecimiento.

³⁴ Las características de servicio integral se definieron en capítulo VI.

³⁵ Este Precio, se calcula en base a la subvención que reciben los establecimientos en el año, considerando 10 meses (excluyendo Enero y Febrero).

Con respecto a los canales de venta corresponden principalmente a los siguientes medios: a través del Portal Chile Compra y por venta directa; dependerá del tipo de segmento el canal que se utilice.

Es importante subrayar que la llegada al cliente de forma directa, promueve mayores oportunidades de comunicación con los clientes.

Mediante el sitio web el cliente puede conocer cómo se compone el servicio, sus etapas, acceder al currículum de los asesores, además de poder contactarse con personal de la empresa. Igualmente mediante vía telefónica los clientes podrán obtener mayor información, encontrar respuesta a sus inquietudes y solicitar el servicio.

La entrega del servicio corresponde al diagnóstico, plan de trabajo, implementación del servicio y todo lo relacionado con el seguimiento y evaluación. Ya que una de las principales características del servicio es la relación personalizada, se necesita realizar un trabajo colaborativo con la comunidad del establecimiento, estableciendo visitas periódicas, lo cual permite tener un contacto permanente con el cliente para así lograr su mayor satisfacción ante el servicio entregado.

Por otra parte, el proceso de evaluación del servicio se debe realizar obligatoriamente a través de la página web del Registro ATE, sin embargo, también se les solicitará a los establecimientos que realice una evaluación a través del sitio web de la empresa.

VIII.2.4 Promoción

Promoción es la componente de Marketing Mix que utiliza técnicas diseñadas para acelerar las funciones de venta y compra, tiene como objetivo relacionarse con los clientes del mercado objetivo, además de potenciar y acelerar el desarrollo de una nueva marca. Se considerará una inversión inicial en promoción, así como también un monto fijo en cada periodo.

Gran parte de los esfuerzos de ventas se concentrarán en la fuerza de ventas, a través de visitas a colegios y Municipalidades.

La promoción del servicio va en directa relación con los tipos de clientes a los que se quiere llegar. Para ello se han considerado los siguientes medios:

Visita Directa: se contactará y visitará directamente a potenciales clientes de manera de ofrecerles y presentarles los servicios de la empresa, tarea de la cual se hará cargo el equipo de ventas.

Sitio Web: mediante el sitio web se podrá obtener información de los servicios ofrecidos, información de los asesores, casos exitosos, además de permitir realizar consultas y sugerencias.

Merchandising: Se diseñarán folletos y productos con el diseño de la empresa, acordes con la imagen que se quiere proyectar y la estrategia de la empresa, de manera de exponerlos en ferias, y obsequiárselos a potenciales clientes.

Eventos de Difusión: se ha determinado la participación en eventos de difusión zonales en la Región Metropolitana para atraer al segmento objetivo. Y la asistencia a ferias pertenecientes al ámbito educativo.

IX. PLAN DE OPERACIÓN Y VENTAS

IX.1 Proyección de Ventas

Considerando la demanda estimada para este tipo de mercado y el análisis de la competencia que se obtuvo en la investigación de mercado, se realizó un pronóstico sobre el nivel de participación que se espera tener en los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

Se estima prudente captar un tercio de la participación de mercado de los competidores directos, en un plazo de 5 años. Lo cual corresponde a un total de 50 establecimientos en la Región Metropolitana.

Se considera comenzar el primer año con 15 establecimientos, lo cual corresponde a captar un 9% del mercado meta. La proyección anual se muestra a continuación:

Tabla 22.

Proyección de Ventas, horizonte de 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Ventas (cantidad de establecimientos)	15	27	35	45	50

Fuente: Elaboración Propia.

IX.2 Descripción de Procesos y Diagramas de flujo

A continuación se describen y exhiben esquematizados en diagramas de flujo, los procesos de mayor relevancia involucrados en la operación y funcionamiento del hotel.

IX.1.1 Difusión

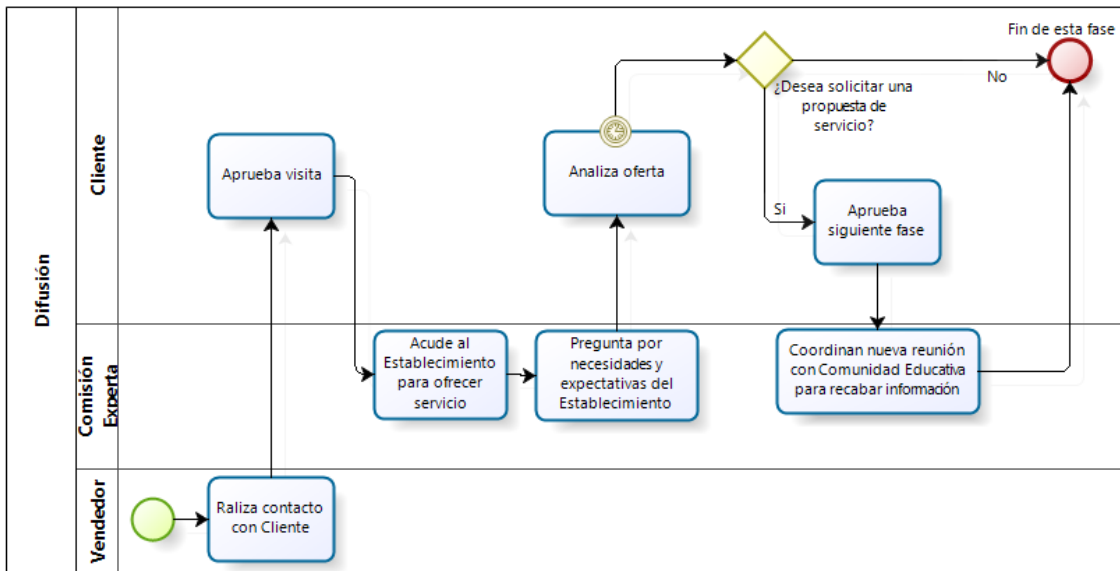
El encargado del Área Comercial debe administrar una base de datos con los potenciales clientes. A medida que se vayan encontrando nuevos establecimientos, se incorporarán a la base de datos.

En consecuencia, los vendedores se contactan con el director y/o sostenedor para ofrecer el servicio y explicar sus ventajas. Si el potencial cliente se encuentra interesado, será posible coordinar una cita para conversar en detalle acerca de la propuesta. A esta cita acude una comisión experta, que está compuesta principalmente por asesores pedagógicos y podría eventualmente incluir a otras personas del equipo como: analistas, jefe de área de pedagogía y jefe área tecnología y servicio.

El propósito de esta reunión es dar a conocer las principales características del servicio, sus ventajas, calidad de los asesores, propuesta pedagógica y administrativa, herramientas educativas y tecnología de soporte. En caso que el cliente apruebe la siguiente fase, el objetivo es obtener la mayor cantidad de información sobre el establecimiento: contexto, necesidades, diagnósticos anteriores, metas, etc.

Figura 7.

Proceso de Difusión.



Fuente: Elaboración Propia.

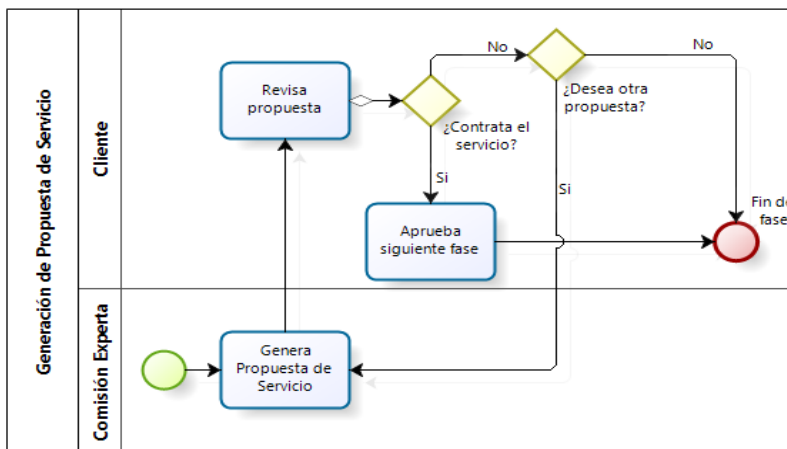
IX.1.2 Generación de Propuesta de Servicio

Una vez que la comisión experta recoge la información necesaria del establecimiento y de los requerimientos del cliente, procede a generar una propuesta de servicio, acorde a las necesidades del establecimiento.

Una vez presentada la propuesta al cliente, éste analiza la propuesta. En caso de que no le guste ninguna opción, puede solicitar una nueva propuesta de alternativas o simplemente cancelar el servicio.

Figura 8.

Proceso de Generación de Propuesta de Servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

IX.1.3 Formulación del Servicio

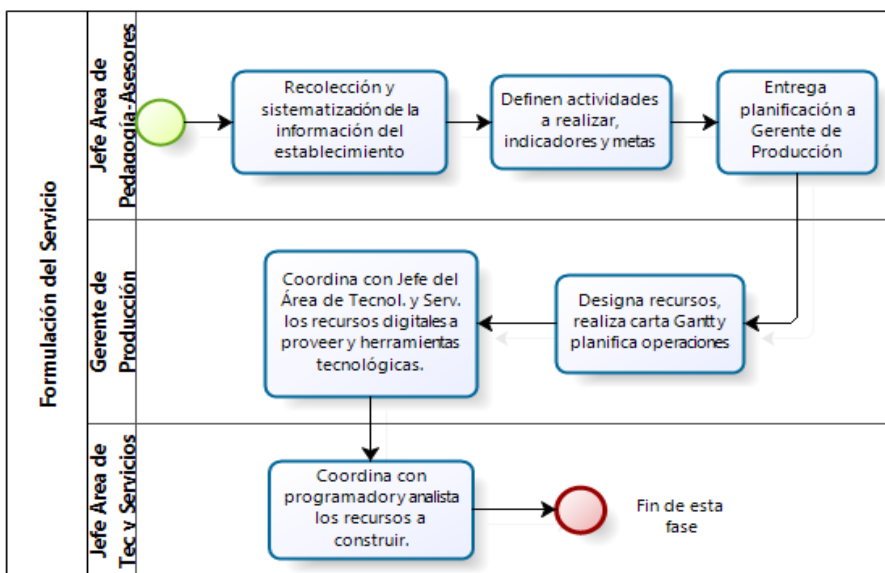
El proceso de formulación comienza con la reunión del Jefe del área de Pedagogía con los asesores para recolectar y sistematizar la información obtenida del establecimiento en conjunto con otros índices de interés. Posteriormente, se detallan las actividades a realizar, los indicadores y las metas que se establecen.

Luego, el Jefe del área de Pedagogía entrega planificación a Gerente de Producción, quien designa recursos, realiza carta Gantt, planifica operaciones y coordina con el Jefe del Área de Tecnología y Servicios, los recursos digitales a proveer y las herramientas tecnológicas que utilizará el establecimiento.

Posteriormente el Jefe del área de Tecnología y Servicios coordina con el programador y analista los recursos a construir.

Figura 9.

Proceso de formulación del Servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

IX.1.3 Implementación del Servicio

Luego de la formulación, que corresponde a la etapa donde se realiza el diagnóstico del establecimiento, comienza la implementación, la cual requiere en primer lugar que se realice un mapa de procesos del establecimiento y un análisis causal por parte del Área Pedagógica.

A continuación, comienza un trabajo colaborativo con los docentes, jefe(s) de UTP y director del establecimiento para cumplir con el plan de mejoramiento que se elaboró.

Posteriormente, se prosigue con un proceso de acompañamiento y seguimiento, donde se elabora un sistema de monitoreo orientado a la consecución de las metas fijadas y que sirva para retroalimentar la corrección de acciones. Se evalúa el cumplimiento de

las metas establecidas en el PME, a través de visitas periódicas; y se entrega apoyo en la aplicación y análisis de los instrumentos de evaluación y monitoreo.

IX.1.4 Recepción y atención de solicitudes

La solicitud de cotizaciones, consultas y reclamos de nuevos o antiguos clientes, serán atendidos telefónicamente o vía online por la ejecutiva call center, para ser atendidos por el personal adecuado, quien se encargará de coordinar la solución con el cliente, según sus requerimientos.

X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

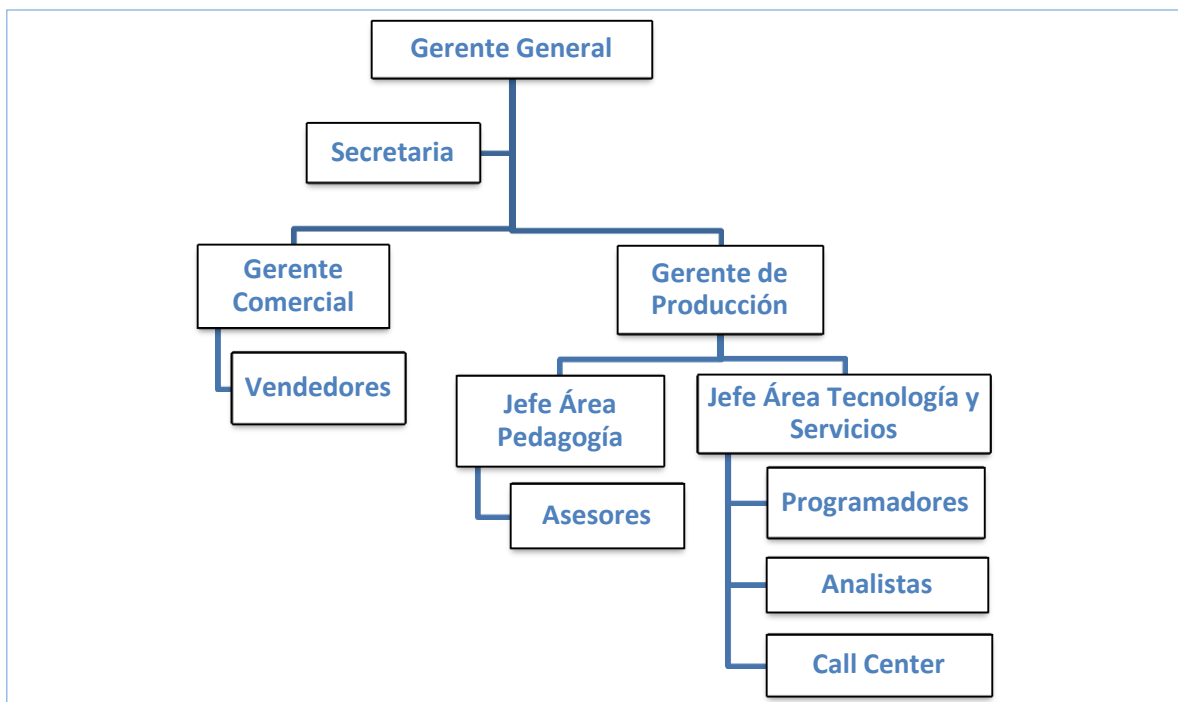
El componente humano constituye un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de los procesos anteriormente descritos. A continuación se desarrolla la estructura organizacional, la dotación del personal y sus remuneraciones fijas mensuales, junto con una descripción formal de los cargos en términos de relaciones de supervisión, funciones y tareas, y el perfil y los requisitos exigidos.

X.1 Estructura Organizacional

El siguiente organigrama muestra gráficamente la estructura organizacional que tendrá la ATE en su inicio, y contempla los cargos y autoridades respectivas dentro de la empresa.

Figura 10.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de personal dependerá del crecimiento proyectado en la demanda, por lo tanto, cada año se deberá evaluar y generar los ajustes necesarios para suplir la demanda esperada.

X.2 Dotación, Remuneración de Cargos

La tabla a continuación especifica la dotación correspondiente a cada cargo, junto con la remuneración mensual correspondiente:

Tabla 23.

Dotación y remuneración fija del personal.

Cargo	Renta fija anual (UF)	Dotación Anual				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1063,08	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	744,15	1	1	1	1	1
Gerente de Producción	744,15	1	1	1	1	1
Jefe Área Pedagogía	637,85	1	1	1	1	1
Jefe Área Tecnología y Servicios	637,85	1	1	1	1	1
Asesores	531,54	3	6	7	9	10
Vendedores	318,92	2	2	3	3	2
Analistas	425,23	1	1	2	2	3
Programadores	425,23	1	1	1	1	1
Secretaria	212,62	1	1	1	1	1
Ejecutivo Call Center	212,62	-	1	1	1	1
Contador	-	Externo				
Personal de Aseo	-	Externo				

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de asesores, programadores y analistas se calculó considerando la estimación de demanda (Capítulo IX).

Por otra parte, se comenzará con dos vendedores para el primer y segundo año, integrándose uno más para los años 3 y 4. A partir del segundo año se contrata un ejecutivo Call Center, labor que en un comienzo realizará la Secretaria.

Finalmente, en el caso del contador y el personal de aseo se contratarán servicios externos, lo cual tiene un costo mensual aproximado de 100 mil y 60 mil respectivamente.

X.3 Descripción de Cargos

En seguida, se especifican los cargos de mayor importancia dentro de la empresa, detallando las relaciones de supervisión, funciones y tareas a realizar, perfil y requisitos. Para la totalidad de los cargos consultar Anexo Ñ: Descripción de Cargos.

Cargo	Gerente General
Supervisa a	Gerente Comercial, Gerente de Producción, Contador y Secretaria.

Funciones y tareas	<p>Establecer y alcanzar metas a corto y mediano plazo para la empresa</p> <p>Controlar la ejecución de las operaciones dentro del hotel, asegurando su adecuado desarrollo y mejora continua.</p> <p>Formalizar el presupuesto anual y realizar su seguimiento.</p> <p>Examinar periódicamente las condiciones y estados financieros, junto con la contabilidad, tributación y administración de la empresa</p> <p>Realizar la planificación de cada año, en términos de servicios, contratos y colegios a asesorar, contemplando estrategias de marketing y ventas.</p> <p>Evaluar anualmente el desempeño general de la empresa</p> <p>Promover un clima laboral propicio para asegurar el buen desempeño del personal y un trato cordial hacia los clientes.</p>
Perfil y Requisitos	<p>Profesional titulado de Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial, con al menos cinco años de experiencia en el sector educativo.</p> <p>Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.</p> <p>Se requiere un amplio desarrollo de habilidades directivas como capacidad de negociación, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.</p>

Cargo	Gerente de Producción
Supervisa a	Jefe Área de Pedagogía y Jefe de Área de Tecnología y Servicios
Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> -Se encarga del proceso productivo de la empresa, búsqueda de estándares y mejoramiento continuo. -Responsable de alinear objetivos entre área comercial y área pedagógica. -Supervisar el correcto desempeño de asesores y vendedores. -Realizar la adquisición de materiales y herramientas necesarias para cada asesoría. -Mantener contacto con el cliente para asegurar la calidad del servicio en el Proceso de Implementación. -Encargado de funciones de contratación, evaluación de desempeño, gestión de la calidad, eficiencia en las operaciones, etc.
Perfil y Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> -Profesional titulado de Ingeniería Civil Industrial. -Experiencia en área de operaciones, de al menos dos años. -Conocimiento Avanzado en manejo de Bases de Datos, Excel y programas de gestión de operaciones. -Carácter servicial y amable. Con un alto grado de autonomía. -Capacidad de control, planificación y de resolver imprevistos. -Amplio desarrollo de habilidades directivas. -Conocimientos generales sobre el sistema educativo chileno. -Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Cargo	Gerente Comercial
Supervisa a	Vendedores
Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable de la ejecución y control de las estrategias comerciales y de promoción establecidas, generando reportes para el gerente general. -Apoyar al gerente general en la determinación y ejecución de metas a corto y mediano plazo para la empresa -Fortalecer relaciones comerciales con aliados estratégicos y búsqueda constante de nuevos socios clave. -Se ocupa de la comercialización del producto, velando por la eficiencia y calidad en la entrega de este. Se encarga que los plazos se cumplan y de la calidad del servicio. -Profundizar continuamente en el análisis del cliente objetivo y buscar nuevos mercados a proveer. -Buscar nuevas estrategias para llegar al cliente y fortalecer la relación con ellos.

	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar eventos de difusión y promoción. -Evaluar anualmente el desempeño de la empresa en términos de estrategias y acciones comerciales.
Perfil y Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> -Profesional titulado de Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial. -Experiencia en área comercial, de al menos dos años. -Conocimientos generales sobre el sistema educativo chileno. -Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Cargo	Jefe Área Tecnología y Servicios
Supervisa a	Analistas, Programadores y Ejecutivos Call Center
Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> -Estará a cargo de la plataforma, debiendo realizar mejoras continuas al funcionamiento de ésta. -Es el responsable y aval de las decisiones que se toman en su área. -Control de gestión del área. -Participar en investigación y actualización de nuevas tecnologías, metodologías y herramientas. -Capacitar a subordinados en áreas de su fortaleza.
Perfil y Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> -Ingeniero Civil en Computación o Ingeniero en Computación, con al menos 3 años de experiencia. -Conocimientos avanzados en: manejo de Bases de Datos, Excel y HTML. -Persona proactiva, con iniciativa, liderazgo y alta vocación de atención al cliente, capaz de trabajar en equipo para guiar a personas de cargos subalternos por medio de motivación por desarrollo, hacia el cumplimiento de los objetivos impuestos por la organización.

Cargo	Jefe Área Pedagogía
Supervisa a	Asesores
Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar a los Asesores en el trabajo de asesoría a los establecimientos. -Recopilar información de diagnóstico para elaborar planificación de actividades. -Entregar instrumentos validados de evaluación y capacitar a los asesores en su aplicación e interpretación de resultados. -Establecer reuniones entre docentes y asesores para planificación, análisis de resultados y objetivos a seguir. -Elaborar informes al establecimiento de reporte, en conjunto con asesores -Constante actualización en nuevas metodologías y tecnologías para el aprendizaje. -Capacitar a los asesores en áreas de su fortaleza
Perfil y Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> -Profesional titulado de Pedagogía, con estudios de Magíster y/o Doctorado en Administración Educacional, Gestión Educativa o similar. -Experiencia calificada en aula, de al menos 5 años. -Acreditar 3 años de experiencia en asesorías a establecimientos educacionales. -De preferencia haber realizado rol de Coordinador Técnico o Jefe de Unidad Técnico-Pedagógica en establecimiento educacional, por al menos 3 años. -Conocimientos al día de los métodos modernos de diagnóstico, seguimiento y apoyo en aprendizaje escolar. -Manejo avanzado de Tecnologías y software educativos. -Conocimientos del funcionamiento de la Ley SEP. -Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. -Proactivo y comprometido con su trabajo. Carácter servicial y amable.

Cargo	Asesor
--------------	---------------

Depende de	Jefe Área Pedagogía
Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> -Reunirse con actores educativos para las distintas etapas de la asesoría. -Análisis del historial del establecimiento. -Aplicar instrumentos validados de evaluación y capacitar a los actores educativos en su aplicación e interpretación de resultados. -Acompañamiento y monitoreo de actividades docentes en el aula. -Levantar información, análisis e interpretación de ella. -Elaborar informes de reporte de la asesoría.
Perfil y Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> -Profesional titulado de Pedagogía, Psicología o Psicopedagogía, con estudios de Magíster y/o Doctorado en áreas relevantes para el desarrollo de asesorías. -Acreditar 3 años de experiencia en asesorías a establecimientos educacionales. -Para docentes se pide experiencia calificada en aula, de al menos 5 años. Y pertenecer a Pertenecer a la Red Maestros de Maestros (CPEIP), Profesores Consultores LEM o ECBI, Profesores con Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP), o Profesores con Desempeño Destacado. -Para psicólogos y psicopedagogos se exige desempeño como Psicopedagogo u Orientador en establecimiento educacional, por al menos 2 años. -Conocimientos del funcionamiento de la Ley SEP. -Proactivo y comprometido con su trabajo. Carácter servicial y amable. -Conocimientos al día de los métodos modernos de diagnóstico, seguimiento y apoyo de aprendizaje escolar. -Manejo avanzado de Tecnologías y software educativos.

Cargo	Vendedor
Depende de	Gerente Comercial
Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener una constante búsqueda de nuevos clientes para la empresa. -Cumplir con la meta de clientes anuales requeridos.
Perfil y Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> -Persona con al menos cinco años de experiencia como vendedor. -Se requiere un amplio desarrollo de habilidades directivas, como capacidad de negociación y comunicación efectiva. -Alto grado de autonomía, buen trato, servicial y amable.

X.4 Plan de incentivos

La remuneración de vendedores considera una componente variable, la cual corresponde a una comisión por su nivel de desempeño: nivel de ventas en el caso de los vendedores. Esta comisión consistirá en un porcentaje del total de ventas anual, si se cumplen las metas establecidas.

Además del incentivo monetario, se ha considerado generar estímulos basados en el perfeccionamiento a los asesores, ya que estos necesitan estar actualizados en las nuevas metodologías y tecnologías, así como también en prácticas innovadoras para la asesoría.

XI. PLAN FINANCIERO

XI.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de este negocio no requiere de una gran infraestructura ni de altos costos, en particular, se requiere principalmente de abastecimiento de equipos para la oficina y de herramientas fundamentales para el trabajo de los asesores y vendedores en los establecimientos.

XI.1.1 Equipamiento Oficina

Para el funcionamiento inicial de la oficina se ha considerado necesario invertir en lo siguiente:

Tabla 24.

Inversión en equipamiento de oficina.

Equipamiento	Valor Unitario (UF)	Unidades	Valor Total (UF)
Computador Escritorio	15,50	9	139,53
Notebook	13,29	4	53,15
Multifuncional	5,32	2	10,63
Escritorio Gerente General	6,64	1	6,64
Escritorio Personal	3,54	8	28,35
Mesa Reunión	4,21	1	4,21
Sillas Reunión	2,21	5	11,07
Sillas Escritorio	1,33	9	11,96
Cajoneras	2,21	3	6,64
Planta de telefonía e internet	19,93	1	19,93
Equipamiento Audiovisual	15,50	1	15,50
Hardware y Software	177,18	1	177,18
Equipamiento Cocina	2,66	1	2,66

Fuente: Elaboración propia.

XI.1.2 Promoción

La inversión inicial asociada a la promoción se ha estimado 442,95 UF en el año 0, y se mantiene durante el período de funcionamiento en un monto fijo. Tal presupuesto será destinado a desarrollar los siguientes elementos de promoción: creación del sitio web, merchandising y eventos de difusión.

XI.1.3 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo se calculó utilizando el método de período de desfase, en el cual se indica que la inversión en capital de trabajo equivale al costo anual dividido en 365, y

multiplicado por el número de días de desfase, el que en este caso se considera equivalente a un lapso de tiempo de 90 días, por definirse como un periodo razonable para cubrir el desfase natural que se produce entre el flujo de ingresos y egresos.

Consecuentemente, la inversión total inicial asciende a 2.989,54 UF, la cual se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 25.

Estimación Inversión Inicial.

Inversión	Monto (UF)
Equipamiento de oficina	487,46
Promoción	442,95
Capital de Trabajo	2.059,13
Total Inversión	2.989,54

Fuente: Elaboración propia.

XI.1.4 Fuente de Financiamiento

Los clientes de este proyecto han indicado que la estructura de capital que consideran adecuado para este tipo de iniciativas, y consiguientemente el nivel de apalancamiento factible y conveniente para incrementar la rentabilidad del proyecto, correspondería a financiar un 60% de la inversión con deuda y un 40% mediante capital propio.

El plazo de la deuda indicado por los clientes considera el mismo horizonte de tiempo que la evaluación económica que más adelante se expone, y es equivalente a 5 años.

Asimismo, se ha determinado solicitar un crédito de largo plazo, de manera de obtener una tasa conveniente, y equivalente a un 9% anual.

XI.2 Ingresos del Proyecto

Los ingresos se determinan en base al precio definido en el Plan de Marketing, y a las proyecciones de demanda que se han mencionado en el capítulo IX. La estimación de la demanda, se realizó en base al análisis comparativo con la competencia directa.

Por consiguiente, el cálculo de los ingresos anuales del proyecto se traduce en la multiplicación del precio por servicio, por el número de establecimientos a asesorar.

Tabla 26.

Ingresos anuales.

Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio (UF)	385,36	385,36	385,36	385,36	385,36
N° de Establecimientos	15	27	35	45	50
Ingreso por Año (UF)	5.780,47	10.404,85	13.487,77	17.341,42	19.268,25

Fuente: Elaboración propia.

XI.3 Estructura de Costos

XI.3.1 Costos Fijos

En cuanto a los costos fijos y de administración, se contemplan los siguientes aspectos: arriendo de oficina (Se considera el arriendo de una oficina de unos 170 m²), gastos comunes, mantención anual de la oficina, plan de telefonía e internet, luz, eventos de difusión y merchandising.

Tabla 27.

Costos fijos anuales.

Costos Fijos	Monto Anual (UF)
Arriendo Oficina	372,08
Gastos Comunes	37,21
Mantención Oficina	8,86
Plan Telefonía e Internet	138,2
Luz	47,84
Ferias Difusión + Merchandising	88,59

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, en costos fijos se considera las remuneraciones. Las cuales varían año a año como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 28.

Remuneración total por año.

Año	Remuneración Total Anual (UF)
1	7.207,64
2	9.014,88
3	10.290,57
4	11.353,65
5	11.991,50

Fuente: Elaboración propia.

XI.3.2 Costos Variables

En los costos variables se considera: capacitaciones a los asesores, costos operacionales de la asesoría, equipamiento de la oficina (que corresponde a la compra de computadores y muebles de oficina, a medida que se contrata personal) y la comisión de vendedores (que corresponde a un porcentaje variable de las ventas).

Tabla 29.

Costos variables anuales.

Costos Variables (UF)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones	19,93	39,87	46,51	59,80	66,44
Costos Operacionales	199,33	358,79	465,10	597,98	664,42
Equipamiento Oficina	-	79,29	38,54	40,75	38,54
Comisión Vendedores	231,22	416,19	606,95	520,24	385,36

Fuente: Elaboración propia.

XI.4 Otras consideraciones**XI.4.1 Tasa de descuento**

El costo del capital propio y retorno del patrimonio de los clientes del proyecto, para este tipo de proyectos de inversión, es del 15%.

Es importante destacar que la evaluación económica de este proyecto se encuentra en UF, de manera que, considerando la información anterior y descontando la inflación anual, se ha decidido considerar la tasa de descuento de este proyecto igual a 12%.

Por su parte, se ha consultado con expertos, de manera que la tasa de descuento obtenida no difiera considerablemente de las tasas observadas en la industria y de su riesgo.

XI.4.2 Horizonte de evaluación

El periodo a considerar como horizonte de evaluación corresponde a 5 años.

XI.4.2 Depreciaciones

La depreciación ha sido calculada considerando la inversión año a año en nuevos equipos para la oficina. Por otra parte, la vida útil considerada para realizar la depreciación de los activos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 30.

Vida útil depreciaciones.

Activo	Vida útil (años)
Computador Escritorio	6
Notebook	6
Multifuncional	3
Escritorio Gerente General	7
Escritorio Personal	7
Mesa Reunión	7
Sillas Reunión	7
Sillas Escritorio	7

Cajoneras	7
Equipamiento Audiovisual	6
Hardware & Software	6
Equipamiento Cocina	3

Fuente: Elaboración propia.

XI.4.3 Valor residual

El valor residual de este negocio corresponde al valor que poseen los activos al finalizar el horizonte de evaluación. Este valor es equivalente a 218,21 UF.

No obstante, el valor residual se considera nulo en empresas de servicio sin activos relevantes. Razón por la cual, se ha decidido trabajar con el Flujo de Caja sin valor residual³⁶.

XI.5 Flujo de Caja

Se construyó inicialmente el Flujo de Caja Puro del Proyecto (sin financiamiento), tomando en cuenta cada uno de los componentes que se detallaron en este capítulo (ver Anexo O).

Luego, se desarrolló el Flujo de Caja Apalancado³⁷ del Proyecto (con financiamiento), donde se incorporan las filas de gastos financieros, amortización y préstamo. Este flujo considera un nivel de endeudamiento del 60% a una tasa del 9%, lo que arroja la tabla de pagos que se muestra a continuación.

Tanto el Flujo de Caja Puro como el Flujo de Caja Apalancado se descuentan a la tasa descrita anteriormente (12%).

Sin embargo, ambos flujos arrojan resultados muy similares (El VAN del proyecto apalancado es sólo un 2,6% superior al VAN del proyecto puro).

En conclusión, se ha optado por realizar la evaluación económica únicamente con el Flujo de Caja Puro sin valor residual.

³⁶ Pese a que se trabajará con el Flujo de caja puro sin valor residual, en el Anexo P se puede observar el Flujo de Caja puro con valor residual incluido, donde se puede observar que no existe un mayor cambio en el VAN.

³⁷ Para ver el Flujo de caja Apalancado del Proyecto, ir al Anexo Q.

XII. EVALUACIÓN ECONÓMICA

XII.1 VAN, TIR y PRC

A continuación se presentan los resultados obtenidos para los indicadores VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), PRC (Periodo de Recuperación del Capital).

Es necesario recalcar que la evaluación económica de este proyecto se encuentra en UF.

Tabla 31.

Indicadores Evaluación Económica.

	VAN (UF)	TIR	PRC (años)
Proyecto Puro	3.063	27%	4,3

Fuente: Elaboración propia.

Del VAN se desprende que el proyecto presenta ingresos suficientes para sustentar la inversión y los egresos futuros del negocio, con lo cual se recomendaría la inversión en éste.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno obtenida supera la tasa de descuento utilizada para evaluar al proyecto, lo que indica de igual forma la aceptación del proyecto.

El Período de Recuperación indica que la inversión realizada en la empresa es recuperada íntegramente antes del término del periodo de evaluación.

XII.2 Análisis del Punto de Equilibrio

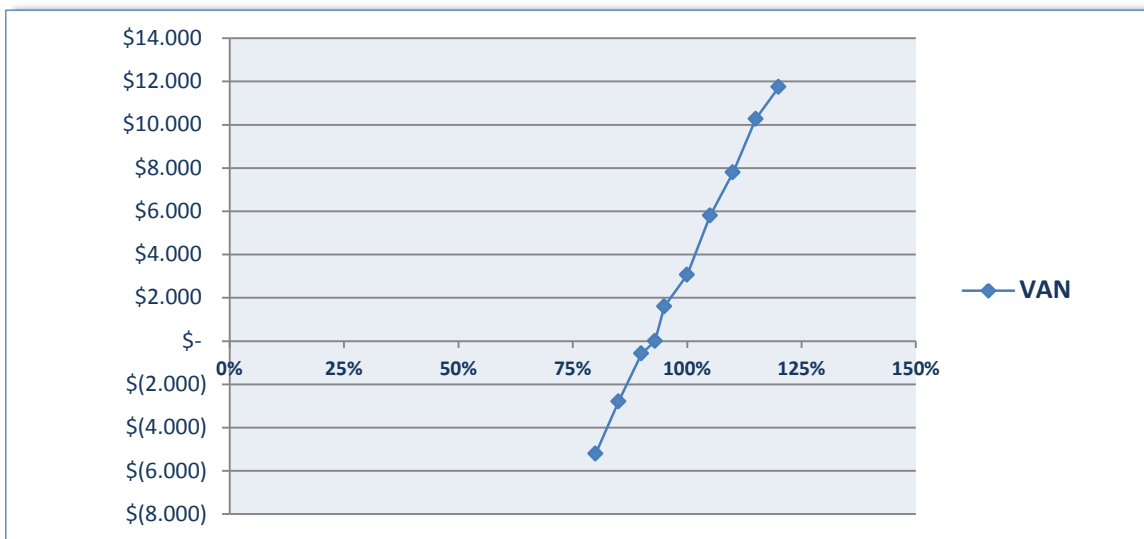
Con el propósito de determinar el punto de equilibrio del proyecto, definido como el punto en el cual el VAN se hace cero, se realizó una simulación para las ventas totales de la empresa y se analizaron los cambios en el VAN del proyecto ante cada nivel de demanda.

Es importante destacar que se realizaron variaciones en la demanda de cada año, para así analizar las fluctuaciones del VAN.

En el gráfico a continuación se muestra los movimientos del VAN en función de los niveles de demanda. Como se puede observar, el punto de equilibrio está definido por una demanda anual aproximada de un 93% de la cantidad demandada en el escenario base (100%).

Gráfico 11.

Punto de Equilibrio.



Fuente: Elaboración propia.

Este dato nos muestra en primer lugar la alta sensibilidad de la rentabilidad del proyecto con respecto a los niveles de demanda y en segundo lugar el riesgo relativamente alto de inviabilidad del negocio ante una caída de más de un 7% en el volumen de demanda estimada. En particular, el proyecto es muy sensible a la demanda del primer año de funcionamiento.

Sin embargo, la demanda necesaria para hacer rentable el proyecto en el primer año se estima en un 9% del mercado meta, lo cual es una meta clara y accesible para la empresa. Más aún, no se consideraron los establecimientos de Enseñanza Media que se incorporarán a la SEP a partir del 2014.

XII.3 Análisis de Sensibilidad

Con el análisis de sensibilidad se pretende determinar cuáles son las variables que afectan en mayor magnitud la rentabilidad del proyecto y en qué medida lo hacen. Con tal objetivo se ha desplegado un análisis de sensibilidad de la TIR y VAN del proyecto puro.

Se han contemplado las siguientes cinco variables: precio, demanda anual, costo total anual, inversión inicial total y capital de trabajo. Analizando la sensibilidad mediante matrices en los que la variabilidad de cada variable se desplaza entre -20% y +20% con una diferencia o escalón del 5%, para los pares de combinaciones más relevantes entre ellas, de manera de modelar exhaustivamente el comportamiento de la TIR y el VAN.

A continuación se muestran las tablas más relevantes de los pares de variables. La totalidad de las tablas se presentan en el Anexo R.

Tabla 32.

Sensibilización variables Precio-Demanda Anual y su efecto en el VAN.

VAN		% Variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Demanda Anual	80%	2.368	4.566	6.755	8.962	11.246	13.529	15.813	18.096	20.373
	85%	328	2.553	4.750	6.935	9.120	11.398	13.678	15.957	18.237
	90%	-1.606	507	2.731	4.927	7.108	9.289	11.543	13.819	16.094
	95%	-3.596	-1.428	679	2.901	5.096	7.273	9.451	11.680	13.952
	100%	-5.528	-3.420	-1.260	844	3.063	5.258	7.431	9.605	11.809
	105%	-7.396	-5.377	-3.252	-1.099	1.002	3.217	5.412	7.581	9.751
	110%	-9.280	-7.249	-5.233	-3.091	-945	1.152	3.364	5.558	7.724
	115%	-11.090	-9.158	-7.109	-5.092	-2.937	-798	1.295	3.503	5.697
120%	-12.899	-10.971	-9.005	-6.975	-4.942	-2.791	-659	1.431	3.634	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33.

Sensibilización variables Precio-Inversión Total Inicial y su efecto en el VAN.

TIR		% Variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
%Variación Inversión Total Inicial	80%	-5.362	-3.254	-1.094	1.010	3.229	5.424	7.597	9.771	11.975
	85%	-5.403	-3.296	-1.135	969	3.187	5.382	7.556	9.729	11.934
	90%	-5.445	-3.337	-1.177	927	3.146	5.341	7.514	9.688	11.892
	95%	-5.486	-3.379	-1.218	886	3.104	5.299	7.473	9.646	11.851
	100%	-5.528	-3.420	-1.260	844	3.063	5.258	7.431	9.605	11.809
	105%	-5.569	-3.462	-1.301	803	3.021	5.216	7.390	9.563	11.768
	110%	-5.611	-3.503	-1.343	761	2.980	5.174	7.348	9.522	11.726
	115%	-5.652	-3.545	-1.385	719	2.938	5.133	7.306	9.480	11.685
120%	-5.694	-3.587	-1.426	678	2.897	5.091	7.265	9.439	11.643	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34.

Sensibilización variables Precio-Costo Total Anual y su efecto en el VAN.

VAN		% Variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Costo Total Anual	80%	2.368	4.566	6.755	8.962	11.246	13.529	15.813	18.096	20.373
	85%	328	2.553	4.750	6.935	9.120	11.398	13.678	15.957	18.237
	90%	-1.606	507	2.731	4.927	7.108	9.289	11.543	13.819	16.094
	95%	-3.596	-1.428	679	2.901	5.096	7.273	9.451	11.680	13.952
	100	-5.528	-3.420	-1.260	844	3.063	5.258	7.431	9.605	11.809
	105	-7.396	-5.377	-3.252	-1.099	1.002	3.217	5.412	7.581	9.751
	110	-9.280	-7.249	-5.233	-3.091	-945	1.152	3.364	5.558	7.724
	115	-11.090	-9.158	-7.109	-5.092	-2.937	-798	1.295	3.503	5.697
120	-12.899	-10.971	-9.005	-6.975	-4.942	-2.791	-659	1.431	3.634	

Fuente: Elaboración propia.

Aquellas celdas en las que se ha arrojado un guion (“-“) indican que esas configuraciones muestran rentabilidades negativas, por lo que el proyecto es infactible.

Del análisis se desprende que las variables que tienen mayor efecto en los indicadores TIR y VAN, en orden descendente son: el precio, el costo total y la demanda. Aunque como se puede observar en las tablas mostradas anteriormente, estas tres variables tienen efectos muy similares en los indicadores.

Al disminuir en un 5% cada una de estas tres variables, por separado e independientemente, se observa que el proyecto continúa siendo atractivo para los clientes, debido a que la TIR se mantiene por sobre la tasa de descuento. Sin embargo, si la disminución es de un 10% en cada una de estas tres variables, de forma independiente, el proyecto no resulta rentable.

Como se puede observar, la rentabilidad del negocio presenta una muy alta sensibilidad ante estas 3 variables, a medida que se varía cada una (manteniendo las demás variables constantes), la rentabilidad del negocio se modifica en más de un 300% en los extremos.

En cuanto al resto de las variables, la inversión total inicial y el capital de trabajo, tienen un efecto menor. Ambas variables, de manera individual, disminuyen el VAN en un 5%, y la TIR pasa de un 27% a un 25%, al aumentar en un 20% cada una de estas variables, por separado e independientemente. Por lo tanto, el proyecto continúa siendo atractivo, debido a que la TIR se mantiene por sobre la tasa de descuento y el VAN disminuye ligeramente.

XII.4 Análisis de Escenarios

El proyecto también se analizó frente a cambios en la tasa de descuento y en el período de desfase (para conocer el capital de trabajo necesario). Se simuló 3 posibles escenarios: escenario base (que corresponde a lo desarrollado en capítulos anteriores), escenario pesimista y escenario optimista.

Tasa de Descuento

Se analizó la sensibilidad del proyecto puro para cambios en la tasa de descuento. Este análisis se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 35.

Análisis Escenarios para la tasa de descuento.

Escenario	Tasa Descuento	VAN (UF)	TIR
Escenario Pesimista	15%	2.194	27%
Escenario Base	12%	3.063	27%
Escenario Optimista	10%	3.744	27%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el proyecto en general resulta robusto para cambios en la tasa de descuento, presentando un VAN siempre positivo. Las tasas de descuento son reales, ya que el proyecto se evalúa en UF (lo cual equivale a tasas de descuentos nominales de 18%, 15% y 13% respectivamente).

Capital de Trabajo

Asimismo, se analizó el proyecto en base a fluctuaciones en el periodo de desfase en los pagos, para observar la influencia del capital de trabajo en el VAN y TIR.

Se evaluó 3 escenarios diferentes: pesimista (120 días de desfase), base (90 días de desfase), y optimista (60 días de desfase), obteniéndose lo siguiente:

Tabla 36.

Análisis Escenarios para el Capital de Trabajo.

Escenario	Días de desfase	VAN (UF)	TIR
Escenario Pesimista	120 días	2.798	24%
Escenario Base	90 días	3.063	27%
Escenario Optimista	60 días	3.328	30%

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis indica que el proyecto se ve afectado ante modificaciones en el desfase de los pagos, lo cual presenta modificaciones en la TIR de un 12,5%, mientras que el VAN varía en aproximadamente un 10%. Sin embargo, estas fluctuaciones no modifican la rentabilidad de manera significativa.

XIII. CONCLUSIONES

Se comienza el capítulo de conclusiones, con el análisis correspondiente a los últimos capítulos del presente trabajo de título, Plan Financiero y Evaluación Económica. En seguida, se proponen recomendaciones, las cuales identifican posibles acciones para mejorar el atractivo del proyecto, donde se formulan las inquietudes, antecedentes, dificultades y sugerencias recogidas durante el estudio que se ha llevado a cabo. Por último, se exponen comentarios finales y concluyentes respecto del desarrollo y totalidad del trabajo.

XIII.1 Análisis del Plan Financiero y Evaluación Económica

En relación a los flujos de caja construidos, en primer término, el VAN arroja resultados positivos para los tres casos (puro, puro con valor residual y apalancado). Sin embargo, como se explicó en el capítulo XI la evaluación económica del proyecto se realiza con el proyecto puro sin valor residual, el cual arroja un VAN de 3.063 UF. Respecto de la tasa interna de retorno (TIR), la tasa obtenida refleja una rentabilidad favorable. Asimismo, la inversión inicial total asciende a 2.989,54 UF.

La decisión de trabajar con el flujo de caja puro se sustenta en que no hay aumento de rentabilidad al añadir deuda. Aun cuando la TIR del proyecto apalancado es mayor que en el proyecto puro, esto ocurre porque al ser la tasa de descuento mayor que la tasa de interés, se obtiene una ganancia financiera. En conclusión, la ganancia de rentabilidad no se atribuye al Proyecto.

Por otro lado, el valor residual se considera nulo en empresas de servicio sin activos relevantes, como es el caso del presente proyecto.

Del análisis de sensibilidad se ha concluido que las variables de mayor impacto son: el precio, el costo total y la demanda (estas tres variables tienen efectos muy similares en los indicadores). En el caso de la demanda incluso al ser disminuida en un 7%, afecta claramente la rentabilidad y consecuente factibilidad del proyecto. Con respecto a las variables restantes: Inversión Inicial Total, Tasa de Descuento y Capital de Trabajo, se observa una robustez y estabilidad, incluso en el caso de verse afectadas en un 20%.

Por el contrario, se verifica la relevancia e implicancia de las variables: Precio, Demanda y Costo Total Anual, ya que el proyecto presenta una muy alta sensibilidad ante estas 3 variables, que afecta de manera notoria la rentabilidad del negocio.

En particular, la demanda de los primeros años resulta un tema clave, ya que se necesita un mínimo de 15 establecimientos para que el proyecto pueda comenzar (en caso contrario el VAN comienza a bajar considerablemente). En los años posteriores, debido a las economías de escala y el aprendizaje obtenido, los costos pueden disminuir considerablemente.

Adicionalmente, el mayor costo lo constituyen los sueldos del personal (más del 90% del costo total anual). Por lo tanto, es muy difícil reducir esta variable si se quiere ofrecer un servicio de excelencia, que requiere de personal experto y calificado.

Ante la imposibilidad económica de disminuir el precio y/o los costos; se recomienda en caso de llevarse al cabo el proyecto, proseguir con el estudio e investigación de mercado, con el objetivo de buscar estrategias que permitan corregir estas variables, y así disminuir el riesgo del proyecto.

Se concluye entonces que de instaurarse un precio como el que se definió y sustentó en el presente proyecto, junto con la demanda y costos definidos, la iniciativa muestra una estabilidad en términos de indicadores económicos, que sugieren que se debería llevar a cabo su realización.

XIII.2 Recomendaciones

Se mencionan a continuación una serie de consideraciones que se dejan propuestas, con el objeto que puedan ser evaluadas más adelante y, eventualmente, incrementar el atractivo y rentabilidad del proyecto.

Primero que todo es conveniente pensar este proyecto con un enfoque claro en “redes de colegios”, sean éstos municipalizados o particulares subvencionados, ya que de esta forma se contribuye con el aprovechamiento de sinergias, la optimización de recursos, la generación de conocimiento, el intercambio de buenas prácticas entre comunidades educativas y el beneficio de economías de escala.

Al ser un proyecto con componente tecnológica, y ya que la tecnología avanza de forma vertiginosa, se recomienda estar siempre a la vanguardia, investigando y realizando una mejora continua del proyecto.

Dada la amplitud del negocio en cuanto a sus alcances en el mejoramiento de la calidad educativa, es que las fases de monitoreo y seguimiento se siguen considerando como etapas claves. Más aún, al ser un proyecto que nace con un enfoque en los establecimientos educacionales de la Región Metropolitana, se debiese evaluar la posibilidad de que con el tiempo se convierta en una empresa prestadora de servicios de asesoría técnica educativa a nivel nacional. Y a largo plazo, replicar el modelo de negocio a otros países de Latinoamérica.

Un aspecto fundamental para el éxito del negocio, es la generación de alianzas estratégicas, que permitan mejorar la rentabilidad y factibilidad del proyecto. En la actualidad, la empresa es proveedor exclusivo en Chile de una de las empresas más destacadas a nivel mundial, en recursos digitales educativos. Sin embargo, es recomendable seguir en la búsqueda de nuevos proveedores, así como también de nuevas tecnologías que se utilicen en el apoyo del aprendizaje.

También es preciso crear lazos con empresas que ya entreguen soluciones en sistemas de gestión escolar (a través de herramientas que permitan la gestión académica y administrativa de los establecimientos educacionales). De igual forma, sería propicio buscar alianza con ATEs que ya se encuentren establecidas en el mercado, para así, transferir el modelo de negocio, ganar experiencia y unir esfuerzos para atender una mayor cantidad de establecimientos.

Adicionalmente, la generación de alianzas con personas naturales inscritas en el Registro ATE, permitiría contratar asesores que cuenten con amplia experiencia como docentes y con la ventaja de haber pasado por el proceso de selección del Mineduc para realizar asesoría. Más aún, y tal como se abordó en el capítulo de investigación de mercado, las personas naturales inscritas en el Registro ATE, tienen una alta disposición a asociarse con otros profesionales para ofrecer asesoría educativa.

Por último, resulta sustancial generar lazos con personas destacadas en el sector educativo, que aporten a la ATE en la calidad del servicio y como una “cara visible” que proyecte confianza, prestigio y experiencia.

Como recomendación anexa, en cuanto a la generación de alianzas, se puede considerar en el mediano y largo plazo (una vez que la ATE esté consolidada) mediante la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), generar alianzas con empresas, como fundaciones o mineras, para asesorar a establecimientos con un alto índice de vulnerabilidad.

En el presente proyecto se dejó de lado a los establecimientos particulares pagados, por no estar dentro del marco de la Ley SEP. Sin embargo, sería conveniente realizar un análisis más detallado de este segmento, para conocer la factibilidad de ofrecerles un servicio de similares características.

Entre otras opciones que pudiesen ser contempladas con el propósito de mejorar la propuesta, se presenta una recomendación final que se refiere al tema del contrato de personal de forma permanente, y consiste en evaluar posibilidades que permitan rentabilizarlos en los meses de verano (durante enero y febrero los establecimientos no reciben subvención por alumno), considerando la posibilidad de contratarlos en empresas asociadas que formen parte de los clientes del proyecto, y/o determinar actividades adicionales relacionadas con la ATE para desarrollar durante aquellos meses.

XIII.3 Comentarios Finales

En primer lugar, en cuanto al análisis del medio externo se concluye que a pesar de las amenazas identificadas, el entorno supone claras oportunidades de negocio. El notable crecimiento en la demanda por servicios ATE, el aumento de recursos invertidos y la cantidad de establecimientos adheridos a la Ley SEP es cada año mayor. Asimismo, la asistencia técnica educativa es considerada como una de las políticas de mejoramiento escolar en el país más importantes del último tiempo. En cuanto a las amenazas del medio externo, resulta primordial definir una estrategia genérica que persiga diferenciarse de la competencia, ofreciendo servicios adecuados al segmento objetivo, e invirtiendo más tiempo que la competencia en procesos y actividades que involucren la relación directa con el cliente.

No obstante, una debilidad predominante de la empresa es su falta de experiencia en asesoría educativa; lo cual claramente será desfavorable al momento de captar clientes. Para reducir esta falencia, se sugiere contemplar las recomendaciones propuestas en el apartado anterior.

Luego, en lo que respecta a la oferta en la Región Metropolitana, se ha detectado la inexistencia de una propuesta personalizada a los establecimientos educacionales que esté acorde a su contexto y necesidades específicas, a través de un proceso sistemático de mejora que involucre cada una de las áreas del plan de mejoramiento. Este diagnóstico se desarrolló en base a las entrevistas en profundidad realizadas a colegios y municipalidades, seminarios y en conjunto con la evidencia nacional e internacional, tomando en consideración lo desarrollado por expertos del área.

En cuanto a la demanda, y como se ha mencionado anteriormente, la mayor personalización, entre otras características del servicio ya descritas, sugieren la posibilidad de captar mayor valor por establecimiento y permiten un alineamiento de las necesidades del mercado con la propuesta desarrollada en el presente trabajo. El valor de la propuesta se respalda en los siguientes conceptos: calidad, excelencia, relación personalizada y la utilización de TIC como una herramienta de apoyo al aprendizaje.

En la actualidad existe un creciente consenso sobre la importancia de la incorporación de las TICs en educación. Sin embargo, las tecnologías por sí solas, no generan impactos sustantivos en los resultados educativos. No obstante, ellas pueden ser un componente fundamental en los esfuerzos para mejorar la calidad educativa, en cuanto formen parte de esfuerzos sistémicos. En relación a lo anterior, este proyecto contempla integrar TIC como una herramienta articuladora que busca aumentar la motivación, la interacción y la flexibilidad en el aprendizaje escolar. Asimismo, contribuye a potenciar los procesos de gestión escolar, y en particular, son una herramienta de apoyo para la implementación de procesos de mejoramiento institucional.

Con respecto a cada uno de los planes desarrollados, en el Plan de Marketing se definió la estrategia a seguir, con el fin de establecer y explotar una ventaja competitiva, aprovechar las fortalezas y oportunidades anteriormente descritas, y posicionarse de manera ventajosa frente a la competencia. En cuanto a los Recursos Humanos, estos constituyen una de las mayores limitaciones del proyecto, en el sentido que se debe encontrar el personal adecuado, con la formación necesaria y experiencia en el área educativa.

Por último, se determina que los factores críticos de éxito del negocio corresponden a: la captación inicial de clientes, la gestión de alianzas estratégicas, la diferenciación y personalización de los servicios ofrecidos y los recursos humanos de la empresa.

De acuerdo a la totalidad de antecedentes que se ha presentado, se concluye que el éxito del proyecto depende en gran medida de la gestión adecuada de las variables críticas ya mencionadas. En dicho caso, la iniciativa muestra claras posibilidades de éxito en términos de rentabilidad. Por tanto, en caso de disponer del capital propio necesario para la inversión inicial y puesta en marcha, se recomienda la realización del proyecto.

XIV. BIBLIOGRAFÍA

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-DIVISIÓN DE EDUCACIÓN. 2011. Tecnologías para la Educación (TEd)-Un Marco para la Acción.
- CENTRO DE EDUCACIÓN Y TECNOLOGÍA-ENLACES. 2012. Simce TIC 2011 Primeros Resultados. [Diapositivas].
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2007. Creación del Sistema de Información, Registro, Monitoreo, Evaluación y Certificación de los Servicios de Asistencia Técnica Educativa a Establecimientos Educativos.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2008. Percepción de directores, sostenedores, oferentes ATE y autoridades locales del Ministerio de Educación sobre la Asistencia Técnica Educativa y la Ley de Subvención Escolar Preferencial.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2009. Factores de Calidad de la Asistencia Técnica Educativa. Revisión de la literatura internacional y nacional.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2010. Asistencia Técnica Educativa en Chile: ¿Aporte al Mejoramiento Escolar?
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2010. Estándares de Calidad de Programas de Asistencia Técnica Educativa.
- CRISTIÁN BELLEI, ALEJANDRA OSSES, JUAN PABLO VALENZUELA. 2007. Experiencias Internacionales de Asistencia Técnica Educativa. Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile.
- CRISTIÁN BELLEI, ALEJANDRA OSSES, JUAN PABLO VALENZUELA. 2010. Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia. Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile.
- DEPARTMENT FOR CHILDREN SCHOOLS AND FAMILIES. New Relationship with Schools. Tercera edición. Londres, Inglaterra.
- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y DESARROLLO DE LA DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. 2010. Indicadores de la Educación en Chile 2007-2008.
- DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. 2008. Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.

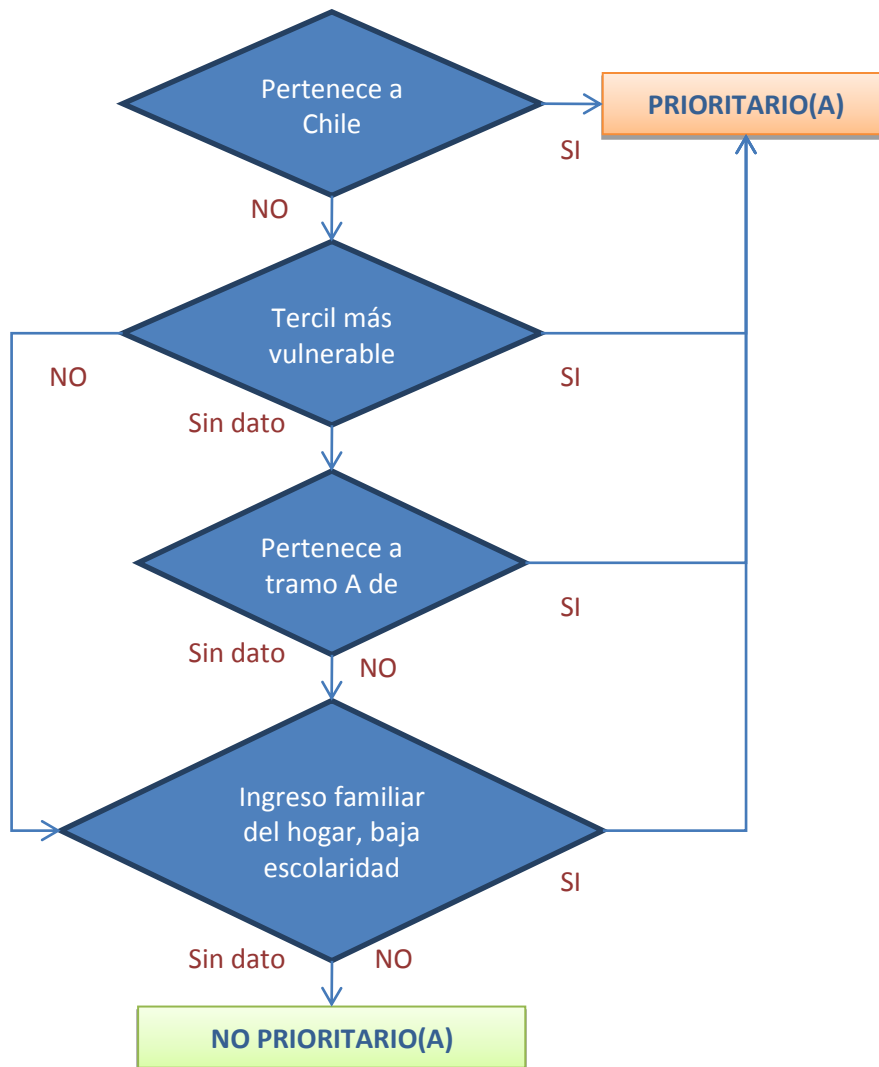
- DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE- ASISTENCIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA. 2010. Asistencia Técnica Educativa Externa. Marco Teórico: “Más apoyos para los procesos de Mejoramiento Educativo”.
- DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL ASISTENCIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA. 2010. Asistencia Técnica Educativa Externa. Orientaciones generales para oferentes de servicios ATE: “Más apoyos para los procesos de Mejoramiento Educativo”.
- DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL ASISTENCIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA. 2010. Material de apoyo para el proceso de búsqueda, contratación e implementación de un servicio ATE.
- BÁRBARA EYZAGUIRRE, LORETO FONTAINE. 2008. Las escuelas que tenemos. Centro de estudios públicos, Santiago, Chile.
- MICHAEL HITT, R. DUANE IRELAND, ROBERT HOSKISSON. 2008. Administración Estratégica, Competitividad y Globalización. México, séptima edición, Thomson.
- GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLE, RICHARD WHITTINGTON. 2006. Dirección Estratégica. Madrid, séptima edición, Prentice Hall.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE CHILE. 2010. Manual Estratégico – Equipos Apoyo Compartido.
- GONZALO MUÑOZ, XAVIER VANNI. 2008. Rol del estado y de los agentes externos en el mejoramiento de las escuelas: análisis en torno a la experiencia chilena. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 6.
- JAVIER MURILLO. 2007. Sobre eficacia escolar. Investigación Iberoamericana.
- POLITEIA, SOLUCIONES PÚBLICAS. 2008. Estudio Mejoramiento de la Gestión y la Calidad de la Educación Municipal. Santiago, Chile.
- NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN. 1995. Preparación y evaluación de proyectos. Santa Fe de Bogotá, tercera edición, McGraw-Hill.
- SEMINARIO ¿Contribuye la Asistencia Técnica Educativa a la profesión docente? Evidencia desde las escuelas: 15 de Diciembre 2011. Santiago, Centro de Investigación Avanzada en Educación, Universidad de Chile.
- SEMINARIO Integración de las TICs en la formación de profesores: desafíos del nuevo siglo: 5 de Julio 2012. Santiago, Oficina Regional de la Unesco, Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile y Enlaces del Ministerio de Educación.

- SEMINARIO Encuentro Internacional de Educación 2012-2013 “¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?: 26 de Julio 2012. Santiago, Educared, Fundación Telefónica.
- SEMINARIO SIMCE TIC: Reflexiones sobre una evaluación del siglo XXI: 2 de Agosto 2012. Santiago, Enlaces del Ministerio de Educación.
- ALEXANDER OSTERWALDER. 2010. Business Model Generation: Handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, N.J. John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo A. Metodología de identificación de alumnas y alumnos prioritarios

La operación de identificación de alumnos y alumnas prioritarias es realizada anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB). La determinación de la calidad de estudiante prioritario, así como la pérdida de esta condición, es informada anualmente a la familia y al sostenedor del establecimiento. Los criterios establecidos por la Ley y la metodología utilizada para que un niño o niña sea considerado como alumno prioritario, es la siguiente:



Anexo B. Metodología de clasificación de escuelas

1. **Autónomos:** Los establecimientos educacionales adscritos al régimen de subvención escolar preferencial podrán ser clasificados en la categoría de Autónomos a que se refiere la letra a) del artículo 9 de la ley N° 20.248, si cumplen los siguientes requisitos, en relación con los resultados obtenidos en las mediciones realizadas a los 4º años básicos por el Ministerio de Educación:
 - (a) Puntaje promedio como establecimiento en el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad (SIMCE) sea mayor que el puntaje promedio del establecimiento situado en la mediana de rendimientos de su grupo similar.
 - (b) Porcentaje de alumnos sobre 250 puntos en el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SIMCE) sea mayor que el porcentaje de alumnos sobre este puntaje que posee el establecimiento situado en la mediana de rendimientos de su grupo similar.
 - (c) Porcentaje de alumnos sobre 300 puntos en el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SIMCE) sea mayor que el porcentaje de alumnos sobre este puntaje que posee el establecimiento situado en la mediana de rendimientos de su grupo similar.

Lo anterior deberá ocurrir en al menos dos mediciones, considerándose las tres últimas que se hayan aplicado a nivel nacional. Además, deberán considerarse los siguientes indicadores complementarios:

- (a) Tasas de retención y aprobación de alumnos
- (b) Integración de profesores, padres y apoderados en el proyecto educativo del establecimiento
- (c) Iniciativa, consistente en la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico
- (d) Mejoramiento de condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento,
- (e) Evaluación del cuerpo docente, en el caso del sector municipal.

Estos indicadores complementarios serán considerados ponderando el valor de cada uno sobre los siguientes parámetros:

	MUNICIPALES	P.SUBVENCIONADAS
Tasa de aprobación	25%	
Tasa de retención	25%	
Mejora	17%	20%
Integración	13%	15%
Iniciativa	13%	15%
Evaluación docente	7%	0%

Estos indicadores se complementarán con el promedio SIMCE de cada establecimiento educacional, de acuerdo a lo dispuesto precedentemente, ponderando 70% el promedio SIMCE de cada establecimiento y 30% el conjunto de dichos indicadores.

2. **En Recuperación:** Los establecimientos educacionales adscritos al régimen de subvención escolar preferencial podrán ser clasificados en la categoría de En Recuperación que se refiere la letra a) del artículo 9 de la ley N° 20.248, si cumplen los siguientes requisitos, en relación con los resultados obtenidos en las mediciones realizadas a los 4º años básicos por

el Ministerio de Educación:

- (a) Puntaje promedio como establecimiento sea inferior a 220 puntos en el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad (SIMCE).
- (b) Proporción de alumnos del establecimiento sobre los 250 puntos del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SIMCE) sea inferior al 20 por ciento.

Lo anterior deberá ocurrir en al menos dos mediciones, considerándose las tres últimas que se hayan aplicado a nivel nacional. Además, deberán considerarse los siguientes indicadores complementarios:

- (a) Tasas de retención y aprobación de alumnos
- (b) Integración de profesores, padres y apoderados en el proyecto educativo del establecimiento
- (c) Iniciativa, consistente en la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico
- (d) Mejoramiento de condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento
- (e) Evaluación del cuerpo docente, en el caso del sector municipal.

Estos indicadores complementarios serán considerados ponderando el valor de cada uno sobre los siguientes parámetros:

	MUNICIPALES	P.SUBVENCIONADAS
Tasa de aprobación	25%	
Tasa de retención	25%	
Mejora	17%	20%
Integración	13%	15%
Iniciativa	13%	15%
Evaluación docente	7%	0%

Estos indicadores se complementarán con el promedio SIMCE de cada establecimiento educacional, de acuerdo a lo dispuesto precedentemente, ponderando 70% el promedio SIMCE de cada establecimiento y 30% el conjunto de dichos indicadores.

3. **Emergentes:** Los establecimientos educacionales adscritos al régimen de subvención preferencial que no cumplan los requisitos de los numerales 1 y/o 2 de este artículo serán clasificados como Emergentes.

La clasificación efectuada conforme a los numerales precedentes se realizará considerando grupos de establecimientos de similares características, entendiéndose por tal la agrupación de establecimientos que establece el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SIMCE).

Anexo C. Cálculo y Pago de la SEP

La Subvención Escolar Preferencial entrega recursos adicionales a los sostenedores de los establecimientos educacionales incorporados a la SEP, por cada alumno prioritario, así como por la concentración de éstos que se encuentren cursando los niveles educativos que están incorporados.

SEP por Alumno Prioritario (AP)

La siguiente tabla muestra el monto específico mensual que reciben por cada Alumno Prioritario (SEP por AP), expresado en Unidades de Subvención Educacional (USE, valor año 2012 = \$19.100,474):

-Autónomos: A esta categoría se entrega mensualmente el 100% de la SEP por alumno prioritario.

Recursos	Desde NT1 a 4º	5º y 6º	7º y 8º
SEP por AP	1.694 USE \$ 32.356	1.1253 USE \$ 21.493	0.5687 USE \$ 10.862

-Emergentes: A esta categoría, se entrega mensualmente el 50% de la SEP por alumno prioritario que recibe un establecimiento Autónomo; pero se añade un Aporte Adicional para hacerlo equivalente. Desde el inicio del año escolar en que el establecimiento Emergente se incorpora a la SEP, de este aporte adicional se entrega un tercio mes a mes, y los dos tercios restantes son retenidos hasta que cuenten con el PME (los que se pagarán de forma retroactiva).

Recursos	Desde NT1 a 4º	5º y 6º	7º y 8º
SEP por AP	0.847 USE \$ 16.178	0.56265 USE \$ 10.746	0.28435 USE \$ 5.431
Aporte Adicional	0.847 USE \$ 16.178	0.56265 USE \$ 10.746	0.28435 USE \$ 5.431
Total	1.694 USE \$ 32.356	1.1253 USE \$ 21.493	0.5687 USE \$ 10.862

-En Recuperación: Esta categoría recibe, desde que comienza a ejecutar su plan, un Aporte Extraordinario entregado en cuotas mensuales, iguales y sucesivas, cuyo monto anual es equivalente al de los establecimientos Autónomos y Emergentes.

Recursos	Desde NT1 a 4	5º y 6º	7º y 8º
Aporte Extraordinario	1.694 USE \$ 32.356	1.1253 USE \$ 21.493	0.5687 USE \$ 10.862

La clasificación del establecimiento incide en la forma y los plazos en que se entregan los recursos SEP, pero no en su monto total. Para el cálculo del monto mensual se multiplica el factor en USE correspondiente por la asistencia media promedio de los alumnos prioritarios del nivel respectivo, durante los tres meses precedentes al pago.

SEP por Concentración de Alumnos Prioritarios

Junto con la subvención por alumno prioritario, el aporte adicional para los establecimientos Emergentes y el aporte extraordinario para los establecimientos En Recuperación, se creó también una subvención por concentración que se paga por tramos de acuerdo con el porcentaje de alumnos prioritarios de cada establecimiento, para así entregar más recursos donde más se necesitan.

Para determinar el porcentaje de concentración se considera el promedio de la matrícula de las alumnas prioritarios, en relación con el promedio de la matrícula de todos los estudiantes de los niveles incorporados a la SEP, ambas registradas de marzo a diciembre del año anterior.

El monto mensual a entregar se determina multiplicando el valor USE correspondiente según el nivel y tramo de concentración, por la asistencia media promedio de los últimos 3 meses.

Se calcula según la siguiente tabla:

% de Alumnos Prioritarios	Desde NT1 a 4º	5º y 6º	7º y 8º
60% o más	0.302 USE \$ 5.768	0.202 USE \$ 3.858	0.101 USE \$ 1.929
Entre 45% y menos de 60%	0.269 USE \$ 5.138	0.179 USE \$ 3.418	0.090 USE \$ 1.719
Entre 30% y menos de 45%	0.202 USE \$ 3.858	0.134 USE \$ 2.559	0.067 USE \$ 1.279
Entre 15% y menos de 30%	0.118 USE \$ 2.253	0.078 USE \$ 1.489	0.040 USE \$ 764

Anexo D. Requisitos de ingreso al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa.

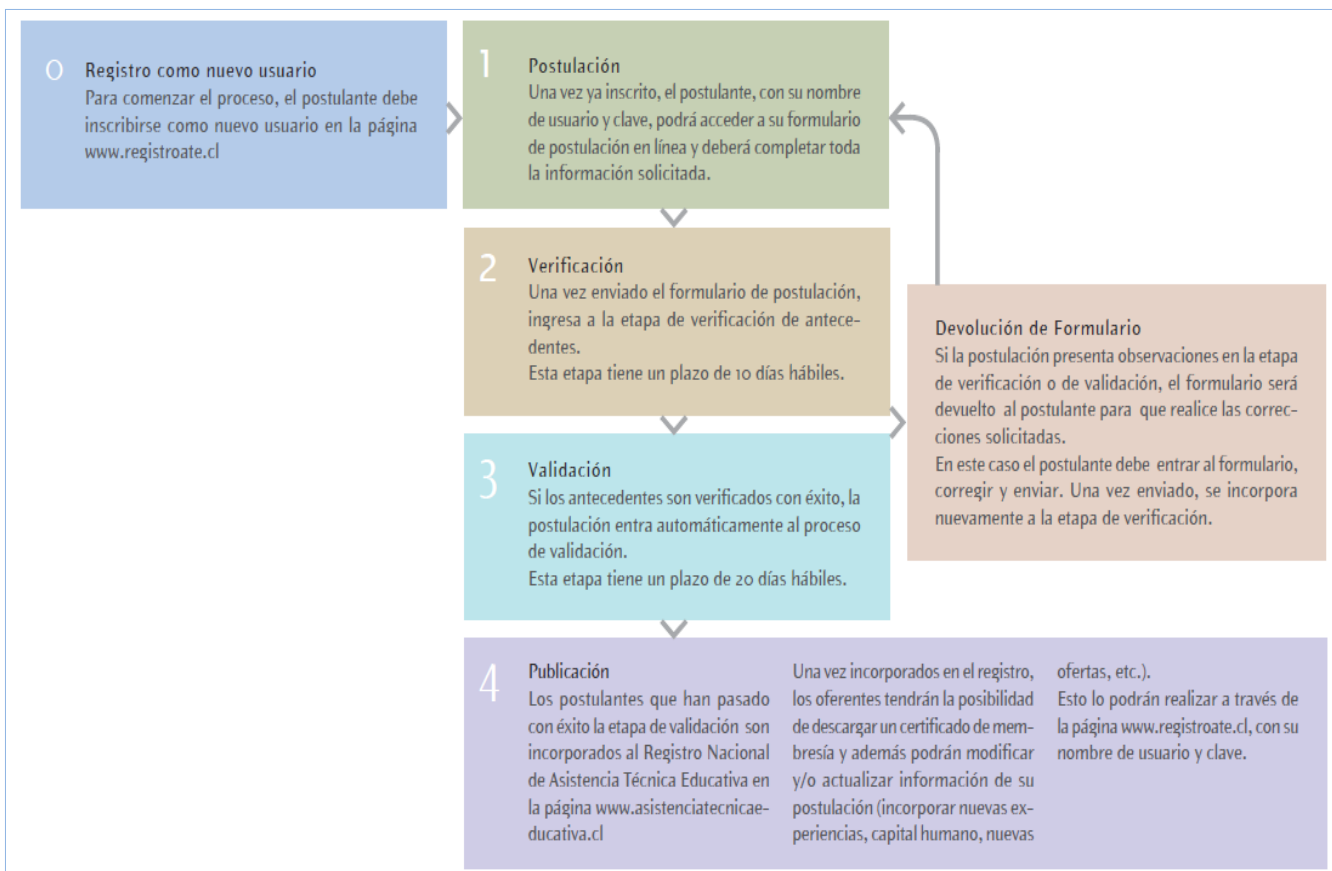
PERSONAS JURÍDICAS

A continuación se muestra una lista con los principales requisitos y documentos que debe tener para postular al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa.

REQUISITO	OBSERVACIONES	DOCUMENTO
1-Contar con personalidad jurídica vigente (Art. 32 inciso B punto 1)	<p>Sociedad de derecho: Es emanado por la autoridad competente (Conservador de Bienes Raíces).</p> <p>Sociedad de derecho privado: en el Ministerio de Justicia, el postulante se debe asegurar de que en el certificado esté explícita la vigencia de la sociedad.</p> <p>Sociedad de hecho: solamente es necesario presentar una declaración jurada de la sociedad firmada ante notario.</p> <p>Cualquiera de estos documentos debe ser emitido con una fecha que no exceda a los 6 meses anteriores a la presentación de la solicitud de incorporación al registro.</p>	Original o Copia legalizada ante Notario de Certificado de vigencia de la Persona Jurídica.
2- Los profesionales deben pertenecer a la Red Maestros de Maestros (CPEIP), Profesores Consultores LEM o ECBI, Profesores con Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP), o Profesores con Desempeño Destacado; o deben poseer título de Magíster o Doctorado en áreas relevantes para el desarrollo de asesorías. Además la institución postulante debe demostrar 3 años de experiencia en asesorías a establecimientos educacionales. (Art. 32 inciso B punto 2)	En el caso de que no todos los profesionales cuenten con este requisito, se debe acreditar que, por lo menos, el 40% del capital humano debe demostrar individualmente contar con experiencia de a lo menos 3 años en asesorías a establecimientos educacionales.	Original o Copia Legalizada ante Notario de Certificado de Membrecía o Pertenencia a algunos de estos Registros del MINEDUC. Títulos de Magíster o Doctorado originales o copias legalizadas ante Notario público.
3-No registrar incumplimiento de obligaciones previsionales, ni comerciales. (Art. 32 inciso B punto 4)	<p>Presentar Certificado de obligaciones previsionales (F30), que se consigue en la Dirección del Trabajo o bien a través del sitio http://www.dt.gob.cl</p> <p>Presentar un Informe Comercial emitido por la empresa DICOM, que se consigue en oficinas de dicha empresa o bien a través del sitio http://www.dicom.cl</p>	Documentos originales emitidos por las instituciones pertinentes o descargados del sitio Web respectivo.
4-Certificado de Antecedentes Penales para cada uno de los miembros del equipo de profesionales. (Art. 31)	Se consigue en el Registro Civil o bien a través del sitio http://www.registrocivil.cl/ . Al subirlo no debe tener más de un mes de emisión.	Original del último mes de Certificado de Antecedentes Tipo C, emitido por el Registro Civil.

REQUISITO	OBSERVACIONES	DOCUMENTO
5-Acreditar experiencia de a lo menos 3 años en asesorías a establecimientos educacionales. (Art. 32 inciso B punto 3)	Formato de carta recomendación disponible en sitio web del registro ATE. Ésta debe ser emitida por el director o sostenedor del establecimiento asesorado, debe contener identificación de la institución contratante, información sobre el trabajo realizado, período de ejecución, objetivos y resultados obtenidos.	Original o copia legalizada ante Notario de la carta de recomendación de la institución que recibió su servicio.
6-No haber sido eliminado del Registro ATE en los últimos años anteriores a su solicitud de inscripción (Art. 32 inciso B punto 5)	Ninguna	Ninguna
7-Demostrar la pertenencia legal de sus socios (Art. 31)	Tiene como equivalente el "Acta de Constitución de la Sociedad", que registran los socios que la integran; y la "Declaración Jurada del Representante Legal de la Sociedad" que acredita la calidad de socios de las personas que se indican. Para las fundaciones y sociedades anónimas, se puede adjuntar el "Acta de Constitución del Directorio Actual".	Original o Copia Legalizada ante Notario de Certificado de Socio de la Institución obtenida en el Conservador de Bienes Raíces o Notario Público.
8-Contar con una oficina administrativa permanente. (Art. 31)	Ninguna	Certificado de inscripción en el Conservador de Bienes Raíces si son propietarios o Copia Notarial del Contrato de Arrendamiento o de Comodato de la Oficina.
9- Presentar una oferta de servicio en al menos 1 área temática del Registro ATE. (Art. 31 inciso B punto 6)	Debe ser realizado en línea en www.registroate.cl , según las características que se van señalando. Se evalúa que estén claramente los contenidos, resultado esperado, objetivo y duración del servicio.	Ninguno

Anexo E. Etapas del proceso de incorporación al Registro ATE.



Anexo F. Estándares de calidad para programas ATE.

Componentes y elementos de gestión:

Etapa: Diseño del programa

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

Etapa: Implementación del programa

Componentes	Elementos de gestión
Diagnóstico para ajuste del programa	13. El programa realiza un diagnóstico, considerando la información institucional disponible, y elabora los indicadores de condiciones iniciales sobre los aspectos donde propone lograr resultados.
	14. El diagnóstico es compartido y aprobado por la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).
Acuerdos para la implementación	15. El programa realiza ajustes al diseño propuesto de acuerdo a la información diagnóstica, sin modificar características centrales del programa contratado (objetivos, resultados y productos).
Ejecución del plan de trabajo	16. El programa elabora un plan de trabajo que incluye: objetivos, resultados y productos intermedios y finales, metodologías, actividades, cronograma, responsable del equipo ATE frente a la escuela, responsables de la contraparte (sostenedor y escuela), funciones a desempeñar por cada uno y mecanismos de comunicación entre éstos.
Relación con la contraparte	17. El plan de trabajo elaborado es acordado con la contraparte (sostenedor y equipo directivo).

Seguimiento de la Implementación	<p>18. Se implementa el plan de trabajo en los términos acordados (metodología, actividades, cronograma, perfil, experiencia y responsabilidades de la ATE)</p> <p>19. Las actividades realizadas incluyen acciones de transferencia de competencias, metodologías e instrumentos para dejar capacidad instalada en los actores.</p> <p>20. Durante la ejecución del programa, y en caso de ser necesario, el equipo ATE integra aspectos no previstos en la propuesta y mantiene la dirección para lograr los objetivos y resultados.</p> <p>21. Se implementan los mecanismos de comunicación acordados entre equipo ATE y la contraparte (sostenedor, equipo directivo y cuerpo docente).</p> <p>22. El equipo ATE realiza acciones para asegurar que los actores (equipo ATE, sostenedor y equipo directivo) asuman el liderazgo y responsabilidad compartidos durante la implementación del programa.</p> <p>23. El programa implementa sistemáticamente mecanismos de seguimiento que incluyen: el cumplimiento del plan de trabajo, la percepción de la contraparte (sostenedor, equipo directivo y docente de la escuela) y la transferencia de capacidades a los actores.</p> <p>24. La información recogida a través del seguimiento es registrada, sistematizada y analizada en los plazos establecidos.</p> <p>25. La información recogida es discutida en conjunto con la contraparte (al menos sostenedor y equipo directivo) y se utiliza para retroalimentar la implementación del programa.</p>
----------------------------------	--

Etapa: Evaluación y resultados del programa

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

Anexo G. Detalle de los servicios de la competencia directa

(a) Sociedad de Sistemas de Gestión Aprendizaje y Administración Ltda

Nombre comercial: Proyecto Da-Vinci

Descripción: consultora que surge en el año 2004 y en el año 2009 es acreditada como ATE. Cuenta con un equipo profesional multidisciplinario, conformado por profesores, ingenieros, antropólogos, sociólogos, comunicadores, psicólogos y diseñadores gráficos, en torno a un proyecto de investigación y desarrollo de modelos y sistemas para la Gestión del Conocimiento.

La empresa se desarrolla en 3 áreas:

- E-learning
- Capacitación
- Gestión educativa

En el área de gestión educativa ofrece servicios de consultoría a instituciones públicas y privadas. Dentro de los servicios ofertados, según la página web de la empresa, se encuentran:

- Asistencia Técnica Integral en Educación.
- Proyectos de investigación e innovación.
- Estudios socio-organizacionales de los sistemas municipales de educación.
- Diseño e implementación de modelos de gestión.
- Evaluación de competencias laborales en establecimientos educacionales.
- Evaluación de la gestión institucional y curricular al interior de liceos y escuelas.
- Estudios de riesgo escolar.
- Tutorías.
- Cursos y talleres de perfeccionamiento docente.
- Cursos y talleres de capacitación para los asistentes de la educación.
- Diseño y desarrollo de cursos e-learning.
- Construcción de Objetos Digitales de Aprendizaje (ODEAs).

En el Registro ATE la empresa ofrece los siguientes servicios:

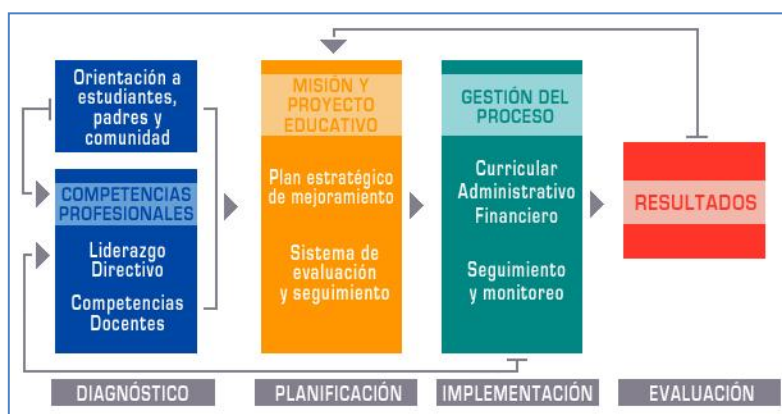
Nombre de la Oferta	Área	Subárea
Curso Taller de Planificación y Evaluación de las Unidades Pedagógicas del Programa de Estudio de Lenguaje.	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Curso Taller de Gestión de Recursos.	Gestión de Recursos	Manejo de procesos administrativos
Curso-Taller: Liderazgo Directivo.	Liderazgo	Liderazgo Directivo
Taller de Participación y Convivencia para los Asistentes de la Educación	Gestión de Recursos	Gestión Efectiva del Recurso Humano del Establecimiento
Taller de Didáctica de la Educación Matemática Segundo Ciclo Enseñanza Básica	Gestión Curricular	Instrumentos curriculares: marcos curriculares, programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso
Taller de Didáctica de la Educación Matemática Primer Ciclo Enseñanza Básica	Gestión Curricular	Instrumentos curriculares: marcos curriculares, programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso
Taller de Didáctica del Lenguaje y la Comunicación Segundo Ciclo Enseñanza Básica	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula

Fuente: Registro ATE

Modelo de Gestión: la propuesta CIGA fue el resultado de una investigación realizada por el PíEE, financiada por Conicyt y publicada el año 2002. Se trata de una herramienta de gestión, que permite agrupar las distintas dimensiones del proceso educativo en categorías funcionales según su carácter, aportando criterios orientadores, tanto para el análisis de la gestión educativa, como para la disposición estratégica de los cambios.

Modelo de Gestión de Calidad

Este modelo fue desarrollado en una investigación conjunta realizada por la Fundación Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile, siendo una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debiera tener para un adecuado funcionamiento organizacional.



Fuente: www.da-vinci.cl

Sistema Integrado de Gestión Educacional Municipal (SIGEM)

Este sistema permite integrar los distintos subsistemas que desarrollan sus funciones en forma simultánea e interconectada en el sistema de educación local y apoyar con registros, evidencias e información cuantitativa y cualitativa, la planificación estratégica y la toma de decisiones.

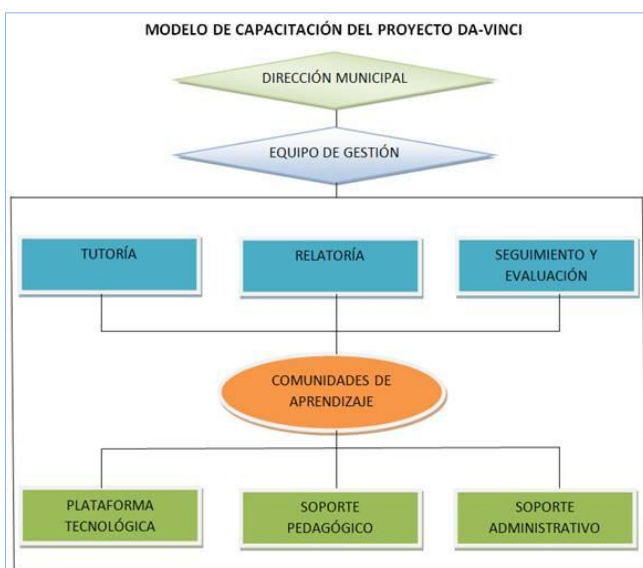
Metodología

La metodología apunta a modelar los procesos de gestión educativa y tiene como fundamento y eje organizador al Sistema Integrado de Gestión de Educación Municipal SIGEM. Desde esta perspectiva la implementación de los planes de mejora en una determinada comuna, consta de 4 etapas:

- Diagnóstico integral del sistema de educación municipal
- Plan de desarrollo comunal y plan de mejora por establecimiento
- Implementación de los planes de mejora
- Diseño e implementación del modelo de seguimiento y monitoreo de los planes de mejora

Capacitación

El modelo de capacitación está basado en el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje, como se representa en el siguiente esquema:



Fuente: www.da-vinci.cl

Plataforma Tecnológica

Poseen una plataforma educativa-tecnológica LMS (Learning Management System), que permite la administración de un Sistema de Gestión de Aprendizaje, con múltiples herramientas web (juegos de aprendizaje, evaluaciones on line, foros de discusión, videoconferencias, encuestas, generación de informes, etc.).

La flexibilidad de la plataforma permite un adecuado uso de los recursos acorde con los requerimientos de cada institución.

(b) Grupo Educaria

Nombre comercial: Educaria Zig-Zag
Grupo Educativo

Descripción: Educaria se dedica exclusivamente al ámbito de la Educación, siendo una empresa líder en España e Iberoamérica. Sus actividades cubren un espectro sumamente amplio incluyendo: la creación de contenidos educativos sobre distintas plataformas, la oferta de soluciones TIC para la gestión de centros educativos, el desarrollo de programas de evaluación de resultados y la consultoría dirigida a lograr excelentes resultados sostenibles en el tiempo.

En Chile, el Grupo Educaria está presente mediante Educaria Zig-Zag y Grupo Educativo.

Educaria Zig-Zag: compañía chilena creada en el año 2000, como una extensión de la Editorial Zig-Zag.

Poseen un equipo multidisciplinario, especializado en distintas áreas de la educación. Cuentan con especialistas en TIC y soluciones tecnológicas, desarrollo de software, edición de textos escolares y materiales educativos, capacitación docente, asesorías en gestión organizacional y de recursos, psicólogos y académicos de vasta trayectoria y de reconocido prestigio.

Como Asesoría Técnica Pedagógica ha asistido a más de 40 municipios, capacitado a 5.328 docentes y evaluado, durante el último año, a 309.556 alumnos.

Buscan instalar una visión de lo que debe ser la gestión escolar asociada a una articulación e integración de los factores vinculados a la eficacia organizacional. En esta dimensión se ha

avanzado en el diseño de planes de mejoramiento de carácter integral, se ha instalado una lógica y una cultura de evaluación sistemática, se ha insistido en la normalización escolar y se ha logrado llegar al aula, a través de la planificación curricular y la aplicación de guías que garantizan cobertura curricular y actualización didáctica. En lo principal, se han priorizado los procesos de motivación y profesionalización docente, y a través de todo lo anterior, se han logrado mejorar sustantivamente las prácticas docentes y los resultados de aprendizaje, medidos en el SIMCE.

En materias TIC se procura generar valor a las soluciones tecnológicas. Bajo el concepto de facilitar la labor docente y de todo el estamento educacional.

Sus productos y servicios se detallan a continuación:

- Evaluación: permite la medición de los aprendizajes clave y de la cobertura curricular para alumnos de NT1 a NB6 de Enseñanza Básica. Se aplica en tres oportunidades durante el año escolar.
- Consultoría ATE: programa de apoyo y acompañamiento sistemático a los establecimientos educacionales orientado a optimizar la gestión escolar, con el objeto de mejorar los resultados de aprendizaje.
- Capacitación: contempla el desarrollo e implementación de competencias y habilidades en docentes, asociadas a la profundización de conocimientos en gestión curricular, liderazgo y convivencia escolar.
- Software de gestión escolar S.E.N.D.A.: permite gestionar la información administrativa y financiera de los colegios, el desempeño docente, la evolución de los aprendizajes y gestionar la relación con los apoderados y el Mineduc.
- Software de optimización de horarios y dotación docente: gestiona de manera eficiente la dotación docente, los recursos materiales compartidos y la generación de horarios balanceados académicamente, acorde a sus restricciones pedagógicas.
- Software de gestión de bibliotecas Sophia: gestiona el material pedagógico y cultural del colegio (libros, periódicos, material digital). Informes de demanda y circulación de material entre docentes, alumnos, apoderados y proveedores.
- Pizarras Interactivas: facilitan procesos de aprendizaje al interior de las aulas. Permiten al docente operarlas con suma facilidad, integrando contenidos, imágenes y animaciones.
- Contenido digital y multimedia: innovadores e interactivos recursos digitales para potenciar aprendizajes de los estudiantes en las distintas áreas de conocimiento de la etapa escolar. A través de eduMedia, una plataforma en Internet donde el alumno encuentra las más diversas animaciones del área de las ciencias: matemática, física, química, electricidad, ciencias de la vida y de la Tierra, entre otras. Las animaciones permiten entender los principios que rigen distintos procesos, ideal para trabajar en el aula con pizarras digitales interactivas

En el Registro ATE Educaria Zig-Zag ofrece los siguientes servicios:

Nombre de la Oferta	Área	Subárea
Convivencia sana en mi escuela	Convivencia Escolar	Técnicas para prevención y resolución de conflictos en el ámbito escolar
Promoviendo una escuela segura	Convivencia Escolar	Clima Escolar
Prevención del abuso sexual infantil	Convivencia Escolar	Acciones de apoyo psicosocial a estudiantes

Plan Matemático para el Primer Ciclo	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Taller sobre didáctica de la matemática	Gestión Curricular	Definición de estrategias inclusivas que potencien el aprendizaje de todos los niños
Taller planificación y evaluación efectiva	Gestión Curricular	Instrumentos curriculares: marcos curriculares, programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso
Plan de apoyo a la lectura "lectores más lectores"	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Innovando mi clase, uso efectivo de los recursos tecnológicos TIC	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Desarrollando competencias científicas, plan de apoyo a las ciencias	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Construyendo aprendizajes significativos en el aula	Gestión Curricular	Planificación de la enseñanza, anual y clase a clase
Capacitación en construcción y análisis de instrumentos	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Iniciativas para innovar en tecnologías de administración	Gestión de Recursos	Reestructuración Administrativa
Uso efectivo de los recursos SEP	Gestión de Recursos	Gestión Efectiva del Recurso Humano del Establecimiento
Software y hardware para la Gestión Escolar	Liderazgo	Uso efectivo de recursos técnicos y pedagógicos de acuerdo a las metas de aprendizaje
La acción de un gestor en la escuela \ "liderar equipos\ "	Liderazgo	Liderazgo Directivo
Uso efectivo de la Pizarra Digital Interactiva (PDI), en la sala de clases	Liderazgo	Uso efectivo de recursos técnicos y pedagógicos de acuerdo a las metas de aprendizaje
Capacitación \ "Mejorando la gestión en mi escuela\ "	Liderazgo	Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de gestión
Capacitación: Formulando Planes de Mejoramiento Educativo y Proyecto Educativo Institucional	Liderazgo	Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de gestión

Fuente: Registro ATE

Grupo Educativo: fundado en marzo de 2009. Está conformado por un equipo diverso de profesionales que trabaja como consultores o investigadores asociados en las distintas áreas de proyecto.

Trabajan principalmente en 3 áreas: acompañando en terreno a los actores en la implementación de procesos de gestión educacional sustentable, en la selección y formación de líderes educativos y participando de la discusión en temas de políticas educativas innovadoras.

- **Gestión educacional sustentable:** asesoran a los clientes a conocer las características y proyecciones de sus establecimientos y su entorno, definir un plan de trabajo de largo plazo alineado con su misión y visión y definir indicadores y metas para alcanzar sus objetivos curriculares y de gestión. Los acompañan en el proceso de implementar y monitorear estos procesos de gestión, a través de la construcción conjunta de relaciones de confianza.

Los servicios en este ámbito son: elaboración de PADEM, elaboración de Proyectos Educativos Institucionales (PEI), diseño y control de gestión de planes de mejoramiento SEP, asesoría en el mejoramiento de procesos de gestión y seguimiento de proyectos, asesoría de recursos humanos en educación, planes de trabajo para la definición e

implementación de una estrategia de convivencia escolar.

- **Selección y formación de líderes educativos:** acompañan y asesoran a sostenedores públicos y privados en el diseño e implementación de procesos de selección e inducción de equipos directivos y docentes de sus establecimientos
- **Innovación educativa e investigación aplicada:** realizan consultorías e investigación aplicada en el ámbito de políticas educativas y participamos en diversas instancias de discusión sobre las políticas del sector.

Hasta el momento no han realizado asesorías en TIC como. Sin embargo, mediante el uso de otros fondos con que cuentan los sostenedores, los han contratado para implementar y capacitar a docentes y alumnos en el uso de TIC dentro de las salas de clases.

En el Registro ATE Grupo Educativo ofrece los siguientes servicios:

Nombre de la Oferta	Área	Subárea
Evaluación de aprendizajes en Lenguaje, Matemática, Comprensión de la Naturaleza y la Sociedad	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Diagnóstico de aspectos pedagógicos	Liderazgo	Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de gestión
Diseño de Plan Estratégico para Establecimientos y Redes Educativas	Liderazgo	Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de gestión

Fuente: Registro ATE

(c) Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.

Nombre comercial: Arquimed

Descripción: Arquimed es una empresa con más de 60 años, que se especializa en los campos de la Educación (Ciencia y Tecnología), reactivos químicos, suministros de laboratorio y productos clínico-médico en el mercado chileno.

El Grupo Arquimed tiene más de 75 años de experiencia en el diseño de innovaciones aplicadas para industrias productivas y de servicios. Apoyados en esa trayectoria, el año 2000 creó el área de Educación, que adquirió rápidamente una importancia estratégica para la Compañía.

Han trabajado con más de 240 establecimientos municipales, en 20 comunas de todo el país, beneficiando a más de 220 mil estudiantes de Arica a Punta Arenas, con novedosos laboratorios educativos para las áreas de Matemática, Lenguaje, Ciencias, Educación Preescolar, Contenidos Multimedia, Inglés y Técnica Profesional, entre otros. Esta experiencia les ha permitido transferir nuestro conocimiento hacia otros países, compartiendo servicios y expandiendo un modelo de innovación aplicada en el ámbito escolar.

Su amplia cobertura les ha permitido capacitar anualmente a 5 mil profesores de todo Chile en el uso de tecnología educativa de vanguardia. Cada semana brindan sobre 3 mil horas de asistencia en aula y consultoría, gracias a un equipo de más de 200 educadores, distribuidos en oficinas y organismos regionales a lo largo de todo el país.

Recursos didácticos: provee al mercado chileno educativo de la una completa línea de productos de Equipamiento Didáctico y Tecnologías Educativas.

- Kit para el desarrollo del idioma Inglés: Una gama de juegos de entretenimiento educativo, libros y material interactivo estimulan a los estudiantes de nivel preescolar y primer ciclo básico, a desarrollar sus habilidades en inglés.
- Languagenut: software, diseñado por una empresa inglesa, permite la enseñanza del inglés a través de internet, con clases de 2 horas a la semana. Para niños de 1° a 4° básico.
- Pizarras Interactivas Digitales
- Sistemas de administración, control y asistencia docente (Study 500-Sanako): software que mejora el rendimiento docente. Este combina el uso de multimedia e Internet con una herramienta de gestión en la sala de clases.
- Recursos Didácticos Preescolar: diseñados para apoyar de una manera integral y transversal los ámbitos de desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños de 4 a 6 años de edad. Cada uno de estos recursos se compone de material concreto manipulable, seguro y atractivo conformando un producto innovador.
- Aprendizaje Constructivo de las Matemáticas: corresponde a una metodología de aprendizaje profundo de las Matemáticas, donde el niño o niña utiliza material didáctico de alta calidad pedagógica y vive un conjunto de experiencias especialmente diseñadas para descubrir y dominar las Matemáticas.
- Aprendizaje Constructivo del Lenguaje: es una metodología diseñada para que niños y niñas experimenten de forma activa un profundo proceso de desarrollo, tanto en el aprendizaje de los contenidos específicos de Lenguaje como en el desarrollo de habilidades de pensamiento.
- Aprendizaje Interactivo de las Ciencias: es un proyecto desarrollado para la enseñanza de las Ciencias. A través de éste se busca que los alumnos y alumnas mejoren sus aprendizajes y habilidades en torno a la enseñanza de las Ciencias, procurando promover una alta motivación por la cultura científica.

Dentro de los servicios educativos se encuentra:

- Implementación Metodológica: busca implementar metodologías educativas tendientes a generar procesos activos de construcción de aprendizaje por medio de la experimentación, el análisis y la construcción de conocimiento utilizando, de forma adecuada, material didáctico concreto y tecnologías educativas que se incluyen en las propuestas.
- Seminarios: Se organiza frecuentemente un gran número de jornadas y seminarios cuyo objetivo es promover el intercambio de experiencias entre los docentes, para fomentar en los alumnos el desarrollo de habilidades cognitivas y emocionales, apoyar frente a las dificultades de la implementación, solución de problemas técnicos, contenidos curriculares y pedagógicos frente al uso de los laboratorios.
- Apoyo en aula y Modelaje: considera visitas periódicas de modelaje en aula. El modelaje en el aula son visitas que consisten en apoyar a los docentes directamente en las clases.
- Liderazgo: el objetivo central de llevar a cabo un programa de convivencia escolar es establecer el marco de coordinación, diseño y desarrollo de actuaciones que favorezcan la mejora de la convivencia y el clima escolar como factor de calidad en la educación.
- Evaluación y Seguimiento: propuesta de abordaje en torno al tema SEP que considera el monitoreo permanente, la capacitación de los equipos de las escuelas en la aplicación de instrumentos de evaluación pedagógica, que les permitan ser agentes activos de los procesos, el levantamiento de datos que den indicadores de proceso y permitan realizar predicciones de los posibles resultados.

En el Registro ATE Arquimed ofrece los siguientes servicios:

Nombre de la Oferta	Área	Subárea
Talleres de Convivencia	Convivencia Escolar	Clima Escolar
Capacitación para Prebásica en estrategias didácticas	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario General: Didáctica Prebásica	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario General: Didáctica de Lenguaje para 2º ciclo	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Modelaje en Aula de Lenguaje	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Diagnóstico Integral: Evaluación Curricular e Institucional	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Evaluación de Avance Curricular en Ciencias Naturales	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Evaluación de Avance Curricular Integral	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Capacitación Pizarra Interactiva	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Modelaje en aula de Matemáticas	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Didáctica del Lenguaje para 1º a 4º básico.	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Didáctica de las Matemática de 1º a 4º básico	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Didáctica de las Matemática de 5º a 8º básico	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Rural Multigrado	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Habilidades Cognitivas en Evaluación para 1º ciclo básico	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Didáctica Concreto Digital	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Taller Didáctica Pre escolar	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario de Profundización: Habilidades Cognitivas en Evaluación, 1º ciclo	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Taller de profundización: Demostrativo Didáctica de las Ciencias	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Taller Avanzado Clases Digitales Matemática	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Taller Avanzado Clases Digitales Lenguaje.	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Taller: Didáctica Todos Aprendemos	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario: Detección y Evaluación de Necesidades Educativas Especiales.	Gestión Curricular	Definición de estrategias inclusivas que potencien el aprendizaje de todos los niños
Seminario Currículum en Pre Básica	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Didáctica y Currículum de las Ciencias	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Taller de Profundización: Didáctica de Las Ciencias 1º y 2º ciclo	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Seminario Habilidades Cognitivas en Evaluación, 2º ciclo básico	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Asesoría para la postulación de Proyecto de Integración Escolar	Gestión Curricular	Definición de estrategias inclusivas que potencien el aprendizaje de todos los niños
Talleres de desarrollo de competencias técnico-pedagógicas en Inglés	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula

Asesoría para el diagnóstico de la Gestión Institucional	Liderazgo	Levantamiento de información estratégica sobre la gestión institucional
Asesoría en elaboración y/o reelaboración de Planes de Mejoramiento	Liderazgo	Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de gestión
Monitoreo de Planes de Mejora	Liderazgo	Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de gestión

Fuente: Registro ATE

(d) Inversiones, Asesorías y Capacitación Castellano Ltda.

Nombre comercial: Inversiones Castellano

Descripción: es una empresa que surgió en un comienzo como OTEC, luego como ATE y sostenedor de colegios en forma paralela (en el año 2008).

Ofrece capacitaciones a empresas públicas y privadas. En el ámbito educativo, ofrece asesoría a colegios municipales y particulares, promoviendo en el sistema educacional el uso de tecnologías de información y comunicación, dirigido principalmente a docentes, directivos y estudiantes. Asimismo impulsa metodologías innovadoras para la gestión y dirección de calidad en las organizaciones escolares y la creación y aplicación de un modelo de asesoría a escuelas.

La empresa cuenta con un equipo multidisciplinario con formación en pedagogía, sociología, psicología, informática, ingeniería, comunicaciones y diseño.

En el Registro ATE la empresa ofrece los siguientes servicios:

Nombre de la Oferta	Área	Subárea
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar	Clima Escolar
Capacitación en análisis cualitativo y cuantitativo de la gestión escolar.	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Análisis cualitativo y cuantitativo de la gestión escolar del Primer Semestre Escolar	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Control de logros por contenidos	Gestión Curricular	Instrumentos curriculares: marcos curriculares, programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso
Planificación y evaluación educacional	Gestión Curricular	Planificación de la enseñanza, anual y clase a clase
Plan de superación profesional para docentes que resulten mal evaluados	Gestión Curricular	Instrumentos curriculares: marcos curriculares, programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso
Capacitación de docentes en gestión curricular	Gestión Curricular	Instrumentos curriculares: marcos curriculares, programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso
¡Enseñar Matemáticas, enseñar a pensar! En los Niveles de Transición	Gestión Curricular	Acción Docente en el Aula
Evaluación de aprendizajes	Gestión Curricular	Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes
Evaluación Curricular aplicada al	Gestión Curricular	Instrumentos curriculares: marcos curriculares,

aula.		programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso
Software de gestión escolar y educativa INSIGNIA	Gestión de Recursos	Manejo de procesos administrativos
Plan de superación profesional para docentes que resulten mal evaluados	Liderazgo	Liderazgo Pedagógico
Capacitación a Docentes Directivos y Docentes propiamente tal en gestión curricular	Liderazgo	Liderazgo Pedagógico
Capacitación en el Software de gestión escolar y educativa INSIGNIA	Liderazgo	Uso efectivo de recursos técnicos y pedagógicos de acuerdo a las metas de aprendizaje

Fuente: Registro ATE.

Metodología

Un equipo de profesionales otorga asistencia técnica en la elaboración del diagnóstico y elaboración de los Planes de Mejora. Esto implica el apoyo en la aplicación de instrumentos para verificar aprendizaje en las áreas de lenguaje, tanto en comprensión como en dominio lector, así como en el diagnóstico de las condiciones institucionales de los establecimientos escolares. Una vez obtenidos los datos, se ordenan y analizan, transformándolos en información que permita definir las acciones y metas de los Planes de Mejora.

Se busca fuertemente la participación de los actores escolares en el diagnóstico, con la certeza que la calidad de este proceso influirá en la pertinencia y efectividad de las acciones que se propongan en los Planes de Mejora y, por lo tanto en la definición y logro de las metas que cada escuela se proponga.

Modelo de Gestión

Para la gestión escolar se utiliza Insignia, un software que administra la información total de un establecimiento educacional, de origen administrativo y técnico pedagógico. Esta herramienta permite gestionar y evaluar toda la información administrativa: subvenciones, matriculas y vacantes, establecimiento, profesores, alumnos y apoderados.

En el ámbito técnico pedagógico, permite evaluar el proceso de enseñanza de los profesores a los alumnos, mediante pruebas online y en papel, identificando las debilidades de este proceso y la medida correctiva.

Anexo H. Detalle de los servicios de la competencia indirecta

a) Personas Jurídicas y Universidades

- **Empresas o Consultoras del área educativa:** en esta categoría se encuentra Máster 7, Redess, Pattern Capacitación, Asesorías Integrales Foco (FocoEscuela) y Santillana.

Estas empresas ofrecen productos y servicios enfocados en el área de gestión curricular y liderazgo. En la primera área, los servicios más ofertados corresponden a la acción docente en el aula y la evaluación y monitoreo del avance en los aprendizajes. En el área de liderazgo, las subáreas con mayor oferta son: liderazgo directivo y liderazgo docente.

De este grupo, las ATE de mayor importancia son: Máster 7, Santillana y Redess. De las cuales, se consiguió entrevistar a las dos primeras.

Máster 7 utiliza un Modelo Pedagógico propio que ofrece soluciones pedagógicas (recurso que brinda planificaciones clase a clase en los subsectores de Lenguaje y Matemática) y que constituye la base del Modelo Máster 7, también ofrece tutorías de acompañamiento al docente en el aula para la instalación del modelo pedagógico y talleres de capacitación a los docentes en la metodología del modelo pedagógico y en ejes específicos de los subsectores de Lenguaje y Matemática, por último realiza evaluaciones externas (servicio que se ofrece asociado al Modelo Máster 7 y como prestación independiente).

De acuerdo a un estudio realizado por el CIAE el año 2010: “Estudios de caso de Programas de Asistencia Técnica Educativa”, las debilidades de Máster 7 son no contar para todas las escuelas con tutores especialistas en los subsectores que se asesoran y la escasa incorporación de tecnología como recurso pedagógico.

Redess forma parte de Chileduc, institución profesional que entrega servicios y soluciones en materia educacional y organizacional a entidades públicas y privadas. Su oferta se enfoca principalmente en el área de Liderazgo (liderazgo pedagógico y directivo) y en el área de Gestión de Recursos, con énfasis en el manejo de procesos administrativos y la reestructuración Administrativa.

Por último, Santillana se focaliza en las áreas de Gestión Curricular y Liderazgo. Realizan mayormente evaluaciones en el área de Gestión Curricular y perfeccionamiento docente en el área de Liderazgo. Recién este año comenzaron con las áreas de Convivencia y Gestión de Recursos

En la Región Metropolitana han asesorado a más de 180 colegios, La mayoría de las asesorías han sido perfeccionamiento docente.

No ofrecen asesoría con la implementación de TIC en el aula. Solo realizan talleres de perfeccionamiento docente en este ámbito. Adicionalmente, la editorial incluye como complemento al texto, un libro digital que reproduce el libro de texto e incluye elementos multimediales e interactivos contextualizados con los contenidos curriculares.

Al consultar sobre estrategias en el futuro para implementar TIC en el aula, se indica que como ATE, ellos desean empezar por lo esencial.

- **Sostenedores de Colegios:** a este grupo pertenecen: Aptus (de la Sociedad de Instrucción Primaria), Fundación Gabriela Mistral, Centro de Orientación Educativa y Capacitación (CEIS-Maristas), Fundación Astoreca, Asesorías Pedagógicas Chile, Asesorías, Consultora y Proyectos Educativos Innovación Tres (Red educacional Crecemos).

De las ATE que funcionan paralelamente como sostenedoras de colegios, la de mayor relevancia es Aptus, de la cual se obtuvo mayor información a través de una entrevista.

Aptus Chile es una corporación sin fines de lucro, que tiene como entidades fundadoras a la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP) y la Fundación Reinaldo Solari. Han entregado asesoría integral a más de 60 colegios a nivel de país y en perfeccionamiento docente han asesorado a más de 10.000 profesores.

Aptus se enfoca principalmente en evaluaciones y asesorías, que suelen ser de carácter integral, que se enmarcan en las áreas de Gestión Curricular y Liderazgo.

La asesoría integral se concreta a través de un programa implementado en escuelas vulnerables del país, con la ayuda de los profesores y el equipo directivo. Una asesoría integral contempla: visitas mensuales de asesores pedagógicos, entrega de materiales pedagógicos y de evaluaciones periódicas, programa de perfeccionamiento docente, programa de gestión directiva y la habilitación de una biblioteca escolar e implementación de un proyecto lector. Tales asesorías tienen una duración estimada de 4 años.

Aptus no ofrece asesoría relacionada con la implementación de TIC en el aula, ni tampoco muestran interés por hacerlo en el corto plazo, ya que según se menciona prefieren enfocarse primero en lo fundamental, que es la gestión curricular.

- **Universidades:** Universidad de Santiago de Chile, Universidad del Desarrollo y Pontificia Universidad Católica de Chile (hasta el momento solo se ha podido obtener contacto vía email con estas Universidades).

La Universidad de Santiago instauró desde el 2006 el programa de Liceos Prioritarios en convenio con el Ministerio de Educación. El objetivo del programa es consolidar procesos autosustentables de gestión pedagógica para que un establecimiento pueda mejorar sus indicadores de eficacia interna y externa.

A la fecha, la USACH solo ha realizado el programa de Liceos Prioritarios, como organismo de Asistencia Técnica Educativa.

En cuanto a la Universidad del Desarrollo, ofrecen únicamente dos servicios: en el área de Gestión de Recursos con el servicio de autonomía financiera y en el área de Liderazgo con el Diplomado en Gerencia Educativa. No tienen página web para obtener mayor información y se asegura por un contacto con el Director de Formación Continua, que no ofrecen asesoría relacionada con la implementación de TIC en el aula.

La Pontificia Universidad Católica de Chile, ofrece asesoría principalmente en el área de Gestión Curricular con acción docente en el aula e instrumentos curriculares. En el área de Liderazgo, cuentan con el Diplomado Gestión Académica Escolar y cursos/talleres en Gestión Curricular y Convivencia.

b) Personas Naturales

Las personas naturales constituyen en total un 3,7% de la participación de mercado. Por lo general realizan servicios de baja envergadura y se desempeñan principalmente en el área de Gestión Curricular y Liderazgo, aunque con una oferta muy diversa.

Solo un 2% de los servicios ofrecidos están destinados a implementar TIC en el aula o utilizar herramientas tecnológicas.

Anexo I. Razones dadas por los directores para no contratar ATE.

Muestra de la encuesta: 458 directores.

	Porcentaje respecto del total de directores
Razones técnicas <i>(no expresan necesariamente un rechazo a las ATE)</i>	
Contrataremos ATE más adelante	45,4%
Se consideró más relevante invertir recursos en otra cosa	38,2%
El equipo de la escuela estaba preparado para hacerse cargo del proceso	34,3%
Preferimos pedir ayuda a supervisores del Mineduc	28,6%
Se consideró que el equipo del sostenedor estaba preparado para hacerse cargo del proceso	22,9%
No lo sé, el sostenedor tomó la decisión	9,6%
No sabía que podía contratar ATE	8,3%
Razones que expresan un rechazo a las ATE	
No creo que una ATE sirva para mejorar la (s) escuela (s)	8,5%
Tuvimos ATE antes y no fue un aporte para las escuelas	2,4%
Razones referidas a problemas en la oferta de servicios ATE	
Contacté algunas ATE pero cobraban muy caro	14,4%
Contacté algunas ATE pero sus propuestas no se ajustaron a mis necesidades	4,8%
Ninguna ATE llegaba a mi zona geográfica	3,5%
El servicio requerido no estaba en el Registro ATE	3,3%
Contacté algunas ATE y ninguna mandó su propuesta	2,8%
Contacté algunas ATE y todas dijeron estar ocupadas	2,2%

Anexo J. Elementos de modelos de asesoría pertinentes para Establecimientos Prioritarios.

Enfoque didáctico explícito y simple, entre los que se identifican:

- Un conjunto de proposiciones relativas al aprendizaje, fundadas en teorías sólidas y presentadas a los docentes de manera clara a través de una profundización creciente.
- Un repertorio de actividades a realizar por estudiantes y docentes que, en teoría, conducen al logro de los aprendizajes esperados.
- Recursos de aprendizaje que le dan soporte al enfoque.
- Proposiciones relativas a la evaluación de los aprendizajes y reorientación de prácticas docentes.

Estrategias de gestión pedagógica que permiten promover el desarrollo profesional docente, entre ellas se distinguen:

- Acciones de evaluación de los aprendizajes en competencias de base.
- Análisis de las necesidades de actualización de los docentes y de apoyo a estudiantes con retraso.
- Capacitación grupal en aspectos curriculares y didácticos.
- Estrategias para el apoyo de los estudiantes con mayores dificultades.
- Momentos de acompañamiento al aula por parte del asesor y de otros actores de la escuela, tales como los directivos.
- Análisis del trabajo en el aula para retroalimentar las evaluaciones de los aprendizajes y la detección de necesidades de actualización de los docentes.

Estrategias de gestión que promueven:

- Reorientación de las creencias, representaciones y prácticas de los directivos hacia los aprendizajes de los estudiantes. Clarificación de roles de los directivos y de las instancias de toma de decisión o de coordinación del establecimiento que apunten hacia la responsabilización de los procesos y las acciones con foco en los aprendizajes.
- Normalización creciente de los procedimientos y actividades del establecimiento.

Una modalidad clara de asesoría congruente a los elementos anteriores:

- Claridad y flexibilidad.
- Gradualidad en la implementación de la propuesta, mediante metas y etapas simples.
- Diferenciación de las actividades según los destinatarios y ámbitos temáticos.
- Consistencia profesional mediante la presencia sistemática e intensiva en la escuela, alto sentido de cumplimiento de los compromisos, preparación cuidadosa de las actividades realizadas y de los materiales de apoyo, y flexibilidad en torno a las necesidades de los asesorados.
- Retroalimentación hacia los distintos integrantes del establecimiento de sus fortalezas y debilidades, con un énfasis en la proposición de acciones para el mejoramiento.
- Sólido sistema de soporte y monitoreo mediante estrategias de comunicación y material de apoyo consistentes con la propuesta (estudios, evaluaciones de resultados y durante el proceso para hacer los ajustes oportunos).

Anexo K. Entrevistas en profundidad

a) Entrevistas a Municipalidades de la Región Metropolitana

Nombre Municipalidad:

Nombre Entrevistado:

Cargo:

1. ¿Cuántos colegios aproximadamente en la comuna han recibido asesoría técnica educativa?
1. ¿Cómo se eligió al proveedor?
2. ¿Con qué frecuencia se ha utilizado este servicio?
3. ¿Quién decide la contratación de servicio ATE (sostenedores, directores o la Municipalidad)? ¿De dónde parte la necesidad y quién tiene mayor injerencia en la contratación?
4. ¿Cómo ha sido la experiencia de los establecimientos?
5. ¿Cuáles han sido las principales dificultades?
6. ¿Podría indicarme el rango promedio del contrato efectuado?
7. ¿La Municipalidad tiene intenciones de seguir contratando asesoría educativa en el corto o mediano plazo?
8. Según su experiencia. ¿Cuáles son las características que debe tener una asesoría?
9. ¿Cuáles son los principales factores al momento de elegir una ATE?
10. ¿Han contratado por lo general a Universidades, Fundaciones, Centros de Estudio, Empresas o Personas Naturales?
11. ¿Con cuáles ha sido mejor/peor la experiencia?
12. ¿Cómo ha sido la recepción de directores, jefes de UTP, docentes y en general de los actores educativos del establecimiento, con los asesores?
13. Con respecto a las TIC en el aula: ¿Cómo se han implementado en la Municipalidad? ¿Se utiliza frecuentemente herramientas TIC como apoyo para el aprendizaje de los alumnos? ¿qué tipo de herramientas?
14. ¿Cómo es la recepción de las TIC como herramienta de apoyo educativo, por parte de los docentes, directores y Jefes de UTP?
15. Con respecto al SIMCE TIC, ¿Cree que alumnos tienen las competencias y habilidades necesarias para obtener buenos resultados?
16. ¿Cree que se necesita asesoría en el manejo e introducción de TIC en los alumnos?

b) Entrevistas a Competidores

Nombre Municipalidad:

Nombre Entrevistado:

Cargo:

¿Cuáles son las características principales de su asesoría? ¿Cuáles son sus factores de éxito?

1. ¿En qué áreas del PME se enfocan?
2. ¿En qué se diferencia una asesoría a una escuela municipal y a una particular subvencionada?
3. ¿Cuáles han sido las principales dificultades?
4. ¿Cómo ha sido la recepción de directores, jefes de UTP, docentes y en general de los actores educativos, con los asesores?

Actor	Valoración (de 1 a 7)
Director	
Jefe UTP	

Docentes	
Municipalidad	

- ¿Ofrecen asesoría relacionada con la implementación de TIC en el aula? ¿Se utilizan herramientas TIC como apoyo para el aprendizaje de los alumnos? ¿qué tipo de herramientas?
- ¿Cómo es la recepción de las TIC como herramienta de apoyo educativo, por parte de los docentes, directores y Jefes de UTP?

Actor	Valoración (de 1 a 7)
Director	
Jefe UTP	
Docentes	
Municipalidad	
Alumnos	

- ¿Cree que los establecimientos necesitan asesoría en el manejo e introducción de TIC? ¿En qué áreas?
- ¿Cuántos colegios aproximadamente han recibido asesoría técnica educativa en la RM y a nivel país?
- En cantidad, ¿es mayor la proporción de colegios Municipales o Particulares subvencionados?
- ¿Con cuántos colegios comenzaron a trabajar en el primer año? ¿Cómo ha crecido esta cifra anualmente?
- ¿Cuáles son las formas en que llegan a los colegios?
- ¿El pago se realiza generalmente en qué plazos?
- ¿Han tenido dificultades en el pago de los contratos? ¿Con qué frecuencia? ¿Se diferencian en las formas de pago por tipo de dependencia del colegio?

c) Entrevista a Colegios de la Región Metropolitana

Nombre Municipalidad:

Nombre Entrevistado:

Cargo:

- ¿Cuáles han sido los oferentes ATE que han entregado asesoría al establecimiento?
- ¿El establecimiento tiene injerencia en la elección del proveedor?
- ¿Con qué frecuencia se ha utilizado este servicio?
- ¿Cómo ha sido la experiencia de los establecimientos?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades?
- ¿Cuáles han sido los principales beneficios?
- ¿En qué áreas del PME han sido las asesorías?
- Según su experiencia. ¿Cuáles son las características que debe tener una asesoría?
- ¿Qué mejoraría del actual proceso de contratación de ATE?
- ¿Cómo ha sido la recepción de directores, jefes de UTP, docentes y en general de los actores educativos del establecimiento, con los asesores?
- Con respecto a las TIC en el aula: ¿Cómo se han implementado en el establecimiento? ¿Se utiliza frecuentemente herramientas TIC como apoyo para el aprendizaje de los alumnos? ¿qué tipo de herramientas?
- ¿Cómo es la recepción de las TIC, como herramienta de apoyo educativo por parte de los docentes, directores y Jefes de UTP?
- Con respecto al SIMCE TIC, ¿Cree que alumnos tienen las competencias y habilidades

necesarias para obtener buenos resultados?

14. ¿Cree que se necesita asesoría en el manejo e introducción de TIC en los alumnos?

d) Entrevista a Expertos

Nombre Entrevistado:

Cargo:

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una asesoría a un colegio municipal y uno particular subvencionados?
2. Con el tema del gasto de los recursos de la SEP, ¿Por qué cree que los colegios no están destinando bien los recursos? ¿habría que asignar de forma más estructurada los recursos?
3. ¿Debería ser una prioridad para la escuela contratar ATE?
4. Con respecto al Registro ATE: ¿Considera adecuado el nivel de calidad de las ATE actuales?
5. A su juicio: ¿Estima que los actuales procesos de selección, evaluación y mantención de la ATE en el Registro ATE son adecuados?
6. ¿Cuáles son las principales debilidades de las escuelas, y en qué la ATE podría ser de gran ayuda?
7. ¿Qué opinión tiene acerca de las “Asesorías integrales”?
8. ¿Cuál debería ser la duración óptima de una asesoría integral?
9. ¿Considera que las TIC son una buena herramienta complementaria al aprendizaje?
10. ¿Qué opinión tiene de las nuevas estrategias que se impulsan en esta área: pizarras digitales, catalogo red, Simce TIC, etc?
11. ¿Cómo se debería implementar un programa de apoyo exitoso y cuál sería la mejor forma de sacar provecho de las TIC?
12. ¿Qué modificaciones se deberían hacer a la SEP?

e) Entrevista a Enlaces

Nombre Entrevistado:

Cargo:

1. ¿Cómo ha sido la introducción de TIC en los colegios y en los alumnos?,
2. ¿Qué factores perjudican/facilitan el uso de TIC en los colegios?
3. ¿Efectivamente se usa el equipamiento en los colegios para el aprendizaje o se usa para otros fines (juegos y cosas extras de los alumnos)?
4. ¿Cómo las TIC ayudan al aprendizaje de los alumnos?
5. ¿Cómo están actualmente los colegios equipados para el uso de TIC? ¿Existe diferencia entre los establecimientos Municipales y Particulares Subvencionados?
6. ¿Cuáles son las principales necesidades de implementación de tecnología en los establecimientos?
7. ¿Hay algún estudio que mida el impacto de las TIC en el aprendizaje en Chile?
8. ¿Qué muestra la evidencia, acerca de la implementación de TIC en el aula?
9. ¿Qué se utiliza actualmente para apoyar a los colegios en este ámbito? ¿Son las ATE un buen aporte?
10. ¿Están las ATE hoy día preparadas para la mejora en el tema TIC en los colegios?
11. ¿Habrá alguna diferencia entre asesorías que contemplen tema TIC o no?
12. ¿Qué opinión tiene acerca de las “Asesorías integrales” con el apoyo de herramientas TIC?
13. ¿Cómo se debería implementar un programa de apoyo exitoso y cuál sería la mejor forma de sacar provecho de las TIC?

Anexo L. Desarrollo de las entrevistas en profundidad

1. Entrevista Municipalidades

Municipalidad de Peñalolén

Nombre Entrevistado: Cecilia Jara

Cargo: Directora de Educación

- En la comuna han recibido asesoría educativa 12 colegios municipalizados, de los 14 que hay en la comuna (de los colegios particulares subvencionados no saben)
- Los proveedores se eligen por licitación. La decisión es tomada por una Comisión evaluadora (directora de educación, representante de directores, profesores, jefes de UTP).
- Desde el 2009 a la fecha han recibido continuamente asesoría
- En general la experiencia de toda la comunidad educativa ha sido satisfactoria, no han tenido inconvenientes.
- Sobre el rango de precios, no tiene una certeza absoluta. Pero recuerda que en contratos que se han realizado a la mayor parte de los establecimientos de la comuna, el precio ha sido alrededor de los 120 millones de pesos.
- La Municipalidad si pretende seguir contratando servicios ATE en el corto y mediano plazo.
- La característica principal de una asesoría es que cuenten con experiencia exitosa en el rubro.
- Por lo general han contratados oferentes ATE que son Universidades y con centros de apoyo que poseen redes de colegios, como APTUS y CEIS Maristas.
- Con respecto al uso de TIC en los establecimientos, en la Municipalidad se implementa en conjunto con el proyecto Comuna Digital.
- Ha tenido buena recepción en los docentes el uso de TIC en el aula. Se han realizado numerosas certificaciones a alumnos y docentes en alfabetización digital, certificaciones Microsoft, etc.
- La comuna también ha trabajado en conjunto con Educación 2020. Así, muchos directores y actores educativos han realizado el Diplomado en Gestión y Liderazgo en Instituciones Escolares.

Municipalidad de Santiago

Nombre Entrevistado 1: Rodrigo Vargas

Cargo: Jefe de Planificación y Control de Gestión

Nombre Entrevistado 2: Fernando Cacho

Cargo: Coordinador Ley SEP

- Se realizaron dos convenios: uno en el 2008 con 22 colegios (21 de enseñanza básica, excepto por el Liceo Brasil) y el segundo el año 2011 con 6 establecimientos. A partir del año 2010 se comenzó a contratar ATE, y sólo para el primer convenio. La asesoría se ha realizado a cada colegio en particular, a excepción de un caso (compresión lectora de 1° básico, donde se implementó en varios establecimientos)
- Cada establecimiento educacional determina el servicio ATE a partir de lo establecido en su PME-SEP y sus necesidades.
- Asimismo, a raíz del importante número de ATE solicitados por los establecimientos, desde la administración central se elaboró un formato de términos de referencia para realizar su licitación.
- En relación a lo anterior, en el formato de los términos de referencia se señala en el punto N° 6 de la Adjudicación, que ésta se re realizará con la aprobación de la evaluación de las ofertas por una comisión formada por las siguientes personas: Director del establecimiento

educacional (o un representante designado por el Director), Jefe Departamento Técnico Pedagógico Dirección de Educación Municipal (o un representante designado por el Jefe del Departamento), Coordinador Ley SEP.

- Este formato considera una serie de aspectos al momento de la solicitud de los servicios de ATE (descripción del servicio, metodología, lugar y duración, certificación). La evaluación de las ofertas recibidas se realiza de acuerdo a los siguientes criterios: oferta económica, experiencia de la persona, entidad pedagógica o técnica y calidad técnica.
- La experiencia en general ha tenido pros y contras. Se quiere implementar este año una evaluación de colegios a las ATE, que sea recibida por el Municipio.
- Algunas de las dificultades que se mencionan son: incumplimiento de los objetivos planteados, los servicios anexos (lugares de capacitación, condiciones, transporte, etc.) no han funcionado correctamente y las mediciones que se realizan no han sido las esperadas.
- Se han contratado por lo general a Universidades y empresas o consultoras. Nunca han recibido asesoría de una persona natural.
- No se puede categorizar sobre mejor experiencia con una u otra, ya que han tenido buenas y malas experiencias con ambas.
- Con respecto a TIC en el aula, desde el 2010 es cuando reciben la mayor cantidad de recursos. Sin embargo, en la comuna sienten que van atrasados con la implementación de TIC en el aula, en el programa Enlaces están en una fase media de implementación.
- Se menciona la necesidad de que los docentes adquieran competencias sobre el uso de TIC en el aula y mejorar la seguridad en los establecimientos de todo el equipo tecnológico.
- Cada establecimiento ve como una necesidad el uso de TIC en el aula, ya no se ve como algo anexo
- Dado que aún no se conocen los resultados del SIMCE-TIC, no están al tanto de las competencias y habilidades que deben tener los alumnos en TIC.
- Creen que es necesario que existan ATE enfocadas en el tema del uso de herramientas TIC
- Con respecto a la Ley SEP se tienen los siguientes reparos: los bajos montos de subvención para alumnos de 7° y 8° básico (que se integraron después a la SEP), la asesoría debería enfocarse en aquellos alumnos prioritarios, la falta de comunicación y transparencia del MINEDUC cuando se comenzó la Ley SEP, en el área de liderazgo hay poca claridad en los contenidos a abordar, creen que los recursos invertidos no han dado los resultados esperados y el SIMCE no puede ser la única herramienta de medición (debería ser una herramienta integral).

Municipalidad de La Cisterna

Nombre Entrevistado: Patricia Pérez

Cargo: Coordinadora Ley SEP

- En la comuna solo se ha realizado una asesoría en el 2010, a un colegio en específico.
- La experiencia que se tuvo con la ATE fue buena y se lograron las expectativas
- La asesoría se realizó en convivencia escolar, participaron apoderados y en general el colegio quedó muy conforme.
- La municipalidad no toma la decisión de contratar ATE, cada colegio tiene autonomía para utilizar los recursos de la SEP como ellos estimen conveniente.
- Con respecto al SIMCE TIC y a la implementación de TIC's en el aula, considera que se ha avanzado bastante en el tema de la implementación de tecnologías, pero aún falta mucho, sobre todo en el uso de TIC como herramienta de aprendizaje efectivo.
- Cree que existe una necesidad latente de asesoría TIC en el aula y que sería conveniente que hubiesen ATE's especializadas en el tema TIC.
- La recepción de la comunidad escolar con la implementación de TIC ha sido buena, y en general se nota mucha preocupación porque se implementen.

2. Entrevista Colegios de la Región Metropolitana

Municipalidad de Peñalolén

Nombre Entrevistado: Anita Guillén

Cargo: Jefa de UTP

Nombre Entrevistado: María Eugenia Núñez

Cargo: Docente de Informática

- Las ATE que han dado asesoría al colegio han sido Aptus y Ceis Maristas. Estas asesorías se realizan desde el año 2010.
- Las áreas del PME que han abarcado son Gestión Curricular y Liderazgo. En el caso de Ceis Maristas se ha enfocado principalmente en las evaluaciones comunales. Aptus ha prestado asesoría en el apoyo al aprendizaje en las áreas de Lenguaje y Matemática.
- Se menciona que el colegio no tiene ningún tipo de injerencia en el contrato de las ATE, ni en los servicios que prestan.
- La experiencia con los servicio ATE ha sido muy buena, se menciona que han brindado bastante apoyo y con las evaluaciones permiten saber efectivamente cómo se encuentra el establecimiento. No ha habido problemas por parte de los docentes, y se menciona que han cumplido en su totalidad con lo prometido.
- Los principales beneficios de contratar una ATE han sido el apoyo al aprendizaje sobre todo en el área de lenguaje. En el último SIMCE subieron sus puntajes en Matemática y Lenguaje, pero cree que no todo es responsabilidad de la ATE, sino que hay un trabajo continuo que ha venido realizando el colegio.
- Lo que se debería mejorar del proceso es que al contratar una ATE, se le preguntara directamente a los directores, ya que así la asesoría estaría acorde a las necesidades del colegio.
- A su juicio, las características que debe tener una ATE son: responsabilidad, cumplir con los tiempos, buena asesoría y que cumpla los objetivos para los que fue contratada.
- Se menciona que la recepción de toda la comunidad educativa ha sido buena.
- En este colegio se ha implementado de diversas formas las herramientas TIC. Cuentan con software educativos (entregados por Enlaces), utilizan data y pizarras digitales. Tienen una sala de computación y un laboratorio móvil.
- Se menciona que las herramientas que utilizan son transversales al currículum escolar, es decir, que las TIC están al servicio del aprendizaje.
- En el caso particular de este establecimiento (como es relativamente nuevo) no ha habido una resistencia por parte de docente y alumnos a utilizar TIC, ya que están acostumbrados. Además, para ser docente en este establecimiento se solicita tener competencias TIC (certificaciones).
- No rindieron el SIMCE TIC, porque son escuela de básica solamente. Pero la profesora de informática estuvo en la comisión evaluadora del SIMCE-TIC, además es parte de la red de profesores innovadores, cuenta con amplia experiencia en TIC y ganó la categoría Aulanova TeVe en el concurso Red de Profesores Innovadores.
- Cree necesario la asesoría para docentes y alumnos en herramientas TIC, sobre todo en la parte técnica.
- Además menciona como una necesidad incorporar, no solo laboratorios, sino clases interactivas, donde los alumnos puedan participar activamente y no ser únicamente espectadores.

Municipalidad de Peñalolén

Nombre Entrevistado: Sylvia Palma

Cargo: Jefa de UTP

-
- Han recibido asesoría de parte de Aptus y CEIS Maristas
 - Para la elección del proveedor, se analiza en conjunto con la Municipalidad las opciones y necesidades de la escuela.
 - El servicio se ha utilizado por 3 años de manera continua
 - La experiencia con las ATE ha sido excelente, un 95% de lo que se acordó y planteó ha sido cumplido
 - Las principales dificultades no han sido propiamente con las ATE, sino con el nivel de alumnos que tiene actualmente el establecimiento: alumnos en calidad de vulnerables, con problemas de integración y problemas de aprendizaje. Adicionalmente, la calidad de apoderados es muy baja, por lo que es difícil avanzar.
 - Los beneficios que ha traído consigo la asesoría son aumentar el orden y estructuración en los docentes. Además, mejoraron un poco en el SIMCE, pero ha sido difícil debido a la calidad de alumnos y apoderados.
 - Las áreas del PME que se han trabajado son Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Aptus ha realizado asesoría pedagógica y CEIS evaluaciones, ambas en las áreas de Lenguaje, Matemática y Ciencias.
 - Entre las características que debe tener una ATE, se menciona el apoyo sistemático (con Aptus ha sido así) y tener buenos asesores.
 - En general han tenido una muy buena recepción de parte de toda la comunidad escolar con la asesoría
 - Con respecto a las TIC en el aula, en el establecimiento se implementa a través de Compumat (software en línea que ayuda a reforzar el área de Matemática). Los alumnos lo practican en el Laboratorio, que es una vez a la semana, de 3° a 7° básico.
 - Asegura que los alumnos por lo general tienen buenas habilidades en materia TIC, en el establecimiento esto también se da en los profesores, porque son la mayoría docentes jóvenes.
 - Cree que es necesario la asesoría con uso de TIC, siempre cuando se pasen antes todos los contenidos necesarios.

Municipalidad de Santiago

Nombre Entrevistado: María Lucy Valle

Cargo: Directora

Nombre Entrevistado: Carmen Muñoz

Cargo: Jefa UTP

- Han tenido asesoría de las siguientes ATE: Montealto, Dictuc, Intraeduc, Centro de Capacitación Aprender y Didact
- Comenzaron a contratar ATE el año 2009, los primeros dos años eligieron al proveedor y el año pasado lo eligió la Municipalidad
- En el 2011 no tuvieron buena experiencia con la ATE que contrató la Municipalidad, los asesores no eran de buen nivel. Por lo que no tienen pensado contratar ATE este año.
- Los principales beneficios de contratar ATE se vieron reflejados en las primeras ATE que contrataron, en específico fue muy provechoso para los co-docentes, se pudieron capacitar de muy buena manera.
- Además se hizo talleres para padres y apoderados, y en general quedaron muy contentos.
- La única área del PME que se ha abordado es Gestión Curricular. Se desarrolló la velocidad y calidad lectora, estrategias en Matemáticas y talleres a co-docentes en áreas de convivencia y clima organizacional.

- Acerca de las características que debe tener una buena asesoría, se menciona la excelencia de los asesores y que la ATE llegue con un contenido práctico e innovador para los docentes.
- La recepción de apoderados, alumnos y co-docentes fue buena. Pero de parte de los docentes y la jefa de UTP hubo ciertos quiebres, ya que no era lo que ellos esperaban.
- Las herramientas TIC que utilizan son el data y notebook en el aula. Además ocupan pizarra interactiva y en el laboratorio ocupan sistema LMS, unidades didácticas que les permiten a los alumnos aprender de forma interactiva.
- Asegura que los alumnos y docentes tienen las habilidades y competencias para desarrollarse con herramientas TIC, ya que desde PreKinder los alumnos tienen clases de computación.
- Se indica que las TIC son una excelente herramienta y fundamental en estos tiempos, siempre y cuando se acompañe de un aprendizaje efectivo.

Municipalidad de Santiago

Nombre Entrevistado: Hilda Abarca

Cargo: Jefa de UTP

- Han recibido asesoría desde el 2008, de forma continua, por parte de Astoreca.
- El colegio pertenece a la Fundación San Vicente de Paul, quien contrató la ATE para el establecimiento.
- La experiencia ha sido buena, se menciona que han destinado la mayor parte de los recursos en la contratación de la ATE.
- El año 2008 comenzaron con Lenguaje (Kinder hasta 6° básico) y el 2009 con Matemática (Kinder hasta 2° básico). En el SIMCE han tenido bajas en Matemática y se han mantenido en Lenguaje.
- Las principales dificultades han sido: en primer lugar la adaptación de los docentes a la asesoría, ya que ellos necesitan saber que rendirá frutos y al principio hay cierta resistencia. Sin embargo, se menciona que Astoreca cuenta con programas validados en colegios vulnerables.
Otra dificultad ha sido el sistema que ocupa la ATE contratada, ellos comienzan con período inicial de “normalización”, con el objeto que los niños logren ciertos hábitos y conductas básicas. En este período se prepara al niño para seguir el ritmo normal de trabajo y se le muestra qué se espera de él.
Dicho sistema era percibido por los docentes como demasiado rígido.
- Entre los beneficios se menciona que han obtenido mejores resultados en la sala de clase, los apoderados se encuentran muy contentos con la asesoría y que la ATE entrega sus propios libros.
- La asesoría abarcó en un comienzo las áreas de Gestión Curricular y Liderazgo y posteriormente se integró las áreas de Gestión de Recursos y Convivencia, en base a las necesidades y requerimientos del establecimiento.
- Las características que debería tener una buena ATE se menciona son 4: buena organización, respaldo de su asesoría, material que presta de calidad y sustento curricular.
- En general, la recepción de la comunidad educativa ha sido positiva. Los cargos de mayor autoridad tuvieron que tomar la labor de adaptarse con mayor rapidez, para entregar apoyo a los docentes y alumnos.
- La implementación de TIC en el aula ha sido un proceso lento. La ATE contrata no proporciona ningún apoyo en TIC o tecnología (como por ejemplo software de apoyo a la gestión).
- En Lenguaje y Matemática no se utilizan herramientas TIC, pero si en Ciencias, Sociedad y Tecnología. Ocupan software de Enlaces, algunos que ellos han comprado y del Mineduc.

- Considera que las TIC son una excelente herramienta de apoyo y han obtenido buenos resultados en las asignaturas donde se utilizan.
- Con respecto a la Ley SEP, se enfatiza en que hubo muchos problemas de comunicación y falta de claridad por parte del Ministerio de Educación. Sin embargo, se agradece la coherencia de la Ley al entregar más recursos a los alumnos que más lo necesitan y que haya una fiscalización de la utilización de esos recursos y sus resultados en los alumnos prioritarios.

Municipalidad de Santiago

Nombre Entrevistado: Ana de la Barra

Cargo: Jefa de UTP

- Han recibido solo una asesoría de parte de la ATE Santillana, que se realizó en el año 2008. Y tuvo una duración de un año.
- No se ha vuelto a contratar ATE desde entonces, pero en el futuro si se pretende contratar ATE.
- La ATE la escogió la congregación, ya que el colegio pertenece a la Congregación Misioneras Catequistas. Sin embargo, es la directora la que decide si se contrata ATE o no.
- El servicio consistía en un diagnóstico en las áreas de Lenguaje, Matemática y Ciencias, así como también evaluaciones. Todo enfocado en la Gestión Curricular.
- La experiencia con la asesoría fue muy satisfactoria, se cumplieron con todos los objetivos y plazos establecidos.
- Los principales beneficios que se obtuvieron fueron facilitar el trabajo de los docentes, para poder continuar con los planes de mejoramiento. Además, se obtuvo buena asesoría y se obtuvo mucha información relevante para saber cómo estaban en la parte pedagógica.
- Actualmente están utilizando los recursos de la SEP en equipamiento, material de oficina, más horas docentes y especialistas (como por ejemplo psicopedagogos).
- Las características que menciona debe tener una buena ATE son la claridad en la entrega de información, cumplimiento de plazos, retroalimentación de docentes.
- La recepción de los asesores ATE en el establecimiento en general fue buena, se tuvo una pequeña resistencia por parte de docentes, pero pronto cambió al darse cuenta que era en su beneficio.
- Con respecto a las TIC en el aula, se indica que trabajan con Enlaces de Kinder a 8° Básico de forma semanal. Además los docentes están obligados a colocar actividades TIC en sus clases. Y cuentan con laboratorio, donde ocupan software multimedia.
- Se asegura que las TIC son una buena herramienta para el aprendizaje, son motivadoras para los alumnos.

Municipalidad de Quilicura

Nombre Entrevistado: Luz Santa María

Cargo: Sostenedora

- Han recibido asesoría en el establecimiento de parte de dos oferentes ATE: Visión Consultores y CACEM Ltda.
- La experiencia con la asesoría fue buena, en general, ya que la capacitación y/o talleres fueron hechos especialmente para el colegio.
- Se escogieron a esas ATEs para el establecimiento porque conocían a alguno de los profesionales en cada una de ellas.
- En cuanto a las variables a considerar al momento de contratar una ATE se menciona lo siguiente: en primer lugar el colegio debe tener muy claro lo que necesita, luego tener conocimiento de que oferta hay en el tema de las ATE autorizadas, conocer lo que otros

usuarios han descrito de éstas (por servicios recibidos), se verifican qué profesionales participan en la ATE, posteriormente comunicarse con la ATE para consensuar sus requerimientos con las ofertas de la ATE, por último ver costos versus servicio ofrecido.

- Las asesorías fueron en el área de Convivencia Escolar.
- Acerca de las características que debe tener una buena asesoría se menciona que debe ser entregada por profesionales adecuados. Los profesionales que forman parte de una ATE, en general, improvisan al momento de entregar sus servicios, no están debidamente preparados.
- En el colegio cuentan con conexión a Internet y se ha implementado a partir de este año 1 data, 1 Pizarra interactiva en cada sala y un notebook que cada docente solicita al CRA (Centros de Recursos para el Aprendizaje) para sus clases. Se cuenta en el CRA con 42 computadores y data para clases. Se utiliza herramientas TIC, pero creen que no lo suficiente y están trabajando en eso.
- Con respecto a si se necesita asesoría en el manejo e introducción de TIC en la comunidad educativa, afirma que siempre es necesario saber más acerca de las TIC, pero no han encontrado ninguna ATE que pueda satisfacer sus necesidades.

Municipalidad de Quilicura

Nombre Entrevistado: Luz Santa María

Cargo: Sostenedora

- Han recibido asesoría en el establecimiento de parte de dos oferentes ATE: Visión Consultores y CACEM Ltda.
- La experiencia con la asesoría fue buena, en general, ya que la capacitación y/o talleres fueron hechos especialmente para el colegio.
- Se escogieron a esas ATEs para el establecimiento porque conocían a alguno de los profesionales en cada una de ellas.
- Las asesorías fueron en el área de Convivencia Escolar.
- Acerca de las características que debe tener una buena asesoría se menciona que debe ser entregada por profesionales adecuados. Los profesionales que forman parte de una ATE, en general, improvisan al momento de entregar sus servicios, no están debidamente preparados.
- En el colegio cuentan con conexión a Internet y se ha implementado a partir de este año 1 data, 1 Pizarra interactiva en cada sala y un notebook que cada docente solicita al CRA (Centros de Recursos para el Aprendizaje) para sus clases. Se cuenta en el CRA con 42 computadores y data para clases. Se utiliza herramientas TIC, pero creen que no lo suficiente y están trabajando en eso.
- Con respecto a si se necesita asesoría en el manejo e introducción de TIC en la comunidad educativa, afirma que siempre es necesario saber más acerca de las TIC, pero no han encontrado ninguna ATE que pueda satisfacer sus necesidades.

3. Entrevista Competidores

Nombre ATE: Aptus

Nombre Entrevistado: Paula Fones

Cargo: Encargada Perfeccionamiento Docente

- Se menciona que no es posible referirse a factores de éxito, porque llevan poco tiempo y no saben si están obteniendo buenos resultados.

- Con respecto a ley SEP, cree que las ATE están muy mal supervisadas. Es muy fácil ingresar como ATE y falta fiscalización por parte del Mineduc. La SEP está bien pensada, pero hay muchas ATE de dudosa calidad. Además señala que la encuesta que deben completar los establecimientos después del servicio, es muy básica.
- Aptus se enfoca principalmente en evaluaciones y asesorías, que suelen ser de carácter integral. En las áreas del PME ofrecen principalmente servicios de Gestión Curricular y Liderazgo
- En cuanto a la diferencia entre un servicio a un colegio municipal o particular subvencionado, se indica que en la elaboración de los servicios no existe diferencia. Sin embargo, la diferencia radica en la práctica, en particular en el compromiso que muestran con la asesoría. Los colegios particulares subvencionados muestran un mayor compromiso, pues son ellos los que directamente solicitan un servicio, en cambio los colegios municipales, muchas veces son impulsados por las Municipalidades o DAEM para contratar ATE.
- Una de las mayores dificultades en la asesoría ha sido la instalación de prácticas (cómo planificar la clase, cómo evaluar, etc). Resulta muy complejo impactar en este aspecto en las escuelas y lograr definitivamente modificar sus antiguas prácticas.
- En cuanto a la recepción de la comunidad escolar, se tiene una valoración muy positiva, ya que por lo general se ha tenido buena acogida en los colegios.
- Aptus no ofrece asesoría relacionada con la implementación de TIC en el aula, ni tampoco muestran interés por hacerlo en el corto plazo, ya que según se menciona prefieren enfocarse primero en lo fundamental, que es la gestión curricular.
- Han entregado asesoría integral a 62 colegios, durante estos 4 años. Y en perfeccionamiento docente han asesorado a más de 10.000 profesores
- Asesoran a una mayor cantidad de colegios particulares subvencionados. Aproximadamente un 75% de Particulares Subvencionados y un 25% de Municipales.
- Comenzaron el 2009 con 20-30 colegios y actualmente asesoran a más de 60 colegios. La asesoría es para alumnos hasta 4° básico.
- En la asesoría ellos eligen a los establecimientos con mayor índice de vulnerabilidad escolar y con peores resultados en el SIMCE. En el perfeccionamiento docente es abierto a cualquier establecimiento que solicite el servicio.
- Los establecimientos municipales por lo general son malos pagadores, se demoran hasta 3 meses en el pago. Esto ocurre porque sus sistemas de pago son muy burocráticos y requieren de innumerables procedimientos.
En cambio, los establecimientos particulares subvencionados pagan incluso anticipado.
- El valor del servicio en el caso de perfeccionamiento docente se calcula en base a horas SENCE (por lo general) y la asesoría se define en base a distintos parámetros de acuerdo al tipo de asesoría.
- No les ha costado posicionarse como ATE porque tenían el respaldo y prestigio de la S.I.P y son conocidos por ofrecer servicios de excelencia.

Nombre ATE: Inversiones Castellano

Nombre Entrevistado: Juan Carlos Mella

Cargo: Gerente General

- El principal factor de éxito de esta empresa es la innovación tecnológica. Además, cuentan con un equipo multidisciplinario con formación en pedagogía, ingeniería, psicología, sociología, informática, comunicaciones y diseño.
- Se enfocan en las 4 áreas del PME. Para ellos es fundamental entregar un servicio integral a los colegios, no postulan a licitaciones que se enmarcan en sólo un área.

- Han entregado asesoría permanente a más de 30 colegios en la Región Metropolitana en las comunas de Ñuñoa y San Ramón; y en Regiones en la localidad de Doñihue. Asimismo, están intentando ingresar a la tercera y décima región.
- En cuanto a la diferencia de una asesoría en un colegio municipal y un particular subvencionado, ésta radica fundamentalmente en que los últimos obtienen mejores resultados tangibles, pues muestra mayor compromiso en la mejora. En cambio, en los colegios municipales, no se sienten parte del “problema”, y por lo tanto, su compromiso es mucho menor.
- Para ellos fue difícil posicionarse como ATE, ya que según su percepción, las autoridades del Mineduc fueron poco profesionales en la incorporación de la SEP.
- Con respecto a la recepción de la comunidad escolar, se menciona que los directores, jefes de UTP y la Municipalidad han recibido de muy buena forma la asesoría. Sin embargo, los docentes son los más resistentes al cambio, y tienden a ver como una amenaza la llegada de asesores a su labor.
- La asesoría que ofrecen está muy ligada con las herramientas TIC. De hecho, utilizan un software llamado Insignia, que cumple la función de administrar, planificar, evaluar y monitorear las clases; esta herramienta ha sido primordial para los colegios, ya que pueden conocer cuáles son las áreas en que los alumnos están fallando de forma muy rápida y dinámica.
- Se percibe que la recepción de las herramientas TIC (como apoyo al aprendizaje), por parte de la comunidad escolar es favorable, a excepción de los docentes, quienes se encuentran muy rezagados en la utilización de este tipo de herramientas.
- Adicionalmente, han realizado capacitaciones en la implementación de estrategias metodológicas con pizarras interactivas. Considera que Enlaces ha sido muy bueno para la cobertura de ciertas herramientas básicas para la implementación de TIC, no obstante, para el tipo de asesoría que ellos ofrecen, Enlaces se ha quedado atrás.
- Considera que la asesoría acompañada de herramientas TIC es fundamental, y es un factor de éxito relevante.
- Para llegar a los colegios, no tienen una estrategia. Menciona que solo postulan a las licitaciones.
- Además, ellos poseen 3 colegios particulares subvencionados donde ponen en práctica su asesoría.
- En un comienzo partieron como OTEC, luego como ATE y sostenedor de colegios en forma paralela.
- Han tenido buenos resultados con sus métodos, pues sus colegios han subido de forma significativa y sustentable sus puntajes en el SIMCE.

Nombre ATE: Arquimed

Nombre Entrevistado: Sebastián Miranda

Cargo: Director Servicios Educativos

- Los factores de éxito se resumen en 4: flexibilidad a la necesidad del mercado, enriquecer el trabajo del aula, experiencia de más de 80 años en diversos proyectos educativos (Arquimed trabajó en el programa Escuelas Críticas, en el P-900 y en la Jornada escolar completa, además fue la primera ATE en inscribirse el año 2008), por último se menciona como factor clave apostar a desafíos en gran escala.
- Trabajan en las 4 áreas el plan de mejoramiento escolar. Sin embargo, se enfocan prioritariamente en la gestión curricular. Se menciona también que no trabajan con colegios

que soliciten asesoría para un área en particular, pues su estrategia es que la asesoría permita un real avance en el mejoramiento de las escuelas.

- Actualmente trabajan con alrededor de 80 establecimientos en la Región Metropolitana y a nivel país con 260.
- Asesoran en mayor parte a establecimientos municipales (80% a 85%), por un tema de experiencia con estos establecimientos y por economías de escalas (ya que en un municipio pueden trabajar con una red de colegio muy amplia). Sin embargo, se comenta que los colegios particulares subvencionados son bastante más realistas con la asesoría que los municipales, ya que entienden que no van a mejorar de un día para otro y realizan mejor la compra.
- Atienden a muy pocos colegios particulares, ya que indica que por lo general este tipo de establecimiento no son sujeto de asesoría y que por lo general se valen de su prestigio y tradición en las metodologías de aprendizaje.
- Con respecto a la duración de la asesoría, indica que los proyectos no duran más de 1 a 2 años en promedio, pero que se está impulsando (como ocurrió al principio de la SEP) de que las asesorías tengan una duración de 3 a 4 años, que corresponde a lo óptimo según la literatura especializada.
- Con respecto a la valoración de la comunidad educativa, comenta que es muy variable dependiendo de la dependencia y si fue la escuela la que hizo el requerimiento de asesoría. En promedio asegura que los docentes son los más críticos con respecto a la asesoría.
- Arquimed ofrece asesoría con material didáctico concreto-digital, herramientas TIC y experimentación. Han trabajado también con Enlaces, para hacer clases digitales en establecimientos.
- Se afirma que son los docentes los que más requieren de asesoría en TIC, pues subutilizan las herramientas.
- Acerca de las formas para llegar al cliente, asevera que son muy agresivos comercialmente. Cuentan con una red de vendedores, hacen presentaciones en muchos colegios y tienen una red de contactos muy grande.
- Con respecto a los competidores, comenta que las Universidades son muy lentas comercialmente y les cuesta adaptarse, por otra parte las fundaciones tienen el problema de la cobertura versus calidad.
- De los sostenedores de colegios se comenta que son muy estructurados y doctrinarios. Finalmente, con respecto a Máster 7 indica que tienen prestigio y lo hacen bien; se menciona también que esta empresa funciona como el Plan de Apoyo Compartido (PAC).
- Acerca de la Ley SEP se hace énfasis en que la puesta en marcha fue pésima, los PME eran muy complejos (agregando exigencias innecesarias a los establecimientos) y la información entregada acerca de las ATE era nula.
- Otro hecho que ocurre los recursos de las subvenciones, es que las Municipalidades los destinan para otros fines, como por ejemplo, para cubrir su déficit.

Nombre ATE: Santillana

Nombre Entrevistado: Miguel Muñoz

Cargo: Subdirector

Nombre Entrevistado: Carolina Concha

Cargo: Curriculista Equipo Asistencia Técnica

- Sus factores de éxito son: asesoría práctica (no teórica como las Universidades), talleres en el aula aterrizados a las necesidades del establecimiento, productos concretos, calidad de los talleristas (cercanía y buena relación con docentes), mucha práctica educativa y seriedad en el proceso.
- Trabajan en las 4 áreas del PME, pero con mayor énfasis en la Gestión Curricular y Liderazgo. Realizan mayormente evaluaciones en el área de Gestión Curricular y perfeccionamiento docente en el área de Liderazgo. Recién este año partieron con las áreas de Convivencia y Gestión de Recursos
- Se inscribieron como ATE el 2008, pero recién el 2010 comenzaron a ofrecer asesoría.
- En la Región Metropolitana han asesorado a más de 180 colegios, desde que comenzaron. La mayoría de las asesorías han sido perfeccionamiento docente.
- En el primer año se comenzó con solo 14 colegios y esta cifra ha ido aumentando significativamente.
- Con respecto a las diferencias entre una asesoría a un establecimiento particular subvencionado y uno municipal, se menciona que los primeros son más fáciles al momento de cerrar un contrato. En cambio, los municipales deben pasar por un proceso largo de licitación y trámites, además algunas Municipalidades ya trabajan con ciertas ATE y es difícil ingresar a competir.
- Se menciona que muchas veces las Municipalidades contrataba una ATE para todos los establecimientos de la comuna. Sin embargo, esto está cambiando y ahora las Municipalidades contratan un conjunto de ATE y el establecimiento debe elegirla.
- Les costó un poco al principio posicionarse como ATE, porque no tenían historia como ATE.
- En general, la recepción de directores, jefes de UTP y docentes ha sido bastante favorable.
- No ofrecen asesoría con la implementación de TIC en el aula. Solo realizan talleres de perfeccionamiento docente en este ámbito. Adicionalmente, la editorial incluye como complemento al texto, un libro digital que reproduce el libro de texto e incluye elementos multimediales e interactivos contextualizados con los contenidos curriculares.
- Al consultar sobre estrategias en el futuro para implementar TIC en el aula, se indica que como ATE ellos quieren partir por lo esencial.
- Las estrategias para llegar a los colegios son utilizar consultores comerciales, los contactos con los que cuenta Santillana y a través de licitaciones.
- En cuanto a los pagos de los municipales, se menciona que no han tenido mayores inconvenientes, ya que en Mercado Público pueden acceder a información sobre el pago de las Municipalidades. Por lo tanto, son conocidas las Municipalidades que tienen mal historial de pago.
- Por último, se hace referencia al Registro ATE, donde se critica que debiese haber mayor fiscalización de los que ingresan al registros, como también para mantenerse como ATE.
- A Santillana les ha ocurrido que otras ATE copian deliberadamente los textos y materiales de apoyo, y no tienen ninguna sanción por derechos de autor.

Nombre ATE: Grupo Educativo

Nombre Entrevistado: Janice Peirano

Cargo: Coordinadora de proyectos

Nombre Entrevistado: Fernanda Del Pedregal

Cargo: Consultora Docente

- Los factores de éxito de esta ATE son: generar espacios para el dialogo y la construcción colectiva de soluciones, respetar los ritmos y estilos de trabajo, reconocer los distintos estados de madurez de los equipos directivos con que estamos trabajando. mantener el foco en los objetivos del proyecto, lo que nos permite ser flexibles con la planificación del trabajo.
- En cuanto a las áreas del PME en que trabajan, si bien sus servicios especifican actualmente las áreas de Gestión del Curriculum y de Liderazgo. En las asesorías que hemos realizado siempre abarcamos las otras áreas como convivencia y gestión de recursos. Por lo cual consideran que sus propuestas y el trabajo que realizan es integral y abarca las 4 áreas del modelo de gestión propuesto por el Mineduc.
- En la Región Metropolitana han asesorado a 27 colegios municipales aproximadamente y 9 colegios particular subvencionados. Fuera de la RM han trabajado con colegios de la Comuna de Sagrada Familia.
- La diferencia de la asesoría entre colegios municipales y particulares subvencionados, está dada por las normativas y procedimientos asociados al tipo de Sostenedor.
- Las principales dificultades han sido generar confianza en las instituciones del valor de una ATE, sus responsabilidades y proyección en los objetivos planteados por ellas.
- Con respecto a posicionarse como ATE, cuentan con varios clientes que a lo largo del tiempo buscan siempre su asesoría como ATE. Sin embargo, es difícil incorporarse al mercado, muchas de las escuelas y/o sostenedores emplean los recursos de Subvención Escolar Preferencial para materiales y no para Asesoría. Aún están luchando para incorporarse y ampliar a los sostenedores que confían en nosotros.
- En general la recepción de toda la comunidad educativa ha sido muy buena.
- No han realizado asesorías por TIC como ATE. Hasta el momento no los han contratado para eso como ATE. Sin embargo mediante el uso de otros fondos con que cuentan los sostenedores, los han contratado para implementar y capacitar a docentes y alumnos en el uso de TIC dentro de las salas de clases.
- La recepción de los docentes y jefes de UTP con las TIC no ha sido muy favorable. Sin embargo, los directores y municipalidades están más conscientes de sus beneficios y los alumnos tienen muy buena recepción.
- Creen que las TICs no son usadas en todas sus cualidades y potencialidades, no son explotadas al máximo en el ámbito educativo.
- Asegura que no hay necesidad de TIC en un área específica, en la cual sea necesario asesorar más. Creen que lo primero es asesorar a los directivos en manejo básico de tecnología. Los docentes deben ser asesorados en el uso de los distintos recursos tecnológicos disponibles en el mercado. Qué, Cómo, y de qué forma usar los recursos que dispone.
Finalmente cada profesor debe saber cómo usar las TIC en el o los subsectores en que trabaja.
- Llegan a los colegios por los siguientes canales: a través de Licitaciones Públicas, llamados desde los Sostenedores, a través de otras Instituciones, presentándose con una propuesta de trabajo directamente.

Nombre ATE: Fundación Chile

Nombre Entrevistado: Daniela Zenteno

Cargo: Coordinadora Pedagógica Programa Mejor Liceo Técnico

- Los factores de éxito de Fundación Chile son: un modelo de ATE constante, planificación constante, calidad de consultores (con mucha experiencia), conocer en profundidad la realidad de las escuelas, visitar las escuelas cada 15 días, la búsqueda de capacidades y competencias de las escuelas, la seriedad y profesionalismo y que es una consultoría de mucha “escucha”, no estandarizada y enfocada en la realidad particular de cada escuela.
- La fundación cuenta con 4 programas: Mejor Escuela, Mejor Liceo Técnico, Escuela Digital y Programas Integrados.
- Mejor Escuela tiene una duración de 4 años y Mejor Liceo Técnico de 5 años. Según la evidencia internacional, para que una asesoría sea efectiva, ésta debe tener una duración mínima de 3 a 4 años.
- Trabajan principalmente en la gestión institucional (Liderazgo) y en la gestión curricular. Realizan muy pocas asesorías en Convivencia.
- A nivel país asesoran a 60 escuelas y 25 liceos técnicos. Próximamente pretenden duplicar la cantidad de liceos
- Trabajan principalmente con colegios municipales y con 1 o 2 particulares subvencionados. Su misión es contribuir a mejorar la educación pública, porque es en estos establecimientos donde se encuentran los niños de mayor vulnerabilidad.
- Las dificultades/desafíos que han tenido como ATE son perfeccionar el modelo, aprender más de la experiencia con los establecimientos y sistematizar las prácticas de consultoría, para así poder replicar el modelo a gran escala.
- Han tenido una buena acogida por parte de la comunidad educativa, ya que tienen el respaldo del nombre y prestigio de la Fundación Chile, que desde el 2001 ha trabajado en asesoría a establecimientos con el programa Escuelas Críticas.
- Se menciona que la SEP ha tenido una gran contribución a que la asesoría externa se institucionalice y que los establecimientos la acepten como tal.

Nombre ATE: Proyecto Da-Vinci

Nombre Entrevistado: Julio César Ibarra

Cargo: Director del Proyecto Da-Vinci

- Los factores de éxito de esta ATE son: responsabilidad, coraje al asumir proyectos en condiciones adversas y claridad con las escuelas.
- Realizan asesoría en las 4 áreas del PME, pero en la práctica se han enfocado solamente en la Gestión Curricular.
- Obtuvieron la licitación de un gran proyecto en la comuna de Cerro Navia, para realizar asesoría a 19 colegios. La mayoría de estos establecimientos estaban en un nivel inicial.
- No han realizado asesoría a colegios particulares subvencionados.
- No pudieron obtener buena recepción por parte de los colegios, de hecho solo un 30% de los docentes asistía a las charlas sobre cómo hacer buenas clases en el aula.
- El proyecto consideraba realizar clases en formato e-learning y gestionar una plataforma para cada colegio donde se pudiera obtener los aprendizajes de los alumnos, ver los curriculum de los profesores, etc. Dicha plataforma y los cursos e-learning no funcionaron,

los docentes no cooperaron con el proyecto, pues decían que les iba a demandar mucho tiempo.

- Se indica que las escuelas cuentan con tecnología y material necesario, pero no saben cómo utilizarlo.
- Actualmente trabajan de forma continua con 16 de las 19 escuelas, en un programa de acompañamiento en el aula, en conjunto con directores, jefes de UTP y docentes.
- Pretenden seguir asesorando a más colegios en el futuro, en la medida de sus posibilidades. Solo les interesa hacer un buen trabajo.
- No tienen una estrategia comercial.
- Con respecto a la Ley SEP, asegura que es muy difusa en cuanto a quienes son los beneficiarios finales. Además hay un gran desorden administrativo, ya que los sostenedores y directores malgastan los recursos.

4. Entrevista Expertos

Nombre Entrevistado: Cristián Bellei.

Cargo: Investigador Asociado del Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile.

- La diferencia entre una asesoría a un colegio municipal y uno particular subvencionado se da principalmente en la toma de decisiones. En el caso de los colegios municipalizados, la decisión la toma la Municipalidad, en cambio, en los colegios particulares subvencionados la decisión es tomada por un sostenedor privado, y en este caso las decisiones de contrato son mucho más pertinentes.
- Acerca del bullado tema del mal uso de los recursos de la SEP, se asegura que dicha Ley es muy compleja. El modelo escuela-sostenedor tiene los siguientes inconvenientes:
 - La falta de transparencia contribuye el hecho que la decisión de cerrar o fusionar escuelas sea especialmente difícil para los Alcaldes, y por ende, se induzcan acciones para mantener continuos subsidios cruzados entre escuelas, impidiendo que las escuelas que pierden alumnos por mala gestión o docencia, puedan cerrar y facilitar el traslado de los estudiantes a escuelas de mejor desempeño relativo.
 - Ha existido mucha confusión sobre en qué se puede gastar los recursos.
 - En los sectores de mayor pobreza, los recursos son utilizados para necesidades básicas del establecimiento.
- Con respecto al nivel de las actuales ATE se señala que lamentablemente el Registro ATE no clasifica la calidad, como se propuso inicialmente.
- Las ATE pueden ser un buen aporte a los establecimientos para aspectos de mejoramiento (capacidades, innovación, etc.). Como se menciona en el libro publicado por el CIAE, las ATE en su concepción inicial se promueven como “amigos críticos” de las escuelas.
- A su juicio las asesorías integrales deben tener una duración mínima de 3 años.
- Se asegura que las tecnologías en la educación pasan en primer lugar por las capacidades de los docentes.
- No está muy interiorizado con las TIC en el aula, y recomienda ver la publicación: “Libro abierto a la informática educativa”.

- Se comenta que la Ley SEP parte de una buena intención, pero se canaliza de mala manera en los establecimientos. Opina que es una política que genera “pan para hoy y hambre para mañana”.

Nombre Entrevistado: Vanessa Mac-Auliffe

Cargo: Encargada de Proyecto Directores Líderes en Escuelas Vulnerables, en Educación 2020

- Acerca de las principales diferencias entre una asesoría a un colegio municipal y uno particular subvencionado se asegura que no existen diferencias desde el punto de vista del servicio, pues es el contratante el que determina qué tipo de asesoría necesita. El registro público de ATE determina cuáles son los servicios de asesoría que se pueden ofrecer.
- Se señala que la SEP ha sido mal utilizada por sostenedores, no por los colegios (al menos eso es lo que se ha publicado), lo cual responde a que la SEP es administrada por los sostenedores, quienes aprueban o no las acciones que los colegios levantan en sus planes de mejoramiento.

Segundo, la experiencia en terreno me permite señalar que existen al menos estos aspectos:

- Un porcentaje importante de Municipios y Corporaciones se encontraban en una situación financiera desastrosa al momento de entrar en vigencia la ley SEP (2008). Por lo que un ingreso tan relevante y poca claridad por parte del Ministerio de Educación respecto el uso correcto de los recursos SEP, conllevó a que algunas municipalidades y Corporaciones utilizaran una parte de los recursos SEP para pagar deudas (remuneraciones, horas extras, indemnizaciones, cotizaciones, etc.). Muchos Municipios le han señalado que la SEP era un Mercedes Benz que no se podía utilizar pues venía sin bencina. Esto quiere decir que si las Municipalidades se hubieran encontrado sin deuda hubiera sido más oportuna la SEP y sus recursos se hubieran destinado a los ámbitos que debía. Dicho de otra forma se ha desviado el empleo de dichos recursos respecto de los fines para los cuales fueron destinados (mejora de la calidad de la educación a través de un aumento de la subvención en las escuelas que cuentan con estudiantes prioritarios, ya que el principio base es que es más caro educar con calidad a niños vulnerables respecto de aquellos que no lo son), desvirtuando su propósito.
- Por otra parte, gran parte del desorden financiero y mal uso de recursos también denota incompetencia en la gestión de municipalidades y corporaciones.
- Y finalmente, también existen municipios y corporaciones que deliberadamente han mal ocupado los recursos, pero a su juicio son los menos.
- Al ser consultada acerca de si debiese ser una prioridad la contratación de una ATE, sostiene que las prioridades las denotan las necesidades de cada escuela. Contratar una ATE es una decisión de la escuela como forma de satisfacer una necesidad que con los recursos materiales y humanos con los que cuenta no se puede enfrentar. Acerca de la calidad de las ATE actuales, reconoce que es una pregunta difícil, pues las evaluaciones que existen de las ATE son difíciles de validar por el siguiente motivo: se responden por sostenedores y directores en base a un cuestionario o encuesta que no es contrastada por un tercero imparcial, esto implica que las respuestas pueden estar sesgadas por la relación personal que se pudo establecer con los profesionales de las ATE. Existe evidencia de buenas ATE como también de malas. Sin embargo, el sistema de evaluación no es el más adecuado y sin duda las ATE debiesen ser fiscalizadas por el Mineduc, al ser parte de un registro administrado por éstos.

- Las principales debilidades de las escuelas se asocian a que se toman decisiones desinformadas. Es decir, que realizan gran cantidad de acciones en la lógica del “ensayo-error” y si resulta no saben por qué y si no resulta hacen otra cosa. No existe un permanente proceso de análisis, reflexión, monitoreo y evaluación de las prácticas de la unidad educativa. Por su parte, si bien eventualmente podrían levantar un diagnóstico adecuado al momento de establecer un plan de mejoramiento, éste no se hace cargo del diagnóstico, es decir, hay poca capacidad de articular e integrar.
A su juicio, el gran aporte de una ATE debiera estar centrado en el desarrollo de capacidades en la comunidad educativa, principalmente en los equipos directivos, acompañando y asesorando en la toma de decisiones informadas.
- Acerca de las asesorías integrales dice que le gusta el concepto. No obstante, a su juicio hay varias ATE que ofrecen este servicio y se hacen cargo de la escuela (no dejando instaladas competencias institucionales) o son mega proyectos que no tienen ni pies ni cabeza, son difíciles de evaluar y establecer valor agregado.
- Con respecto a la duración óptima de una asesoría integral se asegura que deberían ser 3 años.
- En relación a las TIC, señala que como una herramienta son estupendas, pero no como un fin en sí mismo. Y a su vez, considerando la cultura y las competencias TIC de la comunidad educativa. En este sentido, comprar pizarras digitales puede ser una excelente decisión, pero si no cuentas con profesores que puedan utilizarla en todo su potencial, su compra es un sin sentido. Con esta respuesta, recuerda que una asesoría podría ser muy provechosa si ésta significara apoyar al sostenedor y director en la construcción de términos de referencia para contratación de ATE, como también en la fase previa que implica: qué es lo que necesitamos y qué debemos considerar, o cuáles son los requerimientos para satisfacer estas necesidades.
- En referencia a las modificaciones que se deberían hacer a la SEP, destaca:
 - Igualar la subvención en todos los niveles.
 - Diferenciar la subvención de las escuelas rurales respecto las urbanas, especialmente las uni, bi y tri docente. Una escuela con 10 alumnos prioritarios no puede hacer nada, es decir, no hay diferencia.
 - Regular el funcionamiento de las ATE, en especial lo referido a la fiscalización y estándares de calidad.

Nombre Entrevistado: Paola Alarcón

Cargo: Jefa del Área de Formación y Competencia, en Enlaces

- Enlaces lleva más de 20 años buscando mejorar la calidad de la educación, impulsando estrategias en el sistema escolar que integren las tecnologías educativas.
- Acerca de los factores que son determinantes para el uso de TIC en los colegios, se menciona:
 - Que la gestión interna del colegio es primordial, principalmente el liderazgo directivo y la participación de los docentes. Es importante cómo el establecimiento tiene considerado a las TIC en sus estrategias
 - Otro factor importante es la formación de los docentes, es decir, cuán prescrito está el uso de TIC en el currículum de los docentes.

Acerca del último factor, se menciona que debería haber espacio en el currículum de los docentes para el uso obligatorio de tecnologías. De hecho, se menciona que con la PUC están realizando una iniciativa para modificar el subsector de Educación Tecnológica de 1° a 6° básico, con el objetivo de que éste integre el uso de tecnologías (se podría aprobar este año).

- Con respecto a la utilización del equipamiento tecnológico en las escuelas, se asegura que hay una alta tasa de utilización para el aprendizaje (y no otros fines). Sin embargo, este uso aún es muy básico, en los laboratorios se realizan actividades muy incipientes. Por ello, en el área de modelo de uso en las escuelas que realiza Enlaces, se trabaja para entregarles herramientas para que utilicen de forma más eficientes las TIC.
- Al ser consultada acerca de cómo las TIC ayudan en el aprendizaje de los alumnos, responde lo siguiente:
 - Las TIC modifican el interés que los alumnos tienen por el aprendizaje. Las nuevas generaciones tienen arraigado el tema de las tecnologías ya que crecieron con ellas, por lo tanto, se aburren en clases convencionales, y no prestan atención.
 - Además se menciona que las TIC permiten mayor flexibilidad en el aprendizaje y pueden adecuarse al nivel de cada alumno.
- Desde el 2007 el Gobierno de Chile, a través de Enlaces del Ministerio de Educación, está implementando el Plan Tecnologías para una Educación de Calidad (TEC), que busca incrementar el equipamiento tecnológico de los establecimientos y asegurar su uso pedagógico, marcando el inicio de una nueva etapa en la política chilena de integración de tecnología al mundo escolar (destinado a todos los establecimientos subvencionados). Tiene una inversión cercana a los 200 millones de dólares en infraestructura. El plan tiene 3 grandes pilares: cierre de la brecha digital (compra de equipamiento para los establecimientos), competencias digitales docentes (formación docente especializada para promover el uso de las TICs), nueva generación de recursos digitales (apoyo para la incorporación de las TICs a las salas de clases como Modelos de Informática Educativa, catálogo de software educativos, videojuegos, etc.)
- Se indica que la mayoría de los establecimientos municipales cuentan con el estándar TEC, mientras que los particulares subvencionados que faltan son principalmente rurales y aquellos que tienen muy pocos alumnos.
- Se menciona que se ha invertido mucho en infraestructura e implementación y que actualmente y en los planes que se tiene, se quiere promover el uso de TIC y mejorar la conectividad de las escuelas. Además, se indica que hay planes para la renovación de equipamiento (a través de los programas ChileEnter y Subtel).
- Se menciona que hay mucha infraestructura instalada en los colegios. Se menciona el caso de las pizarras digitales, que muchos establecimientos las tienen pero no saben ocuparlas.
- El mayor aporte que puede ser una ATE en el tema TIC, es definir una visión de cómo integrar TIC en el establecimiento.
- Las ATE principalmente deberían hacer un buen diagnóstico, sobre todo por grupos de colegios (aprovechando el caso de las Municipales).
- En cuanto a las asesorías integrales, se menciona que las TICs deberían integrarse a medida que se avanza con la asesoría. Las ATEs deben primero realizar un exhaustivo levantamiento, luego un muy buen diagnóstico del contexto escolar y de los distintos actores. Posteriormente, realizar un diagnóstico en todas las áreas donde se quiere mejorar.
- Es difícil trabajar con docentes, hay que definir estrategias que permitan la entrega de información concreta. El trabajo debe ser colaborativo y realizar un buen plan de trabajo, con indicadores concretos.

Anexo M. Estándar de Dotación Digital al 2010.

Estándar de Dotación Digital al 2010				
	Párvulo	Básica Rural	Básica Urbana	Media
Laboratorio de Computación			Laboratorio de computación cada 16 cursos con: <ul style="list-style-type: none"> • 2 alumnos por computador, para el curso de mayor tamaño. • 1 computador para el profesor. • 1 proyector fijo. • 2 impresoras y 1 escáner. 	Laboratorio de computación cada 16 cursos con: <ul style="list-style-type: none"> • 2 alumnos por computador, para el curso de mayor tamaño. • 1 computador para el profesor. • 1 proyector fijo. • 2 impresoras y 1 escáner.
Sala de Profesores			<ul style="list-style-type: none"> • 1 computador cada 4 cursos. • 1 impresora y 1 escáner. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 computador cada 4 cursos. • 1 impresora y 1 escáner.
Biblioteca CRA			<ul style="list-style-type: none"> • 2 computadores. • 1 impresora y 1 escáner. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 computadores. • 1 impresora y 1 escáner.
Sala de Clases	<ul style="list-style-type: none"> • 1 computador por cada curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 computadores y 1 impresora por cada curso. • 1 proyector, 1 portátil, 1 escáner por escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 portátil y 1 proyector cada 4 cursos 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 portátil y 1 proyector cada 4 cursos
Otras Dependencias de Uso Educativo			<ul style="list-style-type: none"> • 1 computador cada 8 cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 computador cada 8 cursos.

- Se consideran los cursos de la jornada con mayor cantidad de cursos.
- La fuente de datos utilizada es el Registro de Estudiantes de Chile (RECH) año 2006.
- Se consideran como dependencias de uso educativo: salas de clases, salas de educación diferencial, UTP u otras que no sean de uso administrativo, como secretaría o dirección.
- El mayor tamaño de curso se determina a partir del mayor valor entre los promedios de tamaños de cursos obtenidos en RECH 2006.
- Se asigna un laboratorio por nivel a partir de 5 cursos simultáneos y cada 16 cursos simultáneos adicionales se agrega un laboratorio.
- Se asigna un laboratorio por establecimiento a partir de 4 cursos simultáneos.

Anexo N. Información obtenida de Seminarios.

1. Seminario: “¿Contribuye la Asistencia Técnica Educativa a la profesión docente? Evidencia desde las escuelas”

Institución: CIAE

Fecha: 15/12/2011

La sostenibilidad de los cambios depende de la construcción de capacidades internas en las escuelas. Los factores de sostenibilidad y el rol de la ATE se definen a continuación.

Factores de Sostenibilidad	Rol de la ATE
Directores involucrados en el proceso de cambio	Alternancia entre experto técnico, amigo crítico y facilitador
Participación de la mayoría de los docentes del establecimiento	Agente confiable y dispuesto a flexibilizar la agenda
Incorporar innovación a la práctica regular	Modela y entrega ejemplos de buenas prácticas
Inducción en métodos de trabajo a nuevos docentes	Motiva y acompaña a docentes en proceso de aprendizaje
Herramientas concretas de trabajo para directores y docentes	
Institucionalización de prácticas de trabajo colectivo	
Estabilidad posterior de directores y docentes, cuando la ATE termina la asesoría	
Apropiación de las metodologías y prácticas por parte de los docentes	

La labor docente se ve afectada por la intervención de la ATE. Lo cual produce:

- A. Cambios en la cultura e identidad docente, que se generan por:
 - Resistencia e inadaptación.
 - Nuevos dispositivos de vigilancia y control en la labor docente.
 - Los malos resultados son atribuidos a la mala labor docente.
- B. Pérdida de autonomía y desprofesionalización, que se produce por:
 - Desconfianza hacia el profesor.
 - Sobrecarga laboral.
 - Prácticas burocráticas de control.
 - El docente como operador de un sistema pensado externamente.

Para fortalecer la profesión docente se propone que el agente externo debe comportarse como socio del docente, revalorizar la experiencia del docente (lo simple es más efectivo) y conversar sobre enseñanza y aprendizaje en un ambiente grato.

2. Seminario: “Integración de las TICs en la formación de profesores: desafíos del nuevo siglo”
Institución: Oficina Regional de la Unesco, CEPPE y Enlaces del Ministerio de Educación.
Fecha: 5/07/2012

Según la OECD (2004) Chile tiene un currículum a nivel mundial, pero faltan competencias docentes.

Angela McFarlane, experta en tecnologías para el aprendizaje y académica de la Universidad de Bristol, fue la principal invitada en el seminario.

La académica de la Universidad de Bristol aseguró que para tener éxito en el actual siglo se requiere de la necesidad individual para: aprender nuevas cosas; encontrar, analizar y usar información; comunicar lo que saben de manera efectiva, aplicar nuevos y viejos conocimientos ante nuevas situaciones; ser flexible, tomar decisiones con un set incompleto de información; y trabajar en equipo.

Se señala que el actual escenario para los docentes es uno regido por la sociedad de la información, dejando atrás la llamada sociedad industrial. En este nuevo orden, la mayoría de las actividades deberían ser determinadas por los alumnos y que estos estarían organizados en pequeños grupos. Respecto al trabajo en clases manifestó que este se haría en equipo, compuestos por grupos heterogéneos y apoyándose mutuamente.

La tecnología digital permite: feedback dinámico, mostrar procesos dinámicos (por ejemplo, procesos biológico o químicos complejos, que son difíciles de explicar con una pizarra normal) y por último permite la editabilidad de la información.

Dentro de los parámetros se busca un aprendizaje creativo que sea capaz de encontrar nuevas soluciones. Bajo este paradigma se pretende diseñar un currículum basado en el contenido y las habilidades, generando una cadena seguida por la tarea, las herramientas/medios y culminar en el modelo pedagógico. "El modelo requiere el desarrollo interactivo, las tareas productivas donde vemos reflexión, crítica y desarrollo como estándar parte del proceso de aprendizaje".

La experta Británica Angela McFarlane, ex Directora de la Agencia estatal Británica dedicada a la aplicación de TIC (equivalente a nuestro Enlaces), señala: "La tecnología está siendo subutilizada en los Colegios. A priori se puede señalar que si el único indicador válido son los resultados en las pruebas nacionales, la conclusión obvia es que la inversión en TIC es inútil. Esto no es sorprendente, y no debería ser motivo para tomar decisiones de inversión. El problema es no distinguir como hacer uso de la tecnología".

Si las habilidades desarrolladas con el uso de las TICs no son consideradas en las herramientas de medición, por supuesto no puntuaran como ítem logrado. Y no se considerarán como "Aprendizaje" ya que no están siendo evaluadas.

3. Seminario: Encuentro Internacional de Educación 2012-2013 "¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?"

Institución: EducaRed

Fecha: 26/07/2012

El primer mensaje que se transmitió a la audiencia fue: "No hay opción, las tecnologías si o si se incorporarán en la educación y hay que estar preparados"

¿Por qué incluir tecnologías en la educación?

- Porque permiten un aprendizaje personalizado
- Posibilita una enseñanza constructiva del conocimientos

En este encuentro, la principal exponente fue Judi Harris, profesora y titular de la Pavey Family Chair en Tecnología educativa de la School of Education (Escuela Universitaria de Pedagogía) del Collage of William & Mary (Virginia, Estados Unidos), donde coordina el programa doctoral sobre Currículo y Tecnología Educativa.

¿Por qué la Tecnología no funciona como se espera?

- Porque muchas veces se articulan las clases en función de la tecnología. Esto no puede ser así, se necesita comenzar por las herramientas curriculares, enfocándose en lo que los niños necesitan aprender

Muchas de las Herramientas Digitales son realmente muy poderosas y pueden ser de mucha utilidad para potenciar procesos de enseñanza y aprendizaje, pero las herramientas no deben ser las que indiquen cómo enseñar, sino que se debe pensar en un proceso inverso.

¿Qué conocimientos se necesitan para poder integrar la tecnología de una manera realmente efectiva?

- La integración de conocimientos tecnológicos, pedagógicos y disciplinares.

El TPACK (Technological-Pedagogical-Content Knowledge) es un plan de estudios basado en la tecnología educativa profesional para los maestros, y telementoría, incluida la formación profesional y de apoyo para los maestros nuevos en línea.

El conocimiento necesario para integrar las tecnologías educativas en la enseñanza (y en el aprendizaje de los alumnos) es, tal y como demuestra la construcción del TPACK de Mishra & Koehler, una compleja combinación de tipos interdependientes de conocimientos: de contenidos, pedagógicos, de tecnología y los contextos sociales, políticos e institucionales.

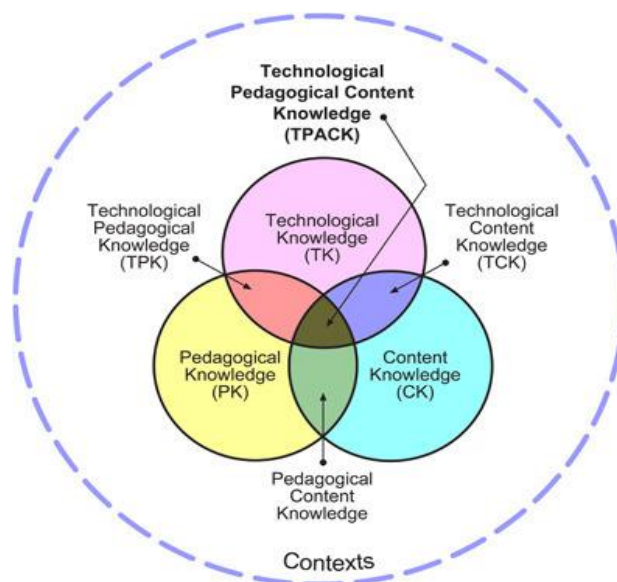
Sin embargo, ese conocimiento puede apoyar múltiples tipos de métodos de enseñanza de alta calidad: conductista, constructivista, conectivista, basado en problemas, basado en proyectos, etc. La elección de cuál de estos tipos de enfoques educativos se emplea –o si crear un nuevo enfoque educativo que se ajuste más a las demandas del siglo XXI- no viene presupuesto por el uso de tecnología educativa. El TPACK de los profesores puede (y debe) apoyar cualquier enfoque educativo, son los profesores los que, basándose en las necesidades de sus estudiantes y en sus propias preferencias, los que deben elegir cuál van a usar. El empleo de tecnologías educativas no se alinea mejor ni peor con los enfoques educativos más tradicionales o progresistas – aunque, desafortunadamente, se ha publicitado como algo que ayudará a empujar la reforma educativa simplemente por ayudar a profesores y a alumnos a utilizarlas en las aulas.

¿Es necesario convencer a los profesores de emplear las TICs en las aulas?

- Si en vez de eso, se utiliza un enfoque distinto, por ejemplo, si ayudamos al profesor a entender, a través de su experiencia profesional, cómo algunas tecnologías digitales,

utilizadas de forma selecta, pueden ayudar a los estudiantes a aprender los contenidos curriculares y a procesarlos mejor de lo que lo harían leyendo un libro de texto o escuchando al profesor dando clase. Este uso basado en el currículum puede animar a más profesores a usar estas tecnologías por su propia voluntad.

A continuación un esquema de la metodología T-PACK.



Pasos para enseñar:

- I. Resultado de Aprendizaje
- II. Considerar contexto
- III. Tipos de actividades a realizar
- IV. Evaluación
- V. Herramientas y Recursos a utilizar

¿Dónde está entonces la Tecnología?

- En el último paso, en la planificación instruccional.

4. Seminario: “SIMCE TIC: Reflexiones sobre una evaluación del siglo XXI”

Institución: Enlaces-Mineduc

Fecha: 02/08/2012

El SIMCE TIC se tomó por primera vez en Noviembre del 2011. Consiste en una aplicación muestral, a nivel nacional.

- 10.321 estudiantes rindieron la prueba
- 505 establecimientos educacionales participaron de la evaluación
- Representatividad a nivel nacional, por región y por dependencia administrativa

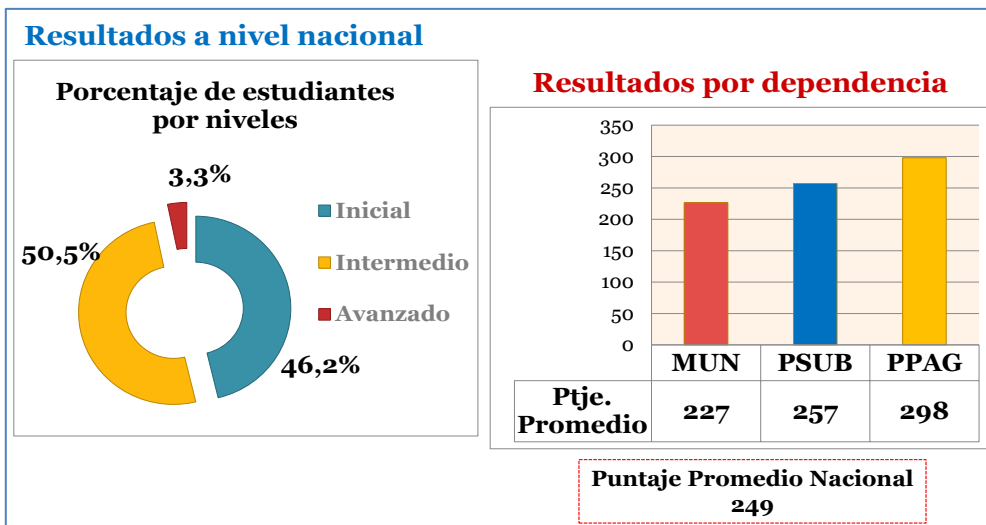
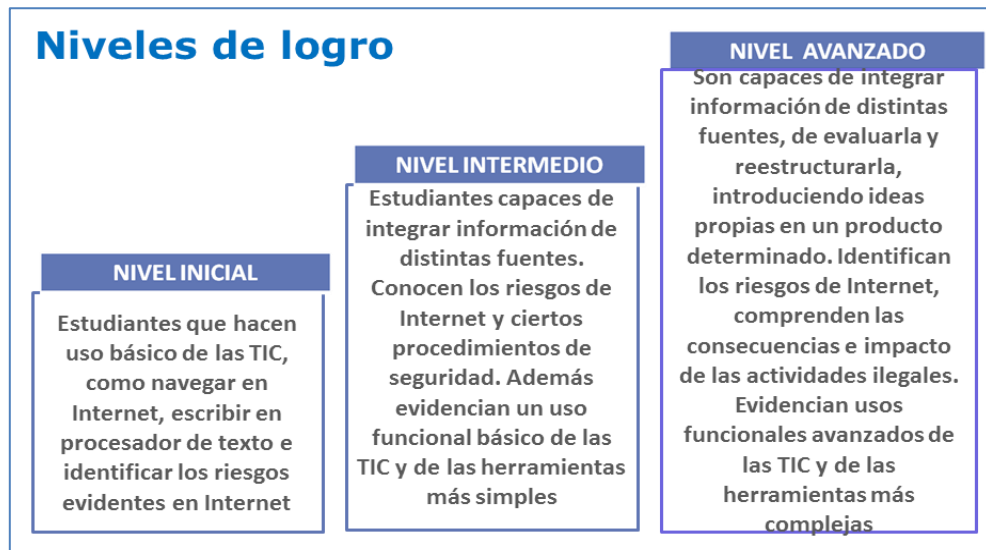
Evalúa habilidades TIC necesarias para favorecer el aprendizaje en la escuela.

- Son 32 preguntas, que se rinden en el computador, en 2 horas aproximadamente
- Simula ambiente virtual en el que el estudiante desarrolla actividades interactuando con tres compañeros, a través de un chat.

Objetivo: Determinar el nivel de desarrollo de las Habilidades TIC para el Aprendizaje que han alcanzado los estudiantes del sistema escolar chileno.

Habilidades TIC para el Aprendizaje: (se basaron en las Competencias del Siglo XXI y en el Mapa de Progreso K12).

- Información: definir, buscar, seleccionar, evaluar, organizar, integrar, comprender, analizar, representar y generar información.
- Comunicación: transmitir información a otros.
- Ética e impacto social: uso responsable de las TIC.
- Uso funcional de TIC: uso de herramientas de Internet, de software de productividad y otras funcionalidades del sistema.



Como se observa en el siguiente gráfico el puntaje promedio es mayor mientras más alto es el Grupo Socio Económico (GSE). Además, los GSE Bajo y Medio Bajo presentan puntaje promedio inferior al promedio nacional (218 y 234 respectivamente).

Este Simce también arrojó que más de la mitad de los estudiantes de segundo medio usan adecuadamente las TIC, sin embargo sólo el 3,3% las utilizan eficazmente para resolver tareas en el contexto escolar. El restante 96.7% solamente hace un uso instrumental de ellas.

Se menciona que hay que tener cuidado con el término “nativos digitales”, ya que aunque las nuevas generaciones nacen en un mundo tecnologizado, no tienen las competencias ni habilidades necesarias.

¿Por qué es importante medir las competencias TIC?

- Porque vivimos en un contexto cambiante, donde la importancia a la conectividad es cada vez mayor, y porque las políticas económicas y sociales cada vez se enfocan más en estas competencias.

Según la UNESCO, Chile es de los pocos países en el mundo, que desarrolla este tipo de evaluaciones innovadoras (SIMCE TIC).

Anexo Ñ: Descripción de Cargos.

Cargo	
Analista	
Depende de	Encargado de Área de Tecnología y Servicios
Funciones y tareas	-Principal función es la ejecución e implementación de procesos contables y administrativos para el correcto funcionamiento del establecimiento educacional. -Entregar soporte técnico a los clientes. -Emitir informes a la jefatura.
Perfil y Requisitos	-Técnico en Administración de Personal/ Administración de RR.HH./Ingeniería en Administración de Empresas/ Contador General -Experiencia de dos a tres años en el área de administración, contabilidad y recursos Humanos. -Conocimiento en procesos de administración de personal, cálculo de remuneraciones, gestión de licencias médicas, entre otros. -Alto manejo de procesos contables y conocimiento tributario. -Manejo intermedio-avanzado de Office. -Prolijidad, confidencialidad en el tratamiento de la información., autonomía y trabajo en equipo.

Cargo	
Programador	
Depende de	Encargado de Área de Tecnología y Servicios
Funciones y tareas	-Programación de aplicaciones web. -Apoyo al desarrollo de aplicaciones internas. -Toma de requerimientos. -Participación en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, metodologías y herramientas.
Perfil y Requisitos	-Título profesional de Instituto o similar. -Manejo avanzado de bases de datos, HTML y Excel. -Buenas relaciones interpersonales y capacidad de trabajar en equipo. -Proactivo y con orientación al detalle.

Cargo	
Secretaria	
Depende de	Gerente General
Funciones y tareas	-Asistencia área administrativa y gerencia -Facturación electrónica -Sistemas de archivo -Manejo correspondencia
Perfil y Requisitos	-Herramientas Office nivel intermedio -Título de Secretaria, Asistente Ejecutiva, Contabilidad o Similares. -Orientación al cliente -Orientación al detalle -Organización -Puntualidad -Prolijidad -Proactividad

Cargo	
Ejecutivo Call Center	
Depende de	Jefe Área de Tecnología y Servicios

Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none">-Entregar soporte a clientes.-Responder dudas y consultas de la plataforma tecnológica-Atender nuevas solicitudes de asesoría.-Mantener información fluida con Área de Tecnología y con Área Comercial.-Mantener base de datos con respuestas a consultas, reclamos, nuevas solicitudes, etc.
Perfil y Requisitos	<ul style="list-style-type: none">-Herramientas Office nivel intermedio-Experiencia de al menos 2 años en atención telefónica.-Orientación al cliente-Orientación al detalle-Organización-Puntualidad-Prolijidad-Proactividad y trabajo en equipo.

Anexo O. Flujo de Caja Puro del Proyecto (sin valor residual).

Flujo de Caja (UF)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		5.780,47 UF	10.404,85 UF	13.487,77 UF	17.341,42 UF	19.268,25 UF
Costos Fijos		-7.900,43 UF	-9.707,65 UF	-10.983,35 UF	-12.046,42 UF	-12.684,27 UF
Costos Variables		-450,48 UF	-894,14 UF	-1.157,09 UF	-1.218,77 UF	-1.154,77 UF
Costos Totales		-8.350,90 UF	-10.601,79 UF	-12.140,44 UF	-13.265,19 UF	-13.839,03 UF
Gastos Financieros (intereses)		-	-	-	-	-
Depreciación		-70,63 UF	-83,38 UF	-89,57 UF	-91,71 UF	-97,90 UF
Pérdida o Ganancia de Capital		-	-	-	-	-
Pérdida del Ejercicio anterior		-	-2.570,43 UF	-196,93 UF	-	-
Utilidad antes de Impuesto		-2.641,06 UF	-2.850,75 UF	1.060,83 UF	3.984,53 UF	5.331,32 UF
Impuesto Primera Categoría (17%)		-	-	-180,34 UF	-677,37 UF	-906,32 UF
Utilidad después de Impuesto		-2.641,06 UF	-2.850,75 UF	1.241,17 UF	4.661,90 UF	6.237,65 UF
Depreciación		70,63 UF	83,38 UF	89,57 UF	91,71 UF	97,90 UF
Pérdida o Ganancia de Capital		-	-	-	-	-
Pérdida del Ejercicio Anterior		-	2.570,43 UF	196,93 UF	-	-
FLUJO OPERACIONAL		-2.570,43 UF	-196,93 UF	1.527,68 UF	4.753,60 UF	6.335,54 UF
Inversión	-930,41 UF	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-2.059,13 UF	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-	-
Valor residual	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
Recuperación de Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	2.059,13 UF
FLUJO DE CAPITALES	-2.989,54 UF	-	-	-	-	2.059,13 UF
FLUJO DE CAJA	-2.989,54 UF	-2.570,43 UF	-196,93 UF	1.527,68 UF	4.753,60 UF	8.394,67 UF
VAN	3.062,65 UF					
TIR	27%					

Anexo P. Flujo de Caja Puro del Proyecto (con valor residual).

Flujo de Caja (UF)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		5.780,47 UF	10.404,85 UF	13.487,77 UF	17.341,42 UF	19.268,25 UF
Costos Fijos		-7.900,43 UF	-9.707,65 UF	-10.983,35 UF	-12.046,42 UF	-12.684,27 UF
Costos Variables		-450,48 UF	-894,14 UF	-1.157,09 UF	-1.218,77 UF	-1.154,77 UF
Costos Totales		-8.350,90 UF	-10.601,79 UF	-12.140,44 UF	-13.265,19 UF	-13.839,03 UF
Gastos Financieros (intereses)		-	-	-	-	-
Depreciación		-70,63 UF	-83,38 UF	-89,57 UF	-91,71 UF	-97,90 UF
Pérdida o Ganancia de Capital		-	-	-	-	-
Pérdida del Ejercicio anterior		-	-2.570,43 UF	-196,93 UF	-	-
Utilidad antes de impuesto		-2.641,06 UF	-2.850,75 UF	1.060,83 UF	3.984,53 UF	5.331,32 UF
Impuesto Primera Categoría (17%)		-	-	-180,34 UF	-677,37 UF	-906,32 UF
Utilidad después de Impuesto		-2.641,06 UF	-2.850,75 UF	1.241,17 UF	4.661,90 UF	6.237,65 UF
Depreciación		70,63 UF	83,38 UF	89,57 UF	91,71 UF	97,90 UF
Pérdida o Ganancia de Capital		-	-	-	-	-
Pérdida del Ejercicio Anterior		-	2.570,43 UF	196,93 UF	-	-
FLUJO OPERACIONAL		-2.570,43 UF	-196,93 UF	1.527,68 UF	4.753,60 UF	6.335,54 UF
Inversión	-930,41 UF	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-2.059,13 UF	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-	-
Valor residual	-	-	-	-	-	218,21 UF
Amortización	-	-	-	-	-	-
Recuperación de Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	2.059,13 UF
FLUJO DE CAPITALES	-2.989,54 UF	-	-	-	-	2.277,34 UF
FLUJO DE CAJA	-2.989,54 UF	-2.570,43 UF	-196,93 UF	1.527,68 UF	4.753,60 UF	8.612,88 UF
VAN	3.173,20 UF					
TIR	27%					

Anexo Q. Flujo de Caja Apalancado del Proyecto (sin valor residual).

Flujo de Caja (UF)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		5.780,47 UF	10.404,85 UF	13.487,77 UF	17.341,42 UF	19.268,25 UF
Costos Fijos		-7.900,43 UF	-9.707,65 UF	-10.983,35 UF	-12.046,42 UF	-12.684,27 UF
Costos Variables		-450,48 UF	-894,14 UF	-1.157,09 UF	-1.218,77 UF	-1.154,77 UF
Costos Totales		-8.350,90 UF	-10.601,79 UF	-12.140,44 UF	-13.265,19 UF	-13.839,03 UF
Gastos Financieros (intereses)		-161,44 UF	-134,46 UF	-105,06 UF	-73,01 UF	-38,08 UF
Depreciación		-70,63 UF	-83,38 UF	-89,57 UF	-91,71 UF	-97,90 UF
Pérdida o Ganancia de Capital		-	-	-	-	-
Pérdida del Ejercicio anterior		-	-2.731,86 UF	-331,40 UF	-	-
Utilidad antes de Impuesto		-2.802,50 UF	-3.146,64 UF	821,31 UF	3.911,52 UF	5.293,24 UF
Impuesto Primera Categoría (17%)		-	-	-139,62 UF	-664,96 UF	-899,85 UF
Utilidad después de Impuesto		-2.802,50 UF	-3.146,64 UF	960,93 UF	4.576,47 UF	6.193,10 UF
Depreciación		70,63 UF	83,38 UF	89,57 UF	91,71 UF	97,90 UF
Pérdida o Ganancia de Capital		-	-	-	-	-
Pérdida del Ejercicio Anterior		-	2.731,86 UF	331,40 UF	-	-
FLUJO OPERACIONAL		-2.731,86 UF	-331,40 UF	1.381,90 UF	4.668,18 UF	6.290,99 UF
Inversión	-930,41 UF	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-2.059,13 UF	-	-	-	-	-
Préstamo	1.793,72 UF	-	-	-	-	-
Valor residual	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-299,72 UF	-326,69 UF	-356,09 UF	-388,14 UF	-423,08 UF
Recuperación de Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	2.059,13 UF
FLUJO DE CAPITALES	-1.195,82 UF	-299,72 UF	-326,69 UF	-356,09 UF	-388,14 UF	1.636,05 UF
FLUJO DE CAJA	-1.195,82 UF	-3.031,58 UF	-658,09 UF	1.025,81 UF	4.280,04 UF	7.927,04 UF
VAN	3.143,75 UF					
TIR	32%					

Anexo R. Matrices de Análisis de sensibilidad entre variables.

Sensibilizaciones variables Precio-Demanda Anual y su efecto en la TIR.

TIR		% Variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Demanda Anual	80%	-	-	-	-	-	-	3,13%	12,02%	20,68%
	85%	-	-	-	-	-	7,42%	16,54%	25,65%	34,47%
	90%	-	-	-	-	9,10%	19,13%	29,05%	38,35%	47,37%
	95%	-	-	-	9,54%	20,05%	30,45%	40,25%	49,72%	58,96%
	100%	-	-	5,53%	16,21%	26,86%	36,95%	46,59%	55,98%	65,38%
	105%	-	6,01%	17,41%	28,77%	39,37%	49,61%	59,58%	69,90%	80,19%
	110%	1,92%	14,25%	26,24%	37,62%	48,46%	59,00%	69,84%	80,69%	91,44%
	115%	11,90%	24,70%	36,83%	48,38%	59,58%	71,27%	82,81%	94,23%	105,55%
	120%	17,49%	30,24%	42,12%	53,58%	65,01%	76,68%	88,21%	99,64%	110,97%

Fuente: Elaboración propia.

Sensibilización variables Precio-Costo Total Anual y su efecto en la TIR.

TIR		% Variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Costo Total Anual	80%	24,86%	36,09%	46,78%	57,24%	67,95%	78,48%	88,86%	99,13%	109,38%
	85%	13,79%	25,46%	36,38%	46,80%	56,89%	67,37%	77,69%	87,88%	97,97%
	90%	3,19%	14,68%	25,99%	36,62%	46,78%	56,64%	66,76%	76,88%	86,89%
	95%	-	4,42%	15,48%	26,46%	36,82%	46,72%	56,37%	66,15%	76,06%
	100%	-	-	5,52%	16,20%	26,86%	36,96%	46,64%	56,07%	65,51%
	105%	-	-	-	6,52%	16,85%	27,21%	37,07%	46,52%	55,74%
	110%	-	-	-	-	7,42%	17,43%	27,50%	37,13%	46,37%
	115%	-	-	-	-	-	8,24%	17,95%	27,75%	37,16%
	120%	-	-	-	-	-	-	8,98%	18,41%	27,95%

Fuente: Elaboración propia.

Sensibilización variables Precio-Inversión Total Inicial y su efecto en la TIR.

TIR		% Variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Inversión Total Inicial	80%	-	-	6,25%	17,15%	28,07%	38,44%	48,41%	58,14%	67,92%
	85%	-	-	6,06%	16,91%	27,76%	38,07%	47,95%	57,61%	67,30%
	90%	-	-	5,88%	16,67%	27,46%	37,69%	47,51%	57,09%	66,69%
	95%	-	-	5,70%	16,44%	27,16%	37,32%	47,07%	56,57%	66,10%
	100%	-	-	5,52%	16,20%	26,86%	36,96%	46,64%	56,07%	65,51%
	105%	-	-	5,34%	15,97%	26,57%	36,61%	46,21%	55,57%	64,94%
	110%	-	-	5,17%	15,75%	26,28%	36,25%	45,79%	55,08%	64,37%
	115%	-	-	5,00%	15,52%	26,00%	35,91%	45,38%	54,60%	63,82%
	120%	-	-	4,83%	15,30%	25,72%	35,57%	44,98%	54,13%	63,27%

Fuente: Elaboración propia.

Sensibilización variable Precio- Capital de Trabajo y su efecto en la TIR.

TIR		% Variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Capital de Trabajo	80%	-	-	5,92%	17,37%	28,82%	39,69%	50,15%	60,38%	70,68%
	85%	-	-	5,81%	17,06%	28,30%	38,97%	49,21%	59,23%	69,30%
	90%	-	-	5,71%	16,77%	27,80%	38,27%	48,32%	58,13%	67,98%
	95%	-	-	5,61%	16,48%	27,32%	37,61%	47,46%	57,08%	66,72%
	100%	-	-	5,52%	16,20%	26,86%	36,96%	46,64%	56,07%	65,51%
	105%	-	-	5,43%	15,94%	26,42%	36,34%	45,84%	55,10%	64,36%
	110%	-	-	5,34%	15,68%	25,99%	35,75%	45,08%	54,17%	63,25%
	115%	-	-	5,26%	15,43%	25,58%	35,17%	44,35%	53,27%	62,19%
	120%	-	-	5,17%	15,19%	25,18%	34,62%	43,64%	52,41%	61,16%

Fuente: Elaboración propia.

Sensibilización variables Costo Total Anual- Capital de Trabajo y su efecto en la TIR.

TIR		% Variación Costo Total Anual								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Capital de Trabajo	80%	73,82%	61,58%	50,47%	39,60%	28,82%	18,03%	7,92%	-	-
	85%	72,24%	60,32%	49,49%	38,86%	28,30%	17,72%	7,79%	-	-
	90%	70,74%	59,13%	48,55%	38,15%	27,80%	17,42%	7,66%	-	-
	95%	69,32%	57,98%	47,65%	37,47%	27,32%	17,13%	7,54%	-	-
	100%	67,95%	56,89%	46,78%	36,82%	26,86%	16,85%	7,42%	-	-
	105%	66,65%	55,84%	45,95%	36,19%	26,42%	16,58%	7,30%	-	-
	110%	65,41%	54,84%	45,15%	35,58%	25,99%	16,32%	7,19%	-	-
	115%	64,22%	53,88%	44,39%	34,99%	25,58%	16,07%	7,08%	-	-
	120%	63,08%	52,96%	43,65%	34,43%	25,18%	15,82%	6,98%	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Sensibilización variables Precio-Capital de Trabajo y su efecto en el VAN

VAN (UF)		% variación Precio								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Capital de Trabajo	80%	-5.369	-3.261	-1.101	1.003	3.222	5.417	7.590	9.764	11.968
	85%	-5.408	-3.301	-1.141	963	3.182	5.377	7.550	9.724	11.929
	90%	-5.448	-3.341	-1.180	924	3.142	5.337	7.511	9.684	11.889
	95%	-5.488	-3.381	-1.220	884	3.102	5.297	7.471	9.644	11.849
	100%	-5.528	-3.420	-1.260	844	3.063	5.258	7.431	9.605	11.809
	105%	-5.568	-3.460	-1.300	804	3.023	5.218	7.391	9.565	11.770
	110%	-5.607	-3.500	-1.339	765	2.983	5.178	7.352	9.525	11.730
	115%	-5.647	-3.540	-1.379	725	2.943	5.138	7.312	9.485	11.690
	120%	-5.687	-3.579	-1.419	685	2.904	5.098	7.272	9.446	11.650

Fuente: Elaboración propia.

Sensibilización variables Costo Total-Capital de Trabajo y su efecto en el VAN.

VAN (UF)		% variación Costo Total Anual								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
% Variación Capital de Trabajo	80%	11.405	9.279	7.267	5.255	3.222	1.161	-786	-2.778	-4.783
	85%	11.365	9.239	7.227	5.215	3.182	1.121	-826	-2.818	-4.823
	90%	11.325	9.200	7.187	5.175	3.142	1.081	-865	-2.857	-4.862
	95%	11.285	9.160	7.148	5.136	3.102	1.041	-905	-2.897	-4.902
	100%	11.246	9.120	7.108	5.096	3.063	1.002	-945	-2.937	-4.942
	105%	11.206	9.080	7.068	5.056	3.023	962	-985	-2.977	-4.982
	110%	11.166	9.040	7.028	5.016	2.983	922	-1.024	-3.016	-5.021
	115%	11.126	9.001	6.989	4.977	2.943	882	-1.064	-3.056	-5.061
	120%	11.087	8.961	6.949	4.937	2.904	843	-1.104	-3.096	-5.101

Fuente: Elaboración propia.

Siglas

AEP:	Asignación de Excelencia Pedagógica.
ATE:	Asistencia técnica educativa.
CIAE:	Centro de Investigación Avanzada en Educación, Universidad de Chile.
CEPPE:	Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación.
CNA:	Comisión Nacional de Acreditación.
CPEIP:	Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.
ECBI:	Enseñanza de las Ciencias Basada en la Indagación.
FIDE:	Federación de Instituciones de Educaciones Particular.
FONDEF:	Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico.
LGE:	Ley General de Educación.
LEM:	Estrategia de apoyo a escuelas en Lectura, Escritura y Matemática, Mineduc.
LLECE:	Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación.
MECE:	Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad en la Educación.
MINEDUC:	Ministerio de Educación de Chile.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OTEC:	Organismos Técnicos de Capacitación.
P-900:	Programa de las 900 Escuelas, Mineduc.
PIB:	Producto Interno Bruto.
PISA:	Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes, Informe PISA por sus siglas en inglés (<i>Program for International Student Assessment</i>)
PME:	Plan de Mejoramiento Educativo.
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
Registro ATE:	Registro Público Nacional de asistencia técnica educativa.
SEP:	Subvención Escolar Preferencial.
SIMCE:	Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.
SIRMEC:	Sistema de Información, Registro, Monitoreo, Evaluación
SNED:	Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educativos Subvencionados.
TIC:	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
TIMSS:	Trends in International Mathematics and Science Study.
UF:	Unidad de Fomento.
UTP:	Unidad Técnico Pedagógica.