

DOCUMENTOS PRÁCTICOS

# Etapas del Ciclo de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico DEP

EVALUACIÓN Y EJECUCIÓN

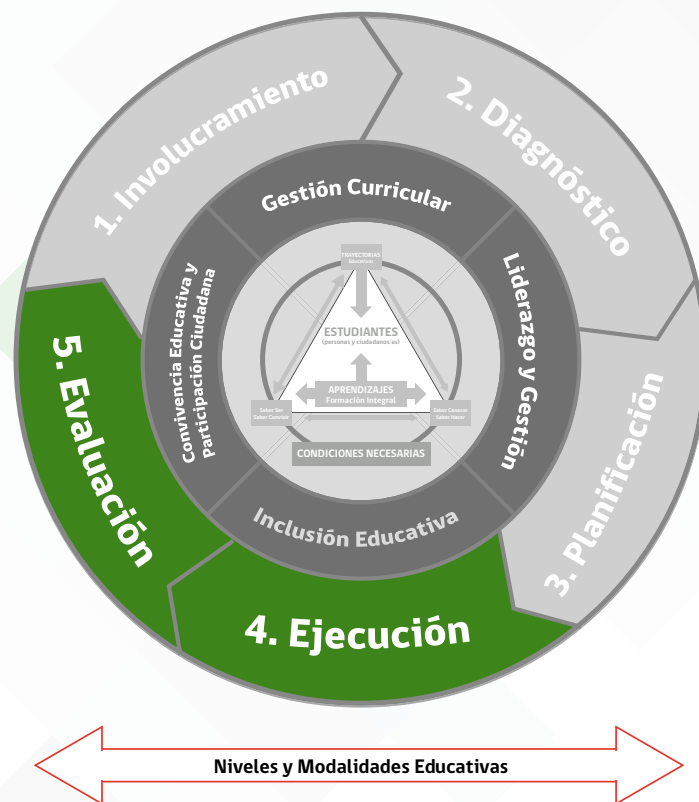


<b>Antecedentes</b>	<b>3</b>
<b>Etapa de Ejecución</b>	<b>5</b>
Objetivo de la Etapa	5
Esquema de la Etapa	6
Insumos y Fuentes de Información	6
Metodología	6
Resultados esperados	10
<b>Etapa de Evaluación</b>	<b>11</b>
Objetivo de la Etapa	11
Esquema de la Etapa	11
Insumos y Fuentes de Información	12
Metodología	12
Resultados esperados	15
<b>Anexos</b>	<b>16</b>

## Antecedentes

El presente documento tiene como objetivo profundizar en aspectos metodológicos de las etapas de Ejecución y Evaluación propuestas en el documento Bases para el Modelo de Apoyo y Acompañamiento Técnico- Pedagógico (DEP, 2018), en función de aportar con herramientas concretas y prácticas a la implementación que realicen los profesionales de la UATP, en los establecimientos educacionales de sus respectivos territorios.

El siguiente esquema resume los componentes del modelo de apoyo técnico pedagógico y las etapas que aborda el presente documento:



El apoyo técnico pedagógico se implementa a partir de estrategias pertinentes, las que pueden darse de forma directa, colaborativa y/o de trabajo en red. Estas estrategias cuentan con un ciclo estratégico de apoyo que considera 5 etapas:

- i) Involucramiento
- ii) Diagnóstico
- iii) Planificación
- iv) Ejecución
- v) Evaluación

Cada una de estas etapas se ejecuta en función de 4 ejes de trabajo situados en la gestión institucional y pedagógica, que permiten a la UATP la identificación de prácticas a desarrollar y potenciar en los equipos directivos y docentes, considerando las particularidades del nivel y modalidades de enseñanza para aportar de forma efectiva a la mejora de los aprendizajes durante toda la trayectoria educativa de los estudiantes.

## ETAPA DE EJECUCIÓN

OBJETIVO DE LA ETAPA	
<p>Generar, en conjunto con el equipo directivo (y docente), evidencias sobre la gradualidad en el desarrollo de capacidades que permitan identificar los niveles de logro respecto de las definiciones planteadas de mejora en prácticas y procesos de gestión educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar que los involucrados en la ejecución conozcan la planificación, los indicadores y metas a lograr.</li> <li>▪ Garantizar que todos los involucrados tengan claridad de sus funciones para el logro de los propósitos planteados por el equipo.</li> <li>▪ Asegurar que todos los involucrados identifiquen los periodos y tiempos de ejecución de las tareas con claridad, ajustando las acciones o estrategias frente a situaciones imprevistas.</li> <li>▪ Asegurar que todos los involucrados identifiquen los instrumentos de seguimiento que les permitirán levantar información para realizar los ajustes necesarios (cartas gantt, listas de cotejo, escalas de apreciación, rúbricas, etc.).</li> <li>▪ Fomentar en el equipo directivo que se resguarden los canales de comunicación necesarios para el levantamiento de información que posibilite, de una parte, el seguimiento de las acciones y, de otra, el análisis de los resultados parciales para definir retroalimentación y acciones de mejora.</li> <li>▪ Procurar que el equipo directivo plantee el análisis del seguimiento con estrategias y dinámicas acordes a las características del grupo o institución.</li> <li>▪ Visualizar de manera concreta cómo las capacidades desarrolladas aportan al equipo directivo en la conducción de su ciclo de mejoramiento (PME).</li> <li>▪ Propiciar la reflexión conjunta sobre los logros parciales obtenidos.</li> <li>▪ Presentar coherencia entre el análisis de componentes, a saber: objetivos, indicadores y acciones planificadas que permitan guiar un proceso reflexivo y de retroalimentación.</li> <li>▪ Presentar claridad en la entrega de información y en las orientaciones, asegurándose de que todas las personas involucradas en las tareas tengan resueltas sus dudas.</li> <li>▪ Procurar ambientes de respeto y cordialidad en términos constructivos.</li> <li>▪ Definir cuáles son las razones de fuerza mayor, ajenas y contingentes (largas licencias médicas, paros, huelgas, toma del establecimiento, reducción presupuestaria, etc.), que obligan a ajustar, modificar y/o eliminar acciones planificadas y reorganizar los equipos de tareas y qué procedimientos se consideran para actuar ante ellas.</li> <li>▪ Considerar las estrategias de reconocimiento a los logros parciales obtenidos.</li> <li>▪ Registrar, ya sea a través de notas, videos, audios, etc., con el propósito de volver a la planificación para comparar los avances de acciones futuras.</li> </ul>

## ESQUEMA DE LA ETAPA

### Etapa de Ejecución



Profesional de  
UATP, SLEP



Equipos de  
los EE

### INSUMOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Los insumos y fuentes de información que son base de esta etapa son las siguientes:

- Plan de Apoyo Técnico Pedagógico de cada establecimiento educacional (EE).
- Carta Gantt u otro instrumento que permita visualizar en detalle las fechas, acciones y responsables de su ejecución al interior de cada EE.
- Los instrumentos de seguimiento determinados para cada instancia.
- Documentos complementarios que den cuenta del cumplimiento de los compromisos, como bitácoras, minutas de reuniones, registros audiovisuales, etc.

### METODOLOGÍA

La etapa de ejecución es clave para visualizar cómo se resuelven los problemas de práctica a partir del desarrollo de capacidades establecido en el Plan de Apoyo de cada EE. Para cumplir lo anterior, es necesario que los diferentes integrantes estén involucrados y comprometidos en la implementación de las acciones, generando espacios y ambientes necesarios para el análisis, la reflexión y la participación, a partir de la información que debe ser levantada por los equipos responsables del proceso en el establecimiento educacional.

En esta etapa es relevante el seguimiento y la retroalimentación utilizando instrumentos que arrojen información de manera continua.

Para esto, el profesional de la UATP, en conjunto con los equipos del establecimiento educacional, debe focalizar su búsqueda de información precisa sobre la observación de los efectos de las acciones realizadas.

A partir de la información que entregue el seguimiento sistemático de las acciones se podrá decidir sobre la realización de ajustes inmediatos o a mediano plazo, con foco permanente en el logro de los objetivos del Plan de apoyo.

La metodología sugerida se desarrolla en base a la interrelación de tres componentes que son el soporte de esta etapa, a saber: condiciones, seguimiento y retroalimentación.

A continuación, se presenta una tabla con las descripciones de estos 3 componentes y un conjunto de preguntas orientadoras para trabajar con los equipos del EE:

COMPONENTE / DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<p><b>Condiciones:</b></p> <p>Estas deben apuntar a sostener la etapa de ejecución en lo que refiere a involucramiento de la comunidad educativa, logística y responsabilidades de los actores que están a cargo de las acciones para cumplir con lo estipulado.</p> <p><b>Responsable principal:</b> Equipo directivo, acompañado por el/los profesionales de la UATP.</p>	<p><b>Pregunta inicial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actores del EE están involucrados directamente en la etapa de ejecución del Plan?</li> </ul> <p>Los actores involucrados tienen claridad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Lo que deben hacer? (¿qué pasa si responden no?) si lo dejamos como pregunta cerrada, al final de cada componente debiera ir un pinto que diga algo como "en el caso de que se responda NO se sugiere..."</li> </ul> <p><b>si lo dejamos como preguntas abiertas podría ser algo como ¿qué es lo que deben hacer?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con quién deben hacerlo?</li> <li>• ¿Con qué recursos trabajarán?</li> <li>• ¿Cuándo deberán rendir cuentas de los avances logrados y los resultados finales obtenidos?</li> </ul> <p><b>El equipo directivo y/o los profesionales a cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Elaboraron los instrumentos con los que se deberá hacer el seguimiento?</li> <li>• ¿Informaron de los estados de avance, indicando fechas y documentación a entregar? (medios de verificación)</li> <li>• ¿Cómo obtendrá los reportes parciales de la etapa?</li> <li>• ¿Cómo asegurar las condiciones óptimas para una ejecución y un acompañamiento efectivo a las tareas comprometidas?</li> </ul>



COMPONENTE / DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<p><b>Seguimiento:</b></p> <p>El seguimiento apunta a la generación de procedimientos e instrumentos que permitan obtener información para analizar y tomar decisiones, que permitan formular juicios objetivos sobre el desarrollo de los procesos de la etapa. Esto permitirá, a la vez, evidenciar en qué medida los actores involucrados se van apropiando de prácticas a partir del desarrollo de capacidades.</p> <p><b>Responsable principal:</b> Equipo directivo, acompañado por el/los profesionales de la UATP</p>	<p><b>El equipo directivo y/o los profesionales a cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Elaborará y ejecutará los procedimientos e instrumentos para atender situaciones de incumplimiento de algún indicador?</li> <li>• ¿Definirá el procedimiento para realizar alguna modificación a los elementos del Plan de Apoyo? (Entre otros).</li> <li>• ¿Cómo se definirá lo que será considerado como una situación de “fuerza mayor” (por la que podría suspenderse la ejecución de alguna meta)?</li> </ul>
<p><b>Retroalimentación:</b></p> <p>Es el proceso de comunicación de la información obtenida a partir de resultados parciales, lo cual alude a la brecha entre un nivel actual y un nivel de referencia. El momento de la retroalimentación puede remediar el avance de un indicador, ajustar la planificación o reforzar a un equipo por/para la consecución de los objetivos propuestos, relacionados con las capacidades que se van alcanzando.</p> <p><b>Responsable principal:</b> Equipo directivo, acompañado por el/los profesionales de la UATP</p>	<p><b>El equipo directivo y/o los profesionales a cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Definirá quién, en qué términos y mediante qué estrategias procederá a entregar retroalimentación a los actores involucrados en el proceso de apoyo técnico pedagógico?</li> <li>• ¿Ha determinado cuáles serán los estímulos positivos para quienes cumplan objetivos?</li> <li>• ¿Ha establecido cómo se tratará el incumplimiento de las tareas?</li> <li>• ¿Ha establecido de qué forma la retroalimentación sería un medio para ajustar, si es necesario, el Plan de Apoyo?</li> </ul>

<sup>1</sup> Cartas Gantt, listas de cotejo, escalas de apreciación, rúbricas, herramientas digitales, etc.)

### **RESULTADOS ESPERADOS DE ESTA ETAPA:**

- El equipo directivo (y/o docente) y el profesional de la UATP cuentan con un instrumento que evidencia el cumplimiento de los compromisos entre sesiones. Por ejemplo: actas, informes de acuerdos, informes de avances, entre otros.
- El equipo directivo (y/o docente) y el profesional de la UATP cuentan con un instrumento que les permite medir los indicadores y sistematizar información de los avances del Plan.
- El equipo directivo recibe del profesional de la DEP, un informe sintético de retroalimentación del proceso, al menos dos veces al año.

---

<sup>2</sup> Con acciones que propendan al desarrollo de capacidades mediante la reflexión pedagógica

## ETAPA DE EVALUACIÓN

OBJETIVO DE LA ETAPA	ACCIONES
<p>Generar información sobre el cumplimiento de los indicadores y objetivos definidos en la planificación (período anual y estratégico, cuando corresponda) , y los antecedentes sobre las relaciones intra e interpersonales y el efecto causado en la institución educativa, a través de las acciones implementadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar proceso de evaluación.</li> <li>• Informar a todos los integrantes del establecimiento sobre la temporalidad del proceso de evaluación: inicio, término, comunicación y análisis de resultados.</li> <li>• Apoyar al equipo directivo en el resguardo del cumplimiento consecutivo de cada una de las etapas sugeridas para el proceso de evaluación, sin apartarse de la verdadera visión del desarrollo de capacidades y el rescate de un ambiente adecuado para los equipos.</li> <li>• Alertar al equipo directivo sobre las posibles medidas complementarias y procedimientos de apoyo frente a imprevistos durante la evaluación.</li> <li>• Incluir la información levantada en la implementación, monitoreo y seguimiento.</li> <li>• Sistematizar el trabajo, permitiendo rescatar aprendizajes de la experiencia, identificando y levantando evidencias sobre el proceso de mejora para la gestión del conocimiento de cada EE y para el SLE en cuanto a buenas prácticas, logros y desafíos.</li> </ul>

### ESQUEMA DE LA ETAPA

## Etapa de Evaluación



Profesional de  
UATP, SLEP

**Información relevante  
para evaluar el período  
anual**

**Generación de  
condiciones para  
sostener la etapa**

**Sesión (es) de  
trabajo para evaluar el  
período anual**

**Sesión (es) de trabajo  
para evaluar el aporte  
del período anual al  
ciclo de apoyo**

**Hito de difusión de los  
productos a toda la  
comunidad educativa**



Equipos de  
los EE

## INSUMOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Los insumos y fuentes de información que son base de esta etapa son las siguientes:

- La planificación (Plan de Apoyo) recientemente ejecutada, la inicial y la posiblemente ajustada debido a los procesos de seguimiento y la emisión de resultados parciales.
- Instrumentos de evaluación definidos para esta etapa (mirada anual y de ciclo).
- La información levantada durante la ejecución, seguimiento y retroalimentación.
- Los medios de verificación que demuestran los resultados alcanzados por los indicadores pueden ser probados y deben corresponder a lo estipulado en la planificación.
- Todos los informes parciales que surgen del seguimiento.
- Información complementaria relevante para evaluar.
- Documentos complementarios que den cuenta del cumplimiento de los compromisos, como bitácoras, minutas de reuniones, registros audiovisuales, etc.

- Toda la documentación que demuestre que, por razones de fuerza mayor como un ajuste presupuestario o un paro, se postergó, modificó, reemplazó o eliminó una o varias acciones en el plazo que estaba planificado.

## METODOLOGÍA

Esta etapa busca conocer el impacto de las acciones contempladas en el Plan de Apoyo al EE en un período anual y, en específico, cómo se desarrollaron capacidades en los actores de la comunidad educativa, para el cambio de sus prácticas.

El proceso de evaluación debe contemplar a todos los integrantes de cada comunidad educativa, haciéndolos parte de toda la información que implica esta etapa, generando un ambiente propicio para que los resultados obtenidos tengan sentido, significado y uso útil para los equipos.

Para realizar esta etapa es importante la sinergia de 3 componentes, a saber: condiciones, evaluación anual y evaluación de ciclo, los cuales tienen una serie de pasos y, a la vez, preguntas que permiten guiar la metodología. Lo antes mencionado, se establece en la siguiente tabla:

COMPONENTE / DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<p><b>Condiciones:</b></p> <p>Se debe favorecer condiciones óptimas antes y durante la etapa, resguardando logística y convocando y motivando a los actores centrales del proceso, para luego comunicar la información obtenida, vía canales efectivos, a toda la comunidad educativa.</p> <p><b>Responsable principal:</b> Equipo directivo, acompañado por el/los profesionales de la UATP</p>	<p><b>El equipo directivo y/o los profesionales a cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha establecido fecha, lugar y hora para el proceso de entrega de la información obtenida por los responsables de las tareas planificadas?</li> <li>• ¿Ha clarificado la forma en que se deben completar los instrumentos para la recopilación de los resultados finales?</li> <li>• ¿Ha establecido la forma cómo se ha orientado, a los responsables de los procedimientos del proceso de seguimiento, de la entrega y comunicación clara de los productos?</li> <li>• ¿Ha considerado un “plan B” para afrontar los imprevistos durante la evaluación?</li> <li>• ¿De qué manera se garantizará una participación fluida de los actores involucrados en esta etapa?</li> <li>• ¿Ha considerado una forma efectiva de comunicar los resultados del apoyo técnico pedagógico a toda la comunidad educativa?</li> </ul>
<p><b>Evaluación del período anual</b></p> <p>La evaluación anual corresponde a una etapa que, a partir de la información obtenida en los procesos de ejecución, permite realizar un análisis detallado del cumplimiento de lo planificado y ajustado durante el año, en función de tomar decisiones y plasmar mejoras en el siguiente período anual.</p> <p><b>Responsable principal:</b> Equipo directivo, acompañado por el/los profesionales de la UATP.</p>	<p><b>El equipo directivo y/o los profesionales a cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué forma se realizará la programación de la jornada de evaluación anual?</li> <li>• ¿Ha determinado cómo distribuirá responsabilidades para la jornada, tanto para la conducción como para la sistematización de ideas y comentarios?</li> <li>• ¿Ha definido qué elementos relevará en la jornada para motivar a los actores involucrados?</li> <li>• ¿Ha establecido cómo, a partir de la información y análisis que se realice, entregará una retroalimentación efectiva tanto para aspectos negativos como positivos del proceso?</li> <li>• ¿De qué forma enfatizará, en relación a su cumplimiento, el principal objetivo del apoyo técnico pedagógico y el desarrollo de capacidades (evidencia de prácticas)?</li> </ul>

COMPONENTE / DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<p><b>Evaluación de ciclo del apoyo técnico pedagógico</b></p> <p>La evaluación de ciclo corresponde a un paso posterior a la evaluación anual, donde, a partir de la información obtenida en la evaluación del período anual, se realiza un análisis de los avances en relación a los objetivos estratégicos del Plan de apoyo, para, de esta forma, tener una mirada global del ciclo.</p> <p><b>Responsable principal:</b> Equipo directivo, acompañado por el/los profesionales de la UATP</p>	<p><b>El equipo directivo y/o los profesionales a cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué forma se realizará la programación de la jornada de evaluación del ciclo?</li> <li>• ¿Ha decidido cómo distribuirá responsabilidades para la jornada, tanto para la conducción como para la sistematización de ideas y comentarios?</li> <li>• ¿Ha determinado qué elementos relevará en la jornada para motivar a los actores involucrados?</li> <li>• ¿Ha establecido cómo, a partir de la información y análisis que se realice, vinculará el aporte los objetivos estratégicos del ciclo?</li> <li>• ¿Ha observado qué cambio de prácticas evidenciable se aportó a los objetivos estratégicos del ciclo?</li> <li>• ¿De qué forma se comunicarán los resultados de la evaluación del período anual y del ciclo a la comunidad educativa?</li> </ul>

Es relevante que los productos, tanto a nivel de período anual (objetivos anuales) como de avance y contribución al cumplimiento del ciclo de apoyo técnico pedagógico (objetivos estratégicos), queden plasmados en un informe sintético que realice el profesional de la UATP, el que, a su vez, tendrá que compartir con el equipo directivo del EE, en función de una posterior toma de decisiones más eficiente y precisa.

Por otro lado, también en esta etapa se debe enfatizar la reflexión de cómo el cambio de prácticas se está vinculando con la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que permite visualizar de forma sistémica el valor del apoyo técnico pedagógico.

### **RESULTADOS ESPERADOS DE ESTA ETAPA:**

- El equipo directivo (y/o docente) organiza toda la información atinente (como prácticas institucionales y pedagógicas eficientes y eficaces) para la etapa de evaluación del período anual (y ciclo). Por ejemplo, informes con resultados de la aplicación de indicadores, la percepción de los actores directos e indirectos, la descripción de fortalezas y dificultades del proceso, entre otros.
- El equipo directivo (y/o docente) genera participación de la comunidad educativa en la etapa de evaluación del período anual (y ciclo). Esto debe evidenciarse en actas de los hitos realizados.
- El equipo directivo recibe un informe sintético de retroalimentación, dos veces al año, por parte del profesional de la UATP. Este informe debe considerar aspectos como cumplimiento de logros, participación de la comunidad, situaciones emergentes, etc.

# Anexos

## **RÚBRICA PARA EVALUAR EL DESARROLLO DE LA ETAPA 4 Y 5 DEL CICLO DE APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO**

A continuación, se propone una rúbrica que permite analizar y evaluar el desarrollo de las etapas a partir de los siguientes conceptos:

**Condiciones:** las condiciones las debe propiciar, principalmente, el equipo directivo, resguardando logística, responsabilidades y convocando y motivando a los actores centrales del proceso, en función de la obtención de los productos esperados en ambas etapas.

**Participación:** se refiere a la generación de instancias con los actores de la comunidad educativa que, a partir de una interacción fluida, les permite comprender, aportar y generar una visión conjunta del ciclo de apoyo técnico pedagógico.

**Coherencia:** se refiere a la relación entre procedimientos, procesos y productos de una etapa en particular y entre etapas del ciclo de apoyo técnico pedagógico.



Criterio / Desarrollo	Logro incipiente	Medianamente Logrado	Logrado
Condiciones para el desarrollo de etapas	Las condiciones que generó el equipo directivo no permitieron contar con productos esperados del proceso.	Las condiciones que generó el equipo directivo permitieron un trabajo que contó parcialmente con los productos esperados del proceso.	Las condiciones que generó el equipo directivo permitieron un trabajo que contó en su totalidad con los productos esperados del proceso.
Participación	En ambas etapas se genera un trabajo participativo solamente con el equipo directivo.	En ambas etapas se genera un trabajo participativo con el equipo directivo y con parte del cuerpo docente.	En ambas etapas se genera un trabajo participativo con el equipo directivo, equipo de docentes y otros actores de la comunidad educativa.
Coherencia en el accionar de cada etapa	En cada etapa no se presenta coherencia entre el cumplimiento de los acuerdos, compromisos y el uso de la información de y entre cada una de las sesiones de apoyo técnico pedagógico.	En cada etapa existe parcialmente un hilo conductor de cumplimiento de los acuerdos, compromisos y el uso de la información de y entre cada una de las sesiones de apoyo técnico pedagógico.	En cada etapa existe un hilo conductor de cumplimiento de los acuerdos, compromisos y el uso de la información de y entre cada una de las sesiones de apoyo técnico pedagógico.
Coherencia entre etapas	La información y acuerdos levantados en la etapa de ejecución no son utilizados en la etapa de evaluación del período anual y del ciclo.	La información y acuerdos levantados en la etapa de ejecución son utilizados de forma parcial en la etapa de evaluación del período anual y del ciclo.	La información y acuerdos levantados en la etapa de ejecución son utilizados en su totalidad en la etapa de evaluación del período anual y del ciclo.



**Chile**  
en marcha

