



Ministerio de
Educación
del Ecuador

**SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACIÓN DE
LA EDUCACIÓN**



**MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO
A LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Diciembre 2013

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
Rafael Correa Delgado

Ministro de Educación
Augusto Espinosa Andrade

Viceministro de Educación
Freddy Peñafiel Larrea

Viceministro de Gestión Educativa
Jaime Roca Gutiérrez

**Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento
y Regulación de la Educación**
Wilson Rosalino Ortega Mafla

**Director Nacional de Asesoría a la
Gestión Educativa**
Galo Andrés Luna Mendieta

**Directora Nacional de Auditoría a la
Gestión Educativa**
Raquel Catherine Bonilla Verdesoto

Autora

Inés Aguerrondo (IIPE-UNESCO Buenos Aires), consultora de la VVOB

Equipo técnico de la VVOB

Inés Aguerrondo
Caroline Decombel

Asesoramiento de expertos socios de la VVOB en Flandes:

Roger Standaert
Yvan Verbauwhede
Stefaan Misschaert
Ministerio de Educación y Formación de Flandes
PBDKO (Servicio de Acompañamiento Pedagógico de la Cúpula de la Educación Católica)

Equipo técnico del MinEduc

Mónica Franco
Pablo Cevallos
Adelita Rodríguez
Cinthia Chiriboga
Paulina Fabara
Beatriz Caicedo
Rafael Albuja
Isabel Ramos
Norma Alvear
Galo Luna
Raquel Bonilla
Sofía Gordon

Revisión Editorial General

Norma Guamanquispe

Agradecimiento:

A los funcionarios del MinEduc del nivel central y provincial que participaron en los grupos focales y talleres de validación: Supervisión Educativa de la Educación Hispana e Intercultural Bilingüe Educación Inicial Educación Técnica Educación Especial Educación Popular Permanente

Impresión:

Primera edición: noviembre 2013

©Ministerio de Educación del Ecuador
Está permitida la reproducción parcial o total de esta publicación siempre y cuando no sea con fines comerciales y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES.....	3
2. OBJETIVOS.....	5
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
4. PRINCIPIOS GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DEL MNASGE.....	6
5. FUNCIONES DEL MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN EDUCATIVA	6
5.1 Función de asesoría educativa.....	7
5.2 Función de auditoría educativa.....	10
6. NIVELES DEL MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN EDUCATIVA	11
7. ORGANIZACION DEL MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN EDUCATIVA (MNASGE) Y COORDINACIÓN DE SUS FUNCIONES.....	12
7.1 Organización de la función de asesoría educativa.....	13
7.2 Organización de la función de auditoría educativa	20
7.3 Esquema de los componentes del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa	26
8. CARRERA PROFESIONAL.....	28
8.1 Competencias profesionales de los agentes y acceso al sistema.....	28
8.2 Desarrollo profesional de los Asesores y Auditores Educativos.....	29
8.3 Desarrollo profesional de los Mentores.....	30
8.4 Permanencia en el cargo	31
9. REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO	31

ADVERTENCIA

Un objetivo manifiesto del Ministerio de Educación es combatir el sexismo y la discriminación de género en la sociedad ecuatoriana y promover, a través del sistema educativo, la equidad entre mujeres y hombres. Para alcanzar este objetivo, estimulamos el uso de un lenguaje que no reproduzca esquemas sexistas, y de conformidad con esta práctica preferimos emplear en nuestros documentos oficiales palabras neutras, como por ejemplo las personas (en lugar de los hombres) o el profesorado (en lugar de los profesores). Sólo en casos en que tales expresiones no existan, usaremos la forma masculina como genérica para hacer referencia tanto a personas del sexo femenino como del masculino. Esta práctica comunicativa, que es recomendada por la Real Academia Española en su Diccionario Panhispánico de Dudas, obedece a dos razones: (a) en español es posible «referirse a colectivos mixtos a través del género gramatical masculino», y (b) es preferible aplicar «la ley lingüística de la economía expresiva», para así evitar el abultamiento gráfico y la consiguiente ilegibilidad que ocurriría en el caso de utilizar expresiones tales como las y los, os/as y otras fórmulas que buscan visibilizar la presencia de ambos sexos.

1. ANTECEDENTES

En el marco de la Nueva Constitución del 2008; el consiguiente reordenamiento de la estructura del Estado y, más específicamente, del Nuevo Modelo de Gestión Educativa del Ministerio de Educación (2009); el Plan Decenal de Educación 2006-2015; la Nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI-2011); el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2012); el Acuerdo Ministerial 020-12 en el que se encuentra el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación, es necesario actualizar las concepciones y procedimientos de apoyo y seguimiento a las instituciones educativas para consolidar el carácter plurinacional e intercultural del país a través de una educación de calidad con calidez, equitativa, democrática, centrada en el educando y basada en el principio del Buen Vivir¹ para todos los niños, niñas y adolescentes del Ecuador. Garantizar una educación de calidad y calidez significa lograr la pertinencia, adecuación, contextualización y articulación de los contenidos, procesos y metodologías educativas a las diversas necesidades y realidades de los niños, niña y adolescentes. La concreción de los principios educativos plasmados en la nueva LOEI requiere la adecuación, cambio y fortalecimiento de los sistemas de apoyo y seguimiento educativo brindados hasta el momento a todas las instituciones del sistema escolar.

La consolidación de un nuevo Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) constituye una de las metas del Plan Decenal y forma parte de la Política 6 que se propone el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y la implementación de un sistema nacional de evaluación. La segunda línea de acción de esta Política establece el “desarrollo de modelos pedagógicos que evolucionen y se adapten a las necesidades socioculturales y de desarrollo nacional”. Existe en el país una larga tradición en este sentido, así como experiencias en curso que permiten recuperar buenas prácticas de asesoramiento y acompañamiento a las instituciones educativas y a los docentes para mejorar la calidad de su tarea.

Asimismo, se retoma un conjunto de características del Sistema de Supervisión de 1994 el que, a pesar de ser en su momento una propuesta avanzada en este tema en América Latina, no fue totalmente implementado. Por otro lado, en las dos décadas transcurridas desde su puesta en vigencia, los cambios ocurridos en la sociedad y en las demandas a la educación justifican una nueva propuesta que se acople a las tendencias de los mejores sistemas educativos.

Se incorporan también elementos del Modelo de Supervisión de la Educación Intercultural Bilingüe y de la experiencia de los Apoyos Técnico Pedagógicos de Educación Inicial, así como de la Educación Técnica. Estos aspectos son:

- La conformación de “equipos integrados de supervisión educativa” por diferentes perfiles y especialidades.
- La complejidad y ampliación de las funciones del supervisor al incluir tareas de apoyo, investigación, asesoramiento, además de las tradicionales basadas en el control y la evaluación.

¹ Registrado en el art. 26, Sección quinta, Educación, de la Constitución de la República del Ecuador y fundamentados en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.

- El modelo de trabajo reflexivo, crítico y participativo.
- El establecimiento de una red de supervisión que conecta los distintos niveles de gestión del sistema educativo, lo cual permite una comunicación rápida y eficaz entre las autoridades y los planteles.
- La aplicación de criterios comunes de calidad y el trabajo interinstitucional.
- La conformación de Consejos de Coordinación como espacios de participación y trabajo cooperativo.
- La organización de “áreas de trabajo” que establecen y focalizan la tarea del asesoramiento en torno a determinados problemas, necesidades, proyectos específicos, o áreas curriculares.
- La importancia de la función social y de relación con la comunidad.

Este marco general tiene connotaciones propias en diferentes ámbitos del sistema, que deben ser recuperadas y compartidas. En el caso de la Educación Intercultural Bilingüe (EIB) los supervisores se desempeñan como “asesores pedagógicos” para todos los niveles y trabajan en colaboración con los dirigentes de las comunidades y pueblos ancestrales. Ayudan a los docentes en la selección de los materiales educativos, realizan el acompañamiento técnico en el aula para el logro de los aprendizajes significativos y la mejora de los centros educativos, desde la perspectiva de la diversidad e interculturalidad, el respeto, la valoración y recreación de los diferentes pueblos y culturas del Ecuador. El acompañamiento pedagógico de aula constituye una función específica que se realiza a través de distintas técnicas (observación, reuniones, entrevistas, autoevaluación) y que busca la reflexión crítica de las prácticas educativas.

Entre los rasgos adoptados por el Sistema de Supervisión de la Educación Intercultural Bilingüe se destacan los siguientes:

- El carácter cooperativo, horizontal, colaborativo de la tarea de supervisión.
- La modalidad democrática que promueve: la participación de todos los interesados, el consenso entre los distintos grupos y el respeto a las diferencias individuales.
- El énfasis en el carácter práctico de la supervisión y la reflexión crítica de las prácticas educativas.
- Su carácter eficiente y eficaz.
- El estímulo a la creatividad, al desarrollo del talento, la capacidad e iniciativa de los docentes.
- Su carácter continuo y progresivo.
- La importancia de la función social y de desarrollo comunitario.

La función de asesoramiento en la Educación Inicial también se ha desarrollado con rasgos particulares que es necesario tener en cuenta. En este nivel quienes cumplen con esta función se denominan “Apoyo Técnico Pedagógico” (ATP) y realizan tareas técnico-administrativas y pedagógicas, asesorando y evaluando el desempeño de los docentes y los educadores comunitarios. Brindan capacitación a los docentes, orientan

el desarrollo curricular y fortalecen el trabajo de sensibilización a las familias acerca de la importancia de la educación inicial para el desarrollo integral de los niños/as; apoyan el trabajo comunitario y de autogestión que haya emprendido el docente, son responsables de coordinar con instituciones del sector para ofrecer atención integral en el territorio. También administran la información y estadística educativa de su territorio, y velan por las buenas relaciones entre los centros y los actores locales.

Por otra parte, en el caso de la Educación Técnica se ha desarrollado desde hace un lustro una serie de procedimientos de evaluación de la calidad de la gestión y de acompañamiento de las unidades educativas, así como el intercambio enriquecedor entre ellas, que ha mostrado excelentes resultados.

Estos antecedentes, conjuntamente con las experiencias y aprendizajes que han sido revisadas en otros países y sistemas educativos, son la base para la organización del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa del Ecuador. Este modelo, que se formula en el presente documento, abarca todas las modalidades y niveles educativos del país, es decir incluye tanto al sector intercultural hispano como al intercultural bilingüe; y a las instituciones educativas fiscales, fiscomisionales, privadas y municipales.

2. OBJETIVOS

En su carácter de coordinador de la asistencia técnico-pedagógica y contralor de las instituciones educativas el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa se propone por una parte acompañar y brindar asistencia técnica y, por otra, monitorear y evaluar a las instituciones en el marco de los procesos de innovación para su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educacionales con calidad y equidad.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mejorar el desarrollo de los procesos educativos vinculados con la organización estratégica, la planificación, la implementación curricular, la motivación y formación del personal docente y directivo, la gestión y evaluación del sistema educativo, ajustados a los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
2. Garantizar el mejoramiento de las instituciones educativas a través de experiencias y procesos de innovación pedagógica permanentes que puedan sostenerse a través del tiempo. Por innovación se entiende la introducción de novedades que provocan cambios. Esos cambios pueden ser estructurales (se deja de hacer las cosas como se hacían antes para hacerlas de otra forma) o fenoménicos (se hacen las cosas de forma parecida pero introduciendo alguna novedad). No supone condiciones de excelencia de resultados ni formar parte de un proyecto experimental. En cualquier caso el cambio siempre mejora lo cambiado; es decir, la innovación sirve para mejorar algo.
3. Promover la vinculación con la comunidad educativa.

4. Instalar procedimientos que incrementen la transparencia y permitan la rendición de cuentas de todos los actores.

4. PRINCIPIOS GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DEL MNASGE

Como principios generales que orientan el trabajo, apoyo y seguimiento a la gestión educativa como mecanismo permanente de mejoramiento de la educación, más allá de las diversas funciones y cargos específicos que existan, se plantea:

1. Apoyo, seguimiento y control focalizados en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.
2. Inclusión permanente de innovaciones, entendida como nuevas ideas y procedimientos que provoquen cambios profundos para el mejoramiento de la práctica institucional a fin de cumplir los estándares de calidad educativa.
3. Trabajo en equipo y su desarrollo.
4. Apoyo en la organización de redes de trabajo colaborativas, intersectoriales e interinstitucionales.
5. La institución educativa como unidad de intervención; existe un componente de acompañamiento en el aula.
6. Atención a las instituciones educativas y docentes diferenciando la intensidad y el tipo de apoyo según sus necesidades.
7. Flexibilidad para adecuar el tipo y la periodicidad de los apoyos y controles que cada plantel requiere en función de garantizar resultados de aprendizaje equivalentes y la misma calidad de enseñanza; es decir, más apoyo, seguimiento y control a las instituciones que más lo requieran.
8. Servicio integral trabajando en torno a diferentes, pero complementarias, dimensiones de los procesos educativos: técnico-pedagógica, organizacional-operativa, administración de recursos, social-comunitaria.
9. Responsabilidad compartida.
10. Respeto por la cultura Institucional.
11. Basado en la autoevaluación de las instituciones educativas.
12. Generación de procesos metacognitivos de reflexión profesional en el equipo y en las instituciones educativas.
13. Garantía de la rendición de cuentas.
14. Procesos permanentes de retroalimentación y formación continua.
15. La comunicación oportuna.
16. La eficacia y eficiencia en los procesos.

5. FUNCIONES DEL MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN EDUCATIVA

Teniendo como antecedente las estrategias y experiencias de los diferentes sectores que han incursionado en el campo de la supervisión educativa, y asumiendo que es necesaria la diferenciación de tareas para una mayor eficiencia y cumplimiento de sus objetivos, se reconocen dos funciones a ser cumplidas por el personal que forme parte del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa:

Asesoría a las instituciones educativas
Auditoría a sus procesos y resultados

Son funciones de este sistema en cada una de sus ramas:

Asesoría Educativa	Auditoría Educativa
<ol style="list-style-type: none">1. Asesoramiento y orientación para la implementación, desarrollo y ejecución curricular2. Orientación de actividades de innovación y cambio educativo3. Comunicación y coordinación pedagógicas4 Acompañamiento y seguimiento a los procesos pedagógicos y de gestión.	<ol style="list-style-type: none">1. Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión2. Retroalimentación de procesos evaluados3. Procesamiento e información de los resultados para la toma de decisiones4. Control de cumplimiento de la norma

5.1 Función de Asesoría Educativa

El asesoramiento es una acción técnica de carácter profesional cuya función principal es orientar la gestión institucional hacia el cumplimiento de los estándares de calidad educativa definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional tal como lo indica el art. 309 del Reglamento a la LOEI.

La asesoría educativa está dirigida a todas las instituciones educativas fiscales y fisco-comisionales del país.

El asesor educativo también debe motivar a gestionar recursos pedagógicos, arbitrar los medios y mecanismos para que la institución encuentre la asistencia que necesita así como orientar a prácticas de procesos de reflexión crítica con los actores principales del hecho educativo. Por esta razón, no se requiere para esta función conocimientos especializados en todas las áreas, aunque por su función debe ser un conocedor y hábil gestor de los recursos pedagógicos disponibles en su zona (circuito y distritos), dentro o fuera del sistema educativo, para ponerlos a disposición de los centros educativos.

El asesor educativo apoya a los equipos directivos a pasar de la toma de decisiones basada en creencias arraigadas y rutinarias, a la toma de decisiones informada y con propósito.

Son funciones del asesor educativo las siguientes:

- **Realizar visitas periódicas que permitan la asesoría educativa constante a los establecimientos educativos de su jurisdicción²**; es decir, apoyar e impulsar los procesos de mejoramiento de la institución y de profesionalización de la docencia en torno al Proyecto Educativo Institucional (PEI) para que los directivos mejoren sus procedimientos de asesoramiento y orientación para la implementación curricular. La responsabilidad principal consiste en trabajar con la dirección de los establecimientos educativos y orientarla para que pueda ejercer efectivamente su rol de liderazgo, coordinación pedagógica, de articulación del trabajo de los docentes en torno al PEI; y para que los directivos mejoren los procedimientos de gestión, administración, comunicación del centro y participación comunitaria.
- **Orientar y promover la elaboración del diagnóstico de situación de la institución educativa** en relación con su nivel de cumplimiento de estándares de aprendizaje, desempeño profesional y gestión educativa, a través de observaciones de aula, revisión de documentos o cualquier otra actividad que fuere reglamentada en lo posterior por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional³.
- **Orientar y promover el diseño de estrategias dirigidas al logro de los estándares de calidad educativa⁴**; es decir, centradas en las instituciones, ya sea de manera individual o en un grupo (redes cooperativas), y en las necesidades específicas de la comunidad educativa (docentes, familias, estudiantes) para lo cual incentivará las actividades de innovación y cambio educativo debido a que son las más idóneas para obtener los resultados esperados. Esta es una función a realizar en conjunto y de manera articulada con los docentes mentores, de haberlos en el circuito.
- **Elaborar Estados de Situación de la Innovación Pedagógica (diagnóstico-línea base)**. En concordancia con el ítem anterior, otra de sus funciones será reconocer las innovaciones pedagógicas llevadas a cabo en las instituciones educativas y recuperarlas en Informes de Innovación o a través de la documentación de experiencias que permitan su difusión y utilización por parte de otros planteles. Esta función puede caracterizarse como “indagación educativa” para la elaboración de diagnósticos locales y como sistematización del saber pedagógico que conduzca a la toma de decisiones con fundamentos y base empírica, y a la retroalimentación de las prácticas de enseñanza. Este tipo de estudios, realizados con rigor, deben orientarse menos por los propósitos de la investigación académica y más por las necesidades de aplicación e impacto inmediato en la mejora de las diferentes dimensiones de la equidad y calidad educativas de los establecimientos educativos.

² según el Reglamento a la LOEI, art. 309, numeral 1

³ según el Reglamento a la LOEI, art. 309, numeral 2

⁴ según el Reglamento a la LOEI, art. 309, numeral 3

- **Orientar actividades de formación y desarrollo profesional⁵**; es decir, debe proponer e implementar actividades de autoformación y formación centradas en las necesidades de la comunidad y en las de las instituciones educativas.
- **Proponer a la autoridad del establecimiento estrategias o actividades de atención a problemáticas específicas de cada institución y monitorear su implementación, y de ser el caso, derivarlas a la Dirección Distrital⁶**, y orientar buenas relaciones con la comunidad centradas en la promoción de proyectos de mejoramiento de la comunidad, en la promoción de asociaciones, y en la formación de una conciencia de los derechos y deberes.
- **Presentar informes periódicos de su gestión y los que le fueren solicitados por la autoridad competente⁷.**

Se espera del asesoramiento que:

1. Sea flexible y constante;
2. Establezca una relación colaborativa con las instituciones que permita una construcción conjunta y consensuada de la asesoría;
3. Promueva en la comunidad educativa, en las instituciones, directivos y docentes, la perspectiva de “responsabilidades compartidas” en orden a garantizar el derecho de todos a una educación de calidad;
4. Enfatique los procesos metacognitivos de reflexión profesional ya que permiten dejar capacidad instalada e institucionalizar parte de las condiciones del cambio, asegurando su continuidad;
5. Promueva las relaciones con la comunidad.

La asesoría educativa se caracteriza por ser un proceso de carácter horizontal, democrático, participativo, respetuoso del saber del docente, centrado en la institución educativa, formativo, profesional y colaborativo.

La asesoría educativa se apoya en un sistema de acompañamiento pedagógico en el aula liderado por el mentor. Este sistema constituye un conjunto de estrategias y procedimientos que se realizan mediante actividades orientadas a mejorar la práctica pedagógica del docente e involucra a otros agentes de la institución educativa para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto se logra a través de la recolección y el análisis de evidencias que permiten al acompañante pedagógico (mentor) y al docente tomar decisiones pedagógicas informadas para que los estudiantes logren mejores aprendizajes.

⁵ según el Reglamento a la LOEI, art. 309, numeral 4

⁶ según el Reglamento a la LOEI, art. 309, numeral 5

⁷ según el Reglamento a la LOEI, art. 309, numeral 6

5.2 Función de Auditoría Educativa

La auditoría educativa es la función de carácter profesional del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa que tiene “como función principal proveer a las autoridades y al sistema educativo de una evaluación externa acerca de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las instituciones, en relación con los estándares de calidad educativa”⁸.

La auditoría educativa abarca todas las instituciones educativas de cualquier régimen, nivel, modalidad, y tipo de sostenimiento del sistema educativo del país.

Los hallazgos de la auditoría educativa proveen una medida objetiva de la situación de la institución y tienen como propósito ayudarla a gestionar su creación, mejora, desarrollo y transformación.

Son funciones del auditor educativo las siguientes:

- **Proveer información válida y confiable a las autoridades desconcentradas y a las instituciones educativas en todos los aspectos (pedagógicos, administrativos, normativos, legales, etc.),** para la toma de decisión y la asistencia adecuada a las instituciones educativas (de ser el caso) una vez definido el tipo de ayuda que necesitan para potenciar sus resultados.
- **Emitir un Informe Técnico en el marco de la autorización de creación y funcionamiento inicial a la institución educativa⁹ así como el de la fiscalización de una institución privada¹⁰** que cumpla con todos los requisitos establecidos en la Ley, el Reglamento y la normativa específica que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
- **Aplicar la evaluación externa a las instituciones educativas, referida a los niveles de cumplimiento de los estándares de calidad educativa declarados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y del cumplimiento del PEI¹¹.** Esto permite realizar el diagnóstico de la situación identificando los problemas del sistema educativo y de las instituciones sobre la base de las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación¹² y de los datos que el nuevo Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa genere de manera sistemática a través de sus propias bases de datos y de las unidades de estadística educativa existentes.
- **Elaborar el Informe de Auditoría Educativa sobre cada institución educativa para comprometerlas a elaborar un Plan de Mejora.** El *Informe de Auditoría Educativa*, publicado como producto de la evaluación externa,

⁸ según el Reglamento a la LOEI, art. 310.

⁹ según el Reglamento a la LOEI, art. 95

¹⁰ según el Reglamento a la LOEI, art. 115

¹¹ según el Reglamento a la LOEI, art. 88.

¹² según el Reglamento a la LOEI, art. 19

proporciona a los representantes legales, a la institución educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad de la educación en los centros educativos, de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional¹³. Incluye un acta, en el marco del control del funcionamiento, que verifica que las instituciones estén cumpliendo de manera permanente con los requisitos establecidos para su creación y de acuerdo con los estándares de calidad educativa¹⁴.

- **Responder a los requerimientos de investigación educativa, de conformidad con los estándares educativos del Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.** La auditoría educativa periódica externa debe ser complementada por una evaluación interna, o autoevaluación institucional continua. Este marco de auditoría, y el enfoque adoptado, tienen como fin promover una cultura de rigurosa auto-evaluación y mejoramiento permanente.

Se espera de la auditoría educativa que:

1. Atienda a las unidades educativas según las necesidades que se diagnostican;
2. Informe a las instituciones educativas y a las autoridades;
3. Garantice la rendición de cuentas;
4. Permita el desarrollo de la organización escolar;
5. Realice visitas focalizadas, centradas en criterios establecidos (estándares);
6. Tome como punto de partida las evidencias que la institución le presenta en su autoevaluación institucional;
7. Haga públicos los resultados e informes de su tarea y los eleve a las autoridades correspondientes para alimentar la toma de decisiones y la elaboración de programas y políticas.

6. NIVELES DEL MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN EDUCATIVA

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (2009) adoptado por el Ministerio de Educación determina: “el nuevo esquema organizacional de la conducción de la educación establece trabajar con cuatro niveles de desconcentración y brindar los servicios a través de los establecimientos educativos¹⁵.”

Los cinco niveles de la organización de la educación son:

Nivel central, con las facultades de rectoría, regulación y planificación;

Nivel zonal, con las facultades de regulación, planificación, coordinación y control de los servicios educativos de su zona;

¹³ según el Reglamento a la LOEI, art. 311

¹⁴ según el Reglamento a la LOEI, art. 101

¹⁵ Acuerdo Ministerial 020-12, 25 de enero de 2012.

Nivel distrital, con las facultades de planificación, coordinación, control y gestión de los proyectos y servicios educativos de su distrito, oferta de información a los diferentes niveles y modalidades educativas del territorio;

Nivel de circuito, con facultades de planificación y gestión, brinda acompañamiento pedagógico a las instituciones educativas y docentes;

Instituciones educativas, con facultades de planificación y gestión de su institución.

El Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa se organiza en estos cinco niveles del Nuevo Modelo de Gestión Educativa y diferencia las dos funciones básicas señaladas. Dichas funciones se articulan y alimentan mutuamente en torno a objetivos generales y comunes, pero al mismo tiempo se ejercen con autonomía técnico-profesional en el área de las atribuciones que corresponde a cada una.

7. ORGANIZACIÓN DEL MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN EDUCATIVA (MNASGE) Y COORDINACIÓN DE SUS FUNCIONES

Según se establece en el Acuerdo 020-12, “la importancia estratégica que representa el sistema educativo en el desarrollo del país impone la necesidad de una rectoría fuerte sobre la implementación de las políticas educativas, a la vez que requiere de un mecanismo ágil y eficiente para la implementación y gestión de los programas educativos”.... Por este motivo, se ha planteado la necesidad de una “tipología que favorezca la recuperación y fortalecimiento de la rectoría de la autoridad educativa nacional, lo cual implica una alta desconcentración de la gestión educativa y un bajo nivel de descentralización.”

Para lograr este objetivo, se supera la estructura jerárquica piramidal del Estado en la cual el criterio central es la línea vertical de mando, y se establece una estructura en la cual cada una de las funciones del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa adquiere preponderancia en alguno de los niveles desconcentrados de acuerdo con las necesidades específicas.

Adicionalmente, las dos funciones del modelo (asesoría y auditoría educativa) colaboran entre sí desde los distintos niveles de gestión conformando de este modo un sistema flexible que responde a necesidades y resultados y no a jerarquías.

De acuerdo con estos elementos, los componentes del MNASGE se organizan de la siguiente manera:

Esquema resumido de la organización del MNASGE en cada nivel de gestión

Nivel	Función de Asesoría Educativa	Función de Auditoría Educativa
CENTRAL	Director Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa y su equipo	Director Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa y su equipo

ZONAL	Equipo técnico de Asesores Educativos de Zona	Equipo técnico de Auditores Educativos de Zona
DISTRITAL		Equipo de Auditores Educativos de Distrito
CIRCUITAL	Equipo de Asesores Educativos de circuito y Mentor de circuito ¹⁶	(Base de datos informatizada)
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Directivo Institucional	Directivo Institucional

A continuación se presenta el detalle de las actividades que requiere cada función en cada uno de los niveles, y las principales interacciones propuestas.

7.1 Organización de la función de asesoría educativa

A nivel central → Director/a Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa

La conducción corresponde al funcionario/a Director/a Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa apoyado por su equipo y depende de la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación del Ministerio de Educación.

Su misión es dirigir, diseñar y actualizar políticas/lineamientos y sistemas para la asesoría de la gestión educativa en los ámbitos administrativo y pedagógico, en los niveles desconcentrados y en las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades de educación para la formación integral, inclusiva e intercultural de los niños, niñas, jóvenes y adultos del país¹⁷, así como informar de los resultados nacionales, los lineamientos y el asesoramiento sobre las necesidades. Las atribuciones, responsabilidades y tareas se encuentran descritas en el Acuerdo Ministerial 020-12 art. 23 numeral 3 del subtítulo Unidad Responsable: Dirección Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa.

Las actividades esenciales que constituyen la responsabilidad del/de la Director/a Nacional Asesoría a la Gestión Educativa son las siguientes:

¹⁶Son docentes con nombramiento que, sin dejar de ser docentes, cumplen temporalmente funciones de apoyo al desempeño de docentes nuevos y en ejercicio, de las instituciones educativas fiscales, proveyéndoles formación y seguimiento en aula según el Reglamento a la LOEI, art. 307.

¹⁷Según el Acuerdo 020-12, art. 23.

- Desarrollo de modelos de asesoría educativa
- Desarrollo de propuestas de políticas para asesoría educativa
- Promoción e impulso de innovaciones educativas
- Desarrollo del sistema de gestión de mentorías
- Desarrollo de herramientas técnicas de asesoría educativa
- Apoyo a la formación profesional continua
- Apoyo en la elaboración de estándares para la gestión educativa e institucional, indicadores de desempeño y perfiles profesionales de los agentes educativos.

A nivel zonal → Asesor Educativo de Zona

Existe un equipo técnico de Asesores Educativos Zonales. En cada zona habrá un equipo de trabajo que se ocupará de todos los niveles y tipos de educación. Se estima un total de 36 Asesores Educativos Zonales en las 9 Zonas Educativas, distribuidos entre 3 y 5 asesores educativos en cada una de ellas. Serán los responsables del adecuado funcionamiento de la asesoría en la zona.

Su misión es coordinar de manera técnica la implementación de las directrices para la aplicación de las políticas educativas, del currículo y de las innovaciones educativas, acordes con los estándares de calidad generados por el Ministerio de Educación para las instituciones del Sistema Nacional de Educación¹⁸, así como coordinar las acciones para la atención adecuada a todas las instituciones educativas según las necesidades. Las atribuciones, responsabilidades y tareas se encuentran descritas en el Acuerdo Ministerial 020-12 art. 36, numeral 3 del literal b. a j.

En síntesis, las actividades esenciales que constituyen la responsabilidad de los asesores educativos zonales en sus respectivas jurisdicciones son las siguientes:

Coordinan y planifican la asistencia a las instituciones educativas según necesidades. Para ello están en directa relación con los Auditores Educativos Distritales quienes les facilitan información -obtenida de los sistemas de monitoreo- sobre las fortalezas y debilidades de las instituciones educativas.

Elaboran y aplican los planes de asesoría a las innovaciones educativas de la zona en coordinación con los asesores educativos de circuito.

Gestionan la implementación del sistema de Mentorías, en coordinación con los niveles desconcentrados.

Evalúan la eficacia de los sistemas de asesoramiento y de sus actores.

Examinan y describen de manera eficaz e íntegra las necesidades de los actores educativos de los diferentes niveles y modalidades educativas de la zona, como insumos para el programa de desarrollo profesional, sobre la base de la información recibida desde el nivel distrital coordinado por el asesor educativo de zona.

¹⁸Según el Acuerdo 020-12, art. 36.

Proponen estrategias para el mejoramiento de la calidad y equidad en la zona, así como estrategias de acción y desarrollo profesional docente para la zona.

Organizan las acciones de los Asesores Educativos de Circuito (generalistas con especialidad disciplinar, de nivel y tipos), a efecto de que todas las unidades educativas estén atendidas adecuadamente.

Se relacionan con diferentes organismos que ofrecen información y acciones posibles para el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas. Aprueban y consolidan los informes técnicos de los equipos de Asesores Educativos de Circuitos de los Distritos de su jurisdicción.

Elaboran informes de aplicación e implementación de currículo, sistema de mentorías, políticas, planes, programas y proyectos de asesoría educativa, en los niveles desconcentrados para la evaluación de gestión de los asesores educativos. Gestionan procesos de profesionalización interna y capacitación del equipo de Asesores Educativos de los Circuitos de la Zona.

A nivel distrito

Los Asesores Educativos de Circuito tienen su partida presupuestaria en el Distrito. En la zona rural ellos residen en el Distrito y desde allí atienden todos los servicios educativos del territorio.

En zona urbana y ciudades es recomendado que residan en el Circuito pero se podría considerar residencia en Circuito/Distrito vecinos si esto no tuviera un impacto significativo en los tiempos de viaje para el acceso a las instituciones educativas que deba atender.

A nivel circuito – Asesor Educativo

Su misión es aplicar las políticas, normativas, estrategias, planes y programas para la asesoría y seguimiento de la gestión educativa en los ámbitos técnico-administrativo y pedagógico, en todos los niveles, tipos y modalidades de las instituciones educativas fiscales y fiscomisionales del circuito. Las atribuciones, responsabilidades y tareas se encuentran descritas en el Acuerdo Ministerial 020-12 art. 44, numeral 2 del literal b. a k.

Los Asesores Educativos son *asesores con especialidades* que orientan a los directivos institucionales y promueven planes de mejora. Colaboran en la orientación y asistencia técnica a los proyectos educativos institucionales y asisten para la mejora de la gestión general de los establecimientos.

Son facilitadores que apoyan a los establecimientos educativos y, si es necesario, gestionan la ayuda requerida de organismos e instituciones que pueden darla, según los perfiles requeridos (Universidades, instituciones de formación docente, ONG con trayectoria, etc.).

Cumplen el doble papel de detectar innovaciones eficaces que los centros estén desarrollando y de difundir las innovaciones encontradas en el medio a las

instituciones educativas. En este sentido desarrollan un importante papel (inexistente hasta el presente en nuestros sistemas educativos latinoamericanos) que es ser un mecanismo de retroalimentación permanente del cambio e innovación, aprovechando y sistematizando las novedades que se producen en la base del sistema.

El trabajo de asesoramiento tendrá en cuenta: (1) las prioridades de política educativa, (2) los requerimientos resultantes del proceso de autoevaluación institucional de los establecimientos educativos, y (3) los resultados de las visitas realizadas por los auditores educativos distritales.

Los asesores educativos participan en los procedimientos de monitoreo de las instituciones educativas en el nivel de circuito: las apoyan en la provisión e interpretación de la información, se nutren de procedimientos informatizados que recogen información de manera permanente, y colaboran con los auditores en la determinación del grado de riesgo de un establecimiento educativo.

En cada circuito estarán asignados en promedio dos asesores generalistas con especialidades diferentes, de tal modo que el distrito cuente con la mayor cantidad de asesoramiento especializado posible.

Especialidades de los asesores educativos

Considerando que cada circuito educativo tendrá toda la oferta educativa, es decir, educación especial en forma de educación inclusiva, educación inicial, educación básica, bachillerato y educación para personas con escolaridad inconclusa, las especialidades de la asesoría educativa son:

a. De niveles, tipos y modalidades:

- Educación inicial
- Educación Básica
- Bachillerato General Unificado
- Bachillerato técnico
- Educación especial (inclusión)
- Educación para personas con escolaridad inconclusa

b. De campos disciplinares a lo largo de todos los niveles:

- Lengua y Literatura (español)
- Segunda lengua (inglés u otros)
- Disciplinas científicas (matemática/física/química, etc.)
- Disciplinas sociales (historia/geografía, etc.)
- Disciplinas estéticas y artísticas
- Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Cada Distrito dispondrá de un equipo multidisciplinario de asesores educativos que cubren todas estas especialidades. La asignación específica de cada circuito educativo deberá surgir del tipo de instituciones que existan en él.

En el caso de que las necesidades de asesoría de las instituciones educativas superen la oferta del sistema de asesoramiento, a través de convenios gubernamentales, interministeriales o con instituciones prestadoras de servicios pueden suscribirse programas de asesoramiento pedagógico a las instituciones educativas. Existirá para ello un Registro de Instituciones reconocidas por el Ministerio de Educación para el asesoramiento, previa evaluación. Estas instituciones deberán revalidar cada cinco años su pertenencia al Registro.

En síntesis, los Asesores Educativos de circuito educativo:

Orientan y asesoran a las instituciones educativas acerca de los lineamientos y pautas de trabajo definidas en otros niveles para la implementación curricular, la dimensión administrativo – organizativa, y el trabajo con la comunidad

Realizan asesorías educativas, apoyan, impulsan y hacen seguimiento del proceso de elaboración del PEI, de autoevaluación, de planes de mejora, de certificación e innovación pedagógica de la gestión educativa de las instituciones públicas del circuito educativo.

Proponen estrategias de vinculación y trabajo en red entre las instituciones educativas, las instituciones de formación docente y otras organizaciones educativas, sociales y comunitarias.

Sistematizan y difunden innovaciones pedagógicas.

Fomentan el trabajo colaborativo, la investigación y reflexión pedagógica para el diagnóstico y la innovación educativa.

Realizan registros de las prácticas pedagógicas de los centros educativos brindando elementos para la reflexión pedagógica de los planteles e información cualitativa para los auditores.

Proponen y/o implementan actividades de autoformación y formación, y desarrollo profesional docente centradas en la institución educativa.

Tienen una interrelación permanente con los mentores del distrito a cual pertenecen.

Proporcionan informes de necesidades al equipo de asesores zonales acerca de los actores educativos de los diferentes niveles, tipos y modalidades educativas del distrito para su descripción y análisis que sirva como insumos para las propuestas de desarrollo profesional

Colaboran y apoyan al Consejo Académico en sus responsabilidades de impulso a la calidad e innovación educativa.

A nivel circuito educativo – docente Mentor

Son docentes con nombramiento¹⁹ que, sin dejar de ser docentes, cumplen temporalmente funciones de apoyo al desempeño de docentes nuevos y en ejercicio, de las instituciones educativas fiscales y fiscomisionales, proveyéndoles formación y seguimiento en aula, en el marco del Plan de Asesoramiento.

El docente mentor debe ser un profesional con experiencia en la docencia, comprobada solvencia disciplinar y que a la vez reúna habilidades de escucha y propicie la reflexión en el acompañamiento.

Funciones del docente Mentor de circuito educativo²⁰

Son funciones del docente Mentor de circuito educativo:

Apoyar e impulsar los procesos de mejoramiento pedagógico de los desempeños docentes en vinculación con las necesidades de la institución y el contexto educativo de la intervención. Para ello el mentor requiere:

Aplicar los instrumentos de indagación educativa con la finalidad de obtener los insumos y la información necesaria para planificar su intervención.

Documentar y sistematizar el proceso de acompañamiento pedagógico, así como informar oportunamente sobre los hallazgos realizados.

Informar y negociar con todos los involucrados en el proceso de acompañamiento sobre las metas del mismo y los mecanismos propuestos.

Aplicar oportunamente estrategias de evaluación integrales sobre los desempeños docentes que le permitan hacer una acertada valoración de estos.

Diseñar un proceso de acompañamiento que recoja las necesidades de formación profesional del docente al que acompaña y al mismo tiempo incluir las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y el contexto educativo en el que se da la clase. Para lo cual el mentor puede diseñar, implementar y evaluar talleres de capacitación que respondan a dichas necesidades.

Orientar actividades de innovación y cambio educativo en el desempeño docente.

Mediar entre los requerimientos del sistema nacional de educación y los desempeños del docente al que acompaña por medio de la gestión oportuna del currículo nacional de educación.

El docente Mentor brinda acompañamiento pedagógico a docentes en aula, pudiendo atender desde 4 hasta 6 docentes simultáneamente en las instituciones educativas del circuito. Por tanto, en cada circuito educativo estarán asignados 4 mentores. Este

¹⁹El docente mentor será relevado parcialmente de su carga horaria de docente mientras esté en delegación para el desempeño sus funciones de mentor.

²⁰ Según el Reglamento de la LOEI art 307 las funciones específicas de los mentores deben ser definidas en la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

número podrá variar de acuerdo con la cantidad de docentes que laboran en el circuito.

A nivel circuito educativo – Coordinación de los asesores educativos de circuito

La gestión de los asesores educativos de circuito de un distrito se realiza por una coordinación rotativa. Las funciones principales de esta coordinación son:

Hacer el seguimiento de las actividades de asesoría educativa.

Proponer la agenda, convocar, y animar las reuniones periódicas del equipo de asesores educativos.

En el marco de la profesionalización interna: comunicar las necesidades y comprobar y animar los círculos de estudio.

Apoyar la gestión de las especialidades y de los mentores dentro del distrito.

Ser el nexo con las autoridades de distrito y zona.

A nivel circuito educativo – El Consejo Académico

Tal como lo establece la LOEI en el caso del circuito educativo intercultural y bilingüe la gestión educativa está a cargo del Consejo Académico, órgano encargado de proponer las acciones educativas que serán implementadas en los establecimientos educativos para alcanzar la prestación de un servicio de calidad, de acuerdo con la problemática social del entorno y las necesidades locales.²¹

Son competencias del Consejo Académico del Circuito Educativo Intercultural o Bilingüe las siguientes: vigilar el cumplimiento de políticas y estándares educativos en el circuito; diseñar e implementar planes y programas de desarrollo educativo del circuito; elaborar estrategias de mejora continua del área pedagógica incluyendo el desarrollo profesional de directivos y docentes; diseñar e implementar programas educativos interinstitucionales relacionados con el desarrollo local; generar y consensuar propuestas de atención a la problemática social del entorno; aprobar adaptaciones curriculares, propuestas innovadoras y proyectos de las instituciones educativas; apoyar docentes que lideran instituciones de menos de 120 estudiantes y realizar el seguimiento a las aplicaciones.

A nivel institución educativa – Equipo Directivo Institucional

Los directivos institucionales son los responsables directos del mejoramiento de la calidad educativa y, como tales, son los asesores naturales de la institución educativa. Su tarea principal es dar criterios de trabajo pedagógico para la planificación y el desarrollo del currículo. Organizan equipos de trabajos del personal para la realización de proyectos.

²¹Según la LOEI, art.32. Según el Reglamento a la LOEI arts. 4, 5, 10 y 43

Como responsables del desarrollo profesional de los docentes estimulan su participación en actividades de perfeccionamiento e investigación. Establecen las áreas temáticas de capacitación y perfeccionamiento de mayor importancia para el centro educativo.

Acuerdan el plan de trabajo institucional con los asesores educativos y mentores y son los principales responsables del Plan de Mejora de la institución, resultante de la autoevaluación y auditoría realizada. Articulan su trabajo con la comunidad.

En síntesis, los directivos en su rol de asesores educativos realizan lo siguiente:

Orientan a los docentes y efectúan el seguimiento permanente de las experiencias de enseñanza-aprendizaje y de las innovaciones que se desarrollan en la institución.

Participan en la formulación, elaboración, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos institucionales, el PEI, la autoevaluación y el Plan de Mejora.

Acompañan y brindan asistencia pedagógica didáctica y administrativa al PEI.

Envían necesidades institucionales detectadas en el PEI.

Orientan procesos de profesionalización del personal docente y administrativo.

Identifican y difunden innovaciones pedagógicas.

7.2 Organización de la función de auditoría educativa

La función de auditoría educativa es el complemento del asesoramiento a las instituciones educativas ya que tiene como objetivo recoger información sobre metas acordadas para controlar su cumplimiento y sobre las dificultades que se presentan para su logro.

La auditoría educativa, más todavía que la asesoría educativa, supone la existencia de estándares de calidad educativa (gestión escolar, desempeño profesional directivo y docente, aprendizajes, infraestructura) que sirven de base para las evaluaciones que se realicen en los establecimientos educativos. Estos estándares son elaborados por el Ministerio de Educación y deben ser ampliamente conocidos y compartidos por todo el equipo de auditoría educativa, por los directivos, personal administrativo y de servicio, docentes de los centros educativos, por los padres, madres, representantes y los estudiantes.

La auditoría educativa consta de dos fases:

Fase 1- Monitoreo permanente, a través de un sistema integrado de información acerca del funcionamiento de las instituciones educativas, que permita establecer rangos de cumplimiento de los procesos y resultados.

Fase 2- Informe de Auditoría Educativa, El Informe de Auditoría Educativa se apoya en dos insumos:

- Autoevaluación de la institución educativa, preparación de informes internos y elementos de juicio. Se toman como base los estándares de calidad educativa generados por el Ministerio de Educación. Para realizar la autoevaluación, las instituciones educativas son asistidas por los asesores educativos.
- Evaluación externa (visita de auditoría educativa). Visita al establecimiento que se realiza en equipo de, por lo menos, dos auditores educativos con perfiles complementarios y dura dos o tres días (aunque este tiempo puede variar en función del tamaño del establecimiento educativo o de situaciones de riesgo pedagógico en que se encuentre).

A nivel central → Director/a Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa

La conducción corresponde al funcionario/a Director/a Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa, apoyado por su equipo, y depende de la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación del Ministerio de Educación.

Su misión es dirigir, diseñar y actualizar sistemas para la auditoría de la gestión educativa en los ámbitos administrativo y pedagógico, de los procesos desconcentrados y de las instituciones educativas en todos los niveles, tipos y modalidades de educación para la formación integral, inclusiva e intercultural de los niños, niñas, jóvenes y adultos del país así como informar de resultados nacionales, lineamientos y asesoramiento sobre necesidades. Las atribuciones, responsabilidades y tareas se encuentran descritas en el Acuerdo Ministerial 020-12 art. 23 numeral 3 del subtítulo Unidad Responsable: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.

A este nivel se realizan informes nacionales sobre la calidad de la educación y se reporta el estado de los resultados y la gestión del sistema.

Las actividades esenciales que constituyen la responsabilidad del/de la Director/a Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa son las siguientes:

Desarrollo de protocolos de auditoría educativa.

Desarrollo de propuestas de políticas para el sistema de auditoría educativa.

Desarrollo de Mapa de Calidad.

Desarrollo de lineamientos para la creación y funcionamiento y fiscalización de las instituciones educativas.

Auditoría a la gestión educativa.

Publicación de informes de auditoría educativa.

Generación de información para la certificación institucional.

Apoyo en la elaboración de estándares para la gestión educativa e institucional, indicadores de desempeño y perfiles profesionales de los agentes educativos.

A nivel zonal → Auditor Educativo de Zona

Existe un equipo de Auditores Educativos Zonales, de entre 3 y 5 auditores, que establece diagnósticos de zona y la planificación de las auditorías educativas. Este equipo está conformado por ascenso de Auditores Distritales o por otros profesionales con competencias adecuadas. Pueden agregarse a ellos consultores externos contratados provenientes del mundo académico, especialistas en las problemáticas específicas que sea necesario diagnosticar.

Su misión es coordinar la implementación de las directrices para el control de la aplicación de las políticas educativas, del currículo, de las innovaciones educativas, acordes con los estándares de calidad generados por el Ministerio de Educación, para las instituciones del Sistema Nacional de Educación así como coordinar acciones para la atención adecuada a todas las instituciones educativas según las necesidades. Las atribuciones, responsabilidades y tareas se encuentran descritas en el Acuerdo Ministerial 020-12 art. 36 numeral, literal k. a s.

En síntesis, las actividades esenciales que constituyen la responsabilidad de los auditores zonales en sus respectivas jurisdicciones son las siguientes:

Elaboran la planificación y coordinan la aplicación de los planes de auditoría y de certificación de autorización de creación y funcionamiento inicial a la institución educativa²² así como el de la fiscalización de las instituciones educativas particulares y fiscomisionales del territorio de su jurisdicción.

Aplican el modelo de seguimiento, control y evaluación de la gestión educativa en el territorio de su jurisdicción en coordinación con los auditores educativos, previa contextualización.

Coordinan la ejecución de la aplicación de los estándares para la gestión educativa, indicadores de desempeño y perfiles profesionales de los agentes educativos del territorio de su jurisdicción en coordinación con los niveles desconcentrados y los auditores educativos.

Elaboran informes de la evaluación interna de la gestión educativa, de la aplicación de los estándares de aprendizaje, de desempeño profesional, de gestión escolar, de recursos e infraestructura, de la aplicación de planes de mejora y de innovación de las instituciones educativas del territorio de su jurisdicción. (Mapa zonal de calidad educativa).

Evalúan la eficacia del sistema de auditoría educativa y sus actores.

Elaboran informes de aplicación de políticas, planes, programas, proyectos, protocolos y perfiles profesionales de auditoría educativa por los niveles desconcentrados.

Gestionan procesos de profesionalización interna y de capacitación al equipo de Auditores de los distritos de la zona.

A nivel distrito → Auditor Educativo de Distrito

²²Según el Reglamento a la LOEI, art. 95

Su misión es aplicar las políticas, normativas, estrategias planes y programas para el seguimiento, auditoría y control de la gestión educativa en los ámbitos técnico-administrativo y pedagógico, a las instituciones educativas en todos los niveles, tipos y modalidades de educación del distrito. Las atribuciones, responsabilidades y tareas se encuentran descritas en el Acuerdo Ministerial 020-12 art. 44, numeral 2 del literal l. a q.

Existe un equipo de Auditores Educativos Distritales cuya tarea consiste en la evaluación y control interno de la situación técnico-pedagógica y administrativa de toda la oferta educativa que exista en el distrito²³. El equipo verifica por medio de un examen evaluativo en formatos predeterminados en terreno el cumplimiento de las políticas y estándares educativos, la normativa vigente²⁴ y las condiciones para el mejoramiento continuo de la institución educativa

Realizan visitas a las instituciones educativas y demás servicios en equipo cuyo número mínimo es de dos personas y su máximo de cuatro. La visita es anunciada a la institución con la finalidad de que esta tenga tiempo de realizar su autoevaluación, que será la base del trabajo de los auditores educativos. Por ello, se plantea un modelo de *auditoría situada* que se supone tiene en cuenta las diferencias entre las unidades educativas.

Al inicio de cada año lectivo, la Autoridad Educativa Nacional publica, en los sitios web institucionales y en las carteleras de cada Distrito, la programación de visitas de auditoría educativa a los establecimientos²⁵. La duración de la visita depende del tamaño de la institución educativa y la frecuencia de las visitas es variable de acuerdo con la situación detectada a través del monitoreo de su calidad.

La auditoría educativa maneja un criterio de *auditoría proporcional* según las necesidades y los niveles de riesgo educativo de cada unidad educativa debido a que, apoyado en un sistema de información informatizado, el monitoreo permanente a nivel de circuito permite elaborar un estado de situación de cada institución educativa, en función del cual se establece la frecuencia de visita. Existen visitas de auditoría educativa regular y especial cuya proporción por año es de 65% y 35%, respectivamente. Cada centro debe ser visitado de manera regular por lo menos una vez cada cinco años.

Las visitas de auditoría educativa especial incluyen visitas en el marco de la creación y el funcionamiento inicial de una institución educativa o su fiscalización.²⁶

Concluidas las visitas de auditoría educativa, el equipo de auditores educativos debe dejar constancia escrita de las acciones cumplidas y de las conclusiones y recomendaciones hechas a los miembros de la comunidad educativa²⁷. Elabora y presenta el *Informe de Auditoría Educativa* y/o el *Acta de Auditoría* según el objetivo

²³ según el Reglamento a la LOEI, art. 317

²⁴ según el Reglamento a la LOEI, art. 318 y 319

²⁵ según el Reglamento a la LOEI, art. 321

²⁶ según el Reglamento a la LOEI, art. 95-101.

²⁷ según el Reglamento a la LOEI, art. 323 y 325

de su visita²⁸. Dicha Acta debe ser extendida por quintuplicado y en ella se deben consignar los hechos constatados y las observaciones correspondientes. Un ejemplar del acta debe quedar en la institución; otro, debe enviarse al Distrito; un tercero, al Nivel Zonal; un cuarto, a la Administración del Circuito, y el quinto ejemplar, al Gobierno escolar de la institución educativa.²⁹

Estos proporcionan a los representantes legales, a la institución educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad de la educación en los centros educativos e información para la toma de decisiones y planes de mejora. El equipo de auditores educativos acordará con la dirección del establecimiento el plazo para la presentación de un Plan de Mejora para atender las necesidades o los problemas detectados. La institución podrá pedir asistencia a los asesores educativos para encontrar las maneras más adecuadas de optimizar los resultados. El Informe de Auditoría Educativa es firmado por los auditores educativos y el equipo directivo de la institución y es publicado³⁰.

La composición de los equipos de auditores educativos debe mantener una integración lo más heterogénea, completa y coherente posible, a partir de las especialidades y modalidades educativas existentes. Cada auditor educativo deberá tener un área de especialización principal y otra secundaria. Debe haber auditores especializados en un nivel o tipo de educación³¹ y también en diferentes áreas de trabajo de las instituciones (inclusión de TIC, evaluación del aprendizaje, planificación, didácticas alternativas, extensión a la comunidad, ecología entre otras). Para visitar las instituciones educativas los equipos se conformarán según las necesidades de conocimiento de las diversas áreas, tipos y niveles de educación.

Existirá un promedio de 5 auditores educativos por distrito. En cada distrito existirá también personal de apoyo técnico encargado de transformar en información los datos provenientes del sistema de monitoreo de las instituciones educativas de los circuitos. Esta información estará disponible para que la utilicen tanto los asesores educativos como los auditores educativos en la medida en que ello sea necesario.

En síntesis, los auditores educativos de distrito:

- Ejecutan los planes de auditoría educativa en todos los niveles, tipos y modalidades de las instituciones educativas del distrito.
- Realizan el monitoreo y visitas a las instituciones en el marco de la auditoría regular, especial, de creación y funcionamiento inicial y de fiscalización.
- Elaboran los Informes de Auditoría Educativa correspondientes.
- Identifican las necesidades, logros y dificultades del distrito sobre la base de herramientas diagnósticas (mapa de calidad del distrito).
- Elaboran informes técnicos periódicos de seguimiento y control a la gestión educativa del distrito.

²⁸ según el Reglamento a la LOEI, art. 95, 101, 102 y 115.

²⁹ según el Reglamento a la LOEI, art. 101

³⁰ según el Reglamento a la LOEI, art. 311

³¹ Ver pág. 15: "Especialidades de los asesores educativos".

- Acuerdan con los centros educativos las necesidades que deben ser cubiertas con los respectivos Planes de Mejora.

A nivel circuito educativo

No se requieren auditores educativos en este nivel. Hay procedimientos informatizados dentro de un sistema de indicadores de monitoreo que sirven para decidir la necesidad de asistencia y la frecuencia de la visita de auditoría educativa.

A nivel institución educativa – Equipo Directivo Institucional

El Equipo Directivo es el primer auditor educativo de la institución, es el responsable de monitorear y controlar la gestión escolar.

Es responsable de que la información existente en el establecimiento sea confiable y válida, esté actualizada, adecuadamente sistematizada y se utilice como una de las bases para la elaboración de proyectos institucionales y para la toma de decisiones del centro.

Los directivos lideran la auto-evaluación institucional realizada en función de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y realizan el seguimiento/monitoreo de sus planes de mejora.

En síntesis, los directivos en su rol de auditor educativo:

- Realizan el diagnóstico de los problemas del centro educativo;
- Realizan la auditoría interna de procesos y resultados de la gestión educativa;
- Evalúan el personal docente, directivo y administrativo del establecimiento;
- Participan en la formulación y elaboración de la autoevaluación y el Plan de Mejora;
- Participan en la gestión, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos institucionales, el PEI, la autoevaluación y el Plan de Mejora;
- Elaboran un acta de compromiso de necesidades para el Plan de Mejora luego de la visita de auditoría educativa;
- Notifican el Informe de Auditoría Educativa y las Actas de Auditoría Educativa.

A nivel institución educativa – El Gobierno Escolar

El Gobierno Escolar, en tanto instancia primaria de participación y veeduría ciudadana para la gestión de las instituciones educativas públicas³² podrá solicitar a los directivos institucionales la información que resulte necesaria para ejercer sus funciones de veeduría y participación ciudadana en relación con:

- el proyecto educativo institucional (PEI)
- el diagnóstico de los problemas del centro educativo
- los planes de mejora de la educación en el centro
- el cumplimiento de las metas y del PEI

³² según la LOEI, art. 32

- la evaluación del personal docente y directivo del establecimiento
la realización de proyectos educativos ligados al desarrollo comunitario

7.3 Esquema de los componentes del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa

Un esquema resumido de los principales rasgos y componentes del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa se presenta en el cuadro siguiente:

**MODELO NACIONAL DE APOYO Y SEGUIMIENTO
A LA GESTIÓN EDUCATIVA**
Esquema de distribución y coordinación de funciones por niveles de gestión

Nivel *	Función de Asesoría Educativa	Función de Auditoría Educativa
CENTRAL rectoría, regulación planificación y	Director Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa Dirige, diseña y actualiza políticas y sistemas para la asesoría de la gestión educativa Establece necesidades de asesoría	Director Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa Dirige, diseña y actualiza políticas y sistemas para la auditoría de la gestión educativa Establece diagnósticos nacionales
ZONAL regulación, planificación, coordinación control y 9 Zonas	Asesor Educativo Zonal Propone planes y estrategias de acción y desarrollo profesional docente regionales. Elabora Informes de los logros y dificultades de la región. Brinda orientaciones y coordina el trabajo de los asesores de circuito. Asegura que los Asesores Educativos asistan a todos los circuitos donde se los necesite. Gestiona el sistema de mentorías.	Auditor Educativo Zonal Equipo que establece diagnósticos zonales y reporta el estado de los resultados y gestión del sistema Equipo que elabora la planificación y coordina las visitas de auditoría educativa
DISTRITO planificación, coordinación, control y gestión	Los Asesores Educativos de Circuito residen en el distrito	Auditor Educativo Distrital Elabora el diagnóstico del distrito e identifica áreas problemáticas. Las visitas se realizan siempre en

140 Distritos		<p>equipo y a todas las instituciones educativas del distrito con frecuencia mínima 1 año, máxima 5.</p> <p>La visita se anuncia y se basa en estándares de calidad educativa conocidos.</p> <p>Los auditores educativos tienen por lo menos dos áreas de especialización (principal y secundaria).</p> <p>Existe un equipo de apoyo técnico que consolida la información proveniente del sistema de monitoreo existente en cada circuito.</p>
<p>CIRCUITO</p> <p>planificación y gestión</p> <p>1117³³</p> <p>Circuitos</p>	<p>Asesor Educativo de Circuito</p> <p>Asesora a la institución fiscal y fisco-misional y promueven planes de mejora.</p> <p>Canaliza y facilita la ayuda a la institución educativa.</p> <p>Detecta innovaciones y las difunde.</p> <p>Asesores con especialidades.</p> <p>Mentores Educativos</p> <p>Apoyan a la innovación educativa con énfasis en lo pedagógico,</p> <p>Acompañan pedagógicamente a los docentes.</p> <p>Apoyan la formación continua del docente en el aula.</p> <p>Consejo Académico</p> <p>Proponen las acciones educativas para alcanzar la prestación de un servicio de calidad</p>	<p>Existen PROCEDIMIENTOS INFORMATIZADOS dentro de un sistema de indicadores de monitoreo que sirven para decidir la necesidad de la asistencia y la frecuencia de la visita de auditoría.</p>

³³Dato al 24 de enero 2013 por Coordinación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa

INSTITUCIÓN planificación y gestión	Directivo Institucional	Directivo Institucional
	Gestiona la institución escolar para mejorar la calidad. Coordina el trabajo pedagógico de sus docentes. Trabaja con la comunidad.	Supervisa la institución y lidera la auto-evaluación institucional realizada en función de estándares de calidad educativa. Gobierno Escolar Realiza la veeduría del: <ul style="list-style-type: none"> • plan educativo del centro, • el cumplimiento de las metas, • los proyectos comunitarios y • la evaluación del personal.

*Las funciones que aparecen en cada nivel son las establecidas en el Nuevo Modelo de Gestión Educativa del Ministerio de Educación.

8. CARRERA PROFESIONAL

La selección y formación del personal son dimensiones centrales del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa y, por lo tanto, no pueden ser descuidadas. El ingreso del personal a este modelo se realiza a través de mecanismos transparentes de concurso que garanticen la idoneidad de sus agentes, de acuerdo con la normativa que rija su funcionamiento³⁴. En el marco del proceso de cambio educativo que plantea la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural será necesario un cuerpo de agentes heterogéneo, con diversos perfiles, que combine por una parte un conocimiento profundo del sistema y, por otro, un conjunto de saberes y metodologías actualizadas desde el punto de vista científico en su respectiva área de especialización y en los campos de la asesoría y auditoría educativa.

8.1 Competencias profesionales de los agentes y acceso al sistema³⁵

El Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa se fundamenta en enfoques actualizados de gestión pública y en la necesidad de profesionalizar la acción del Estado y de garantizar los mejores servicios públicos para toda la población. Incluye por esto una serie de novedades que, respetando la tradición del Estado ecuatoriano, busca mejorar su capacidad y efectividad.

³⁴Ver LOEI Título V carrera educativa, capítulo III del escalafón docente. Ver Reglamento general a la LOEI, el Título IX de la carrera educativa capítulo II de los concursos de méritos y oposición para el ingreso, traslado y Promoción de docentes, capítulo IV del escalafón docente.

³⁵ Ver documento anexo: Perfiles de asesores educativos de circuito y auditores educativos de distrito.

Para ello, en ambas funciones comprendidas en el MNASGE se podrán desempeñar funcionarios de la carrera docente y personal contratado. Con esto se busca por un lado capitalizar la experiencia de funcionarios permanentes y, por otro, responder de manera pertinente y especializada a los problemas específicos que se presentan en las instituciones educativas y a los cambios, nuevas necesidades, demandas y problemáticas que surjan en el futuro.

En el caso de que las necesidades de asesoría o auditoría educativa de las instituciones educativas superaran las competencias profesionales de los funcionarios del modelo, para la conformación de los equipos del MNASGE, además de los asesores y auditores educativos estables se contratarán o asignarán otros especialistas (universidades, profesionales de fundaciones, ONG, profesionales liberales) durante un período acotado para realizar un asesoramiento muy específico en cualquiera de los dos roles.

Se podrá contratar instituciones especializadas en servicios que se requieran según los problemas, las necesidades diagnosticadas o de acuerdo con la implementación de políticas y programas educativos en curso. Estas instituciones, públicas o privadas, deberán demostrar una amplia trayectoria, experiencia de trabajo con instituciones educativas y antecedentes en la temática para la cual se convoca.

Las condiciones y requisitos de ingreso al Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento Educativo del personal proveniente de la carrera docente están determinadas por los Artículos 97 al 110 y 114, 119, 122 y 123 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el capítulo II y III de su Reglamento, y la normativa que en consecuencia se dicte. En todos los casos será necesario superar las evaluaciones que realice el Instituto Nacional de Evaluación, aprobar las pruebas específicas que se administren para el acceso al cargo/función, y los trayectos formativos específicos que se fijen para el efecto.

8.2 Desarrollo profesional de los Asesores y Auditores Educativos

El MNASGE, y la Universidad Nacional de Educación, promoverán y proporcionarán actividades de formación continua que posibiliten el desarrollo profesional permanente del personal en las dos funciones que lo integran.

La formación inicial se compone de una fase propedéutica que incluye un trayecto común para el conjunto del personal, sin importar cuál de las dos funciones desempeñe o aspire a desempeñar, y otras fases de profesionalización específica destinadas a la formación y manejo de procedimientos particulares, propios de cada una de las funciones que componen el MNASGE.

Las instancias y dispositivos de formación y desarrollo profesional se orientarán por el principio de la formación “dual” que significa que deberán alternar momentos de formación teórico-prácticos fuera de las instituciones educativas, en las universidades o instituciones que los organicen, y momentos de formación “en terreno” como experiencias de trabajo profesional, dentro de las instituciones educativas en las cuales laboran. Ambos ciclos o instancias de formación se retroalimentarán mutuamente. De este modo se espera articular la formación teórica con la práctica y

con el análisis de situaciones reales de la tarea de apoyo y seguimiento, superando la fragmentación generalmente existente entre formación-desempeño, teoría-realidad educativa.

Las actividades de formación parten y consideran los conocimientos de quienes se forman, su experiencia y sus saberes previos. Tienen como objetivo la interpelación de las prácticas y saberes de la asesoría y la auditoría. Para ello:

- Son la base para que estos funcionarios sean capaces de generar nuevas conceptualizaciones y comprensiones de su tarea y del funcionamiento del sistema educativo;
- Producen algún cambio en el orden de lo instrumental, a través de la asunción de nuevas prácticas, rutinas y esquemas de acción, acordes con su función y con los contextos específicos de desempeño;
- Movilizan su identidad profesional a través de la reflexión sobre su tarea, sobre los contextos educativos y las condiciones sociales, políticas y culturales de los procesos educativos.

En todos los casos las acciones de formación y desarrollo profesional tienen como horizonte la mejora de la gestión institucional, de la calidad de enseñanza impartida y de los logros de los estudiantes, a través de la diversificación e innovación de la gestión de los centros y de las estrategias y métodos de enseñanza.

8.3 Desarrollo profesional de los Mentores.

El sistema de formación a mentores busca generar espacios y mecanismos de aprendizaje autónomo y colaborativo, reflexivo y práctico ligado con el desarrollo de las destrezas necesarias para el mejoramiento del desempeño como docente y/o acompañante pedagógico de otros.

Para la formación de mentores se ha planteado un sistema dual que incluye seminarios de capacitación y visitas de acompañamiento. Los seminarios son instancias de formación grupal, en los cuales los participantes son los protagonistas del aprendizaje, con objetivos de aprendizaje vinculados con contenidos, habilidades o competencias que son parte del perfil del mentor. Las visitas de acompañamiento a otros docentes son instancias de aprendizaje tanto para el mentor en formación como para el docente visitado. Para estas visitas se diseña una planificación personalizada acorde con las necesidades de acompañamiento. Tanto en los seminarios como en las visitas de acompañamiento hay momentos de trabajo práctico y de trabajo teórico.

Los contenidos ofrecidos a los mentores durante su formación dual se componen de un paquete instruccional y del modelo de acompañamiento. El primero contiene los bloques teóricos, los cuales están relacionados con el perfil del docente mentor y el segundo se refiere a las habilidades y competencias que se quieren instalar en los candidatos. Mientras se forman, los docentes-mentores replican lo aprendido con otros docentes. Esta es una dinámica compleja pues se asumen ambos momentos como espacios de aprendizaje para el mentor, quien aprende a ser estudiante y a ser acompañante.

8.4 Permanencia en el cargo

Los agentes del sistema están ligados a procesos permanentes de retroalimentación y de formación, lo cual significa por una parte un sistema de retroalimentación y evaluación interna permanente y un compromiso de actualizarse y formarse de manera continua a fin de asegurar un crecimiento profesional y una garantía de calidad.

El sistema de evaluación será establecido de tal manera que compruebe periódicamente que los agentes se sigan profesionalizando y actualizándose y cumplan con las exigencias de calidad profesionales establecidos por el MINEDUC.

9. REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

Acorde con los principios políticos de la Constitución del Ecuador, el Modelo introduce mecanismos y procedimientos que habiliten y sostengan los cambios sustantivos que hagan posible el camino de todas las instituciones educativas hacia una educación de calidad con equidad.

Un objetivo de tal envergadura debe contemplar procesos de instalación que gradúen los tiempos y permitan construir una cultura alternativa de cambio permanente para la innovación y el mejoramiento.

La instalación y el funcionamiento del Modelo propuesto requieren cinco requisitos:

1. El Nuevo Modelo de Gestión Educativa implementado. Sin la existencia administrativa de circuitos, distritos y zonas, no es posible empezar a operar el modelo.
2. La existencia de estándares o criterios de calidad que incluyan indicadores claros discriminados suficientemente como para contener toda la complejidad de la prestación del servicio educativo.
3. Instituciones educativas capaces de auto-evaluarse aplicando estándares objetivos.
4. Funcionarios y especialistas con competencias profesionales específicas para operar el modelo.
5. Requisito complementario para la calidad: la existencia de un sistema de información estadística informatizada que genere información confiable, relevante y oportuna en todos los circuitos educativos.

Para construir estas capacidades se propone un periodo de transición (de 3 a 5 años) en que se elaborará y aplicará una línea de base para clasificar las instituciones educativas de manera de poder asistirles en función de sus necesidades.

En este período se deberá asimismo avanzar progresivamente en la puesta en marcha de todos los requisitos, lo que significa generar indicadores para un sistema informatizado de monitoreo y diseñar el sistema (5), desarrollar y acordar estándares de calidad (2), entrenar a las instituciones educativas en procedimientos de

autoevaluación (3) y capacitar a los agentes en las dos funciones que comprende el Modelo: asesoría y auditoría educativa (4).