



**UNAE**

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Especialización en:**

**Gestión de la Calidad en Educación**

**Mención en: Auditoría Educativa**

Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la Calidad en Educación, Mención Auditoría Educativa

Autores:

Catalina Magaly Morocho Quishpi

CI: 0302167762

David Antonio Feijoo Mendieta

CI: 0105294334

Tutor:

Mst. Jaime Iván Ullauri Ullauri

CI: 0102847472

**Azogues, Ecuador**

17-septiembre-2021

**Resumen**

El presente trabajo de titulación está orientado en evaluar el impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”. La metodología contempla un estudio de caso único (Stake, 1999; Yin, 2009) en ambiente natural y con un enfoque cualitativo. Para el estudio de la problemática en la institución se aplicó el método investigación–acción, los instrumentos de recolección de información se fueron la entrevista, encuesta, grupos focales y revisión documental.

Los resultados de la investigación determinaron que los informes de Auditoría Educativa se asocian a la realidad institucional y la ejecución de la Auditoría Regular General (ARG) y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) se ha realizado con base al Manual de Auditoría de Calidad. El equipo directivo no ha informado de manera oportuna los procesos de auditoría a toda la comunidad educativa; la toma de decisiones, estrategias y seguimiento ha carecido de un Plan de Mejora para cumplir las recomendaciones de Auditoría Educativa; los actores educativos identificaron de manera descontextualizada el propósito de la Auditoría Educativa y la evaluación externa a los estándares del Desempeño Profesional Directivo (DI) en el año lectivo 2020-2021 mostró que la gestión de la calidad educativa ha disminuido significativamente respecto a la ARG efectuada el año 2016.

**Palabras claves:** Auditoría Educativa, Estándares del Desempeño Profesional Directivo, Evaluación externa, Gestión de la Calidad, Informe de Auditoría, Mejora continua, Plan de Mejora.



**Abstract**

This degree work is aimed at evaluating the impact of the Educational Audit on the Quality Management of the executive performance standards at the “Alfonso María Borrero” School. The methodology includes a single case study (Stake, 1999; Yin, 2009) in a natural environment and with a qualitative approach. For the study of the problems in the institution, the research-action method was applied, the information gathering instruments were the interview, survey, focus groups and documentary review.

The results of the investigation determined that the Educational Audit reports are associated with the institutional reality and the execution of the Regular General Audit (ARG) and Follow-up Audit of the Regular General Audit (A-SARG) has been carried out based on the Manual Quality Audit. The management team has not reported the audit processes to the entire educational community in a timely manner; decision-making, strategies and follow-up have lacked an Improvement Plan to comply with the recommendations of the Educational Audit; The educational actors identified in a decontextualized way the purpose of the Educational Audit and the external evaluation of the standards of Professional Executive Performance (DI) in the 2020-2021 school year showed that the management of educational quality has significantly decreased compared to the ARG carried out the year 2016.

**Keywords:** Educational Audit, Executive Professional Performance Standards, External Evaluation, Quality Management, Audit Report, Continuous Improvement, Improvement Plan.

**Tabla de contenido**

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Tabla de contenido.....</b>	<b>4</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>8</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>9</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Contextualización de la situación o problema a investigar .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Objetivos de la investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1 Objetivo General .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Antecedentes.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Calidad educativa.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1 Estándares de Calidad educativa.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2 Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Auditoría a la Gestión Educativa .....</b>	<b>26</b>



<i>2.3.1 Propósitos de la Auditoría Educativa</i> .....	27
<i>2.3.2 Funciones de la Auditoría Educativa</i> .....	28
<i>2.3.3 Principios axiológicos de la Auditoría Educativa</i> .....	30
<i>2.3.4 Tipos de Auditoría Educativa</i> .....	31
<i>2.3.5 Subprocesos de la Auditoría Educativa</i> .....	34
<b>2.4 Plan de Mejora</b> .....	<b>38</b>
<i>2.4.1 Componentes de un Plan de Mejora</i> .....	<b>39</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 Diseño de la investigación</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2 Población, muestra o participantes</b> .....	<b>42</b>
<i>3.2.1 Población</i> .....	<b>42</b>
<i>3.2.2 Muestra o participantes</i> .....	<b>43</b>
<b>3.3 Técnicas e instrumentos</b> .....	<b>43</b>
<i>3.3.1 Técnicas</i> .....	<b>44</b>
<i>3.3.2 Instrumentos</i> .....	<b>45</b>
<b>4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1 Análisis de los Informes de Auditoría Educativa</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2 Resultados de las entrevistas a los actores externos e internos</b> .....	<b>58</b>
<i>4.2.1 Auditores Educativos</i> .....	<b>58</b>
<i>4.2.2 Director</i> .....	<b>65</b>
<i>4.2.3 Integrantes del Consejo Ejecutivo</i> .....	<b>71</b>
<b>4.3 Resultados de los grupos focales</b> .....	<b>79</b>



**UNAE**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

<b>4.3.1 Docentes .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.2 Estudiantes .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3 Representantes Legales.....</b>	<b>84</b>
<b>4.4 Resultados de la encuesta a docentes .....</b>	<b>85</b>
<b>4.5 Revisión documental de las actas de los organismos institucionales.....</b>	<b>92</b>
<b>4.6 Evaluación externa a los estándares de Desempeño Profesional Directivo .....</b>	<b>99</b>
<b>4.7 Análisis comparativo del cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo entre la ARG 2016 y la evaluación externa 2021.....</b>	<b>104</b>
<b>4.8 Discusión y triangulación de resultados.....</b>	<b>105</b>
<b>4.8.1 Sobre el subproceso de auditoría educativa .....</b>	<b>105</b>
<b>4.8.2 Sobre el impacto de la auditoría en la institución .....</b>	<b>107</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>111</b>
<b>5.2 Recomendaciones .....</b>	<b>113</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>117</b>



Índice de Tablas

<b>Tabla No. 1</b>	Tipología y cuantificación de estándares de Calidad educativa en Ecuador .....	23
<b>Tabla No. 2</b>	Estándares de Calidad educativa del Desempeño Profesional Directivo.....	24
<b>Tabla No. 3</b>	Funciones de Auditoría Educativa .....	28
<b>Tabla No. 4</b>	Principios y valores axiológicos de Auditoría .....	30
<b>Tabla No. 5</b>	Comparativo de la ARG y A-SARG.....	32
<b>Tabla No. 6</b>	Planeación de la Auditoría Educativa .....	35
<b>Tabla No. 7</b>	Pre-investigación de la Auditoría Educativa.....	35
<b>Tabla No. 8</b>	Investigación de Campo de la Auditoría Educativa.....	36
<b>Tabla No. 9</b>	Cierre de la Auditoría Educativa.....	37
<b>Tabla No. 10</b>	Pasos que aportan a la elaboración de un Plan de Mejora .....	40
<b>Tabla No. 11</b>	Distribución de la Población .....	42
<b>Tabla No. 12</b>	Distribución de la Muestra .....	43
<b>Tabla No. 13</b>	Resumen de hallazgos de la ARG.....	47
<b>Tabla No. 14</b>	Resumen de hallazgos de la A-SARG .....	48
<b>Tabla No. 15</b>	Comparativo de estándares de DI de la ARG y A-SARG con semáforo amarillo .....	50
<b>Tabla No. 16</b>	Comparativo de estándares de DI de la ARG y A-SARG con semáforo rojo ..	55
<b>Tabla No. 17</b>	Número de citas y participantes en función de las categorías de investigación	58
<b>Tabla No. 18</b>	Resumen de hallazgos de la ARG.....	100



## **Índice de Figuras**

<b>Figura No. 1</b> Ubicación geográfica de la Escuela “Alfonso María Borrero” .....	15
<b>Figura No. 2</b> Tipos de Auditoría Educativa.....	31
<b>Figura No. 3</b> Valoración del estado Situacional .....	33
<b>Figura No. 4</b> Subproceso de ejecución de Auditoría Educativa .....	34
<b>Figura No. 5</b> Componentes de un Plan de Mejora.....	39
<b>Figura No. 6</b> Gestión de la Calidad educativa en función del Plan de Mejora.....	40
<b>Figura No. 7</b> Evaluación porcentual de la organización institucional. ....	86
<b>Figura No. 8</b> Evaluación porcentual del cronograma de AEd. ....	87
<b>Figura No. 9</b> Evaluación porcentual de la actitud de los AuEd. ....	87
<b>Figura No. 10</b> Evaluación porcentual de la importancia de la AEd. ....	88
<b>Figura No. 11</b> Evaluación porcentual de la socialización de hallazgos de las AEd. ....	89
<b>Figura No. 12</b> Evaluación porcentual de la toma de decisiones y estrategias. ....	90
<b>Figura No. 13</b> Evaluación porcentual del seguimiento y monitoreo de estrategias.....	90
<b>Figura No. 14</b> Evaluación porcentual nivel de cumplimiento de recomendaciones de las AEd. ....	91
<b>Figura No. 15</b> Evaluación porcentual del incumplimiento de recomendaciones de las AEd. ....	92
<b>Figura No. 16</b> Nivel de cumplimiento de los estándares de DI ARG 2016 y Evaluación externa 2021.....	104





## **Glosario**

**AEd:** Auditoría Educativa

**AEFI:** Auditoría Educativa de Fiscalización

**AMIE:** Archivo Maestro de Instituciones Educativas

**AERC:** Auditoría Especial de Renovación y Control

**ARG:** Auditoría Regular General

**A-SARG:** Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General

**DECE:** Departamento de Consejería Estudiantil

**DI:** Desempeño Profesional Directivo

**DNAGED:** Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa

**DO:** Desempeño Profesional Docente

**E AuEd:** Equipo de Auditores Educativos

**EGB:** Educación General Básica

**GE:** Gestión Escolar

**IE:** Institución Educativa

**LE AuEd:** Líder del Equipo de Auditores Educativos

**LOEI:** Ley Orgánica de Educación Intercultural

**MinEduc:** Ministerio de Educación

**MNASGE:** Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa

**NEE:** Necesidades Educativas Especiales

**PEI:** Proyecto Educativo Institucional

**RGLOEI:** Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural



## **Agradecimientos**

A Dios por darme la vida para cumplir una meta más, a mis padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional, quienes son pilares fundamentales de mi superación diaria. A David compañero y amigo en el desarrollo del presente trabajo y al Mst. Jaime Ullauri por su acertada asesoría para la finalización del TTI.

Catalina M. Morocho Q

Al Mst. Jaime Ullauri por su acertada guía en la realización del presente trabajo, aportó y motivó al desarrollo de la tesis en calidad de Director, Dr. Juan Carlos Brito, Director de la Especialización por su oportuna respuesta en las interrogantes suscitadas a nivel administrativo, Magaly Morocho compañera y amiga en el desarrollo del presente trabajo. A mi familia y amigos que siempre han valorado el tiempo de dedicación a lo largo de mi formación en el presente programa de posgrado.

David A. Feijoo M.



## 1. INTRODUCCIÓN

La mejora de la calidad educativa es un tema de interés en la mayor parte de países, por ello se ha creado organismos internacionales como el Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), la Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Internacional de Desarrollo (BID); con la finalidad de establecer objetivos y planes para la mejora de los sistemas educativos. En el Ecuador con el objetivo de mejorar la calidad educativa se ha establecido lineamientos en la Constitución de la República del Ecuador 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir 2006-2015, se promovió la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) del 2011, el Reglamento General a la LOEI (RGLOEI) del 2012 y el Plan Decenal de Educación del 2006, que hacen referencia que la educación debe ser de calidad y calidez. El Ministerio de Educación (MinEduc) para dar cumplimiento a lo estipulado en su Carta Magna implementó los estándares de calidad educativa; por tanto, las instituciones educativas (IE) deben implementar procesos para dar cumplimiento a los mismos. Además, con la implementación del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) mediante Acuerdo Ministerial 0450-13 surge la función de Auditoría Educativa (AEd), que tiene por objetivo garantizar los procesos de calidad mediante una evaluación externa a través de la verificación del cumplimiento de los logros alcanzados en relación a los estándares de calidad de las instituciones educativas.

El propósito de la presente investigación fue realizar la evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del Desempeño Profesional Directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero” a través del **i)** análisis de los resultados de los informes de evaluación externa, **ii)** identificación de las percepciones de los miembros de la comunidad educativa sobre los procesos de auditoría y **iii)** evaluación del cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo (DI) en el año lectivo 2020-2021, en contraste



con los estándares evaluados en el año 2016; mediante la aplicación de un instrumento de auditoría. El desarrollo del presente trabajo incluye cinco capítulos que se describen a continuación:

En el *Capítulo 1* - Introducción, se detalla el resumen de la investigación que contiene los antecedentes, el planteamiento del problema, la contextualización de la situación o problema a investigar, objetivos y la justificación del estudio de caso.

En el *Capítulo 2* - Marco Teórico, se describe los antecedentes de la investigación y los conceptos enfocados a la calidad educativa, estándares de calidad educativa, estándares de Desempeño Profesional Directivo, Auditoría Educativa, propósitos y funciones, principios y valores axiológicos, el subproceso de ejecución de la Auditoría Educativa y el Plan de Mejora.

En el *Capítulo 3* -Marco Metodológico, se puntualiza la metodología aplicada para la investigación, las técnicas de la entrevista, encuesta, grupo focal, revisión documental, análisis de contenido y los instrumentos utilizados para la recolección de los datos.

En el *Capítulo 4* – Discusión y Resultados, se realiza el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, la triangulación de la información y la emisión de un informe que permita a la institución educativa conocer el nivel de cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo del año lectivo 2020-2021.

En el *Capítulo 5* – Conclusiones y Recomendaciones, se emiten las conclusiones obtenidas de la investigación, de los cuales los directivos podrán considerar como alternativas para conseguir un mejor nivel de cumplimiento de los estándares de Desempeño Directivo y las recomendaciones que servirán como sustento para futuras investigaciones.

### **1.1 Planteamiento del problema**

A partir de la implementación del MNASGE en el año 2013, la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED) emite los lineamientos para la ejecución de



auditorías educativas en las instituciones del sistema educativo del país. La Auditoría Educativa tiene por función según el Acuerdo Ministerial 0450-13 “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” (Ministerio de Educación, 2013, p. 10).

Para la Escuela de Educación Básica “Alfonso María Borrero”, al igual que cualquier otra IE del país, es menester, dar cumplimiento a los estándares de calidad educativa planteados por el Ministerio de Educación del Ecuador. Sin embargo, el directivo en funciones, tras una entrevista semiestructurada, señaló que la institución luego de las dos visitas de AEd tanto la Auditoría Regular General (ARG), la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) y de la asesoría recibida tiene aún varios estándares que mejorar a mediano y corto plazo. También, agregó que, los estándares con dificultades para su cumplimiento corresponden a Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo relacionado a los documentos institucionales y el seguimiento y monitoreo de los mismos.

Han pasado tres años desde la última A-SARG realizada en la institución objeto de estudio y no se ha ejecutado otro proceso de auditoría que permita evaluar el estado actual de cumplimiento de los estándares de calidad educativa. Cabe recalcar que las auditorías educativas son necesarias para identificar si los procesos implementados fueron adecuados y permitieron alcanzar el cumplimiento de los estándares no cumplidos del informe final de ARG del año 2016 con base en la elaboración de un Plan de Mejora. Además, es necesario realizar una evaluación externa que permita conocer el nivel de cumplimiento de los estándares del Desempeño Profesional Directivo y contribuir con recomendaciones debidamente fundamentadas en los hallazgos para el cumplimiento de los estándares y así aportar a la mejora de la calidad de la IE. En la presente investigación, se priorizó la evaluación externa de los estándares del directivo, al identificar que en la ARG el resumen



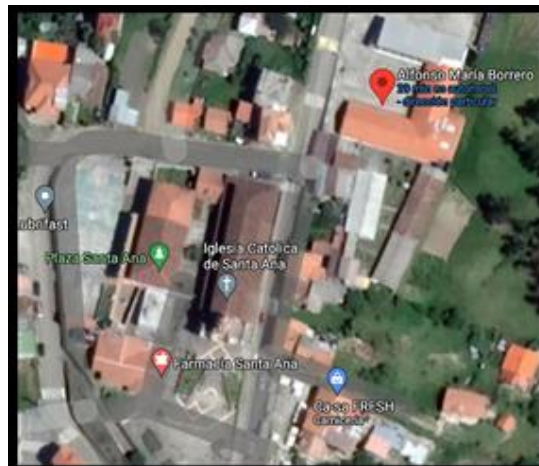
de los hallazgos que constan en el acta final de auditoría muestra que de los 24 estándares evaluados cumplen un 25%, cumple parcialmente el 50% y no cumple un 25%. Además, en la A-SARG el resumen de los hallazgos del acta final muestra que del total de 18 recomendaciones relacionadas a los estándares cumple un 33,33%, cumple parcialmente un 50% y no cumple un 16,67%. Por tanto, surgen las siguientes preguntas que motivan la investigación.

- ¿Cómo fue la organización de la IE previo a las Auditorías?
- ¿Cómo se desarrollaron los procesos de Auditoría Educativa en la institución?
- ¿Qué acciones realizó el equipo directivo de la IE luego de la visita del Equipo de Auditores Educativos?
- ¿Qué estrategias se implementaron para cumplir con las recomendaciones de la ARG y A-SARG?
- ¿Por qué no se han cumplido todas las recomendaciones de la ARG y A-SARG?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los estándares del Desempeño Profesional Directivo en el año lectivo 2020-2021?

Por lo anterior, es necesario identificar las causas y motivos que impidieron el cumplimiento de los estándares del Desempeño Profesional Directivo; determinar la contribución de las recomendaciones de los auditores respecto a la ARG y A-SARG; verificar la implementación de un Plan de Mejora y evaluar el nivel de cumplimiento de este grupo de estándares.

## **1.2 Contextualización de la situación o problema a investigar**

La Escuela de Educación Básica “Alfonso María Borrero” pertenece al sector rural y se encuentra ubicada en la parroquia Santa Ana de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Según el documento del Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) fue fundada el 13 de octubre de 1956, además de ser una IE de sostenimiento fiscal (véase Figura No.1).



**Figura No. 1** Ubicación geográfica de la Escuela “Alfonso María Borrero”

**Fuente:** Obtenido de Google Maps®.

Actualmente la institución oferta los niveles de educación inicial y los subniveles de básica elemental, media y superior, está construida en un área de aproximadamente 880 m<sup>2</sup>, cuenta con departamentos y servicios entre ellos: Dirección, Subdirección y Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Dentro de su infraestructura tiene 17 aulas, 2 patios, 1 laboratorio de computación, 1 sala de audiovisuales, 1 graderío, 1 bodega para insumos deportivos, 1 bodega para la alimentación escolar, 1 juego infantil y 13 baterías sanitarias. En la IE laboran 26 docentes y 3 directivos distribuidos en Director, Subdirector, Inspector y la Coordinadora del DECE. Tiene 631 estudiantes, distribuidos en 332 hombres y 299 mujeres, la institución contempla su servicio en doble jornada, en la matutina se oferta educación inicial, preparatoria, básica elemental y básica media, en cambio en la jornada vespertina se oferta la educación básica superior.

En las actas finales de AEd se compromete a los directivos de la institución a la elaboración de un Plan de Mejora con el fin de dar cumplimiento a las recomendaciones del informe de auditoría y alcanzar los estándares de calidad educativa con la participación de los miembros de la comunidad educativa y así cumplir con los lineamientos descritos en el Art. 26 y Art. 27 de la Constitución de la República del Ecuador 2008 relacionados a brindar una educación de calidad y calidez.



### **1.3 Justificación**

La Auditoría a la Gestión Educativa tiene como función principal elaborar un informe de Auditoría Educativa sobre cada institución para comprometerlas a elaborar un Plan de Mejora con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa y las políticas públicas implementadas por el Ministerio de Educación. También aportará al desarrollo de una cultura de mejora continua de las instituciones educativas que garantice una educación de calidad.

En este sentido, la presente investigación pretende verificar el impacto de las auditorías educativas efectuadas en la IE, la toma de decisiones y estrategias implementadas luego de la visita de auditoría y la aplicación de una evaluación externa del nivel de logro de los estándares de calidad educativa, específicamente en el cumplimiento de los estándares Desempeño Profesional Directivo de la Escuela “Alfonso María Borrero” del año lectivo 2020-2021.

Está investigación es pertinente, puesto que la última A-SARG fue realizada en diciembre del 2017 y no se ha realizado una autoevaluación ni otro proceso de auditoría externa para evaluar el nivel actual de cumplimiento de los estándares de calidad educativa en la IE. Además, se pretende generar espacios de diálogo entre los líderes de los equipos de auditoría que realizaron las visitas en la institución y los miembros de la comunidad educativa; que permita identificar las percepciones sobre la Auditoría Educativa, evaluar el cumplimiento de los estándares de Desempeño Directivo y emitir un informe de recomendaciones que contribuya al cumplimiento y la mejora continua.

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### ***1.4.1 Objetivo General***

Evaluar el impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de Desempeño Profesional Directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”.





#### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Analizar los resultados de los informes de Auditoría Regular General y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General de la institución educativa.
- Identificar las percepciones de los miembros de la comunidad educativa y Equipo de Auditores Educativos sobre el proceso de Auditoría Educativa.
- Evaluar el cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo en el año lectivo 2020 -2021, en contraste con los estándares evaluados en el año 2016 mediante la aplicación de un instrumento de auditoría.



## **2. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se abordan investigaciones internacionales y nacionales de diversos autores respecto a los aportes, resultados y conclusiones que sirven como fundamento a la investigación. También se presenta las principales concepciones teóricas relacionadas a calidad educativa, estándares de calidad educativa, Auditoría Educativa, funciones de Auditoría Educativa, principios axiológicos de Auditoría Educativa, subproceso de ejecución de Auditoría Educativa y Plan de Mejora.

### **2.1 Antecedentes**

En las últimas décadas se observa que en el campo de la educación se ha dado un crecimiento y desarrollo de sistemas de control y supervisión, entre los cuales se han efectuado la aplicación de estándares, exámenes nacionales y la evaluación del desempeño docente. Los cambios que se han dado en la función de supervisión a nivel internacional y nacional se enfocan en resolver una gran problemática presente en los sistemas educativos relacionado a conseguir los mejores resultados de aprendizaje a lo largo del sistema de enseñanza (Aguerrondo, 2013).

Standaert (2012) en su publicación denominada “Inspectorías Educativas en Europa. Un análisis crítico” determinó que es necesario hacer énfasis en la calidad de la educación y en la autoevaluación permanente de las escuelas. Además, el control y monitoreo debe realizarse desde el nivel central, puesto que rendir cuentas siempre es necesario con base a criterios mínimos, por lo tanto, la inspección necesitará nuevos tipos de instrumentos y evaluaciones.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) en su Agenda prevista hasta el año 2030 en el entorno del Desarrollo Sostenible, en su cuarto objetivo señala: “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. Para el cual menciona el siguiente planteamiento: “de aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que



ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos”.

Asimismo, en Ecuador a partir de 1994 se implementó el sistema de supervisión educativa que en su momento fue una propuesta avanzada en América Latina pero no fue implementada totalmente. El tiempo transcurrido desde su vigencia y los cambios en la sociedad y en las demandas a la educación justifican un nuevo sistema nacional de evaluación. Por tanto con la implementación del MNASGE que se detalla en el Acuerdo Ministerial 0450-13 “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” (Ministerio de Educación, 2013, p. 5).

La aplicación de auditorías educativas según investigaciones nacionales se ha realizado aplicando las normas del Organismo Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) y otras investigaciones mediante el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 del Ministerio de Educación.

Según Román (2019) en su investigación denominada “Auditoría de calidad a la Gestión Escolar de la Unidad Educativa Particular Interamericana” se ha evaluado los procesos de Gestión Escolar mediante una auditoría de calidad con el fin de verificar el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad educativa, para la ejecución se ha tomado como guía los procesos de la norma internacional ISO 19011:2011 y se ha obtenido como resultado un informe poco satisfactorio por tanto se ha recomendado elaborar un Plan de Mejora. Asimismo, Macías, Zavala y Peñafiel (2019) y Pionce (2018) en sus artículos relacionados a la aplicación de una auditoría a la gestión administrativa de instituciones educativas se ha realizado con base en la guía metodológica para la Auditoría de Gestión expedida mediante Acuerdo Ministerial 047-CG-22011 por parte de la Contraloría General del Estado.



Por su parte Bravo y Gutiérrez (2020) en su trabajo de titulación denominado “El estado situacional de las instituciones educativas en Ecuador como factor asociado al logro de aprendizajes”, en el estudio participaron 314 instituciones educativas a nivel nacional, se ha relacionado el estado situacional de las instituciones educativas evaluadas en el año 2018 y los niveles de logro de aprendizaje. Los resultados muestran una correlación positiva convirtiendo los estándares de calidad en predictores de aprendizaje.

Paucar (2020) en su investigación “Evaluación externa del Desempeño Profesional Directivo en la Unidad Educativa ‘Nicanor Aguilar Maldonado’ periodo 2019-2020” ha utilizado matrices con base a los lineamientos de la normativa educativa nacional vigente y los hallazgos se han determinado mediante la aplicación de indicadores y criterios específicos sustentados en evidencias, los resultados de la investigación muestran que la institución educativa se encuentra en estado situacional cuantitativo del 50% y cualitativo en proceso.

León (2020) ha enfocado su investigación en las “Percepciones de los docentes del CECIB de Educación Básica ‘Arturo Quesada Mendieta’ de Nabón sobre los procesos de la auditoría educativa”, se ha evaluado las siguientes perspectivas: de mejoramiento, de irrelevancia, de calidad de la enseñanza y de ejecución mediante una metodología mixta y la aplicación de encuestas y entrevistas a los docentes y directora de la IE. Los resultados muestran diferentes puntos de vista en relación a la auditoría educativa, pero la mayoría son favorables debido a que consideran que el proceso aporta al mejoramiento educativo.

Las investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional sobre Auditoría Educativa aplicadas en las instituciones educativas poseen el fin de promover evaluación interna y externa, enfocada al cumplimiento de estándares, verificar procesos, evaluar la gestión administrativa, y evaluar la calidad del servicio educativo para contribuir con la mejora continua institucional.



## **2.2 Calidad educativa**

Useda y Delgado (2019) definen a la calidad como una característica expresiva y no un significado. La calidad es un proceso de análisis, orientación educativa que contribuye al desarrollo de los estudiantes, a partir de los objetivos planteados por el sistema educativo. Las normativas y reglamentaciones de cada país establecen sus propias formas de medición y supervisión mediante la evaluación de estándares de calidad educativa.

Aguerrondo (2014) señala que existen 2 propósitos fundamentales relacionados al concepto de calidad en educación, el primero que hace referencia a la toma de decisiones orientado a mejorar la calidad de un sistema educativo concreto y el segundo asociado a realizar evaluaciones sobre una situación específica que permita reajustar los procesos educacionales.

Suarez, Martínez, Parra y Jiménez (2015) consideran que para cohesionar a la calidad educativa con el proceso de evaluación es necesario efectuar un procedimiento que anexe las dimensiones pedagógicas y administrativas para contribuir con el cambio, es decir que “entre los resultados positivos de realizar una evaluación coherente con los criterios de calidad en las instituciones educativas está el incorporar dentro del desarrollo organizativo la unificación de criterios pertinentes desde la fase de diagnóstico hasta la de mejora” (p.118).

En el contexto ecuatoriano, el Ministerio de Educación (2018) potenció la calidad educativa en base a la inclusión, infraestructura digna y formación docente a través de programas como “Campaña Todos ABC”, “Mi aula al 100%” y “Acompañamiento pedagógico en territorio” en las cuales se ha promovido la ampliación y diversificación de las ofertas educativas para la situación de escolaridad inconclusa, desarrollo profesional de los docentes a través de visitas periódicas a las aulas, seguimiento y apoyo pedagógico; con base al mantenimiento y repotenciación o mejora de la infraestructura para estudiantes y docentes.

Para lograr las metas de calidad y equidad en la educación, los sistemas educativos establecen parámetros o estándares de lo que espera de sus instituciones, directivos y docentes.



### ***2.2.1 Estándares de Calidad educativa***

Según Casassus (2007), sólo a partir de los años 90 se introdujo la temática de los estándares de educación, los ámbitos ministeriales han tomado conciencia de la responsabilidad en temas del fracaso escolar y los factores vinculantes ya que una de las razones de no superar la sensación de fraude es la ausencia de estándares de calidad que indiquen cuál es el compromiso del Sistema Educativo con la sociedad.

A nivel nacional, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), en su Art. 22.- Competencias de la Autoridad Educativa Nacional, literal d, señala que “la Autoridad Educativa Nacional definirá estándares e indicadores de calidad educativa que serán utilizados para las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa...” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, p. 18).

Según el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa, estipula que “los estándares de calidad son parámetros de logros esperados. Tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua” (Ministerio de Educación, 2017, p. 13).

El Ministerio de Educación expidió 127 estándares de calidad educativa mediante el Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-482 el 28 de noviembre del año 2012, mismos que tuvieron una primera reforma a través del Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00026-A en los que se redujeron a 70 estándares y finalmente en el Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00091-A quedaron un total de 55 estándares de calidad educativa.

En la Tabla No. 1 se describen los tipos de estándares de calidad educativa que son utilizados para los procesos de apoyo y evaluación de la Gestión Educativa y sus reformas respectivas.



**Tabla No. 1**

*Tipología y cuantificación de estándares de Calidad educativa en Ecuador*

Tipo de estándar	Descripción	AM Nro. MINEDUC-482	AM Nro. MINEDUC-2017-00026-A	AM Nro. MINEDUC-2017-00091-A
Gestión Escolar	Se aplican a los establecimientos educativos. Se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Además, favorecen el desarrollo profesional de las personas que conforman la institución educativa permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.	32	22	18
Desempeño Profesional Directivo	Describen las acciones necesarias para optimizar la labor directiva y hacen referencia a la gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia y seguridad escolar; para asegurar su influencia efectiva en aprendizajes de calidad de todo el estudiantado de las instituciones educativas a su cargo.	53	24	21
Desempeño Profesional Docente	Permiten establecer las características y las prácticas de una o un docente de calidad. Estas prácticas abarcan aspectos disciplinares, pedagógicos y de ética profesional, que debe mostrar el personal docente para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.	42	24	16
Total		127	70	55

Nota: Las abreviaturas AM hacen referencia al término Acuerdo Ministerial.

Fuente: Adaptado del Ministerio de Educación, Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa (2017), p. 13.

Según en el Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa (2017) se utiliza los siguientes términos que permiten elaborar un instrumento de auditoría para la evaluación de los estándares:

- **Dimensión:** Ámbito o área de la calidad educativa cuyo tratamiento se abordará mediante el desarrollo de aspectos específicos, se subdivide en: D1. Dimensión de Gestión Administrativa; D2. Dimensión de Gestión Pedagógica; D3. Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación y D4. Dimensión de Seguridad Escolar.
- **Componente:** Son cada uno de los aspectos que conforman la dimensión en una evaluación institucional.
- **Estándar:** Parámetro que muestra los logros esperados de cada parte actora de la institución educativa.
- **Indicador:** Grado de cumplimiento o cualidad del estándar, se usa la escala de Likert.



- **Medio de verificación:** Son sustentos de la gestión o del desempeño que permiten al evaluador identificar el nivel de logro del estándar y que parten de la propia gestión de la IE.
- **Procedimientos sugeridos:** En este elemento se encontrarán propuestas de actividades a seguir que permiten el cumplimiento y verificación del estándar. Además, se realizan sugerencias sobre la incorporación del enfoque de derechos en cada uno de los estándares.
- **Normativa:** Es la base de acuerdos, reglamentos, manuales y leyes en los que se sustenta y guía la implementación de determinado estándar.
- **Resultados esperados:** En términos de calidad, es lo que se espera obtener de la institución educativa o del desempeño de directivos y docentes, para su funcionamiento ideal.

Respecto a los estándares del Desempeño Profesional Directivo son 21 de acuerdo a la última reforma. En la Tabla No. 2 se describen estos estándares con su respectivo medio de verificación.

**Tabla No. 2**

*Estándares de Calidad educativa del Desempeño Profesional Directivo*

Descripción del estándar	Medio de verificación
D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	Distributivo de personal aprobado.
D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI).	Documento de seguimiento de la implementación de la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional.
D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.	Documento sobre la aplicación de procedimientos académicos y administrativos
D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	Documento de implementación del plan de capacitación profesional institucional.
D1.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.	Documento de monitoreo de las actividades contempladas en el Plan de Acompañamiento Pedagógico.
D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.	Documentos emitidos como reconocimiento de méritos alcanzados.
D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.	Reporte institucional de información administrativa y académica actualizada y completa en digital o físico.
D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.	Documentos de medios de información utilizados.





D1.C3.DI9. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.	Informes de rendición de cuentas de la gestión de organismos institucionales correspondientes.
D1.C4.DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje.	Registro de uso de recursos didácticos e infraestructura según la normativa vigente.
D1.C4.DI11. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	Reporte de seguimiento al funcionamiento de los servicios complementarios.
D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	Planificación Curricular Anual (aprobada y socializada).
D2.C1.DI13. Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.	Planificaciones micro curriculares (revisadas y aprobadas).
D2.C1.DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.	Ficha de observación áulica.
D2.C1.DI15. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar.	Registros de calificaciones revisados.
D2.C2.DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.	Informe de seguimiento a las actividades del DECE Institucional o DECE enlazado.
D2.C2.DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.	Documento que evidencia la implementación del refuerzo académico acorde a los lineamientos.
D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.	Registro de asistencia de la comunidad educativa, a la socialización del Código de Convivencia.
D3.C1.DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.	Documento con el cual se supervisa la gestión de los organismos institucionales según el contexto de la IE.
D3.C2.DI20. Coordina la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo conformadas.	Documento que evidencie la participación en actividades asociadas a los vínculos de cooperación.
D4.C1.DI21. Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión de riesgos, seguridad y autocuidado.	Documentos de ejecución de actividades realizadas.

Nota: Adaptado del Ministerio de Educación, (2017). Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa, (pp. 43-63).

Cabe destacar que los estándares de calidad fundamentan el proceso de ejecución de las funciones de asesoría y auditoría educativa estipuladas en el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) emitido en el año 2013.

### ***2.2.2 Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa***

El Ministerio de Educación implementó el MNASGE mediante el Acuerdo Ministerial No. 0450-13 del 16 de diciembre de 2013; que constituye una de las metas del Plan Decenal 2006-2015, que enfatiza en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y la implementación de un sistema nacional de evaluación (Ministerio de Educación, 2013).



El objetivo general del MNASGE es “acompañar y brindar asistencia técnica, y 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” (Ministerio de Educación, 2013, p. 5). Por tanto, con base a este objetivo se determinan las funciones de Auditoría y Asesoría Educativa a partir del año 2013, que constituye un cambio importante que promueve los procesos de calidad educativa. Además, es importante señalar que la presente investigación se orienta en la función de Auditoría Educativa que es una evaluación externa realizada por el equipo de auditores educativos de la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.

### **2.3 Auditoría a la Gestión Educativa**

Cabrera, Zambrano, Mendoza y Palma, (2020) consideran que las auditorías son importantes en contextos empresariales, gubernamentales, ONGS, otorgando un valor agregado porque se entiende que se están realizando evaluaciones continuas ya sea a la gestión o a los recursos financieros que la entidad posee.

El MNASGE a través del Acuerdo Ministerial 0450-13 establece que la Auditoría Educativa 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” (Ministerio de Educación, 2013, p. 10). De acuerdo al Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 la Auditoría a la Gestión Educativa es la evaluación periódica de los estándares de Calidad educativa en cuanto al grado de cumplimiento de las instituciones, que mediante un informe de recomendaciones permita la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento continuo (Ministerio de Educación, 2016). Al respecto Ramos, González, Hernández, Prado, Garay y Scull (2020) señalan que la Auditoría Educativa es una herramienta eficaz en el control de los procesos y proporciona información a una institución para mejorar su desempeño.



Asimismo, el MNASGE señala que la 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” (Ministerio de Educación, 2013, p. 20).

En el MNASGE se determina las funciones de la Auditoría Educativa siendo las siguientes:

1. Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión.
2. Retroalimentación de procesos evaluados.
3. Procesamiento e información de los resultados para la toma de decisiones.
4. Control y cumplimiento de la norma. (Ministerio de Educación, 2013, p. 7).

Estas funciones permiten determinar las buenas prácticas y los aspectos que deben mejorar las instituciones educativas para alcanzar la calidad educativa mediante el cumplimiento de los estándares.

La Auditoría Educativa abarca todas las instituciones del sistema educativo del país de cualquier régimen, modalidad y tipo de sostenimiento, además, se enfoca a verificar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa y comprende la revisión de los medios de verificación por cada estándar de calidad tales como planes, programas, procesos, proyectos, actividades y/o normativas específicas (Ministerio de Educación, 2013).

### ***2.3.1. Propósitos de la Auditoría Educativa***

El Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 señala que la Auditoría a la Gestión Educativa es un proceso técnico, sistematizado, transparente y confiable, por tanto, tiene los siguientes propósitos:

1. Proveer a los niveles desconcentrados, al sistema educativo y a la comunidad, información sobre la realidad educativa local y nacional.
2. Aportar al desarrollo de una cultura de mejora continua de las instituciones educativas



basándose en procesos técnicos de evaluación integral para garantizar el cumplimiento de los estándares de Calidad educativa y las políticas públicas implementadas por el Ministerio de Educación.

3. Proveer a las autoridades y actores del sistema educativo una evaluación sistemática del cumplimiento de los estándares de Calidad educativa en las instituciones educativas, sobre la base de evidencias válidas y confiables, dentro de un marco legal y ético, para contribuir a la mejora continua de la educación en el Ecuador (Ministerio de Educación, 2016).

Estos propósitos tienen una relación directa con las funciones de Auditoría Educativa y la aplicación de los principios y valores axiológicos que garantiza que la Auditoría a la Gestión Educativa sea un proceso veraz, transparente y confiable.

### **2.3.2. Funciones de la Auditoría Educativa**

La Auditoría Educativa es ejecutada por auditores de la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa, función establecida en el Art. 114 de la LOEI de la carrera docente pública y en el Art. 310 del RGLOEI. El Auditor Educativo (AuEd) para el ejercicio de sus funciones debe conocer lo estipulado en el MNASGE, el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0, el Código de Ética de Auditores Educativos, entre otros. Por tanto, el auditor debe desempeñar las funciones establecidas en el MNASGE que se muestra en la Tabla No. 3 (Ministerio de Educación, 2013, pp. 10-11).

**Tabla No. 3**

#### **Funciones de Auditoría Educativa**

Funciones del auditor educativo	Se espera de la auditoría educativa que:
<i>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 una vez definido el tipo de ayuda que necesitan para potenciar sus resultados.</i>	Atienda a las unidades educativas según las necesidades que se diagnostican. Informe a las instituciones educativas y a las autoridades.
<i>Emitir un informe técnico en el marco de la autorización de creación y funcionamiento inicial a la institución educativa, así como el de la fiscalización de una institución privada 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.</i>	Garantice la rendición de cuentas. Permita el desarrollo de la organización escolar.



---

*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 PEI. 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 Evaluación 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.

Realice visitas focalizadas, centradas en criterios establecidos (Estándares).

---

*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, proporciona a los representantes legales, a la institución educativa y a la comunidad más amplia datos sobre la calidad de educación.

Tome como punto de partida las evidencias que la institución le presenta en su autoevaluación institucional.

---

*Responder a los requerimientos de investigación, 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.

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.

---

Nota: Adaptado del Ministerio de Educación, (2013). MNASGE. Acuerdo Ministerial 0450-13.

De las funciones del Auditor Educativo destaca la primera, proveer información válida y confiable; es decir que sirva para las autoridades desconcentradas y a las instituciones educativas para la toma de decisiones. El levantamiento de los hallazgos permite conocer el estado situacional de la IE y en función a estos se emiten las recomendaciones en el informe de auditoría referidas a cada estándar o normativa auditada para que a su vez la institución elabore un Plan de Mejora (Ministerio de Educación, 2015b). Además, los hallazgos encontrados por el auditor educativo deben proveer una “medida objetiva del estado situacional de una institución con el fin de ayudarlo a gestionar su creación, mejora, desarrollo y transformación” (Ministerio de Educación, 2013, p. 10). Por tanto, estas funciones deben ser cumplidas con base a la aplicación de los principios axiológicos que garanticen la objetividad y veracidad de los procesos de Auditoría Educativa.



### 2.3.3 Principios axiológicos de la Auditoría Educativa

Los procesos y procedimiento de Auditoría a la Gestión Educativa exigen el cumplimiento de un marco normativo que garantice el accionar justo, equitativo y con probidad de los auditores educativos, por ello se establece en el Código de Ética de Auditoría Educativa los principios y valores axiológicos (véase Tabla No. 4) obligatorios que los auditores deben cumplir en el desempeño de sus funciones (Ministerio de Educación, 2015a).

**Tabla No. 4**  
*Principios y valores axiológicos de Auditoría*

Principios	Valores
<i>Cumplimiento de normas de auditoría a la gestión educativa:</i> Garantía del proceso acorde a la normativa emitida por la Autoridad Educativa Nacional y a los protocolos definidos para la Auditoría a la Gestión Educativa.	<i>Honestidad</i> , tener comportamientos transparentes – honradez, sinceridad, autenticidad e integridad- con los actores de la comunidad educativa y el equipo de auditores educativos.
<i>Cobertura:</i> Aplicación en las Instituciones Educativas de todos los tipos, niveles y modalidades del sector educativo nacional.	<i>Respeto</i> , hacia sí mismo y hacia los demás.
<i>Enfoque de derechos y ética:</i> Procesos de auditoría y elaboración de informes centrados en los derechos de las personas y de las Instituciones, en apego a sólidos principios éticos.	<i>Solidaridad</i> , para hacer de la práctica de auditoría educativa una sinergia profesional del equipo de la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.
<i>Independencia y autonomía:</i> Ejecución de procesos libre de sesgos, compromisos e intereses.	<i>Responsabilidad</i> , para cumplir a cabalidad en forma individual y compartida las tareas asignadas en el marco del proceso de auditoría educativa.
<i>Objetividad:</i> Actitud imparcial sustentada en observaciones técnicas y descriptivas	<i>Unidad en diversidad</i> , como una construcción de consensos, sobre la base de criterios diversos.
<i>Calidad y calidez:</i> Aplicación de una evaluación veraz y constructiva que agrega valor y genera oportunidades de mejora al servicio educativo, llevada a cabo en un clima de cordialidad.	<i>Confidencialidad</i> , el auditor a la gestión educativa tiene obligación de guardar secreto profesional, no divulgando hechos o información que involucre a las actividades profesionales e institucionales en los procesos instaurados y desarrollados. No debe hacer uso de la información en beneficio propio o de terceros.
<i>Pertinencia:</i> Entrega de información válida y confiable que refleje los logros y/o las debilidades de la gestión institucional en función de los estándares de calidad educativa.	<i>Puntualidad</i> , en el cumplimiento de sus funciones de acuerdo a los tiempos determinados y/o acordados
<i>Confidencialidad:</i> Discrecionalidad en el uso de la información.	<i>Objetividad</i> , en el ejercicio profesional basado en el levantamiento de evidencias que soporten los hallazgos de la auditoría educativa
<i>Corresponsabilidad:</i> Responsabilidad compartida para garantizar el cumplimiento de los deberes de los diferentes actores educativos.	<i>Trabajo en equipo</i> , concebido como la integración de esfuerzos cooperativos y colaborativos para cumplir con propósitos comunes.
<i>Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas:</i> “Se garantiza la transparencia en la gestión del Sistema Educativo Nacional, en consecuencia, la sociedad accederá a la información plena acerca de los recursos empleados y las acciones tomadas por los actores del Sistema Educativo, para determinar sus logros, debilidades y sostenibilidad del proceso. Para el efecto, se aplicarán procesos de monitoreo,	<i>Tolerancia</i> , respeto a la diversidad de pensamiento, creencias y prácticas de los demás actores educativos. <i>Integridad</i> , observar y cumplir con todas las normas legales, demostrando honestidad, imparcialidad y objetividad durante el desarrollo de sus funciones. <i>Ecuanimidad</i> , mostrar empatía con todos los miembros de la comunidad educativa demostrando equilibrio emocional



---

seguimiento, control y evaluación a través de un sistema de rendición de cuentas.” (LOEI) en todas las situaciones que se presentan.

---

*Formación continua:* “Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos”. (LOEI)

*Independencia,* guardar independencia entre su accionar y los intereses de los sectores involucrados, y, ser objetivo en el análisis de documentos y otros soportes, materia de auditoría.

*Probidad:* rectitud del comportamiento y conducta intachable, honesta, mantenida dentro y fuera de la Institución.

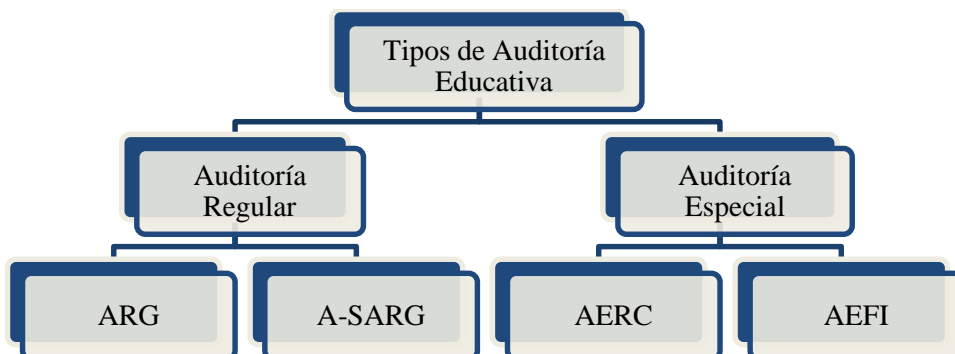
---

Nota. Adaptado del Código de Ética de Auditores Educativos (Ministerio de Educación, 2015a).

De acuerdo al Código de Ética los principios y valores axiológicos garantizarán que la Auditoría a la Gestión Educativa sea transparente y confiable, que proveerá a los actores del sistema educativo y a las autoridades de una evaluación sistemática del cumplimiento de los estándares de calidad educativa sobre la base de evidencias válidas y confiables dentro de un marco legal y ético para contribuir a la mejora continua de la educación en el país (Ministerio de Educación, 2015a). Además, fortalecerá la confianza y credibilidad de la función de Auditoría Educativa ante la sociedad.

### 2.3.4 Tipos de Auditoría Educativa

Los tipos de Auditoría Educativa según el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 (2016) se determinan de acuerdo al criterio de auditoría proporcional, que establece el porcentaje de auditorías de acuerdo a su tipología que se detalla en la Figura No. 2.



**Figura No. 2** Tipos de Auditoría Educativa

**Fuente:** Elaboración propia.

El número de visitas de Auditoría Educativa Regular y Auditoría Especial tiene una proporción anual correspondiente al 65% y 35% respectivamente. Además, del número de



instituciones educativas que se atenderán con Auditoría Regular, el 80% serán ARG y el 20 % A-SARG. En cambio, la Auditoría Especial, el 50% serán Auditoría Especial de Renovación y Control (AERC) y el 50% Auditoría de fiscalización (AEFI) (Ministerio de Educación, 2016).

### **2.3.4.1 Auditoría Regular General.**

Es una evaluación externa acerca de la calidad y los niveles de logro alcanzados por la institución en relación al cumplimiento de los estándares de calidad educativa de Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente.

### **2.3.4.2 Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General.**

Es una evaluación externa que nace como monitoreo y control de los resultados de las observaciones encontradas en la ARG. En este tipo de auditoría se verificará el cumplimiento de los estándares observados en el Informe Final de la ARG con calificación en rojo y amarillo.

En la Tabla No. 5 se establece un análisis comparativo de las auditorías regulares en función de 8 aspectos relevantes.

**Tabla No. 5**  
*Comparativo de la ARG y A-SARG*

<b>Aspectos</b>	<b>ARG</b>	<b>A-SARG</b>
Número de auditores	En función al número de estudiantes y jornadas.	Asisten 2 auditores educativos.
Evaluación de estándares	Se valoran los 55 estándares de calidad.	Se valoran solamente los que tenían calificación en rojo y amarillo en la ARG.
Documento referencial	Se apoya en la autoevaluación institucional.	Se apoya en el informe de la ARG.
Observaciones áulicas	Se aplica con base al número de estudiantes.	Se aplica 4 observaciones.
Observaciones áulicas	Ingresa el auditor.	Ingresa el directivo y el Auditor.
Retroalimentación a las observaciones áulicas.	Realiza el auditor al docente.	Realiza el directivo al docente y el auditor al directivo.
Informe preliminar	Se aplica formalmente de acuerdo al Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0.	Se aplica por iniciativa del Líder del Equipo de Auditoría- LEAuEd.
Resultados	En el informe consta el estado situacional de la IE.	En el informe consta el nivel de cumplimiento de las recomendaciones de la ARG.

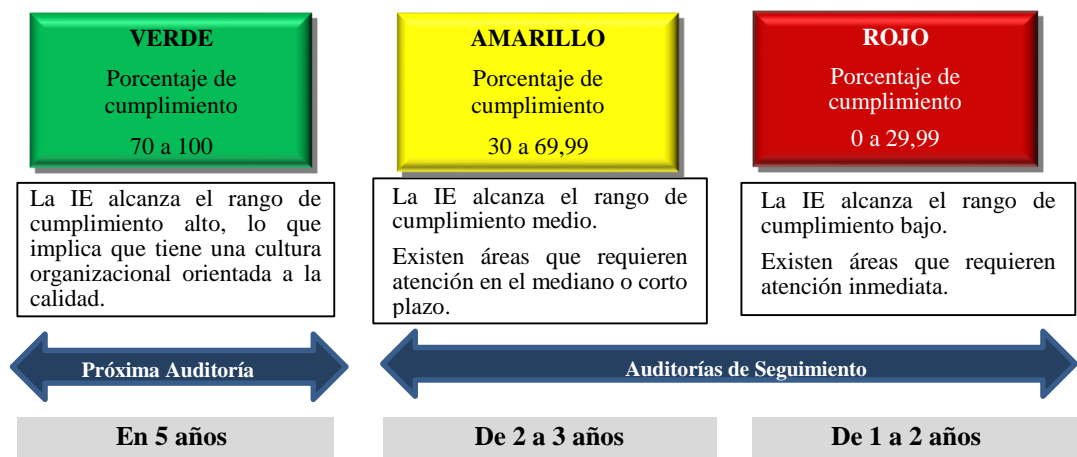
Fuente: Recuperado del Ministerio de Educación, (2016). Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0.

De la valoración de los hallazgos deriva el estado situacional de la IE, lo que puede debilitar o posicionar su imagen frente a los resultados obtenidos, es necesario que el informe





de auditoría sea relevante, confiable, verificable y expuesta con neutralidad. Por tanto, en la Auditoría Regular el estado situacional que consta en el informe de la ARG determina la frecuencia de aplicación de la próxima auditoría en la institución. Es importante señalar que la valoración ilustrada en la Figura No. 3 determina las alertas tempranas siguientes: verde, amarillo y rojo.



**Figura No. 3** Valoración del estado Situacional  
**Fuente:** Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0, 2016.

El semáforo verde indica que la próxima ARG a la institución educativa se realizará dentro de 5 años; mientras que el semáforo amarillo indica que se prevé una A-SARG dentro de 2 a 3 años y cuando el semáforo es de color rojo la A-SARG se efectuará dentro de 1 a 2 años. En cada una de estas valoraciones con base al Acuerdo Ministerial 0450-13 el directivo debe priorizar las oportunidades de mejora considerando las recomendaciones realizadas en la ARG y las acciones determinadas para la implementación de mejoras deben articularse al documento establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Ministerio de Educación, 2013).

### 2.3.4.3 Auditoría Especial de Renovación y Control.

Es una evaluación externa de tipo especial que según el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 menciona que la finalidad es la emisión de un Informe Técnico, que servirá de base para que la jurisdicción competente emita la autorización para la renovación de los permisos



de funcionamiento y después de su primera renovación se acreditará el cumplimiento de los estándares de calidad educativa (Ministerio de Educación, 2016).

#### **2.3.4.4 Auditoría Especial de Fiscalización.**

El Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 define a este tipo de auditoría como una evaluación externa de tipo especial, que tiene como finalidad proporcionar un informe de Auditoría Educativa para que una institución particular o fiscomisional se convierta en una institución fiscal (Ministerio de Educación, 2016).

#### **2.3.5 Subprocesos de la Auditoría Educativa**

Conforme a lo establecido al Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0, en la fase de ejecución se describen las actividades de los subprocesos de la Auditoría Educativa utilizados por los auditores para verificar la situación técnico-pedagógica y administrativa de la oferta educativa, desde la asignación de la Auditoría Educativa hasta el cierre de la misma. La Figura No. 4 muestra las etapas en el subproceso de ejecución de Auditoría a la Gestión Educativa que concatena procesos administrativos desde el Líder Zonal de Auditoría Educativa (LZAuEd), el Líder del Equipo de Auditores Educativos (LEAuEd), el Equipo de Auditores Educativos (EAuEd) y los miembros de la Comunidad educativa (Ministerio de Educación, 2016).



**Figura No. 4** Subproceso de ejecución de Auditoría Educativa  
**Fuente:** Elaboración propia

##### **2.3.5.1 Planeación.**

Los actores educativos y responsables de esta fase son el Líder Zonal de Auditoría Educativa y el Líder del Equipo de Auditores Educativos quienes se encargan de llevar a cabo actividades de planeación de la Auditoría Educativa de acuerdo a su competencia, mismas que se ilustran en la Tabla No. 6.

**Tabla No. 6***Planeación de la Auditoría Educativa*

No.	Actividad	Responsable	Registros
1	Recibir de la DNAGED la notificación de Ejecución de la Planificación Zonal de Auditoría a la Gestión Educativa.	LZAuEd	Planificación Zonal de Auditoría.
2	Recibir las Cartas de Presentación para cada IE a auditar enviadas desde la DNAGED.	LZAuEd	Carta de Presentación
3	Recopilar la información de la IE que se encuentre disponible en la plataforma virtual del Ministerio de Educación o en el repositorio del Distrito.	LEAuEd	Documentos IE (carpeta)
4	Elaborar y remitir por correo electrónico al directivo de la IE, la Carta de Contacto en la que se informará la fecha, hora, objetivos, actividades a ejecutar en la investigación de campo, los nombres de los miembros del EAuEd y se describe el listado de documentos que el directivo debe enviar al Auditor Educativo.	LEAuEd	Carta de Contacto
5	Consolidar la información de las instituciones educativas que se recopiló de Distritos, plataforma virtual y documentación de la IE (carta de contacto).	LEAuEd	Documentos IE (carpeta)
6	Convocar al EAuEd a la reunión de trabajo inicial.	LEAuEd	Convocatoria a reunión EAuEd
7	Realizar una reunión de trabajo con el equipo de auditores educativos para la distribución de tareas y responsabilidades.	LEAuEd	Acta de reunión del EAuEd

Nota: Adaptado del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. (Ministerio de Educación, 2016, p. 21).

**2.3.5.2 Pre-investigación.**

Esta etapa tiene como finalidad conocer el contexto de la IE a ser intervenida, a partir de la información solicitada posibilite que el EAuEd identifique a priori el estado situacional, hipótesis y preguntas preliminares que permita elaborar el cronograma de AEd correspondiente con el fin de socializar al directivo de la IE a ser auditada (véase Tabla No. 7).

**Tabla No. 7***Pre-investigación de la Auditoría Educativa*

No.	Actividad	Responsable	Registros
1	Analizar y estudiar la información de la IE y de ser el caso, en informes de auditoría y/o asesoría previas, lo cual permitirá realizar una primera aproximación al contexto situacional de la IE, en relación a las áreas o aspectos de la IE que se deberá prestar más atención durante la investigación de campo.	EAuEd	Preguntas preliminares
2	Plantear preguntas preliminares acerca de las posibles causas que originan el estado situacional preliminar de la IE, con base a los hallazgos.	EAuEd	Preguntas preliminares
3	Consolidar la información planteada por el EAuEd y registrar en el documento denominado preguntas preliminares.	LEAuEd	Preguntas preliminares
4	Programar las actividades que no pueden ser observadas en toda la población en función de la selección de muestras representativas (observación áulica), que permitan inferir de manera objetiva en el estado situacional de la IE.	LEAuEd	Cronograma de AEd
5	Elaborar el cronograma de Auditoría Educativa con base a las Preguntas Preliminares y a la muestra pertinente al tamaño y características de la IE. En el cronograma se deberá determinar: inducción, conversatorios, observaciones áulicas y retroalimentación, revisión documental, recorrido y reuniones de consulta. También se incluye la elaboración, lectura y retroalimentación del informe preliminar e informe final.	LEAuEd	Cronograma de AEd



6	Socializar y ratificar el cronograma de auditoría con el equipo de auditores educativos.	LEAuEd	Cronograma de AEd
7	Enviar al directivo de la IE el cronograma para su conocimiento.	LEAuEd	Cronograma de AEd

Nota: Adaptado del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. (Ministerio de Educación, 2016, p. 22).

### 2.3.5.3 Investigación de campo.

Consiste en la realización de 8 actividades que se ejecutan en territorio, es decir, en la institución educativa auditada se desarrollan actividades como inducción al equipo directivo, levantamiento de hallazgos mediante entrevistas, conversatorios, recorrido de las instalaciones de la institución, observaciones áulicas, retroalimentación y revisión documental descritas en la Tabla No. 8.

**Tabla No. 8**

*Investigación de Campo de la Auditoría Educativa*

No.	Actividad	Responsable	Registros
1	Presentar al EAUed con los directivos de la IE, para propiciar un clima de confianza, se dará a conocer el objetivo de la Investigación de Campo, la metodología a ser empleada y los productos finales que se obtendrán como resultado de la auditoría.	LEAuEd	Ninguno
2	Confirmar la recepción de la carta de contacto y la entrega de información por medio de la firma del representante legal la IE y entregar la carta de presentación.	LEAuEd	Carta de Presentación y Carta de Contacto
3	Realizar la inducción a la auditoría educativa. La máxima autoridad de la IE presentará al EAUed. El objetivo principal será disminuir el estado de incertidumbre del personal. Para garantizar un proceso transparente de auditoría, es indispensable que el EAUed socialice los principios descritos en el Código de Ética y el cronograma de auditoría.	LEAuEd	Inducción a la Auditoría Educativa (Evidencia)
4	Realizar el levantamiento de los hallazgos, para lo cual se deberá utilizar el Aplicativo para AEd. Se debe iniciar con las actividades de observación e indagación planificadas de acuerdo al cronograma; en todo momento se alimentará la herramienta con los hallazgos encontrados, mismos que estarán debidamente sustentados con las evidencias correspondientes.	EAUed	Aplicativo AEd Evidencias (Carpeta)
5	Durante la verificación de Estándares de Calidad educativa es necesario desarrollar entrevistas individuales con directivos, docentes observados y, conversatorios grupales con el propósito de: contrastar la información, conocer la cultura institucional, retroalimentar las prácticas pedagógicas a través de la reflexión en los directivos, reprogramar el cronograma focalizando problemas detectados en las reuniones con la comunidad educativa y formalizar las evidencias.	EAUed	Evidencias (carpeta)
6	Establecer reuniones de consulta con directivos y/o el EAUed durante la ejecución de la auditoría educativa para intercambiar inquietudes, experiencias, consolidar hallazgos y retroalimentación.	LEAuEd y EAUed	Aplicativo AEd
7	Desarrollar una reunión para consolidar la información recopilada y elaborar el Informe Preliminar de auditoría educativa, que señalará los hallazgos y las recomendaciones correspondientes.	LEAuEd y EAUed	Aplicativo AEd Informe Preliminar
8	Realizar una reunión con los directivos de la IE para retroalimentarlos con el Informe Preliminar de auditoría educativa. Si la IE presentase observaciones y documentos de descargo, el LEAuEd apoyado en las evidencias que presente la IE, registrará los cambios pertinentes en la herramienta correspondiente. De no existir observaciones, la IE deberá ratificar la información aceptando el Informe Preliminar.	LEAuEd y EAUed	Evidencias (carpeta)

Nota: Adaptado del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. (Ministerio de Educación, 2016, pp. 23-24).



Con base a lo establecido en el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0, finalizada la etapa de investigación de campo, el EAuEd dejará en constancia escrita de las actividades ejecutadas, conclusiones y recomendaciones socializadas a los miembros de la Comunidad educativa (Ministerio de Educación, 2016).

#### **2.3.5.4 Cierre.**

Es la etapa final, donde se realizan las actividades de cierre del subproceso de ejecución de la AEd, por ello los auditores educativos elaborarán y presentarán el informe final y el acta final en el que se deben consignar los hechos constatados y las observaciones respectivas que se detallan en la Tabla No. 9 (Ministerio de Educación, 2016).

**Tabla No. 9**

*Cierre de la Auditoría Educativa*

No.	Actividad	Responsable	Registros
1	Elaborar el Informe Final y Acta Final. Registrar en dicho informe, si fuese el caso los cambios a los cuales fue sujeto el Informe Preliminar.	LEAuEd y EAuEd	Informe Final Acta Final
2	El LEAuEd conjuntamente con la máxima autoridad de la IE, darán lectura a los resultados y estado situacional. Además, firmarán el Acta y el Informe Final, dando fe de la conformidad, recepción digital y/o física. Finalmente se solicitará responder la encuesta virtual de satisfacción de auditoría educativa.	LEAuEd y EAuEd	Lectura del Informe Final (registro)
3	Consolidar la información de la auditoría educativa realizada y guardar la documentación generada durante esta fase, en el archivo digital y se debe actualizar la Hoja de Control de Documentos de Auditoría Educativa.	LEAuEd	Hoja de Control
4	Revisar la documentación de auditorías educativas entregadas por los LEAuEd, confirmando el cumplimiento registrado en la Hoja de Control de Documentos de Auditoría Educativa. Consolidar la información de la zona y subir al Gestor de Almacenamiento Externo de Información.	LZAuEd	Hoja de Control

Nota: Adaptado del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. (Ministerio de Educación, 2016, p. 25).

Como se menciona en la Tabla No. 9, los auditores educativos deben elaborar un informe final y un acta final de AEd. El informe final, “surge como resultado del proceso de investigación realizado por el equipo de auditores educativos, contiene los hallazgos levantados en relación a la normativa investigada, las evidencias encontradas, las recomendaciones para la mejora y el estado situacional de la IE” (Ministerio de Educación, 2015b, p. 65). En cambio, el acta final es el documento escrito en el cual la máxima autoridad de la IE da testimonio de los hechos constatados y las observaciones del informe de Auditoría Educativa, esta cuenta con datos informativos de la institución, datos informativos de la auditoría, antecedentes, el



resumen ejecutivo de los hallazgos de auditoría, las conclusiones (estado situacional y planificación de mejoras), y las firmas de responsabilidad del representante legal y el EAuEd. Además, el RGLOEI en su Art. 101 establece que “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” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017, p. 35).

## **2.4 Plan de Mejora**

Un Plan de Mejora en el sistema educativo es considerado como un instrumento que implica una planificación que promueve la gestión de la calidad educativa en una IE. Los autores Marín, Riquett, Pinto, Romero y Paredes (2017) coinciden en que el Plan de Mejora representa una guía de reflexión individual y colectiva, contiene los métodos necesarios para una ejecución y evaluación de las acciones que conduzcan a transformaciones positivas en la gestión escolar.

El Plan de Mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional y en la auditoría a la gestión educativa. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución (Ministerio de Educación, 2012, p. 2).

Dentro de las funciones del auditor educativo consta “elaborar el informe de Auditoría Educativa sobre cada institución educativa para comprometerlas a elaborar un Plan de Mejora” (Ministerio de Educación, 2013, p. 10).

En el acta final de AEd se establece el compromiso con la autoridad de la IE en la elaboración de un Plan de Mejora para atender las recomendaciones realizadas en el informe final de auditoría, las actividades deben priorizarse en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Los directivos son los primeros auditores educativos de la institución y deben participar en la formulación, elaboración, gestión, seguimiento y evaluación del Plan de Mejora

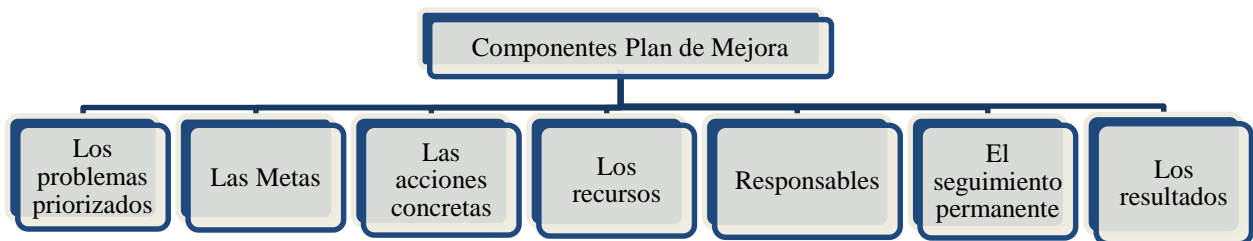


(Ministerio de Educación, 2013, p.25).

Un Plan de Mejora es un documento que se estructura de las recomendaciones determinadas en una evaluación externa relacionadas a los estándares de Calidad educativa; que permita su cumplimiento y la mejora de la Calidad educativa de la IE. Según el Ministerio de Educación (2012) el Plan de Mejora se puede definir como un instrumento que sirve para reconocer y ordenar las tentativas de mejoramiento halladas en los procesos de evaluación, con el propósito de hacer frente a las debilidades encontradas en las IE.

#### 2.4.1 Componentes de un Plan de Mejora

Un Plan de Mejora posee 7 componentes que se articulan de forma secuencial desde la priorización de problemas hasta la solución de los mismos (véase Figura No. 5).



**Figura No. 5** Componentes de un Plan de Mejora

**Fuente:** Adaptado del Documento de Apoyo, Plan de Mejora. (Ministerio de Educación, 2012).

Este documento se realiza con base a la organización de los problemas en un orden de prioridad, puesto que no es posible solucionar todos los problemas identificados en el corto plazo, debe estar enfocada en aquellos que tengan mayor recurrencia (Ministerio de Educación, 2012).

Las instituciones educativas en función a su valoración del estado situacional, el directivo debe priorizar las oportunidades de mejora considerando las recomendaciones realizadas en la ARG y el nivel de cumplimiento en la A-SARG. Por tanto, se debe priorizar las áreas que requieren atención inmediata puesto que tienen impacto de riesgo respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje, luego las áreas que requieren atención en el corto y mediano



plazo. En la Tabla No. 10 se detallan los pasos para la elaboración de un Plan de Mejora.

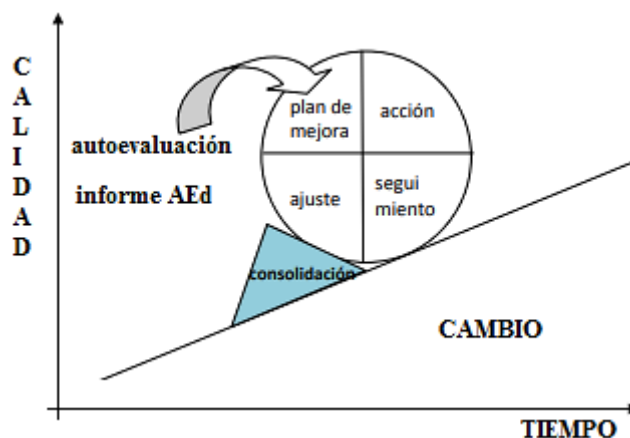
**Tabla No. 10**

*Pasos que aportan a la elaboración de un Plan de Mejora*

Componente	Objetivo	Proceso
Los problemas priorizados	Identificar y priorizar los problemas.	Para mejorar la calidad educativa, las instituciones deberán dar prioridad a las recomendaciones del informe de AEd. Por ello, se deben cruzar y contrastar distintas fuentes de información como autoevaluaciones internas y evaluaciones externas.
Las metas	Definir las causas de los problemas y formular metas.	Con base en la identificación y priorización de los problemas se deben establecer metas en la IE para fomentar los cambios en el cumplimiento de los estándares de calidad. Complementariamente es importante efectuar el planteamiento de preguntas que determinen el alcance del Plan de Mejoras.
Las acciones concretas	Identificar acciones a efectuar.	Para este paso es importante poseer una visión de las soluciones de los problemas priorizados, por lo cual es posible ejecutar una planificación cronológica que ponga en marcha el plan.
Los recursos	Determinar recursos y tiempos.	Con base a las metas a alcanzar es posible determinar recursos humanos, tecnológicos y materiales de escritorio que aporten al cumplimiento de las recomendaciones expuestas en el informe de la AEd.
Responsables	Comprometer a los responsables al ejercicio de sus roles correspondientes	Para el cumplimiento eficaz de las acciones emprendidas se deberá definir los roles de los responsables tanto del miembro principal (director) y los de la comunidad con base a la respuesta de las siguientes preguntas: ¿Quién toma la iniciativa, decide y rinde cuentas? y ¿Quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades?
El seguimiento permanente	Realizar un seguimiento para ajustar acciones.	El monitoreo y seguimiento que sean ejecutados por parte del directivo de la IE aportan a que el Plan de Mejora se sostenga en el tiempo y los procesos emprendidos sigan su secuencia normal.
Los resultados	Determinar el nivel de logro del plan con base a evidencias.	Los resultados se basan en evidencias que demuestren que se han atendido apropiadamente las recomendaciones de la AEd y con ello la solución de los problemas detectados, estos parámetros posibilitará efectuar análisis comparativo del estado situacional inicial y el final y determinar nuevas retroalimentaciones.

Nota: Adaptado del Documento de Apoyo, Plan de Mejora. (Ministerio de Educación, 2012, pp. 3-9).

El sostenimiento en el tiempo de los cambios efectuados en el Plan de Mejoras es un complemento para reducir los procesos a seguir en las evaluaciones posteriores, por lo cual es necesario pensar en las acciones que fundamenten estabilidad de los resultados para que formen parte de la gestión institucional (véase Figura No. 6).



**Figura No. 6** Gestión de la Calidad educativa en función del Plan de Mejora

**Fuente:** Adaptado del Documento de apoyo para elaboración del Plan de Mejora, 2012, p. 11.





### **3. MARCO METODOLÓGICO**

La investigación es un proceso de análisis y valoración de un problema pedagógico, utiliza el método científico que permite plantear soluciones y transformar el estado del objeto de investigación (Valle y Salazar, 2021). Este método es importante para la investigación de problemas educativos, ya que se realiza de forma planificada y consciente de los métodos, técnicas y procedimientos adecuados al objeto de estudio; que permite identificar un problema, medirlo, cuantificarlo, explicar las causas o razones, determinar sus características, plantear conclusiones y elaborar alternativas de solución.

El estudio se basó en un enfoque cualitativo, el método utilizado fue investigación-acción (IA), y las técnicas que contribuyeron a la recolección de datos son: la entrevista, encuesta y revisión documental con sus respectivos instrumentos. Posterior a la recopilación y análisis de los datos recogidos en los instrumentos se procedió a la discusión y triangulación de los resultados para detectar las debilidades, fortalezas y el impacto de las auditorías realizadas en la IE.

#### **3.1 Diseño de la investigación**

El presente trabajo de titulación contempló el estudio de caso único (Stake, 1999; Yin, 2009) en ambiente natural, que comporta un enfoque cualitativo en el que “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista 'fresco, natural y holístico' de los fenómenos, así como flexibilidad” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 16).

En la investigación se aplicó el paradigma socio-crítico, que articula la teoría crítica y el constructivismo; la primera con una búsqueda de crítica y transformación de las estructuras de la sociedad y el constructivismo tiene como propósito la investigación, comprensión y reconstrucción de la realidad previa (Guba y Lincoln, 2002). La investigación es de tipo



descriptiva, que “reseña las características o los rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Hernández et al., 2014, p. 122).

El método investigación-acción fue empleado para el estudio de la problemática en la institución educativa, al respecto Bernal (2010) señala que:

En la investigación-acción participativa, se rompe la dicotomía sujeto-objeto de investigación, y se genera así una unidad o un equipo de investigación integrado, por un lado, por expertos investigadores, quienes cumplen el papel de facilitadores o agentes del cambio; y, por otro, por la comunidad o grupo donde se realiza la investigación, quienes serán los propios gestores del proyecto investigativo y, por ende, protagonistas de la transformación de su propia realidad y constructores de su proyecto de vida (p. 61).

### **3.2 Población, muestra o participantes**

#### **3.2.1 Población**

Como señalan Hernández et al. (2014) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por tanto, para el presente estudio de caso, la población está conformada por el personal administrativo y docente que pertenecen a la Escuela de Educación Básica “Alfonso María Borrero” y el equipo de auditores educativos que realizaron los procesos de auditoría en la IE (véase Tabla No. 11).

**Tabla No. 11**

*Distribución de la Población*

Función/Cargo	Nivel y subnivel	Subtotal
Docente	Inicial	2
Docente	Preparatoria	2
Docente	Básica Elemental	8
Docente	Básica Media	7
Docente	Básica Superior	6
Directivo	Director, subdirectora, inspector.	3
Coordinadora del DECE	Inicial – décimo	1
	Total	29

Nota: Elaboración propia.



### 3.2.2 Muestra o participantes

El tipo de muestra escogido depende de la calidad y la representatividad de la población, al respecto Hernández et al. (2014) señalan que “la muestra es, en esencia, un subconjunto de la población” (p. 174). Por tanto, las personas que formaron parte del estudio fueron seleccionadas mediante el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, puesto que se determinaron los actores educativos que formaron parte de los procesos de las auditorías educativas en los años 2016 y 2017 (véase Tabla No. 12).

**Tabla No. 12**

*Distribución de la Muestra*

Función/Cargo	Subtotal
Director (anterior y actual)	2
Miembros del Consejo Ejecutivo	4
Docentes	19
Auditor Educativo	2
Estudiantes	4
Representantes legales	4
Total	34

Nota: Elaboración propia.

De la muestra establecida en la Tabla No. 12, se aplicó entrevistas a los 2 líderes del Equipo de Auditoría Educativa, al director de los períodos 2015-2016 y 2017-2018, a 4 vocales del Consejo Ejecutivo y al directivo en funciones; además se realizó grupos focales de 4 participantes tanto de docentes, representantes legales y estudiantes de forma independiente; finalmente se aplicó una encuesta a 9 docentes de la ARG y a 15 docentes de la A-SARG.

### 3.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas y sus instrumentos permiten la recolección de información para obtener los mejores resultados en los estudios de investigación, su selección y efectividad depende de lo que se pretende recolectar, así como de las fuentes para su obtención.

La aplicación de entrevistas, grupos focales y encuestas a los siguientes actores educativos: directivo, vocales del Consejo Ejecutivo, personal docente, estudiantes y padres de familia se realiza en función de las siguientes categorías: **i)** organización, **ii)** proceso de



auditoría, **iii**) toma de decisiones y estrategias y **iv**) seguimiento y monitoreo. Además, de la categoría proceso de auditoría se considera las siguientes subcategorías **i**) carta de contacto, **ii**) cronograma, **iii**) inducción, **iv**) revisión documental, **v**) informe preliminar, **vi**) informe final, **vii**) actitud de los auditores, **viii**) importancia de la auditoría y **ix**) socialización de resultados (véase anexos 8-14).

En cambio, para el levantamiento de información sobre las auditorías los resultados de la entrevista a los Líderes de los Equipos de Auditoría se relacionan a las etapas del subproceso de auditoría: **i**) planeación, **ii**) pre-investigación, **iii**) investigación de campo y **iv**) cierre (véase anexos 2, 6 y 7).

### **3.3.1 Técnicas**

Revisión y análisis documental: “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 111). Esta técnica, contribuyó para la recolección, revisión y análisis de los informes de auditoría, Plan de Mejora luego de la visita de las auditorías y comprobar la existencia de los medios de verificación relacionados a los estándares DI del periodo lectivo 2020-2021.

Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz, Torruca, Martínez y Varela, 2013).

Para el análisis de las entrevistas semiestructuradas, se empleó el Análisis temático del contenido (Willig, 2013) sobre la base de los planteamientos de Corbin y Strauss (1990). El análisis temático de contenido establece que, en estas unidades de categorías de análisis temáticas, la disección de análisis son los conceptos o referencias, los que son utilizados en



las áreas de psicología cognitiva, psicociología y sociología de la comunicación.

Encuesta: “se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010, p. 194).

Grupos Focales: se define como “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui y Varela, 2012).

### **3.3.2 Instrumentos**

Matriz de evaluación de estándares de desempeño directivo: instrumento similar a una rúbrica, que permite emitir una valoración detallada de acuerdo a los hallazgos identificados a través de medios de verificación, normativa legal e indicadores.

Cuestionario: “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al., 2014, p. 217). Por tanto, el cuestionario de encuesta se elaboró con 16 preguntas cerradas y el cuestionario de entrevista y grupo focal se elaboró con preguntas abiertas; estos permitieron recopilar información sobre las auditorías educativas realizadas en la IE.



#### **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras el análisis de la información recopilada de acuerdo al siguiente orden: **i)** análisis de los informes de auditoría, **ii)** percepciones de actores externos e internos, **iii)** revisión documental, **iv)** evaluación externa de los estándares de Desempeño Profesional Directivo del año lectivo 2020-2021, **v)** Análisis comparativo del cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo entre la ARG 2016 y la evaluación externa 2021 y **vi)** discusión y triangulación de resultados.

Los resultados del levantamiento de las percepciones de los líderes de auditoría, directivos, vocales del Consejo Ejecutivo, docentes, estudiantes y representantes legales se relacionan a las etapas del subproceso de ejecución de la auditoría educativa, categorías y subcategorías de investigación. Luego del análisis de los resultados obtenidos se procedió a realizar una discusión y triangulación de los mismos.

##### **4.1 Análisis de los Informes de Auditoría Educativa**

Con base a la revisión documental efectuada en la IE se puede evidenciar que la Escuela “Alfonso María Borrero” en los últimos años ha pasado por 2 procesos de AuEd.

La primera auditoría educativa denominada Auditoría Regular General fue desarrollada del 18 al 20 de mayo del año 2016, cuyo periodo lectivo auditado fue 2015 -2016. La institución educativa alcanza un estado situacional del 50.24%, equivalente a un semáforo amarillo en consecuencia alcanza un nivel de cumplimiento medio de los estándares auditados, es decir que se detectan áreas que requieren atención en el mediano plazo o atención inmediata en los casos que no tengan impacto de riesgo en el aprendizaje o en la seguridad de los estudiantes (Coordinación Zonal 6 de Educación, 2015).

La institución cuenta con el acta final de la ARG con fecha 20 de mayo de 2016, donde se describe el resumen de los hallazgos de Auditoría Educativa (véase Tabla No. 13)



**Tabla No. 13**

*Resumen de hallazgos de la ARG*

Estándares Auditados (70)	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Estándares de Gestión Escolar (22)	7	12	3
Estándares Desempeño Docente (24)	11	11	2
Estándares Desempeño Directivo (24)	6	12	6
Total	24	35	11
% parciales con ponderaciones	32.76%	17.48%	49.76%

Nota: Adaptado del Acta Final de Auditoría Educativa ARG, 2016.

En la Tabla No. 13 se evidencia que se evaluaron 70 estándares de calidad educativa, distribuidos en 22 estándares de gestión escolar, 24 de desempeño directivo y 24 de desempeño docente (Coordinación Zonal 6 de Educación, 2016). En resumen, los resultados indican que 24 estándares se encuentran en semáforo verde efecto de su cumplimiento; 34 están en semáforo amarillo ya que se cumplen parcialmente y 11 están en semáforo rojo, debido a que no se cumplen.

Además, de los 24 estándares de DI solamente se cumplen 6, se cumplen parcialmente 12 y no se cumplen 6; es decir que 18 estándares faltan por cumplir representando un 75% del total de estándares. Los que se encuentran en semáforo rojo se deben a la falta de implementación de estrategias de seguimiento y monitoreo de la aplicación del PEI; seguimiento al plan de gestión directiva; monitoreo y evaluación del plan de convivencia armónica; la Comisión de Veeduría debe registrar evidencias del cumplimiento de los acuerdos y compromisos del Código de Convivencia Institucional; gestión y desarrollo de alianzas estratégicas y redes de trabajo. Los estándares que se encuentran valorados en semáforo amarillo se deben a la insuficiente promoción y evaluación de la gestión participativa de los organismos institucionales; procesos de socialización de los estándares de calidad a todos los miembros de la comunidad educativa; rendición de cuentas de la gestión directiva; control de las planificaciones y observaciones áulicas; información y comunicación con los representantes legales; desarrollo de procesos de asesoría pedagógica a los docentes; elaboración del plan de



seguimiento y evaluación para el mejoramiento continuo de la práctica docente; promoción de círculos de estudio; socialización e implementación de procedimientos establecidos en los manuales de procedimientos (operativos, académicos, jornada extracurricular) y conformación de organismos escolares.

Debido a que la institución en la ARG ha obtenido un porcentaje de 50.24% debe elaborar un Plan de Mejora para dar cumplimiento a las recomendaciones y estar preparados para la siguiente auditoría. Por tanto, en concordancia a lo que establece el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0, se efectuó en la IE la visita de un equipo de auditores educativos para ejecutar una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General que fue desarrollada durante los días 12, 13 y 14 de diciembre de 2017, el periodo lectivo auditado 2017-2018 y el nivel de cumplimiento fue de 18 recomendaciones de la ARG. La institución cuenta con el acta final de la A-SARG con fecha 14 de diciembre de 2017, donde se describe el resumen de los hallazgos de Auditoría Educativa, con respecto al cumplimiento de las recomendaciones.

**Tabla No. 14**  
*Resumen de hallazgos de la A-SARG*

Estándares Auditados en ARG con estado situacional en amarillo y rojo (46)	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Estándares de Gestión Escolar	10	4	1
Estándares Desempeño Docente	2	11	0
Estándares Desempeño Directivo	6	9	3
Total, de recomendaciones	18	24	4

Nota: Adaptado del Acta Final de Auditoría Educativa A-SARG, 2017.

En la Tabla No. 14 se observa que en la A-SARG se evalúan los estándares que cumple parcialmente y no cumple, es decir los que se encuentran en semáforo amarillo y rojo de la ARG. En resumen, los resultados indican que la IE cumple 18 recomendaciones, cumple parcialmente 24 y no cumple 4 recomendaciones de las 46 emitidas en el Informe Final de ARG.





Asimismo, de los estándares de Desempeño Profesional Directivo, cumple 6 recomendaciones, cumple parcialmente 9 y no cumple 3 recomendaciones, por tanto, faltan 12 recomendaciones por cumplir. Las recomendaciones que no cumple se deben a la carencia de implementación de estrategias para realizar el seguimiento y monitoreo de la aplicación del PEI; rendición de cuentas; proyectos de investigación e innovación. Las recomendaciones que cumple parcialmente se deben a la falta procesos de socialización de los estándares de calidad educativa a los estudiantes; observaciones áulicas al 50% de los docentes; registro de asesoramiento docente; plan de desarrollo profesional; informe de resultados del plan de desarrollo profesional; matriz de seguimiento a la implementación de los planes de acción a los organismos institucionales, informes de la Comisión de Promoción y Veeduría.

Considerando la información proveniente de la revisión de los informes de auditoría, se puede evidenciar el nivel de cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo para los años 2016 y 2017, para ello se considera la semaforización del cumplimiento de los estándares, la cual determina las alertas tempranas que “evidencian el nivel de eficacia, eficiencia, calidad e impacto de la Gestión Escolar de una IE, representados por los colores verde, amarillo y rojo” (Ministerio de Educación, 2015b, p. 42).

Cuando los estándares de calidad educativa se encuentran en semáforo verde en la ARG no se considera para la siguiente auditoría porque se encuentran en condiciones de cumplimiento, por tanto, solamente son evaluados en la A-SARG los estándares que se encuentran en semáforo amarillo y rojo según la normativa estipulada en el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. Los estándares del desempeño directivo que cumple la institución educativa, en el informe no se presentan hallazgos ni recomendaciones, solamente la descripción de la normativa, siendo los siguientes estándares que se cumplen en la ARG:



**DIR14 B.1.2:** Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.

**DIR 19 B.2.5:** Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.

**DIR 24 B.3.5:** Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.

**DIR 36 C.2.4:** Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa y asegura a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones.

**DIR 44 C.4.1:** Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.

**DIR 51 D.2.1:** Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.

Ahora bien, los estándares con semáforo amarillo en la Tabla No. 15 poseen hallazgos y recomendaciones de cada estándar en las 2 auditorías aplicadas en la IE.

**Tabla No. 15**

*Comparativo de estándares de DI de la ARG y A-SARG con semáforo amarillo*

Estándar	ARG	A-SARG
	Hallazgo/Recomendación	Hallazgo/Recomendación
DIR5 A.2.2 Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.	Alcanza o Supera: 33,333% En avance: 66,667% No Evidencia: 0% RESULTADOS DE 3 CONVERSATORIOS Y OBSERVACIONES DIRECTAS.  Recomendaciones: _El Equipo Directivo al finalizar cada quimestre debe promover y evaluar la gestión participativa de los organismos institucionales: 1. Organizaciones estudiantiles; 2. Padres de familia o representantes legales de los estudiantes; y, 3. Junta Académica.	El directivo promueve la conformación de los diferentes organismos escolares y comisiones, tales como: Consejo Estudiantil, Gobierno Escolar y el Comité Central de Padres de Familia. Presenta: _Registros de asistencia del personal que participó en la elaboración del PEI y Código de Convivencia (19 de marzo de 2015, 28 de abril de 2015, 5 de junio de 2015) Actas de Sesión del Gobierno Escolar (Acta Nro. 7 de 19 de enero de 2016, Acta Nro. 9 de septiembre de 2017), Consejo Ejecutivo (Acta Nro. 2 de 24 de agosto de 2017).  Recomendaciones: _La autoridad institucional debe continuar con la conformación de y adecuada participación de los organismos institucionales, pero además debe solicitar Informes de Gestión y canalizar la toma de decisiones priorizando problemáticas institucionales.



Estándar	ARG Hallazgo/Recomendación	A-SARG Hallazgo/Recomendación
DIR7 A.2.4 Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.	<p>La IE presenta: _Evidencias de la socialización de los estándares de educación a maestros (Plan operativo anual).</p> <p>La IE no presenta: _Evidencia de la socialización de los estándares de calidad educativa a estudiantes y padres de familia.</p> <p>Recomendaciones: _El Equipo Directivo de manera inmediata debe planificar, ejecutar procesos de socialización interna dirigida a todos los actores de la comunidad educativa, dándoles a conocer los estándares de calidad educativa de tal manera que conozcan las descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos y asegurar su cumplimiento.</p>	<p>Presenta: _Acta No. 10 de la Junta General de docentes con fecha 17 de marzo de 2017 en el tercer punto del orden del día trabajar sobre estándares de calidad.</p> <p>_Acta No. 2 de reunión de padres de familia con fecha 4 de marzo de 2017 en donde se hizo conocer el cumplimiento de los estándares de calidad.</p> <p>No presenta: _Evidencias de socialización de los estándares de calidad a estudiantes.</p> <p>Recomendaciones: _El Directivo de manera debe ejecutar procesos de socialización de los estándares de calidad educativa, así como las expectativas y logros esperados de los estudiantes, docentes y padres de familia en beneficio de la institución.</p>
DIR12 A.3.4 Presenta informes periódicos de la rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.	<p>La IE presenta: _Informe anual de labores del director del plantel a; Junta de Padres de Familia, 26 de junio del 2015 y a la Junta General de Directivos y Profesores el 9 de junio de 2015.</p> <p>La IE no presenta: _Informes periódicos de la rendición de cuentas por parte de los directivos del plantel.</p> <p>Recomendaciones: _El Equipo Directivo de manera permanente debe implementar espacios de rendición social de cuentas de la gestión directiva a todos los actores de la comunidad educativa y a las autoridades educativas del circuito y del distrito al que pertenece la IE.</p>	<p>Presenta: _Informe de rendición de cuentas 2016-2017 de finalización del año lectivo a los padres de familia y docentes.</p> <p>_Informe de actividades del Sr. subdirector mientras el Sr. Rector está de vacaciones con fecha 20 de noviembre de 2017.</p> <p>Recomendaciones: _La autoridad educativa además de contar con el Informe de Rendición de Cuentas debidamente construido debe propiciar espacios para su socialización y sobre todo considerar las propuestas generadas para la mejora continua de la IE.</p>
DIR15 B.2.1 Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.	<p>Alcanza o Supera: 0% En Avance: 66,667% No Evidencia: 33,333%</p> <p><b>RESULTADOS DE 3 CONVERSATORIOS Y OBSERVACIONES DIRECTAS.</b></p> <p>Recomendaciones: _El Equipo Directivo conjuntamente con los Jefes de Áreas académicas, de manera inmediata deben controlar a través de las planificaciones y las observaciones áulicas la aplicación de los estándares de aprendizaje, principios, lineamientos pedagógicos curriculares nacionales e internacionales.</p> <p>La IE presenta: _Evidencias del refuerzo académico realizadas por los docentes:</p>	<p>Presenta: _ Rúbrica de revisión de portafolio docente.</p> <p>_ El 45% de docentes cuenta con observaciones áulicas realizadas en el período lectivo 2016-2017.</p> <p>No presenta: _Observaciones áulicas al 50% de los docentes.</p> <p>_Registro de asesoramiento docente.</p> <p>Recomendaciones: _La autoridad institucional y el equipo pedagógico institucional además de establecer en el PCI las estrategias e instrumentos de acompañamiento pedagógico, deben generar lineamientos que fortalezcan el cumplimiento de los estándares de calidad educativa y el currículo nacional vigente e incentivar actividades que evidencien la aplicación de estrategias pedagógicas institucionales.</p> <p>Presenta: _Libro de actas por niveles para analizar el rendimiento de los estudiantes.</p>



Estándar	ARG Hallazgo/Recomendación	A-SARG Hallazgo/Recomendación
<p>DIR18 B.2.4 Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.</p>	<p>planificaciones, firmas de participación (maestros de los terceros años de EGB) e informes que evidencien ajustes a los procesos de enseñanza juntas de grado y reportes al Departamento de Consejería Estudiantil para superar el bajo rendimiento de los estudiantes. La IE no presenta: _Un plan de recuperación académica institucional ni actas de reuniones de áreas. Recomendaciones: _El Equipo Directivo permanentemente debe mantener informados y establecer procesos de comunicación con los Representantes Legales sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes; conjuntamente con los Directores de áreas académicas, al finalizar cada parcial, deben realizar el seguimiento al proceso de evaluación que realizan los docentes a sus estudiantes de manera que le permita establecer indicadores que determinen que el proceso es permanente, oportuno, preciso y en un entorno propicio para el aprendizaje estudiantil. Los docentes bajo las directrices del Equipo Directivo al finalizar el segundo quimestre deben implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica para los estudiantes que no alcanzan el desarrollo de las destrezas planteadas en el currículo nacional.</p>	<p>Recomendaciones: _La autoridad institucional además de dar lineamientos para el uso y aprovechamiento de los resultados de la evaluación estudiantil debe orientar al estudiante para ayudarlo a lograr sus objetivos de aprendizaje, fortalecer los procesos de refuerzo académico estudiantil, los resultados de aprendizaje y la retroalimentación dirigida a mejorar la metodología de enseñanza a los docentes.</p>
<p>DIR23 B.3.4 Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación para su mejoramiento continuo.</p>	<p>La IE presenta: _66 matrices de observación áulica aplicada a los docentes en el período lectivo 2015-2016. _Cuadros de rendimiento de los estudiantes por cada uno de los maestros y firmas de constancia de asistencias a jornadas de capacitación docente (28 de abril del 2016, Guía metodológica para el soporte socioemocional en situaciones de emergencia y desastres; 26 de febrero del 2016, utilización de la plataforma virtual). La IE no presenta: _Fichas de evaluación al desempeño docente aplicadas a estudiantes y padres de familia. Recomendaciones: _El Equipo Directivo debe desarrollar de manera inmediata procesos de asesoría pedagógica a los docentes y generar evidencias del trabajo mediante convocatorias, registros de asistencia, actas e informes.</p>	<p>Presenta: _El 45% de docentes cuenta con observaciones áulicas realizadas en el periodo lectivo 2016-2017. _Rúbrica de autoevaluación docente aplicado en el periodo lectivo 2016-2017. No presenta: _Registro de asesoramiento docente. Recomendaciones: _La autoridad institucional y el equipo pedagógico deben implementar estrategias de acompañamiento y asesoramiento pedagógico a los docentes así como acciones de retroalimentación, asesoría interna y externa, interaprendizaje entre otras.</p>
<p>DIR29 C.1.5 Implementa procesos de</p>	<p>La IE presenta: _Fichas de evaluación al desempeño docente.</p>	<p>Presenta: _Matriz de evaluación docente por parte de los padres de familia.</p>



Estándar	ARG	A-SARG
	Hallazgo/Recomendación	Hallazgo/Recomendación
acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.	<p>La IE no presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Informes de las acciones realizadas.</li> <li>_ Actas de conformidad de las observaciones realizadas.</li> <li>_ Rúbrica de evaluación a la práctica docente.</li> </ul> <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ El Equipo Directivo en forma inmediata debe elaborar el plan de seguimiento y evaluación para el mejoramiento continuo de la práctica docente a través de las observaciones de aula mediante la ejecución de un cronograma.</li> <li>Se debe realizar un informe de las evaluaciones realizadas que servirán de punto de partida para la elaboración de un plan de desarrollo interno.</li> </ul>	<p>_ Rúbrica de autoevaluación docente aplicado en el período lectivo 2016-2017.</p> <p>_ El 45% de docentes cuenta con observaciones áulicas realizadas en el período lectivo 2016-2017.</p> <p>No presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Observaciones áulicas al 55% de los docentes.</li> </ul> <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ La autoridad institucional y la Junta Académica institucional deben controlar el cumplimiento de las estrategias e instrumentos técnicos de evaluación, autoevaluación que proporcione información válida y confiable del desempeño docente. Con el propósito de ejecutar estrategias de acompañamiento y asesoramiento pedagógico como acciones de retroalimentación, asesoría interna y externa, inter aprendizaje entre otras.</li> <li>_ Registro de asesoramiento docente.</li> </ul>
DIR31 C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.	<p>La IE presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Fichas de observación áulica aplicadas.</li> <li>_ Fotos de una aplicación de un taller recibido de gimnasia y aplicado con los PFFF.</li> </ul> <p>La IE no presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Informes de seguimiento y evaluación de aplicación en el aula de los temas recibidos en capacitaciones y formación continua.</li> </ul> <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ El Equipo Directivo conjuntamente con los jefes de Áreas académicas en forma inmediata deben establecer un procedimiento que les permita realizar el seguimiento y evaluación de la eficacia de aplicar en el aula la temática de los cursos de capacitación y formación que asisten los docentes.</li> </ul>	<p>Presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ El 45% de docentes cuenta con observaciones áulicas realizadas en el periodo lectivo 2016-2017.</li> </ul> <p>No presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Plan de desarrollo profesional.</li> <li>_ Informe de resultados del plan de desarrollo profesional docente.</li> <li>_ Observaciones áulicas al 55% de los docentes.</li> </ul> <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ La autoridad institucional deberá evaluar los resultados de las estrategias de capacitaciones mediante observaciones de clase, círculos de estudio, divulgación de experiencias, elaboración de guías, instructivos.</li> <li>_ Registro de asesoramiento docente.</li> </ul>
DIR32 C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.	<p>La IE presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Actas de la Junta General de Docentes y Juntas de Curso.</li> </ul> <p>La IE no presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Registro de asistencia e informes de actividades de reflexión con relación al cumplimiento de las metas profesionales y,</li> <li>_ Reuniones de área.</li> </ul> <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ El Equipo Directivo de manera inmediata debe promover círculos de estudio u otras estrategias para que el docente propicie espacios y momentos que le permitan procesar el rol que tiene con el cumplimiento de las metas institucionales.</li> </ul>	<p>Presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Libro de actas por niveles para analizar el rendimiento de los estudiantes.</li> <li>_ Registro de firmas de asistencia del personal docente nuevo en la institución para capacitación con el Plan de Inducción.</li> <li>_ Círculos de estudio realizados para capacitar a los docentes, evidencia fotográfica y registros de firmas de los participantes con fecha de septiembre de 2017.</li> </ul> <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ La autoridad institucional deberá considerar el impacto de los espacios de reflexión como círculos de estudio, asistencia observación de clases entre compañeros y controlar procesos de retroalimentación entre pares, optimizar las actividades de gestión participativa, reuniones de áreas, juntas de grado o curso, etc.</li> </ul>
DIR40 C.3.3 Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento Educativo, Código de la Niñez y de la	<p>La IE presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Planificación (POA) del DECE y medidas de protección frente a situaciones de vulnerabilidad.</li> </ul> <p>La IE no presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Aprobación del POA del DECE por el Consejo Ejecutivo.</li> </ul>	<p>Presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Código de Convivencia (Plan de la Comisión de Convivencia Armónica Institucional) para el año lectivo 2017-2018 con actividades ejecutadas con el correspondiente informe.</li> <li>_ Fichas/registros/actas de seguimiento de los estudiantes. Registros de casos atendidos</li> </ul>



Estándar	ARG Hallazgo/Recomendación	A-SARG Hallazgo/Recomendación
Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.	<p>_ Informes del cumplimiento del plan del DECE (POA) y,</p> <p>_ Evidencias de la resolución de conflictos.</p> <p>Recomendaciones: _ El Equipo Directivo de inmediato debe establecer mecanismos o procedimientos que permitan que todos los miembros de la comunidad educativa garanticen el bienestar de los estudiantes y realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación e informes para certificar su cumplimiento.</p>	<p>semanalmente; ficha acumulativa de datos; acta de compromiso con los representantes, ficha de remisión de la UDAI, acta de reunión con los representantes legales e informe de algunos estudiantes.</p> <p>_ Proyectos del DECE (violencia entre pares, prevención de violencia, proyecto para estudiantes NEE y educando en la sexualidad).</p> <p>Recomendaciones: _ La autoridad educativa debe continuar verificando el cumplimiento de la normativa legal inherente a las funciones de cada actor de la comunidad educativa para que todos quienes colaboran en el proceso educativo enmarquen sus funciones en miras de garantizar el bienestar de los estudiantes.</p>
DIR43 C.3.6 Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de:	<p>La IE presenta:</p> <p>_ Evidencias de socialización del manual de funciones a docentes y PFFF</p> <p>La IE no presenta:</p> <p>_ Evidencias de la aplicación de manuales de: procedimientos operativos, procedimientos académicos y jornada extracurricular.</p> <p>Recomendaciones: _ El Equipo Directivo y el Gobierno Escolar, en el plazo de tres (3) meses, deberán socializar e implementar los procedimientos establecidos en los Manuales de a) Procedimientos operativos, seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; b) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y c) Jornada extracurricular de procedimientos operativos y de funciones. El Equipo Directivo solicitará informes a los departamentos de la IE para verificar el cumplimiento de los diferentes manuales de procedimientos acorde a su competencia.</p>	<p>Presenta:</p> <p>_ Manual de procedimientos operativos y evidencias de cumplimiento de los procedimientos.</p> <p>_ Horarios de clases.</p> <p>_ Registro de asistencia de los docentes con las firmas respectivas.</p> <p>Recomendaciones: _ La autoridad institucional monitorea el cumplimiento de los horarios de clase, horario de los docentes, horario de la jornada escolar respetando los tiempos establecidos para cada actividad, evidenciando con registros de asistencia, además deberá implementar procedimientos operativos en la institución necesarios para garantizar el cumplimiento de la jornada escolar.</p>
a) Funcione: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.		
DIR45 C.4.2 Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para	<p>La IE presenta:</p> <p>_ Acta de conformación del Consejo Ejecutivo el 18 de agosto del 2015;</p> <p>_ Acta de conformación del Gobierno Escolar del 18 el 18 de agosto de 2015;</p> <p>_ Actas de Juntas de curso y de gado, por ciclos y;</p> <p>_ El Consejo Estudiantil fue proclamado el 30 de octubre del 2015.</p> <p>La IE no presenta:</p> <p>_ Matriz de seguimiento a la implementación de los planes de acción de los organismos de la institución y cumplimiento de</p>	<p>Presenta:</p> <p>_ Ratificación de los vocales del Consejo Ejecutivo en el Distrito con oficio Nro. MINEDUC-CZ6-01D02-2017-04831-OF del 15 de noviembre de 2017.</p> <p>_ Ratificación del Gobierno Escolar en el Distrito con oficio Nro. MINEDUC-CZ6-01D02-2017-04832-OF del 15 de noviembre de 2017.</p> <p>_ Actas y convocatorias de la junta académica, la última con fecha 29 de noviembre de 2017.</p> <p>No presenta:</p> <p>_ Matriz de seguimiento a la implementación de los planes de acción de los organismos de la institución y cumplimiento.</p>



Estándar	ARG Hallazgo/Recomendación	A-SARG Hallazgo/Recomendación
mejorar la calidad de los aprendizajes.	reuniones. _Ratificación del Consejo Ejecutivo y Gobierno Escolar por parte del Distrito y; _Actas de la Junta Académica.	
	Recomendaciones: _El Consejo Ejecutivo, en forma inmediata debe conformar los organismos escolares. Gobierno Escolar, comisiones permanentes y las establecidas en el Código de Convivencia del establecimiento.	Recomendaciones: _La autoridad institucional debe verificar la adecuada participación de todos los organismos institucionales mediante informes y/o actas de las reuniones de estos organismos escolares para conocer la problemática y apoyar en la gestión.

Fuente: Adaptado del Informe Final de la Auditoría Regular General 2015-2016 y del Informe Final de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General 2017-2018.

El análisis comparativo muestra que de los 12 estándares con semáforo amarillo, 7 se mantienen en ese color y solamente 5 pasan a semáforo verde los cuales son: DIR5 A.2.2; DIR12 A.3.4; DIR 32 C.1.8; DIR40 C.3.3 y DIR43 C.3.6 debido a que como resultado de los hallazgos presenta los medios de verificación relacionados al estándar evaluado, pero en el Informe Final de la A-SARG se emiten recomendaciones de estos estándares para que alcancen el nivel destacado. Los demás estándares se mantienen en semáforo amarillo debido a que falta la socialización de los estándares de calidad a los estudiantes; faltan estrategias e instrumentos de acompañamiento y asesoramiento pedagógico; control del cumplimiento de las estrategias e instrumentos técnicos de evaluación; evaluación de los resultados de las estrategias de capacitación y verificación de la adecuada participación de los organismos escolares.

Finalmente, los estándares de DI con semáforo rojo se muestra una comparación de los hallazgos y recomendaciones de las 2 auditorías en la Tabla No. 16.

**Tabla No. 16**

*Comparativo de estándares de DI de la ARG y A-SARG con semáforo rojo*

Estándar	ARG Hallazgo/Recomendación	A-SARG Hallazgo/Recomendación
DIR2 A.1.2 Controla y participa en la aplicación del Plan Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.	La IE no presenta: _Evidencias del seguimiento al Plan de Mejora  Recomendaciones: _El Equipo Directivo, de manera inmediata debe establecer estrategias para realizar seguimiento y monitoreo de la aplicación de PEI. En base a los resultados, preparar un informe para la toma de decisiones en pro de la	No presenta: _Ficha o matriz de seguimiento para monitoreo y evaluación del PEI.  Recomendaciones: _El Consejo Ejecutivo debe establecer estrategias para realizar el seguimiento y monitoreo de la aplicación del PEI, en la Matriz de Seguimiento del PEI proponer la frecuencia de entrega de informes para con





Estándar	ARG Hallazgo/Recomendación	A-SARG Hallazgo/Recomendación
	mejora institucional continua.	estos resultados tomar decisiones en pro de la mejora continua institucional.
DIR3 A.1.3 Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.	La IE no presenta: _Evidencias de la toma de decisiones basadas en los informes presentados por las diferentes comisiones o coordinadores del seguimiento y monitoreo del PEI.  Recomendaciones: _El Equipo Directivo de manera inmediata debe realizar el seguimiento al plan de gestión directiva y emitir un informe que permita verificar el avance del PEI para la toma de decisiones de acuerdo a la filosofía institucional.	No presenta: _Ficha o matriz de seguimiento para monitoreo y evaluación del PEI.  Recomendaciones: _El Directivo debe desarrollar su gestión con base a lo contemplado en la normativa legal vigente, al final del año escolar debe elaborar el informe de Rendición de Cuentas y socializar con la comunidad educativa.
DIR22 B.3.3 Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.	La IE no presenta: _Proyectos de innovación pedagógica aprobados por la Coordinación Zonal de Educación.  Recomendaciones: _El Equipo Directivo, en el menor tiempo posible debe dirigir la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.	No presenta: _Proyectos de experimentación, investigación e innovación.  Recomendaciones: _La autoridad institucional debe promover espacios de reflexión para la socialización de procesos de investigación a través de la Junta Académica, Áreas Pedagógicas, Comisión Técnico Pedagógica, círculos de estudio, etc. Con el propósito de incentivar a los docentes a proponer proyectos de innovación pedagógica con miras a fortalecer el proceso educativo y desarrollo integral de los estudiantes.
DIR48 D.1.2 Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.	La IE presenta: _Plan de monitoreo y evaluación del Plan Anual de Convivencia Armónica. La IE no presenta: _Respaldos del cumplimiento y planes de trabajo de las diferentes comisiones para atender diferentes ámbitos del Código de Convivencia.  Recomendaciones: _El Equipo Directivo, de manera inmediata debe responsabilizarse del monitoreo y evaluación del plan de convivencia armónica, aplicación del Código de Convivencia luego de que se hayan realizado los ajustes necesarios y de difundirlos en la comunidad educativa previo a su aplicación.	Presenta: _Ficha de seguimiento y veeduría del Código de Convivencia. _Plan de convivencia armónica institucional, seguimiento del plan (evaluación). No presenta: _Actas o informes de la aplicación de la ficha o cumplimiento del plan de convivencia armónica, de seguimiento y evaluación.  Recomendaciones: _La autoridad institucional debe garantizar el total cumplimiento o implementación del Código de Convivencia, así como del monitoreo y evaluación establecido en el Plan de Seguimiento.
DIR 49 D.1.3 Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertinencia y promoción de una cultura de paz.	La IE no presenta: _Informes de las comisiones encargadas de realizar las actividades por cada uno de los ámbitos del Código de Convivencia. _Informes de la Comisión de Promoción y Veeduría. _Informes del cumplimiento de las actividades del plan Anual de Convivencia Armónica.  Recomendaciones: _La Comisión de Promoción y Veeduría, en forma inmediata, deberá registrar evidencias del cumplimiento de los acuerdos y compromisos del Código de Convivencia	Presenta: _Informes de las comisiones encargadas de realizar las actividades por cada uno de los ámbitos del Código de Convivencia; Actas de la comisión de diagnóstico, 4 actas de la Comisión de Veeduría. No presenta: _Informes de la Comisión de promoción y Veeduría ni informes del cumplimiento de las actividades del plan Anual de Convivencia Armónica.  Recomendaciones: La autoridad institucional debe dar seguimiento a las actividades como concursos, debates, foros, generación de documentos, capacitaciones, talleres encaminados a





Estándar	ARG Hallazgo/Recomendación	A-SARG Hallazgo/Recomendación
	Institucional referentes a las actividades encaminadas a desarrollar una cultura de paz en la comunidad educativa y local. El Equipo Directivo de forma inmediata debe difundir y aplicar la normativa para la solución pacífica de conflictos en la IE.	desarrollar un ambiente de confianza, compromiso e identidad institucional.
	La IE no presenta: _Convenios de apoyo interinstitucional ni informes de avance de los convenios interinstitucionales.	Presenta: _Convenio Marco cooperación entre el MINEDUC y la Universidad del Azuay, prácticas pre-profesionales de estudiantes de la Universidad en la Escuela de EGB Alfonso María Borrero con la escuela de Psicología Educativa Terapéutica, la Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la educación. Con fecha 2 de octubre de 2017 y 4 de septiembre de 2017. _Oficio de fecha 12 de abril de 2017 para realizar prácticas pre-profesionales de los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana en la Escuela de EGB “Alfonso María Borrero”.
DIR52 D.2.2 Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.	Recomendaciones: _El Equipo Directivo, en el menor tiempo posible, debe gestionar y desarrollar alianzas estratégicas y redes de trabajo de apoyo técnico o pedagógico para el establecimiento de prácticas efectivas en el aula y en la IE tanto para gestión escolar como para la enseñanza.	Recomendaciones: _La autoridad institucional establece los resultados de alianzas estratégicas con otras instituciones de educación superior, organismos gubernamentales y no gubernamentales para evidenciar el apoyo técnico y pedagógico en beneficio de los procesos educativos institucionales.

Fuente: Adaptado del Informe Final de la Auditoría Regular General 2015-2016 y del Informe Final de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General 2017-2018.

El análisis comparativo muestra que, de los 6 estándares con semáforo rojo, 3 se mantienen en ese color, 2 pasan a semáforo amarillo y solamente 1 pasa a semáforo verde el cual es DIR52 D.2.2 debido a que como resultado de los hallazgos presenta los medios de verificación relacionados al estándar evaluado y además en el Informe Final de la A-SARG se emiten recomendaciones de este estándar para que alcance el nivel destacado. Los estándares DIR48 D.1.2 y DIR49 D.1.3 pasan a semáforo amarillo, por tanto, se debe cumplir las recomendaciones relacionadas a garantizar el total cumplimiento o implementación del Código de Convivencia y el monitoreo mediante el Plan de Seguimiento y se debe monitorear a las actividades realizadas en la IE. Los estándares que se mantienen en semáforo rojo se deben a que no cumple con la implementación de estrategias para realizar el seguimiento y monitoreo de la aplicación del PEI; elaboración del informe de rendición de cuentas; promoción de



espacios de reflexión para la socialización e investigación y propuesta de proyectos de innovación pedagógica.

#### **4.2 Resultados de la entrevistas a los actores externos e internos**

Las ideas que conjuntan las categorías de investigación, así como el número de citas que las reflejan y el número de participantes que las expresan se muestran en la Tabla No. 17.

**Tabla No. 17**

*Número de citas y participantes en función de las categorías de investigación*

Categoría/Subcategoría	Citas	Participantes
Organización institucional	18	9
Proceso de auditoría	79	61
Carta de contacto	3	2
Cronograma	13	11
Inducción	10	6
Revisión documental	6	3
Informe preliminar	4	4
Informe final	15	7
Actitud de los AuEd	8	8
Importancia de la AEd	11	11
Socialización de resultados	9	9
Toma de decisiones y estrategias	23	9
Seguimiento y monitoreo	11	9
Incumplimiento de recomendaciones	10	9

Fuente: Elaboración propia.

##### **4.2.1 Auditores Educativos**

La aplicación de la entrevista a los líderes de los Equipos de Auditoría Educativa de la ARG y la A-SARG relacionado al subproceso de ejecución de la Auditoría a la Gestión Educativa con base al Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0, permitieron obtener resultados sobre las auditorías realizadas en la IE relacionados al subproceso de auditoría educativa: planeación, pre-investigación, investigación de campo y cierre (véase Anexo 17).

##### **4.2.1.1 Etapa de Planeación.**

Los LEAuEd coincidieron en que no ha existido ningún tipo de novedades que hayan dificultado el normal desarrollo de esta etapa. Para la ARG el LEAuEd ha enviado la carta de contacto al directivo con 4 días de antelación la cual fue respondida de manera inmediata y se



ha determinado los días para la visita de auditoría educativa. Respecto a la A-SARG el LEAuEd informó sobre las actividades que se realizan en esta etapa, para ello se debe comunicar con el directivo, coordinar la visita de auditoría y enviar la carta de contacto.

**Aud1\_ARG:** “Esta carta de contacto fue enviada 12 mayo de 2016 al directivo de ese entonces, se da el contacto para poder planificar con ellos en función de las necesidades y de las situaciones particulares”

**Aud1\_ARG:**”Dicha carta es respondida de inmediato por el directivo de la institución y con el cual se acuerda trazar esta visita de Auditoría que se da los días 18, 19 y 20 mayo del 2016”

**Aud2\_A-SARG:** “Una vez que tenemos la planificación mensual de acuerdo a los protocolos de la Auditoría Educativa establece que debemos enviar una Carta de Contacto en este caso los directivos haciendo saber que va a ver en este caso una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular”

#### **4.2.1.2 Etapa de Pre-investigación.**

Los LEAuEd señalan que para la ARG se solicitó documentos relacionados al Proyecto Educativo Institucional, pero la institución no presentó los siguientes documentos: Código de Convivencia y Plan de Mejora actualizados, lo cual ha permitido el levantamiento de una hipótesis del contexto de la institución educativa a auditar. Por su parte el LEAuEd de la A-SARG solicitó únicamente información institucional relacionada al nombre del directivo, Archivo Maestro de Instituciones Educativas y datos de contacto debido a que el objetivo de esta auditoría se relaciona en evaluar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones de los estándares valorados con semáforo amarillo y rojo del informe de ARG. Asimismo, los LEAuEd coinciden en que no han existido novedades que generen subjetividades en la etapa de pre-investigación ya que para las 2 auditorías pudieron elaborar el cronograma respectivo.

**Aud1\_ARG:** “Se levanta alguna hipótesis o algunas hipótesis en ese entonces nosotros teníamos básicamente documentos que presenta como era el Proyecto



Educativo Institucional dentro del cual estaba la auto evaluación, Plan de Mejora y su seguimiento, mallas curriculares, Código de Convivencia, Proyectos de Innovación. Plan de Gestión de Riesgos y Proyectos Educativos y otros documentos como distributivo, horarios y resultados académicos”

**Aud1\_ARG:** “Nuestro trabajo es posterior una vez que se levanta una hipótesis de las cuales una de las fundamentales es si ¿la institución trabajó el Proyecto Educativo Institucional con el Gobierno Escolar?”

**Aud1\_ARG:** “Una vez que se hace esta revisión de documentos vamos a la planificación de un cronograma en el que constan conversatorios con docentes, con estudiantes, con padres de familia”

**Aud2\_A-SARG:** “Nosotros simplemente hacemos una llamada y vamos al asunto del trabajo, preguntamos el nombre si está el mismo directivo simplemente participamos que va a haber una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General, indicamos la fecha e inmediatamente oficializamos con la entrega de la Carta de Contacto en la que pedimos que llene la información de la institución”

**Aud2\_A-SARG:** “Pero en la A-SARG nosotros únicamente hacemos el análisis, los estándares queda en alerta amarilla y alerta roja”

**Aud2\_A-SARG:** “No hemos tenido ninguna dificultad en cuanto a la fase de Pre-investigación ya que es un análisis de la información que queda de la Auditoría Regular General”

#### **4.2.1.3 Etapa de Investigación de Campo.**

Con respecto a la actividad de inducción realizada al equipo directivo, los LEAuEd coincidieron que contribuyó a reducir el estado de incertidumbre ya que en esta actividad se ha dotado de información ejecutiva, se ha explicado el propósito y cronograma de auditoría.

**Aud1\_ARG:** “Casi siempre empezamos con lo que llamamos nosotros la inducción que tiene que ver con un trabajo de conocer al docente, directivo y al Consejo Ejecutivo”

**Aud1\_ARG:** “Como Auditores Educativos hemos madurado y tratamos de mantener una horizontalidad que garantice el adecuado proceso”



**Aud2\_A-SARG:** “Creo que bajaron las tensiones de los directivos por cuanto que en la inducción es la fase donde vamos dando una información ejecutiva al directivo”

**Aud2\_A-SARG:** “En la A-SARG ahí si explicamos sobre los tipos de auditoría, indicamos que para la A-SARG, la investigación va a ser documental en base de los estándares que quedó en color amarillo y color rojo”

**Aud2\_A-SARG:** “Explicamos que va a haber conversatorio con los estudiantes, con padres de familia, con docentes y con directivos”

En la actividad de observaciones áulicas en las 2 auditorías se ha socializado en la inducción la hora a ejecutarse de acuerdo al cronograma, en la ARG la retroalimentación al docente ha sido efectuada por el auditor, en cambio en la A-SARG la retroalimentación ha sido realizada por el directivo y posterior el auditor al directivo sobre este proceso. Es importante señalar que los directivos y el EAuEd no tienen conocimiento del docente que será evaluado, solamente el LEAuEd es quien informa previamente a la ejecución.

**Aud1\_ARG:** “En cuanto a las visitas áulicas en general hay mucho temor ya que no hay esa cultura de observar y retroalimentar como debería ser”

**Aud1\_ARG:** “En nuestro cronograma planificamos 4 observaciones áulicas, las cuales se hacen en función de los horarios que nos envían, en ellos tratamos de tomar las 4 áreas fundamentales, pero no siempre hay esa realidad”

**Aud2\_A-SARG:** “El Líder del Equipo de Auditoría a víspera el día lunes selecciona a que grado o curso hacer la observación áulica, pero porque el líder ya que tiene una responsabilidad de hacer el análisis del auto evaluación institucional porque tenemos la información de la ARG para la A-SARG”

**Aud2\_A-SARG:** “En la auditoría nosotros nunca hemos hecho direccionando las observaciones sino en base a un análisis de autoevaluación”

**Aud2\_A-SARG:** “Mientras en la A-SARG vamos el auditor más el directivo igual entre los dos ya sea con rector, vicerrector ya sea fijo o encargado, igualmente acá hablamos de la retroalimentación en la que el directivo hace la retroalimentación al docente y el auditor la retroalimentación al directivo”



En la revisión documental sobre los medios de verificación del cumplimiento de los estándares de calidad el LEAuEd de la ARG señala que la institución ha presentado la documentación incompleta y algunos de estos documentos estaban desactualizados, por ello ha realizado la retroalimentación para que la institución actualice y registre en el Distrito 01D02 Cuenca Sur los documentos faltantes. Además, en la retroalimentación sobre el Refuerzo Académico han indicado que se debe tener todos los documentos que respalden esta actividad.

**Aud1\_ARG:** “Otro tema que también se visualizaba y que también se da en este plantel es Refuerzo Académico o las clases de recuperación, no tenían una planificación que sea comunicado al directivo, al padre de familia y al estudiante para ver cómo lo mejoraría”

**Aud2\_A-SARG:** “Seguramente con el directivo ya no tuvieron mayores dificultades en presentar los documentos. Pero eso no quiere decir que todos los estándares pasaron a color verde”

**Aud2\_A-SARG:** “Si es que el estándar queda en color verde que es lo que nosotros decimos en la recomendación, usted con su equipo y el organismo correspondiente siga desarrollando como lo han venido haciendo. Pero si queda su estándar en color amarillo nosotros tenemos la posibilidad de hacer una recomendación y la retroalimentación a través de lo que tenga que hacer, igualmente si queda en color rojo”

En cuanto a la percepción de la actitud del directivo en la entrega de la documentación solicitada por los auditores y la retroalimentación, los LEAuEd de las 2 auditorías señalan de manera general que los directivos tratan de justificar su trabajo, pero lo que se verifica en auditoría es el cumplimiento de los estándares de calidad.

**Aud1\_ARG:** “Normalmente el directivo quiere validar su trabajo, validar su verdad, sin embargo la verdad son los estándares de calidad. No siempre hay esa asertividad de parte y parte y suele ser generalizada esa situación ya sea en mayor o menor grado”

**Aud2\_A-SARG:** “Algunos directivos suelen tratar de justificar para que ese



estándar quede en color verde”

En cuanto a la elaboración del informe preliminar, lectura y retroalimentación se aplica solamente en la Auditoría Regular General, el LEAuEd de esta auditoría manifestó que no hubo novedades en la retroalimentación y fue aceptado por el Consejo Ejecutivo de la institución.

**Aud1\_ARG:** “En esta ocasión no hubo reparos y prácticamente se dio por aceptado el informe preliminar”

#### **4.2.1.4 Etapa de Cierre.**

Los LEAuEd elaboran y dan lectura al Informe Final de auditoría educativa, ellos manifestaron que no han existido novedades, se ha firmado, entregado el acta y el informe final de auditoría al directivo.

**Aud1\_ARG:** “De lectura del informe preliminar, prácticamente ya estamos diciendo qué es lo que no tienen y como le decía no había convenios interinstitucionales no había contrato del bar, no había Plan de Mejora, no había horarios y distributivos actualizados, Manuales de Procedimientos, un Manual de Inducción. No había Plan de Seguimiento a la Práctica Docente, no había Plan de Capacitación, no había informe ni Plan de Refuerzo Académico. No había un Código de Convivencia actualizado, no había Informes de Comisiones y no había evidencias de que la institución haya conocido respecto a los estándares de Calidad educativa como una socialización”

**Aud2\_A-SARG:** “En la A-SARG subieron quedando solo 4 estándares en color rojo. Entonces nosotros hacemos con base a los estándares que están en color rojo. Para nuestro criterio como Auditores las cosas fueron un poco más fáciles. A pesar de ello no todos los estándares pasaron a color verde mientras hay amarillos y rojos”

**Aud2\_A-SARG:** “Las recomendaciones no son porque nos parezca, tiene que ser en función de los resultados, Auditoría es tan objetiva en la que no hay para que perdernos, pero, igual las recomendaciones solo damos la lectura en el Informe Final”



En la lectura del Informe Final se compromete a los directivos en la elaboración de un Plan de Mejora para cumplir con las recomendaciones de auditoría, con respecto a la percepción de la actuación del directivo respecto a los compromisos, los 2 LEAuEd comentaron de manera general sobre sus experiencias.

**Aud1\_ARG:** “La Auditoría Educativa en los planteles educativos no ha tenido la característica en la cual fueron elaboradas, ha promovido el miedo o temor a este proceso. Con base al informe saben lo que tienen que hacer y se deben implementar las mejoras”

**Aud2\_A-SARG:** “Luego del informe nosotros hemos visto 2 realidades, alegres directivos y alegres los docentes, hemos visto alegre al directivo y docentes tristes o con caras largas, porque querían que el directivo salga mal y pueden darse múltiples situaciones”

Finalmente, se concluye la auditoría solicitando al directivo responder la encuesta virtual de satisfacción de auditoría educativa, por ello se consulta a los auditores si se ha presentado alguna novedad en general respecto a estas encuestas que haya sido notificado por la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa; los LEAuEd manifestaron no haber tenido reporte o notificación alguna.

**Aud1\_ARG:** “En esta institución no, aunque en general dependen factores como la empatía. Las preguntas son puntuales acerca de la cordialidad, puntualidad, respecto al cronograma, conexión de trabajo cooperativo”

**Aud2\_A-SARG:** “Nosotros siempre luego de la auditoría como un trabajo final hacemos un informe de satisfacción a los directivos”

En general, los resultados de las entrevistas efectuadas a los LEAuEd de la Auditoría Regular General y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General fueron muy fructíferas y enriquecedoras, puesto que los auditores compartieron información sobre la intervención de auditoría en la institución educativa, conocimientos sobre los procesos de





auditoría y experiencias profesionales; enfatizando que se debería mejorar en la cultura de evaluación ya que se debe tener en cuenta que la auditoría educativa se creó con el fin de apoyar a las instituciones a gestionar la calidad.

#### **4.2.2 Director**

Los resultados de la entrevista aplicada al directivo sobre la ARG y A-SARG, quien ejerció su cargo en los períodos auditados 2015-2016 y 2017-2018 permitieron identificar aspectos relacionados con el subproceso de ejecución de auditoría a la gestión educativa, toma de decisiones y estrategias, seguimiento y monitoreo con el fin de evaluar el impacto de la Auditoría Educativa en la mejora de la calidad de la educación (véase Anexo 17).

##### **4.2.2.1 Categoría Organización Institucional.**

Según el director, en la ARG los docentes lo tomaban como un proceso direccionado a la evaluación directiva y no consideraban que la auditoría era institucional. En cambio, para la A-SARG los docentes se concientizaron en realizar un trabajo más participativo y en equipo.

**Dir\_ARG:** “Fue la primera auditoría en la institución y como impacto más allá me gusta ser real y no hacer quedar mal, más allá de compañeros se tomó un sentido de que la auditoría iba a ser un resultado o una calificación al directivo”

**Dir\_A-SARG:** “Referente a la segunda y con ese breve antecedente que les acabe de indicar, los maestros ya se concientizaron en que los resultados dependen del enfoque de su acción en su trabajo diario, entonces ahí ya hubo la participación total de todos los compañeros y compañeras”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Fue posible reunir la documentación de acuerdo a los estándares de calidad a lo cual para la A-SARG se evidenció mayor organización institucional respecto a la ARG”

##### **4.2.2.2 Categoría Proceso de Auditoría.**

En la subcategoría **CARTA DE CONTACTO**, el directivo informó que los auditores hicieron llegar la carta de contacto a la IE con la debida antelación para cada proceso de



auditoría. Además, el listado de documentos que deberían ser entregados en la ARG, en cambio para la A-SARG el LEAuEd ha informado sobre el seguimiento que se va a realizar a la primera auditoría, posterior a ello los LEAuEd han enviado el cronograma de actividades para las 2 visitas de auditoría.

**Dir\_ARG:** “Dentro de la carta cuando ellos recién nos indican los documentos que nos pidieron era sobre todo datos, los horarios de cada uno de los docentes, en lo referente al sector administrativo y directivo lo que nos pidieron fue que vayamos reuniendo la documentación de lo que es la Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente”

**Dir\_A-SARG:** “Los auditores nos hicieron llegar la carta de contacto en la que se nos informaba que se iba a hacer el seguimiento a la primera auditoría”

En la subcategoría **CRONOGRAMA**, el directivo manifestó que los auditores hicieron llegar el cronograma de actividades para las auditorías. Las actividades del cronograma, según el directivo se han cumplido de acuerdo a los lineamientos en las 2 auditorías.

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Una vez que se dio la documentación, ellos enseguida me hicieron llegar el cronograma de actividades de esos 3 días que acudían a la institución tanto para la primera y la segunda auditoría”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Posteriormente comenzaba el trabajo de ellos por etapas y cumpliendo el cronograma”

En la subcategoría **INDUCCIÓN**, el directivo indicó que se ha realizado la inducción en las 2 auditorías en los cuales se ha integrado a los miembros de la comunidad educativa y esta actividad ha aportado en reducir el estado de incertidumbre.

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Se iniciaba con una etapa de inducción en la cual nos reunimos por grupos, primero con los docentes, luego con los padres de familia y luego autoridades dando inicio al cronograma de trabajo de ellos”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “En mi caso de directivo pienso que fueron los mejores lineamientos”



En la subcategoría **REVISIÓN DOCUMENTAL** relacionado al cumplimiento de los estándares de calidad educativa mediante la constatación de los medios de verificación, el directivo señaló que en las 2 auditorías la información solicitada por los auditores estuvo acorde a los estándares, sin embargo no compartía uno de los estándares de calidad relacionado al Desempeño Profesional Directivo sobre los documentos de contratos de las busetas escolares debido a que la institución está ubicada en el sector rural y los padres de familia no estaban adaptados a esta modalidad de servicio de transporte. Además, el directivo informó que durante esta revisión los auditores han retroalimentado con base en los hallazgos cada uno de los estándares de calidad en la ARG y los estándares con semáforo amarillo y rojo en la A-SARG.

**Dir\_ARG:** “Si, en todo caso considero que es lo más factible mediante el requerimiento de cada uno de los documentos que nos pidieron en los diferentes estándares de calidad”

**Dir\_ARG:** “Lo único que no compartía era en el Desempeño Profesional Directivo ya que trabajamos en el sector rural ya que nos pedían los contratos de los señores de las busetas escolares y allá no estaban adaptados los padres de familia ya que había carros particulares que los llevaban a los alumnos entonces como que no estaba legalizado aún en ese sistema”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Se dio una retroalimentación en la cual como directivo íbamos tomando nota para luego de todas las situaciones y debilidades como amenazas. Se pueden encontrar espacios para una mejora. Si hubo esa retroalimentación bajo esos aspectos”

En la subcategoría **INFORME PRELIMINAR** durante la lectura de este informe en la ARG al Consejo Ejecutivo, el directivo informó que no se presentaron dudas ni observaciones, por tanto, la IE aceptó el informe preliminar. El directivo manifestó que este espacio sirve para identificar las debilidades institucionales que generen oportunidades para la mejora continua.



**Dir\_ARG:** “No considero que hubo ningún tipo de anomalía o alguna situación que no hubiera estado como directivo de acuerdo”

En la subcategoría **INFORME FINAL**, el directivo señaló que los auditores han socializado los resultados por cada uno de los estándares de calidad y se ha emitido recomendaciones que deben ser implementadas en un Plan de Mejora que promueva el cumplimiento de las mismas.

**Dir\_ARG:** “En cuanto a una de las grandes debilidades o situaciones que tuvimos como rojo fueron las clases de los docentes que observaron los señores auditores”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Ellos nos iban exponiendo los resultados por estándares y a la vez analizaban cada dimensión e indicaban la debilidad y nos iban familiarizando con los colores ya que anteriormente no sabíamos de esos colores de evaluación”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Tenemos que buscar un Plan de Mejora en el que cambie el color y por ende se asocia a la calificación de la auditoría”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “De parte de directivos en lo que teníamos con verde nuestro compromiso era seguir con ese cumplimiento para que no se convierta en una amenaza o una debilidad para así mantener ese cumplimiento”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “En cuanto a los diferentes aspectos o dimensiones que teníamos con color amarillo dentro de los compromisos del directivo era buscar estrategias o caminos para mejorar y de ser algún tipo de documentación era necesario adquirirla e ir complementando”

Al finalizar la auditoría, el LEAuEd solicita al directivo responder la encuesta de satisfacción de auditoría educativa misma que se asocia a la calificación del nivel de cumplimiento de las auditoría realizada en la institución, el directivo indicó que fue excelente la actuación de los equipos de auditores educativos.

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Mi valoración sobre los señores auditores es excelente porque en esos 3 días se pudo compartir a más de una amistad varias experiencias pedagógicas y administrativas en las cuales los señores muy profesionalmente iban



sugiriendo”

En la subcategoría **ACTITUD DE LOS AUDITORES**, el directivo coincidió que, en las 2 auditorías, ellos fueron muy profesionales en el desarrollo de las actividades de acuerdo al cronograma de auditoría educativa.

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Yo considero que fueron actitudes muy profesionales, sinceramente no los conocía ni a los primeros miembros como segundos miembros que nos auditaron, sin embargo, pudieron realizar el trabajo de la mejor manera y en calidad de directivo pude percibir que manejaban bastante lo que es el campo educativo, entonces más bien muy respetable y profesional el trabajo de los compañeros”

En la subcategoría **IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**, el directivo señaló que es un acierto del Ministerio de Educación ya que permite identificar las buenas prácticas y aspectos de mejora continua.

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Siempre veré positivo al proceso de auditoría a las instituciones educativas y valoro como un acierto del Ministerio de Educación, lamentablemente en años anteriores pensábamos que éramos los mejores líderes y los maestros pensaban que eran los mejores, pero no es así ya que como seres humanos tenemos virtudes pero también tenemos debilidades por lo que este tipo de seguimiento y evaluaciones nos ayudan a identificar fallas y generar compromisos conjuntos”

#### **4.2.2.3 Categoría Toma de Decisiones y Estrategias.**

Luego de las 2 auditorías, en cuanto a los compromisos adquiridos que constan en el acta final de ARG y A-SARG, el directivo señaló que se han formado equipos de trabajo para dar cumplimiento a los estándares con semáforo amarillo y rojo relacionado a: Plan Estratégico Institucional, Código de Convivencia, colación escolar, convenios de transporte y bar escolar, entre otros. Para estos procesos se promovió el involucramiento de la comunidad educativa.



**Dir\_ARG:** “Se estructuró un Plan de Mejora para ir mejorando en cada uno de los parámetros de evaluación y con base a las comisiones no estancarnos y de ser necesario hacer reuniones con Junta Académica, Consejo Ejecutivo y a veces Junta General de docentes”

**Dir\_ARG:** “Se fomentó equipos de trabajo, nos dividimos los trabajos en donde estábamos mal y eso ayudó a que la institución tenga más fortaleza y haya mayor fuerza para poder estar listos para alcanzar un porcentaje mayor”

**Dir\_A-SARG:** “Luego de la segunda auditoría hubo otro Plan de Mejora ya que era importante seguir trabajando en algunos aspectos, pero ahí ya salí a otra institución”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Los maestros se comprometieron en ir mejorando sus clases y el resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje sea óptimo de lo cual se fue evidenciando poco a poco hasta el tiempo que yo salí se vio ese mejoramiento en el trabajo diario con nuestros estudiantes”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Luego de haber cumplido estos procesos se formó equipos de trabajo con los compañeros y delegarles para ser veedores del cumplimiento en procesos como Plan Estratégico Institucional, Código de Convivencia, colación escolar, entrega de textos escolares, convenios con transporte escolar, bar escolar para que con base a una ficha los veedores iban haciendo el respectivo seguimiento y al paso darles un pequeño empujón en cada situación que se estanquen”

**Dir\_ARG\_A-SARG:** “Se trató de involucrar a los padres de familia para que ellos sean parte del cambio de la institución, entonces se trabajó con los comités”

**Dir\_A-SARG:** “En la segunda auditoría fue el Plan de Mejora a la primera auditoría, también se trabajaba con la Junta Parroquial de Santa Ana para aspectos de apoyo a la salud de nuestros estudiantes por lo que se fue involucrando a otras entidades externas en la institución”

#### **4.2.2.4 Categoría de Seguimiento y Monitoreo.**

El directivo afirmó que el proceso más completo se dio luego de la ARG ya que posterior a la A-SARG se tuvo el apoyo de asesoría educativa sin embargo su cargo de director de la IE finalizó por cambio institucional.



**Dir\_ARG:** “El proceso más completo se efectuó posterior a la primera auditoría”

**Dir\_ARG:** “Referente a la primera auditoría el seguimiento que se iba haciendo a cada una de las actividades independientemente del color para no dejar que baje la calidad educativa”

**Dir\_A-SARG:** “En la segunda quedaron en proceso también ya que hubo el apoyo de una asesora para ir mejorando algunos aspectos débiles que teníamos en la institución”

#### **4.2.2.5 Categoría de Incumplimiento de recomendaciones.**

Una de las razones para el incumplimiento de las recomendaciones según el directivo se debe a que años atrás no había este tipo de auditorías, es así que directivos y docentes estábamos acostumbrados a trabajar con estrategias y metodologías propias. A partir de la vigencia de los estándares de calidad educativa se ha capacitado a directivos y docentes para el cumplimiento de los mismos.

**Dir\_ARG:** “Cuando vino la primera auditoría nos fueron familiarizando con la nueva terminología e incluso en 2012 aproximadamente aparecieron los estándares de calidad y nos capacitaron sobre cada uno de ellos”

**Dir\_A-SARG:** “Años atrás no había este tipo de auditorías entonces hemos estado acostumbrados los directivos y docentes a trabajar con nuestras propias estrategias y propias metodologías en todo campo ya sea administrativo o pedagógico entonces como que estuvimos mal acostumbrados, sin embargo, en lo que es de la institución si se llegó a familiarizarse con cada una de las dimensiones en las funciones de los actores educativos”

#### **4.2.3 Integrantes del Consejo Ejecutivo**

Los resultados de las entrevistas aplicadas a los miembros del Consejo Ejecutivo se relacionan a las categorías y subcategorías de investigación, éstas fueron efectuadas a 2 vocales de la ARG y 2 vocales de la A-SARG (véase Anexo 17).



#### **4.2.3.1 Categoría de Organización Institucional.**

El miembro CE\_1\_ARG señaló que se ha socializado la visita de auditoría y se han organizado por grupos para cumplir con la documentación, por su parte el miembro CE\_2\_ARG señaló que no había una participación activa del Consejo Ejecutivo en estos procesos. En la A-SARG, el miembro CE\_1\_A-SARG dijo que el directivo ha socializado la visita de auditoría a los organismos institucionales, sin embargo, la participación de los mismos fue mínima debido a que el directivo no incluía la participación de estos organismos puesto que él se encargaba de toda la organización institucional. Por su parte el miembro CE\_2\_A-SARG mencionó que se han dedicado a reunir los documentos y los papeles que faltan en la institución. Los resultados de la entrevista muestran que no se ha considerado la participación activa del Consejo Ejecutivo.

**CE\_1\_ARG:** “Sí recuerdo que primero informé al Consejo Ejecutivo sobre la visita que estuvo programada de parte de auditoría, luego informé a los compañeros docentes, padres de familia y a todos los actores de la comunidad educativa y luego nos organizamos por grupos para tener preparado en una forma en la documentación requerida”

**CE\_1\_ARG:** “Considero que siempre hay falencias y sobre todo en ese entonces no teníamos el apoyo de los asesores ya que era esporádico, si se notó de que la institución tenía algunos documentos por cumplir y de hecho fueron los resultados que tuvo la institución”

**CE\_2\_ARG:** “No, en cuanto al Consejo Ejecutivo de esa época en el 2016, realmente, no lo tengo muy claro, pero recuerdo que no había una participación activa nuestra en estos procesos. En cuanto a la Carta de Contacto no lo recuerdo muy bien, si nos avisaron de la auditoría, pero en cuanto a la carta no la recuerdo”

**CE\_1\_A-SARG:** “En realidad nuestra institución había tenido un bajo puntaje en diferentes aspectos, en ese sentido el compañero nos dijo que tratemos de mejorar, tratemos de hacer de la mejor manera”

**CE\_1\_A-SARG:** “En aquel entonces nuestro querido compañero no mucho nos





hacía participar a todos nuestros grupos que teníamos, en la institución él es el que organiza y a su vez es el que más estaba enfocado en ese sentido nuestra participación yo diría que fue mínima”

**CE\_2\_A-SARG:** “Luego en la segunda vez nos hicieron un seguimiento de lo que sucedió la primera auditoría, en realidad nosotros nos hemos dedicado a reunir los documentos, a trabajar siempre con el directivo, trabajar por los documentos o los papeles que nos falta”

**CE\_2\_A-SARG:** “Hubo reuniones de las comisiones, de los directivos para para tener todos los documentos en regla porque esa era la debilidad mismo que son manuales, registros y lo que es el refuerzo académico, pero no tenemos un sustento, no teníamos una evidencia entonces si hubo de parte del directivo en este sentido de presionarnos a todos para tener esos documentos”

**CE\_2\_A-SARG:** “Desde la primera auditoría fue una persecución terrible de parte del compañero porque sólo era que los docentes éramos los culpables cuando el sector administrativo tenía responsabilidad”

En la subcategoría de **CRONOGRAMA** previa a las auditorías, los miembros del Consejo Ejecutivo mencionaron que fue socializada por el directivo la visita de auditoría, pero en su mayor parte a los docentes.

**CE\_1\_ARG:** “El directivo socializó al personal docente y Comité Central del Padres de Familia”

**CE\_2\_ARG:** “Las fechas si recuerdo que nos dijeron cuando iban a ser las clases áulicas es lo que más nos dieron a conocer, que fecha va a ser y nada más”

**CE\_1\_A-SARG:** “Sí, si fue socializado tanto a los compañeros maestros, mejor dicho, a toda la comunidad educativa”

**CE\_1\_A-SARG:** “Me parece que fueron 3 días de acuerdo al cronograma de ellos, al primer día revisaron todo lo referente a documentación con respecto a los docentes, planificaciones, instrumentos que nosotros manejamos en el aula y el segundo creo que fue las visitas áulicas a 3 compañeras, no recuerdo bien, pero de cuarto, quinto y sexto de EGB participaron en las visitas áulicas y el último creo que dedicaron a revisar todos los instrumentos de los administrativos”



**CE\_2\_A-SARG:** “Sí me parece que sí tuvimos esa información la segunda vez que venían, por ello es que en realidad era la presión de tener varios documentos”

En la subcategoría de **INDUCCIÓN**, el 75% de los vocales del Consejo Ejecutivo afirmaron que aportó a reducir el estado de incertidumbre con respecto a las auditorías, además un vocal de la A-SARG indicó que la inducción no se realizó de forma detallada sino en términos generales.

**CE\_1\_ARG:** “Si estuvimos un poco ansiosos por esos resultados ya que nos dimos cuenta que nos falta mucha documentación”

**CE\_1\_A-SARG:** “La inducción si se realizó pero no desmenuzadamente sino en términos generales porque nosotros ya habíamos tenido una auditoría anterior con otros representantes y como le comentaba el puntaje nuestro era un poco bajo, entonces los compañeros llegaron, nos explicaron los aspectos a mejorar, eso fue lo que nos dijo y si, el cronograma si nos dio a conocer y decía que eran 3 días y en tal fecha nos iban a revisar una cosa, en tal fecha iban a presenciar las visitas áulicas y el otro era para revisar los documentos de todos los directivos”

**CE\_2\_A-SARG:** “Nos reunieron al Consejo Ejecutivo y a las autoridades de la institución y ahí manifestaron como iban a trabajar en las aulas y que días nomas iban a estar ahí y que luego se haría una socialización de todo”

En la subcategoría **INFORME PRELIMINAR** de la ARG, las 2 vocales del Consejo Ejecutivo manifestaron que no existieron novedades y los resultados presentados se relacionaban con la realidad institucional.

**CE\_1\_ARG:** “Fue bastante directo y contextualizado y nos dimos cuenta de las falencias que tiene la institución, fue bastante real”

**CE\_2\_ARG:** “Nos dijeron que faltaban evidencias de las actividades realizadas y también dijeron que todo debemos tener en base a una planificación y lo planificado hay que ejecutar entonces aceptamos que actividades teníamos hechas pero lo que no teníamos era evidencias”



En la subcategoría de **INFORME FINAL** de auditoría, en la ARG, los 2 vocales del Consejo Ejecutivo manifestaron que el estado situacional de la IE fue valorado como amarillo y en la A-SARG manifestaron que no solo los estándares de Desempeño Profesional Docente fueron los que no se cumplieron, al contrario, fueron los estándares del Desempeño Profesional Directivo.

**CE\_1\_ARG:** “Quedó en amarillo y lo resaltado se relacionaba a los planes que faltaban en sentido administrativo (Plan de Mejora, Profesionalización, Acompañamiento) lo cual fue administrativo y en lo pedagógico la capacitación docente, mejora en las planificaciones microcurriculares”

**CE\_2\_ARG:** “El puntaje fue bajo y teníamos que mejorar en algunos aspectos y luego de analizar todo nos dimos cuenta que las falencias no solo eran del docente sino también era la parte del directivo e institución”

**CE\_1\_A-SARG:** “Ellos nos fueron explicando a todos los compañeros los parámetros que ellos tenían y qué puntaje habíamos sacado en cada uno de ellos. Yo recuerdo que estábamos en la zona amarilla, todo el mundo nos preguntamos porqué, ya que en realidad el aspecto que se relaciona más al personal docente implica las clases áulicas estaban muy bien, sin embargo, el compañero director nos había dicho que por culpa de las clases áulicas teníamos ese bajo puntaje”

**CE\_1\_A-SARG:** “En las clases áulicas estábamos bien y no había tanto inconveniente y luego nos explicaba que en los instrumentos el compañero director no había cumplido con algunos puntos de lo que ellos hacen. Es por eso que nosotros estábamos en la zona amarilla”

**CE\_2\_A-SARG:** “Manifestaron también de algunas recomendaciones que daban a la institución y en cuanto al desempeño docente se solicitó que las actividades se realicen en grupo, expusieron de todo, en lo administrativo, docente, de padres de familia nos socializaron. Todos los docentes nos involucramos y quedamos conformes”

En la subcategoría de **ACTITUD DE LOS AUDITORES** durante la visita de auditoría educativa, los miembros del Consejo Ejecutivo en la ARG coinciden en que los auditores



fueron amables, abiertos al diálogo y aportaron positivamente en las retroalimentaciones de la observación áulica, brindaron confianza y en general fueron muy profesionales en su visita a la institución. Respecto a la A-SARG, uno de los miembros entrevistados notó un grado de indisposición del EAuEd que a su pensar se debía a los estados de alerta amarillo y rojo de la ARG.

**CE\_1\_ARG:** “Fueron abiertos al diálogo, sentido amigable, nos brindaron ellos la confianza, fuimos nosotros los de la tensión allí y fueron bastante profesionales”

**CE\_2\_ARG:** “Cuando yo tuve la oportunidad de conversar con ellos se notó que son personas amables realmente, ellos fueron a ver mi clase, pero en la retroalimentación fueron palabras muy bonitas y me dieron ciertas sugerencias de dividir en 3 subtemas a la clase, ellos fueron personas gratas y respetuosas”

**CE\_1\_A-SARG:** “Yo no sentí mucha predisposición de los compañeros porque eran 2, a su vez se les notaba molestos porque no habíamos cumplido el rango necesario entonces yo así percibí”

En la subcategoría **SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS**, los vocales del Consejo Ejecutivo de la ARG indicaron que los resultados se socializaron mediante reuniones, una de ellas señaló que desconocía si los resultados fueron socializados a los padres de familia. Las vocales del Consejo Ejecutivo de la A-SARG manifestaron que se había socializado al personal docente.

**CE\_1\_ARG:** “Mediante reuniones se dio a conocer cómo estuvo la situación de la institución posterior a la visita de los auditores, fue oportuno este proceso”

**CE\_1\_A-SARG:** “No, esto sí que no recuerdo, lo que sí se socializó fue al personal docente”

**CE\_2\_A-SARG:** “Después ya no nos reunimos, lo que sí recuerdo que el compañero directivo nos daba la información a través de los correos y nos indicaba que está avanzando en esto y nos decía que si necesitábamos algún documento está disponible en la dirección o nos enviaba a los correos”



En la categoría **TOMA DE DECISIONES Y ESTRATEGIAS** que realizó el equipo directivo posterior a la ARG, el 75% de los miembros del Consejo Ejecutivo manifiestan que faltó involucramiento de este organismo debido a que el directivo realizaba unilateralmente la documentación institucional y únicamente socializaba en las reuniones ordinarias.

**CE\_1\_ARG:** “Se reorganizó el directivo, primero coordinó con el Consejo Ejecutivo organizando como se va a desarrollar estos planes que faltaban con todos los actores de la comunidad con el apoyo de la asesora mediante reuniones, grupos de trabajo y análisis”

**CE\_2\_ARG:** “Ahora que usted dijo los puntajes están más claros, recuerdo que se trató de analizar y mejorar en algunas con base a reuniones en grupos de trabajo. El Consejo Ejecutivo no trabajó mucho en esto porque el director era el que hacía y a veces nos informaba”

**CE\_2\_ARG:** “Nosotros si intentamos hacer algo, pero un factor en contra ha sido el tiempo y para que nos guíen bien ya que es importante que nos socialicen lo que teníamos que hacer. A partir de eso si se nos dieron tareas para hacer, yo creo que primero debería haber una capacitación desde arriba para las personas indicadas para que a su vez socialicen para que todos tengamos el conocimiento y eso no pasaba”

**CE\_1\_A-SARG:** “En ese sentido como le acabe de decir anteriormente el director era el que hacía todo esto”

**CE\_1\_A-SARG:** “Como Consejo Ejecutivo no, ya que no hemos participado de eso a pesar de que estábamos preocupados de algunos documentos que en realidad faltaban”

**CE\_2\_A-SARG:** “Si tratamos en parte de tomar las sugerencias, pero solo de momento, pero ya prever o avanzar casi no mucho”

Las estrategias implementadas para cumplir con las recomendaciones de auditoría, el 75% de los miembros del Consejo Ejecutivo entrevistados señalan que se ha trabajado mediante comisiones y grupos de trabajo, sin embargo, una de ellas manifestó que las responsabilidades asignadas se han dado sin capacitación alguna.



**CE\_1\_ARG:** “Se desarrolló bastante el trabajo colaborativo, participó el Consejo Ejecutivo, Junta Académica y las comisiones de trabajo”

**CE\_2\_ARG:** “Se empezó a dar algunas responsabilidades, pero no tan claras, nosotros teníamos que averiguar por sí, se nos trató de dar ciertas tareas”

**CE\_1\_A-SARG:** “Sí fuimos revisando los documentos que nos faltaba y tratamos de incrementar lo faltante”

**CE\_2\_A-SARG:** “Hemos tratado con una compañera docente de la IE, que estén basadas las actividades en función del PEI y PCI porque allí vienen las actividades de Plan de Mejora, se dio posterior a la auditoría de seguimiento para ajustarnos a las nuevas comisiones, se tomaron las recomendaciones de la auditoría de seguimiento”

En la categoría **SEGUIMIENTO Y MONITOREO** de la implementación de estrategias, los miembros del Consejo Ejecutivo señalaron que se ha designado una comisión de seguimiento y veeduría conformada por docentes, sin embargo, es importante mencionar que el seguimiento de acuerdo al Art. 44 del RGLOEI señala que debe ser realizada por el directivo y el Consejo Ejecutivo de la institución.

**CE\_1\_ARG:** “Se organizó a través de una comisión de seguimiento y veeduría y ellos fueron quienes elaboraron varias fichas para verificar el cumplimiento de estos planes y documentos. El seguimiento estuvo a cargo del personal docente en su mayor parte”

**CE\_2\_ARG:** “En este caso se formó comisiones y éstas daban seguimiento, pero eso fue posterior a la auditoría, pero después se empezó a asignar responsabilidades en los cuales había equipo de seguimiento”

**CE\_1\_A-SARG:** “Mínimo diría yo. En este caso se delegó a las comisiones que estaban formadas al inicio del año, las cuales fueron las encargadas de hacer el monitoreo”

**CE\_2\_A-SARG:** “Siempre las autoridades nombran comisiones, pero muy poco hay el involucramiento de los directivos producto de la inestabilidad de ellos”



En la categoría de **INCUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**, los miembros del Consejo Ejecutivo, el miembro CE\_2\_ARG manifestó una de las razones del incumplimiento de las recomendaciones se debe a la falta de liderazgo del directivo y el miembro CE\_2\_A-SARG señaló que se debe al factor tiempo. Mientras que CE\_1\_ARG y CE\_1\_A-SARG coincidieron en que se debe al cambio de directivos.

**CE\_1\_ARG:** “Sí, el compañero titular estuvo muchos años y posterior a la auditoría que tuvimos, el directivo de ese entonces se trasladó a otra institución y luego se encargó a un docente sin la respectiva inducción por parte de los asesores”

**CE\_2\_ARG:** “Por falta de empoderamiento de todos, trabajar en equipo, creo que faltó eso y también la guía de una persona que nos apoye y motive”

**CE\_1\_A-SARG:** “Por el cambio de autoridades”

**CE\_2\_A-SARG:** “No se cumplen por la inestabilidad, anteriormente por el compañero directivo factor tiempo y ahorita por la inestabilidad de los directivos”

### **4.3 Resultados de los grupos focales**

Los resultados de las entrevistas aplicadas a 3 grupos focales de los actores que conforman la comunidad educativa permitieron obtener las percepciones sobre las categorías y subcategorías de investigación (véase Anexo 17).

#### **4.3.1 Docentes**

Las percepciones del grupo focal de docentes de la IE, han aportado desde sus experiencias en los procesos de auditoría educativa, para ello se ha registrado la participación de 4 docentes que fueron partícipes de los 2 procesos de auditoría a la Gestión Educativa.

En la categoría de **ORGANIZACIÓN** previa a la visita de auditoría educativa, las docentes coincidieron en que la coordinación y organización fue deficiente y que los documentos institucionales fueron elaborados únicamente por el directivo; además las docentes manifestaban que estos documentos no se elaboraban en función a los procesos establecidos en



los instructivos emitidos por el Ministerio de Educación.

**DO\_1:** “No hubo una buena coordinación y organización”

**DO\_1:** “No hubo una organización de documentos, por eso salimos como salimos tan bajos y hubo muchos documentos que faltaron y hubo documentos no muy bien estructurados con el debido procedimiento”

**DO\_2:** “Concuerdo con DO\_1, los documentos han hecho los directivos, en algunas comisiones nos daban solo para cambiar fechas porque en sí el desarrollo completo lo desarrollaban las autoridades”

**DO\_2:** “Los documentos no se llevaban de buena manera ni siquiera archivados”

**DO\_3:** “Los documentos se encargaban los administrativos eso hacía que nosotros no sepamos cómo las cosas se realizaban, no se hacía con las debidas instrucciones, muchas de las veces se omitían pasos y eso hacía que los documentos están mal elaborados y para realizarlos solo se delegaba a ciertas personas”

**DO\_4:** “Coincido con las demás compañeras de que anteriormente los documentos lo realizaban las autoridades, últimamente a nosotros nos han puesto en grupos para realizar algunos documentos, pero en su mayoría no sabíamos los documentos que debíamos presentar para estas auditorías por lo cual faltó que nos involucren para poder ayudar a que todo salga de la mejor manera”

**DO\_4:** “Anteriormente cada quien ejercía sus actividades y no cumplía con su rol”

En la subcategoría **CRONOGRAMA**, el directivo debe socializar a la comunidad educativa las fechas y actividades a efectuarse en la visita de auditoría educativa, las docentes coinciden que no tuvieron conocimiento de los procesos cronológicos a llevarse a cabo en las 2 auditorías.

**DO\_1:** “No recuerdo, ya que ni siquiera nos dieron a conocer el cronograma”

**DO\_2:** “No nos han hecho conocer ningún cronograma”

**DO\_3:** “Nos informaban que tal día llegaría el auditor más no conocíamos su cronograma”

**DO\_4:** “No hemos conocido, inclusive cuando llegaron los auditores no sabíamos ni quienes eran ellos”





En la subcategoría **INFORME FINAL**, las docentes informaron que el directivo no ha socializado los hallazgos y recomendaciones que constan en los informes finales de auditoría.

**DO\_1:** “No tenía conocimiento, ya que ni hasta ahora hemos llegado a hacer las cosas bien, recién nos estamos involucrando en hacer documentos por el limitado acceso a este informe, respecto al Plan de Mejora para el sector administrativo no recuerdo”

**DO\_2:** “Se concuerda con DO\_1 por el acceso limitado de información, no nos han comentado de lo que se nos ha puesto en el informe”

**DO\_3:** “La información es limitada y cuando hubo la posibilidad de hacer uno de estos documentos se nos ponía objeciones en cuanto a la extensión y restricciones”

**DO\_4:** “De acuerdo en que los informes no hemos conocido nosotros ni que se haya implementado estrategias para salir de las deficiencias”

En la subcategoría **ACTITUD DE LOS AUDITORES** durante la visita en la institución, las docentes concuerdan en que los auditores han sido respetuosos, horizontales y responsables con su trabajo.

**DO\_1:** “Yo los vi en una actitud muy cordial y respetuosa, pero no estuvimos en las visitas áulicas”

**DO\_2:** “Se les vio muy respetuosos”

**DO\_3:** “Los auditores cumplen su trabajo, realizan sus actividades, pero si note una gran diferencia entre los auditores de la primera auditoría y los de la segunda. La segunda auditoría fue más asertiva”

**DO\_4:** “Los auditores en los 2 procesos de auditoría fueron respetuosos”

En la subcategoría **IMPORTANCIA DE AUDITORÍA**, las docentes manifestaron que es importante la aplicación de auditorías educativas que coadyuven a la mejora institucional, pero consideran que se debería socializar los parámetros, documentación para la organización y el cumplimiento de los estándares de calidad.

**DO\_1:** “Si fuera importante siempre y cuando lo hagan bien y con el debido



procedimiento y retroalimentación, sino de nada sirve”

**DO\_2:** “Yo también estoy de acuerdo en un 50% que se hagan las auditorías, antes de que se hagan fuera importante que se socialicen a todos los actores educativos todos los parámetros a presentar, documentaciones y en general todo para tener en claro lo que debemos mejorar como institución”

**DO\_3:** “La auditoría es fructífera para las instituciones ya que nos ayudan a manejar de mejor forma, pero se debería socializar todos los parámetros para todos aportar a la búsqueda de la calidad”

**DO\_4:** “De acuerdo que se debe realizar auditorías, pero deberían ser bien planificadas para que haya una retroalimentación adecuada. Anteriormente no había nada de eso, el que llegaba a ver era el Supervisor y era un verdadero apoyo y motivación”

En la categoría de **TOMA DE DECISIONES Y ESTRATEGIAS** posterior a la visita de las auditorías, las docentes de manera unánime señalaron que el directivo socializó los resultados de auditoría educativa mediante una reunión al personal docente enfatizando que los resultados obtenidos se debieron a los estándares del Desempeño Profesional Docente y sin asumir sus responsabilidades en cuanto a los estándares de calidad del Desempeño Profesional Directivo.

**DO\_1:** “Después de la auditoría sufrimos una discriminación contra el docente porque el directivo no aceptaba que era culpa también de él, todo el tiempo era culpándonos y cuando nosotros exigimos ver el informe de auditoría vimos que había más falencias en el desempeño directivo antes que docentes”

**DO\_1:** “Las falencias mayores se relacionaban al componente del desempeño directivo”

**DO\_2:** “Yo también recuerdo que el día que nos reunió a todos los docentes el directivo dijo que las clases demostrativas fueron la falencia, no hablo de documentos, pero posteriormente formó comisiones para trabajar en los documentos que tenían falencias”

**DO\_2:** “Los documentos estaban incompletos por lo cual más estuvo en rojo los



documentos de las autoridades”

**DO\_3:** “Todos los documentos manejaban básicamente la autoridad, en cuanto a las falencias se daba en el desempeño directivo ya que no aceptaba sugerencias”

**DO\_4:** “Nunca se cumplieron las funciones. El directivo elaborada el distributivo, en lo pedagógico que debía hacer Vicerrectorado no pasaba, todo era realizado por la autoridad, no se nos involucró en las actividades institucionales”

En la categoría **SEGUIMIENTO Y MONITOREO** las docentes pusieron de manifiesto que no se ha realizado el seguimiento y monitoreo de la implementación de estrategias para cumplir las recomendaciones de los informes de auditoría educativa.

**DO\_1:** “No ha habido esa retroalimentación”

**DO\_2:** “No hay un seguimiento”

**DO\_3:** “Estoy de acuerdo con las percepciones de las compañeras”

**DO\_4:** “Comparto los criterios de las compañeras”

En la categoría **INCUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES** de los informes de auditoría, las docentes indicaron que aspectos como la falta de coordinación, cambio frecuente de directivos y la no apertura del directivo para efectuar un trabajo en equipo han influido en el incumplimiento a las recomendaciones.

**DO\_1:** “La falta de coordinación, cambio constante de directores ya que les falta mucho para saber lo que deben hacer en temas de manejo y conocimiento”

**DO\_2:** “El directivo no se dejó ayudar de docentes que buscaron aportar, parece que no le gusta que le digan que alguien sepa más que él, se cerraba y no se pudo lograr los objetivos de mejorar los estándares no cumplidos o cumplidos parcialmente”

**DO\_3:** “Falta de colaboración y de inmiscuirnos al personal docente en el desarrollo de estos documentos que se necesitaba hizo que estemos al margen y no podamos argumentar mayor cosa con la entrevista”

**DO\_4:** “Yo estoy de acuerdo con las compañeras”



#### **4.3.2 Estudiantes**

Los resultados del grupo focal de estudiantes del subnivel Básica Superior de la institución educativa han aportado con sus percepciones sobre la ejecución y la importancia de la auditoría educativa.

En la subcategoría **SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS**, el directivo debe informar sobre los resultados obtenidos en las auditorías educativas a los miembros de la comunidad educativa, los estudiantes señalan de manera unánime que desconocían la aplicación de las auditorías en la institución y sus resultados obtenidos.

**ES\_1:** “No”

**ES\_2:** “No Licenciada”

**ES\_3:** “No Licenciada, no he sabido esto”

**ES\_4:** “No profe”

En la subcategoría **IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**, se informó a los señores estudiantes el propósito de la auditoría educativa y así consultarle su percepción con respecto a la aplicación en las instituciones educativas. Los estudiantes señalaron que es importante la ejecución de estas auditorías ya que contribuyen a la mejora continua institucional.

**ES\_1:** “Si, porque ayuda al mejoramiento de la institución”

**ES\_2:** “Si Licenciada para mejorar la institución, para que salgan mejores personas”

**ES\_3:** “Si, para un mejor desarrollo académico y para que el gobierno sepa cuales colegios necesitan la ayuda urgentemente o están estables”

**ES\_4:** “Si profe y si tiene que venir para ver si la escuela cumple con eso o sino para ver que hay que mejorar de lo que la escuela va llevando”

#### **4.3.3 Representantes Legales**

Los resultados del grupo focal de representantes legales de la institución educativa han aportado con sus percepciones sobre la ejecución y la importancia de auditoría educativa.



En la subcategoría **SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS**, los representantes legales señalan que desconocían la aplicación de las auditorías y resultados obtenidos en la institución.

**RL\_1:** “No se me ha notificado nada al respecto en esos años”

**RL\_2:** “No se ha presentado ninguna auditoría, no se me ha socializado”

En la subcategoría **IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**, se explicó a los representantes legales el propósito de la auditoría educativa para identificar su percepción con respecto a la importancia de la misma. Los representantes legales manifestaron que las auditorías permiten la mejora institucional.

**RL\_1:** “Claro, es bueno la supervisión para ver cómo va la institución, como una institución grande que es nuestra Alfonso María Borrero porque según esto las autoridades ven como está si es que hay que mejorar o hacer algo, entonces para eso estamos y ahí vamos trabajando a presión para tratar de mejorar, sería bueno que lo hagan anualmente”

**RL\_2:** “Si, la considero importante para una mejor información, mejor calidad de estudio y con ello uno se mantiene más informado y se aprende más de ello”

#### **4.4 Resultados de la encuesta a docentes**

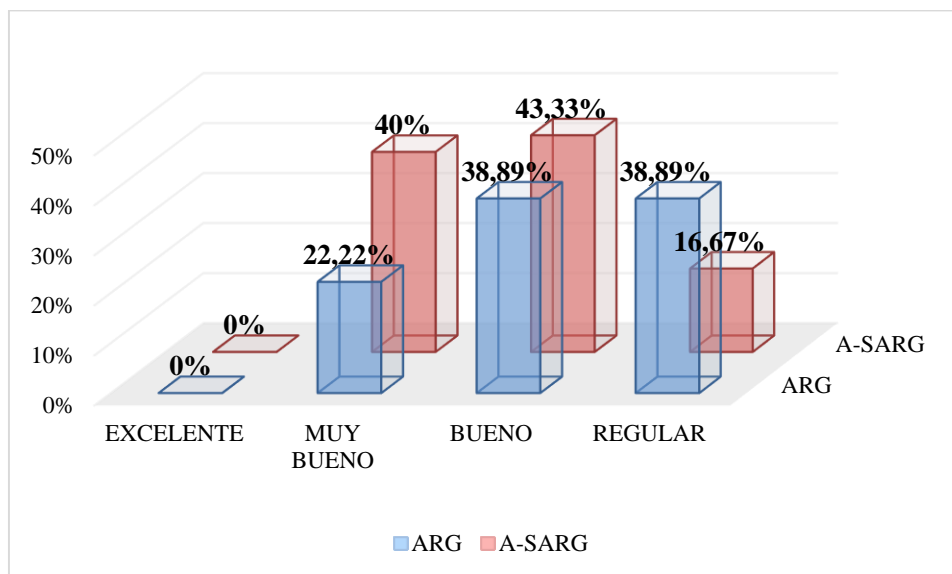
Según las encuestas aplicadas a los docentes que fueron parte de la IE cuando se realizaron las visitas de AEd, permitieron la obtención de resultados asociados a las categorías y subcategorías de la investigación. La encuesta de la ARG fue respondida por 9 docentes y respecto a la A-SARG, se evidenció la participación de 15 docentes quienes pusieron de manifiesto sus percepciones en las preguntas planteadas (véase anexos 15, 16, 18 y 19).

De acuerdo a las categorías asociadas a las preguntas de investigación, los resultados referentes a las percepciones del personal docente de la IE en los procesos de evaluación externa de la ARG y A-SARG permiten obtener las siguientes conclusiones:



En la categoría de **ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL** previo a la Auditoría Educativa, sobre el nivel de cumplimiento de información administrativa y curricular que la IE debe tener para la administración eficiente, cuidado de la calidad y equidad de la educación, un 44,4% valoran como “regular” en la ARG y un 53,33% como “bueno” en la A-SARG; evidenciándose una mejora organizacional y cumplimiento de la documentación institucional.

Respecto al grado de organización del equipo directivo luego del contacto del LEAuEd y conocimiento de la fecha de intervención en la IE, un 55,55% de los docentes evaluaron como “bueno” en la ARG y un 53,33% como “muy bueno” en la A-SARG. El promedio de las dos preguntas relacionadas a la organización muestra que los docentes calificaron con un 38,89% y un 43,33% evidenciándose que ha existido una mejora mínima (véase Figura No. 7).



**Figura No. 7** Evaluación porcentual de la organización institucional.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la subcategoría **CRONOGRAMA** relacionada a la socialización de la ejecución de las AEd, el 33,33% y el 53,33% de los docentes en la ARG y en la A-SARG respectivamente valoraron como “de acuerdo” en que fue oportuna y clara (véase Figura No. 8).

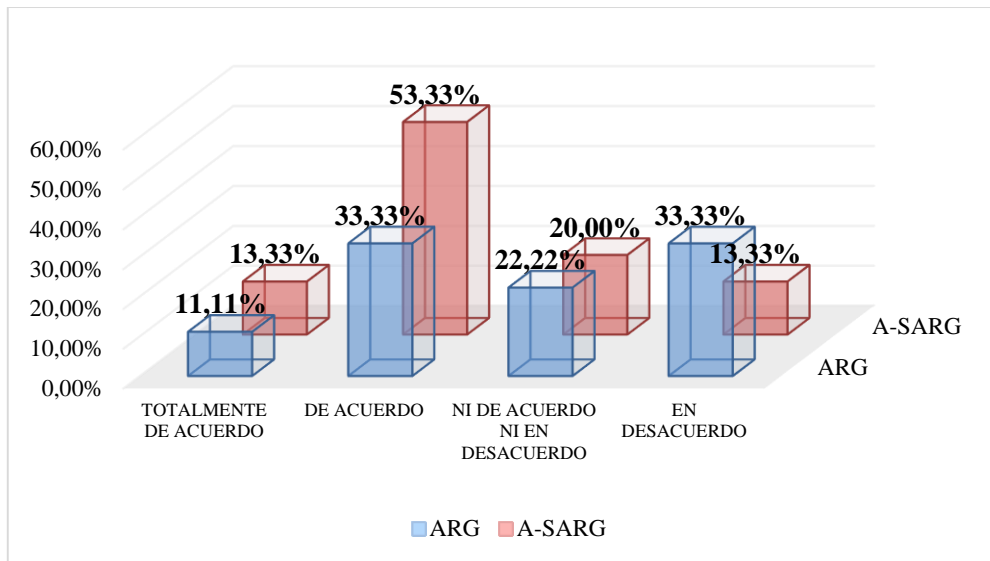


Figura No. 8 Evaluación porcentual del cronograma de AEd.

Fuente: Elaboración propia

En la categoría **ACTITUD DE LOS AUDITORES** durante la vista de auditoría educativa, los docentes calificaron como “muy bueno” en las dos auditorías, que equivale a un 33,33% en la ARG y un 46,67% en la A-SARG (véase Figura No. 9).

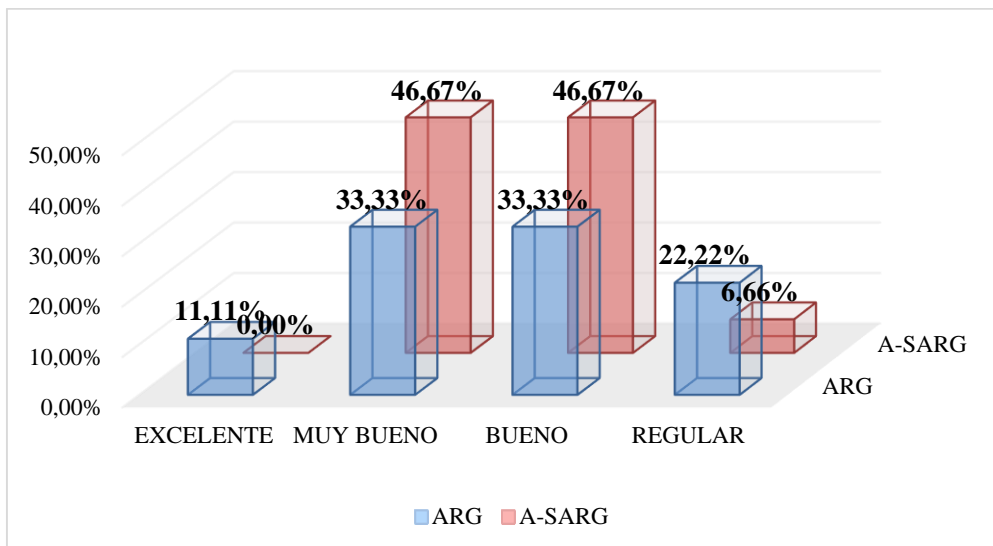


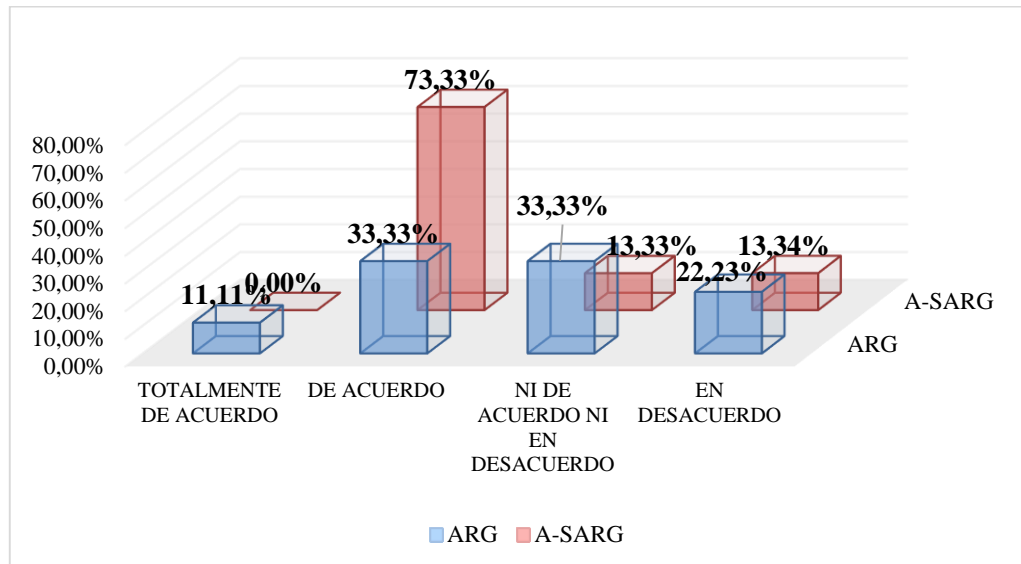
Figura No. 9 Evaluación porcentual de la actitud de los AuEd.

Fuente: Elaboración propia

En la subcategoría **IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**, según la opinión del personal docente, un 33,33% en la ARG y un 73,33% en la A-SARG calificaron como “de



acuerdo” en que las auditorías coadyuvan a la mejora de la calidad educativa institucional (véase Figura No. 10).



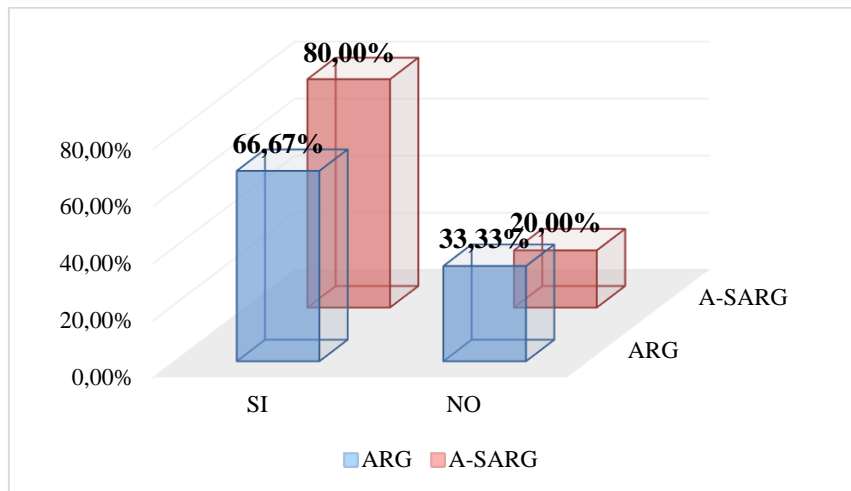
**Figura No. 10** Evaluación porcentual de la importancia de la AEd.

**Fuente:** Elaboración propia

En la subcategoría **SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS** los encuestados afirmaron que se ha socializado el estado situacional de la IE en un 66,67% y 80% posterior a la ARG y A-SARG respectivamente, ratificaron que si se ha socializado el nivel de cumplimiento de las recomendaciones; esto evidencia que, en el contexto de la segunda auditoría, la gestión del directivo en cuanto a la socialización de los resultados de la auditoría ha sido más eficiente.

Por su parte los docentes consideraron que el grupo de estándares relacionados al Desempeño Profesional Directivo fueron los que presentaron mayores estados de alerta amarillo y rojo, equivalen al 100% para la ARG y al 33,33% para la A-SARG, esto demuestra que es necesario mejorar la gestión directiva (véase Figura No. 11).



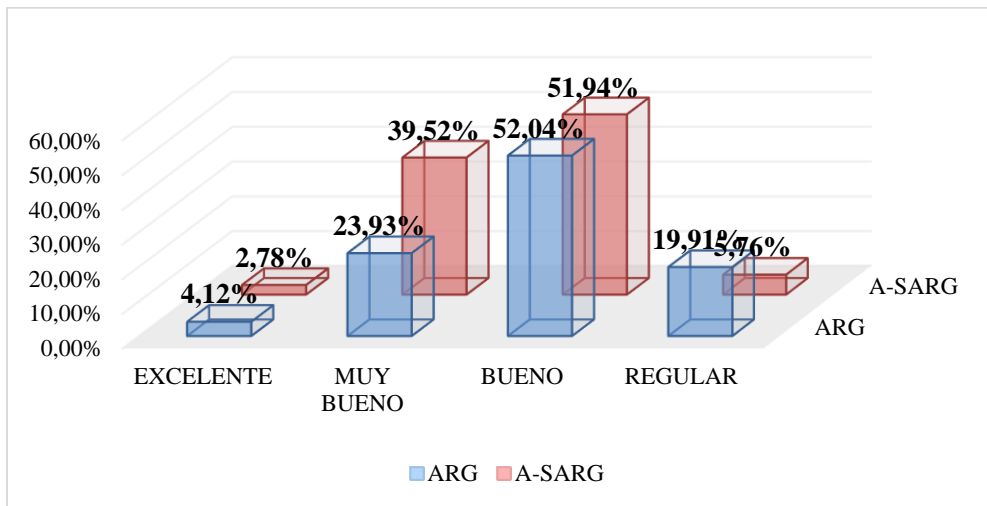


**Figura No. 11** Evaluación porcentual de la socialización de hallazgos de las AEd.

**Fuente:** Elaboración propia

En la categoría **TOMA DE DECISIONES Y ESTRATEGIAS** implementadas para mejorar los estándares de calidad educativa, un 55,56% de los docentes determinaron que “a veces” fueron partícipes en el cumplimiento de las recomendaciones de la ARG mientras que un 53,33% ha valorado como “frecuentemente” su participación luego de la A-SARG. La calificación sobre el grado de implementación de estrategias para mejorar los estándares de Desempeño Directivo valorados con semáforo amarillo y rojo fueron de un 45% en la ARG y un 49,16% en la A-SARG que determinan como “bueno” la implementación de estas estrategias; siendo en ambas auditorías un porcentaje inferior al 50%, es así que la autoridad institucional debe mejorar e implementar estrategias innovadoras.

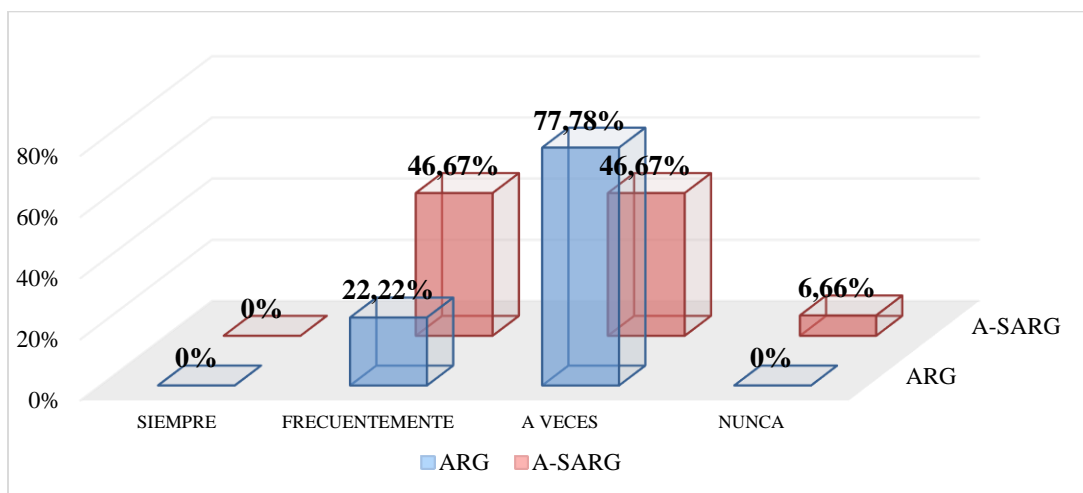
Asimismo, la calificación sobre la eficiencia de la implementación de estrategias para cumplir con las recomendaciones un 55,56% en la ARG mientras que en la A-SARG un 66,67% de los docentes la evaluaron como “bueno” por lo cual es recomendable que el directivo aplique nuevas estrategias institucionales priorizadas en un Plan de Mejora. De forma general a esta categoría, los docentes han evaluado con un 52,04% posterior a la ARG y un 51,94% luego de la A-SARG, como “bueno” la implementación de estrategias realizadas por el directivo (véase Figura No. 12).



**Figura No. 12** Evaluación porcentual de la toma de decisiones y estrategias.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la categoría **SEGUIMIENTO Y MONITOREO** del cumplimiento de las recomendaciones de cada una de las auditorías, respecto a la frecuencia del monitoreo del Plan de Mejora un 77,78% de los docentes han indicado que “a veces” se lo ha realizado posterior a la Auditoría Regular General, mientras que un 46,66% indican que “frecuentemente” se ha realizado posterior a la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General.

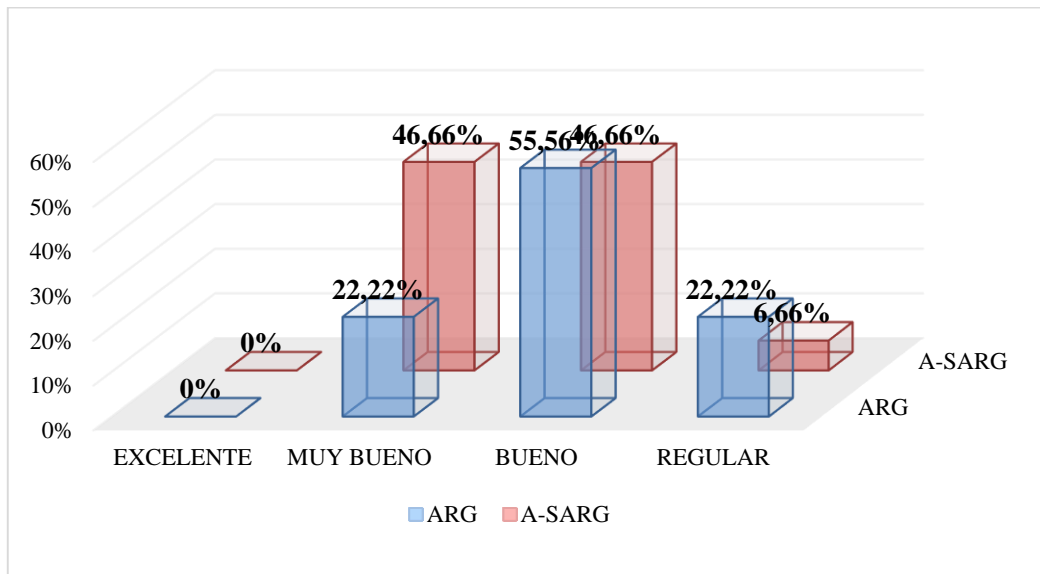
La autoridad institucional de acuerdo al Art. 44 del RGLOEI numeral 2 señala que con respecto a los planes debe “... participar en su evaluación permanente y proponer ajustes” (véase Figura No. 13), (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017, p. 15).



**Figura No. 13** Evaluación porcentual del seguimiento y monitoreo de estrategias.  
**Fuente:** Elaboración propia



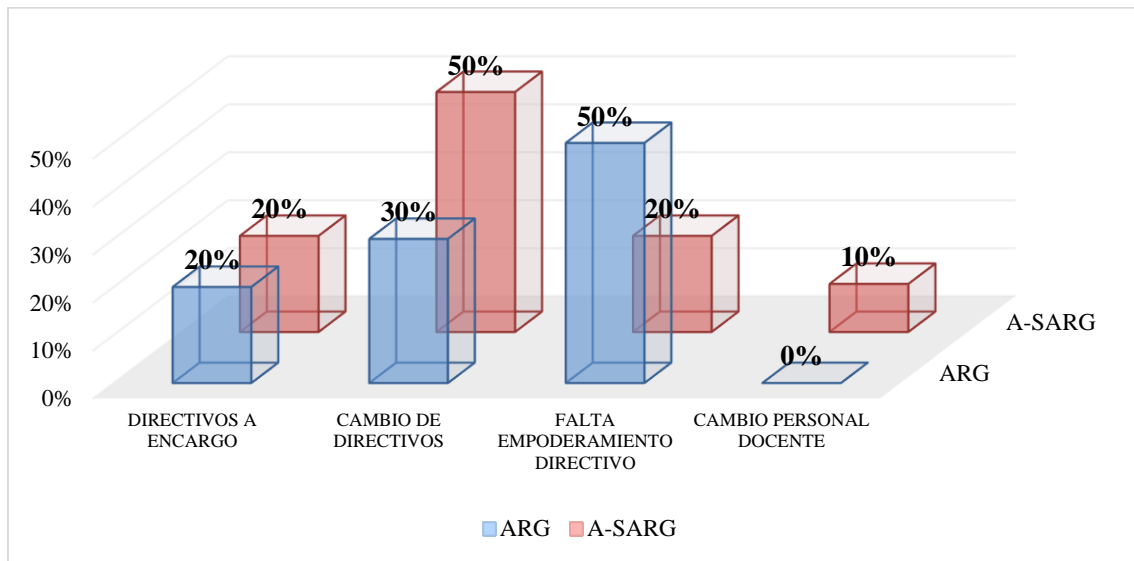
En nivel de cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría, los docentes calificaron en la ARG un 55,56% como “bueno” y para la A-SARG un 46,66% como “muy bueno”; estos porcentajes demuestran que falta por mejorar en las estrategias para garantizar el cumplimiento total de las recomendaciones de auditoría (véase Figura No. 14).



**Figura No. 14** Evaluación porcentual nivel de cumplimiento de recomendaciones de las AEd.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la categoría de **INCUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES** de los informes de Auditoría Educativa, en la ARG un 50% de los docentes determinó que la razón se debe a la “falta de empoderamiento del directivo”, por su parte en la A-SARG un 50% consideró que esta razón fue por el “cambio de directivos”; estos porcentajes demuestran que la autoridad institucional debe administrar de forma eficiente la IE y responder por su funcionamiento.

Además el Ministerio de Educación debe asignar las partidas correspondientes de directivos para que sean elegidos bajo concurso de méritos y oposición y no sea a encargo (véase Figura No. 15).



**Figura No. 15** Evaluación porcentual del incumplimiento de recomendaciones de las AEd.

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal docente muestran que existe una mejora poco significativa en el proceso de A-SARG en las categorías de: organización institucional, toma de decisiones y estrategias, seguimiento y monitoreo del cumplimiento de recomendaciones de auditoría. Por otra parte, la mayoría de docentes en las dos encuestas, coinciden en que los estándares con semáforo amarillo y rojo se relacionan al Desempeño Profesional Directivo.

Para una apropiada gestión administrativa, el directivo debe dar cumplimiento a sus atribuciones señaladas en el Art. 44 del RGLOEI numeral 9 relacionado a la evaluación interna que menciona: “dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar planes de mejora sobre la base de sus resultados” y el numeral 19 relacionado a la evaluación externa señala: “recibir auditores educativos, proporcionar información e implementar sus recomendaciones” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017, pp. 15-16).

#### 4.5 Revisión documental de las actas de los organismos institucionales

Los resultados de la revisión documental de las actas de la Junta General de directivos y docentes, Consejo Ejecutivo y Comité Central de Padres de Familia de los periodos lectivos



2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018 se relacionan a la organización institucional; socialización del cronograma y resultados de auditoría; toma de decisiones y estrategias, y seguimiento.

En la categoría **ORGANIZACIÓN** de la institución educativa previa a las auditorías en las actas 2, 4 y 5 del Consejo Ejecutivo, el directivo ha socializado la matriz de auditoría educativa y algunos aspectos que faltan en la institución, se ha realizado visitas áulicas y evaluaciones a los docentes por lo que señala que la marcha institucional es apropiada.

**Acta\_2\_29/01/2016\_CE\_ARG:** “Como es de conocimiento, la nueva matriz de auditoría donde existen algunos aspectos que faltan en la institución como son plan tutorial, ficha de seguimiento del Plan de Mejora, prácticas tutoriales, horario de clases exhibido, misión, visión, Innovación Pedagógica entre otros”

**Acta\_4\_31/03/2016\_CE\_ARG:** “Sobre las visitas áulicas y evaluaciones a los docentes de los años de básica, se ha dialogado y se han dado sugerencias para ir mejorando cada día”

**Acta\_4\_31/03/2016\_CE\_ARG:** “En relación al Código de Convivencia el directivo verificará los avances de cada comisión y tomará la batuta en el desarrollo del mismo”

**Acta\_5\_28/04/2016\_CE\_ARG:** “El directivo empieza su informe de labores e indica que no se han presentado problemas graves en la institución como para buscar ayuda externa, es decir, la institución está marchando bien”

En la subcategoría **CRONOGRAMA** de auditoría educativa, con respecto a la ARG no se han encontrado actas de la socialización de las fechas y el cronograma de la visita de los auditores educativos a ninguno de los organismos institucionales, en cambio para la A-SARG solamente se ha socializado a la Junta General de directivos y docentes.

**Acta\_15\_11/12/2017\_JGDD\_A-SARG:** “El señor director da a conocer el cronograma de actividades que serán desarrollados por los funcionarios que vienen a la institución a realizar la respectiva auditoría”



En la subcategoría **INDUCCIÓN** de la auditoría educativa, los auditores en la ARG y A-SARG han cumplido con la actividad de inducción de acuerdo al cronograma establecido, aspectos que se evidencian en las actas 6 y 7 del Consejo Ejecutivo.

**Acta\_6\_18/05/2016\_CE\_ARG:** “La reunión convocada por las autoridades del Ministerio de Educación, quien luego de un cordial saludo explican las actividades a desarrollarse en la institución los días 18, 19 y 20, esta auditoría se realizará en base a los estándares de calidad. Se realizarán las siguientes actividades que son inducción, observaciones áulicas, conversatorio con los docentes observados, documentación que debe tener la institución, informe preliminar al Gobierno Escolar y Consejo Ejecutivo y el informe final, todo esto se registra en una matriz con 70 estándares, si el puntaje obtenido es sobre 70 se obtiene el color verde quiere decir que está bien, si es 30 a 70 el color es amarillo, es decir está en proceso y necesita el apoyo de los asesores y si bien es menor que 30 es color rojo se debe establecer un acuerdo con la Zona para el mejoramiento”

**Acta\_7\_12/12/2017\_CE\_A-SARG:** “4) Inducción del proceso A-SARG dirigido a autoridades del Gobierno Escolar y Junta Académica en la que los señores auditores proceden a dar un saludo a todos los docentes y dan lectura al cronograma establecido y se habla del propósito de la Auditoría Educativa y sus fases, también se realiza la base de inducción del proceso de auditoría. Los auditores indican que se realizará un conversatorio con padres y estudiantes la misma que será muy confidencial. Se manifiesta que se darán visitas áulicas a los docentes de la institución los mismos que observarán 2 clases cada uno, 2 sección matutina y 2 en la sección vespertina, los auditores estarán acompañados por las autoridades de la institución directores y subdirectores, las visitas áulicas estarán enfocadas en el eje transversal y tendrán que coincidir con la metodología establecida. En lo referente a los estándares de calidad educativa se dio a conocer que el estado situacional hay niveles de cumplimiento recalando que los diferentes conversatorios serán muy confidenciales que el único propósito es lograr un cambio en la institución, finalmente se indica que el informe final se lo realizará según el trabajo presentado con veracidad”



En la subcategoría **INFORME PRELIMINAR** de auditoría educativa, se evidencia que el EAuEd ha socializado este informe de la ARG al Consejo Ejecutivo.

**Acta\_7\_20/05/2016\_CE\_ARG:** “Se reúnen en el aula de computación los integrantes del Gobierno Escolar, Consejo Ejecutivo de la Escuela de Educación Básica ‘Alfonso María Borrero’ convocados por los auditores del Ministerio de Educación quienes entregan el informe preliminar de la auditoría realizada el 18, 19, 20 quienes indican que el objetivo del mismo es proporcionar a los representantes legales a la institución educativa y a la comunidad más amplia datos sobre la calidad y los niveles de logros alcanzados por el establecimiento con el propósito de ayudarla a gestionar su mejora, desarrollo y transformación para el cumplimiento de los estándares de calidad educativa de conformidad con la normativa específica emitida por el nivel central de la Autoridad Educativa Nacional.

**Acta\_7\_20/05/2016\_CE\_ARG:**”Dan a conocer el objetivo del mismo indican que lo importante es dejar indicaciones dentro de lo que tenemos, concesionario del bar desde inicial y es necesario los contratos, actas, convocatorias del Gobierno Escolar todo esto debe ser contextualizado, elaboración de un Plan de Inducción para nuevos docentes, elaboración de un Plan de Visita a áulica que comprenda el ¿Por qué?¿cuándo?, ¿quiénes? y se dé el respectivo seguimiento, Plan de Capacitación en función del Plan de Mejora, además se debe elaborar según el Artículo 209 de la LOEI y los informes parciales y quimestrales, el seguimiento de planificaciones de los niños de NEE, además la Comisión de Veeduría debe elaborar los informes cada 2 meses, el director debe entregar los informes de cuentas al Consejo Ejecutivo para saber si el docente está encaminando su trabajo correctamente no sólo es necesario las visitas áulicas sino también otros parámetros como la conformación de comisiones de las 4 áreas fundamentales, todos estos aspectos reposan en documentos a cargo del director de la institución”

**Acta\_7\_20/05/2016\_CE\_ARG:** “Los auditores manifiestan si los docentes quieren presentar alguna información adicional a todo lo actuado lo pueden hacer en una hora caso contrario ellos procederán a elaborar el Informe Final manifestándose así que los docentes no disponen de documentación adicional”



En la subcategoría **INFORME FINAL** de auditoría educativa, se evidencia que el EAuEd ha socializado este informe de la ARG a la Junta General de Directivos y Docentes; en cambio de la A-SARG no se evidencia en las actas de los organismos institucionales sobre la lectura de este informe.

**Acta\_6\_20/5/2016\_JGDD\_ARG:** “El auditor procede a leer los estándares a los que fue evaluada la institución durante los días 18, 19 y 20 de mayo, todos estos aspectos están en un documento que se encuentra bajo la responsabilidad del directivo y reposa en la dirección la IE, dentro de estos aspectos tenemos: formar la comisión de bar, actas de ratificación y participación del Gobierno Escolar, Plan de Mejora que debe partir de casos concretos, revisar las mallas curriculares y el distributivo según los Acuerdos Ministeriales 020-16/041-14, realizar el Plan de Inclusión y ejecutarlo, no existe un plan de seguimiento a las visitas áulicas, un plan de desarrollo para las capacitaciones, revisar el Art. 209 de la LOEI donde indica que se debe presentar informes y no solo cuadros de calificaciones, tutorías-refuerzo académico especificado en los 8vos de básica, revisar el Art. 208 que especifica 4 formas de recuperación pedagógica, falta el plan de seguimiento al Plan de Inclusión Educativa, elaboración del Código de Convivencia, entre otros aspectos que están en el informe final que tiene el director, obteniendo un puntaje de 50.24 obteniendo una coloración amarilla”

En la categoría **SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS** del informe final de las auditorías, respecto a la ARG el directivo ha socializado al Comité Central de Padres de Familia y Junta General de directivos y docentes, aunque en las actas se evidencia que la socialización se ha realizado de forma general, y se ha incluido aspectos sobre la infraestructura los cuales no fueron evaluados en ningún proceso de auditoría educativa. Sin embargo, los resultados de la A-SARG han sido socializados de manera subjetiva a la Junta General de directivos y docentes, y no se evidencia la socialización al Comité Central de Padres de Familia.

**Acta\_4\_4/5/2016\_CCPF\_ARG:** “El señor director informa que los días 18, 19 y 20 de mayo se realizó la respectiva auditoría educativa donde los señores auditores





dejan observaciones y recomendaciones para la buena marcha como: contratos del bar, gestión de infraestructura patios, gradas, continuar y terminar la actualización del Código de Convivencia, seguimiento al Plan de Mejora, teniendo los demás estándares de calidad en buena marcha”

**Acta\_7\_26/5/2016\_JGDD\_ARG:** “El director inicia la reunión con una reflexión de la auditoría realizada los días 18, 19 y 20 en el que indica que dicha auditoría es superficial e irreal ya que entre los parámetros que han sido evaluados no se encuentra infraestructura pues existen muchas necesidades en torno a este aspecto”

**Acta\_7\_26/5/2016\_JGDD\_ARG:** “Informa además que los auditores solicitan la elaboración de proyectos en todas las casos que se hacen por ejemplo de una reunión de padres de familia donde se ha realizado convocatorias, orden del día y desarrollo (culminación) ahora solicitan realizar un proyecto, un informe que consten antecedentes, análisis, debilidades y seguimiento de las reuniones”

**Acta\_7\_26/5/2016\_JGDD\_ARG:** “Una de las conclusiones de la auditoría es el trabajo que se debe realizar y para esto se dispone de 4 meses que tendremos nuevamente la visita de los auditores quienes realizaran el seguimiento de los aspectos negativo incompletos que se pudo evidenciar”

**Acta\_16\_19/12/2017\_JGDD\_A-SARG:** “El señor director informa que aún no va a devolver las bitácoras a los docentes mencionando que posteriormente devolverá una a una dando las respectivas indicaciones para llevarla correctamente. En cuanto a los directivos menciona que tienen que cumplir las actividades que están en rojo según los auditores mencionando que, en el plan de estudio, veeduría de fichas se debe hacer innovación pedagógica que se debe dar en la institución”

En la categoría **TOMA DE DECISIONES Y ESTRATEGIAS**, luego de las visitas de auditoría educativa, las evidencias muestran que el Consejo Ejecutivo no ha revisado el informe final de auditoría educativa, tampoco se ha elaborado e implementado un Plan de Mejora para cumplir con las recomendaciones de auditoría.

**Acta\_9\_5/7/2016\_CE\_ARG:** “En el aspecto de los Estándares de Calidad, Gestión Escolar existen diferentes documentos legalizados por el Ministerio de Educación para su cumplimiento y funcionamiento de la institución. Desempeño docente



se asiste a diferentes capacitaciones tanto dentro como fuera de la institución, Estándares de Aprendizaje se ha informado sobre la Malla Curricular y su respectiva carga horaria”

**Acta\_SN\_17/01/2017\_CE\_ARG:** “Se da a conocer que empieza el proceso de seguimiento de las visitas áulicas en la institución sugiriendo que hay que poner mayor énfasis y dedicación en los lineamientos. El objetivo, la metodología, el contenido debido a los resultados obtenidos en la auditoría anterior vamos a mejorar y trabajaremos todos los docentes”

**Acta\_SN\_17/01/2017\_CE\_ARG:** “Se pide conformar un comité para socializar a los padres de familia el Código de Convivencia mediante folletos y con evidencias de lo realizado”

**Acta\_8\_25/01/2018\_CE\_A-SARG:** “Se informa que se debe realizar una auditoría interna con todos los aspectos y obtener evidencias”

**Acta\_9\_02/04/2018\_CE\_A-SARG:** “En el tercer punto referente a la auditoría interna que de acuerdo al cronograma las visitas áulicas se realizarán en el mes de mayo juntamente con la auditoría donde se analizará parámetros y estándares de evaluación y cuadrar con el cronograma establecido”

**Acta\_SN\_10/05/2018\_CE\_A-SARG:** “En cuanto a la reorganización del PEI y sobre el Plan de Mejora se van a realizar de diferente manera con respecto a los componentes, el Director indica que se ha tomado esa decisión ya que al realizar la auditoría interna los auditores han sugerido tener 9 manuales y al estar incompleto el manual de funciones no se daría una innovación pedagógica de maestros y de la institución en la que se solicita buscar alguna innovación donde se encuentren involucrados todos los docentes de la institución”

**Acta\_10\_22/3/2017\_JGDD\_ARG:** El director en el punto 3 del orden del día informa: “Manual de Funciones, el director explica que fue elaborado con la Ley de Educación y se da a conocer a toda la comunidad educativa. En el Código de Convivencia se socializa todos los compromisos y acuerdos de cada uno de los miembros de la institución mismo que fue aprobado para la duración de 2 años”

**Acta\_10\_22/3/2017\_JGDD\_ARG:** “Informa que se ha hecho una ficha de seguimiento del Código de Convivencia y Manual de Procedimientos”



**Acta\_10\_22/3/2017\_JGDD\_ARG:** “El plan estratégico institucional está elaborado nuevamente junto con sus Planes de Mejoras. Del Proyecto Educativo Institucional (PEI), tenemos que realizar en el ámbito pedagógico comprensión lectora trabajando en las debilidades del aprendizaje conjuntamente con los estándares de calidad”

**Acta\_10\_22/3/2017\_JGDD\_ARG:** “El Plan de Gestión de Riesgos en esta comisión falta señaléticas, los simulacros se realizan cada mes como consta en el calendario escolar”

En la categoría **SEGUIMIENTO Y MONITOREO** de la implementación de estrategias para cumplir las recomendaciones de auditoría educativa, en las actas no se evidencia la elaboración e implementación de un Plan de Mejora y a su vez tampoco hace referencia a los responsables del seguimiento y monitoreo; en las actas únicamente se evidencia que el directivo ha informado sobre el avance del cumplimiento de los documentos institucionales.

**Acta\_SN\_22/03/2017\_CE\_ARG:** “Se ha trabajado en los estándares que teníamos en rojo, se ha implementado cada uno avanzando en un 90% de todos los documentos”

**Acta\_10\_22/3/2017\_JGDD\_ARG:** “El director informa también el avance de la documentación de la auditoría tenemos avanzado 90% en todos los documentos que se ha pedido”

#### **4.6 Evaluación externa a los estándares de Desempeño Profesional Directivo**

Los resultados obtenidos de la entrevista al directivo y la aplicación de la matriz de evaluación externa facilitó la realización de un simulacro de Auditoría Educativa que permitió valorar el nivel de cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo de la Escuela de Educación Básica “Alfonso María Borrero” durante el año lectivo 2020-2021. Durante la revisión documental se dio a conocer al directivo, los antecedentes, objetivo general, objetivos específicos de la evaluación, se realizó preguntas y la retroalimentación de cada uno



de los estándares de acuerdo a los procedimientos sugeridos en el Manual para la Implementación y Evaluación de los estándares de Calidad Educativa. Luego se procedió a emitir un informe de evaluación externa, que con base a los hallazgos identificados se establecieron recomendaciones para la mejora de la gestión institucional en el cumplimiento de los estándares del directivo.

En el informe (véase Anexo 20) se muestra el nivel de cumplimiento de los estándares auditados detallados en la Tabla No. 18, los hallazgos muestran que la institución cumple 2 estándares, cumple parcialmente 5 estándares, no cumple 13 estándares y 1 estándar no aplica debido a que las instituciones educativas del país por la emergencia sanitaria durante el año lectivo auditado laboraron en modalidad virtual. Además, los estándares que están en semáforo rojo de acuerdo a las dimensiones son: 4 de la Dimensión de Gestión Administrativa, 6 de la Dimensión de Gestión Pedagógica y 2 de la Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación.

**Tabla No. 18**  
*Resumen de hallazgos de la ARG*

Estándares Auditados	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No aplica
Dimensión de Gestión Administrativa	1	4	5	1
Dimensión de Gestión Pedagógica			6	
Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación.		1	2	
Dimensión de Seguridad Escolar	1			
Estándares Desempeño Directivo (21)	2	5	13	1

Nota: Adaptado del Informe de evaluación externa, 2021.

Los estándares de Desempeño Profesional Directivo que se encuentran en semáforo verde son: D1.C1.DI1 y D4.C1.DI21, debido a que presenta los medios de verificación tales como el distributivo del personal del año 2020-2021 que fue revisado por el Distrito Educativo 01D02 con fecha 20-07-2020 y el informe final de la Comisión de Gestión de Riesgos con fecha 25-05-2021.



Respecto al estándar D1.C1.DI1 se consulta si la oferta del servicio educativo guarda relación con el documento de Autorización de Creación y funcionamiento vigente y si el distributivo fue elaborado en cumplimiento a las disposiciones legales; al respecto el directivo informa que no cuenta con el documento vigente de autorización debido a que en el año 2021 han solicitado a las instituciones fiscales. Además, al director encargado anterior ya le habían solicitado, pero no se ha tramitado este documento, es así que la institución se encuentra elaborando la Propuesta Pedagógica Institucional y una vez registrado se procederá a realizar el trámite para obtener esta resolución. Durante la retroalimentación al director se sugiere tramitar el documento de Autorización de Creación y funcionamiento de la IE, y elaborar el distributivo en cumplimiento a los requisitos y disposiciones legales.

Los estándares que se encuentran en semáforo amarillo o que cumplen parcialmente son: D1.C3.DI7, D1.C3.DI8, D1.C3.DI9, D1.C3.DI11 y D3.C1.DI19; a continuación, se detalla los medios de verificación que presenta y no presenta con la retroalimentación respectiva.

Del estándar D1.C3.DI7, presenta expedientes académicos en físico del año lectivo 2020-2021, listados de los estudiantes, carpeta de oficios enviados en digital, reportes de asistencia (teletrabajo) del personal docente correspondiente al segundo quimestre, reporte del Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE), en cambio no presenta registro de notas revisadas y aprobadas, carpeta de oficios recibidos, reportes de asistencia del personal del primer quimestre. Asimismo, se retroalimenta al directivo sobre la importancia de aplicar los procesos de recolección, actualización, y custodia de la información y documentación institucional.

Del estándar D1.C3.DI8, presenta medios de información utilizados para la comunicación, registros de asistencia a reuniones de padres de familia de los tutores y



cronograma académico institucional; sin embargo, no presenta horarios de atención a padres de familia e informe de cumplimiento de las actividades institucionales. Durante la retroalimentación se sugiere al directivo socializar los procedimientos de comunicación, velar por el cumplimiento, evaluar los resultados, retroalimentar y ajustar los procedimientos con base a los resultados obtenidos; puesto que es importante establecer medios y canales de comunicación asertivos entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Del estándar D1.C3.DI9, presenta el acta final de la Junta General de directivos y docentes, informe final de Subdirección, informe final del departamento de Inspección General, informe final de la Comisión de salud del año lectivo 2020-2021, pero no presenta informes de rendición de cuentas del Gobierno Escolar, Consejo Ejecutivo, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica, Directivo, Consejo Estudiantil y acta de entrega recepción del informe de Rendición de Cuentas de la gestión de organismos institucionales existentes. Durante la retroalimentación al directivo con respecto al estándar se sugiere realizar la supervisión de los organismos institucionales mediante la revisión de los planes de trabajo, recopilación de informes, consolidación de la información y elaboración del informe de Rendición de Cuentas puesto que se debe dar a conocer la gestión de autoridades y los organismos institucionales a los miembros de la comunidad educativa.

Del estándar D1.C3.DI11, presenta cronogramas de entrega de colación e informe de devolución de textos de los docentes tutores, pero no presenta el reporte de seguimiento al funcionamiento de los servicios complementarios. Se ha sugerido al directivo realizar el seguimiento al funcionamiento de los servicios complementarios mediante una matriz e informe general de entrega de textos y colación de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

Finalmente, del estándar D3.C1.DI19, presenta actas de la Junta General de directivos



y docentes y actas del Comité Central de Padres de Familia y no presenta documentos con el cual supervisa la gestión de los organismos institucionales. Al directivo se sugiere que solicite a los diferentes organismos institucionales la elaboración de planes de trabajo, recopilación, seguimiento y retroalimentación a la ejecución de los mismos.

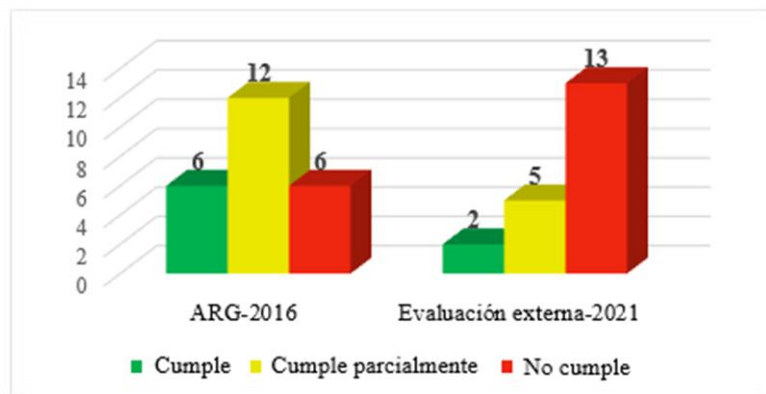
Ahora bien, los estándares con semáforo rojo se deben a que no presenta los medios de verificación respectivos para evaluar el nivel de cumplimiento y son los siguientes: D1.C1.DI2, D1.C1.DI3, D1.C2.DI4, D1.C2.DI5, D1.C2.DI6, D2.C1.DI12, D2.C1.DI13, D2.C1.DI14, D2.C1.DI15, D2.C2.DI16, D2.C2.DI17, D3.C1.DI18 y D3.C2.DI20. Estos estándares no se cumplen debido a que falta la aplicación de estrategias de monitoreo del PEI, supervisión de procedimientos académicos y administrativos, implementación del Plan de Capacitación Profesional Institucional, monitoreo de la ejecución del Plan de Acompañamiento Pedagógico, resoluciones de reconocimiento de méritos (diplomas, certificados, etc.), supervisión de las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) y Planificaciones microcurriculares, evaluación de la práctica docente, seguimiento de la evaluación de aprendizajes, seguimiento a las actividades del Plan Operativo Anual (POA) del Departamento de Consejería Estudiantil, seguimiento a la implementación del Refuerzo Académico, socialización y seguimiento del Código de Convivencia y seguimiento a la participación de actividades asociadas a los vínculos de cooperación. En la retroalimentación al directivo se recomienda que aplique los procedimientos sugeridos para dar cumplimiento a estos estándares considerando que en el Art. 44 del RGLOEI sobre las Atribuciones del Director en el numeral 2 señala que: “debe dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes”(Asamblea Nacional del Ecuador, 2017, p. 16).



En consecuencia, se sugiere a la autoridad institucional gestionar las actividades recomendadas en el Informe Final de Auditoría Educativa para alcanzar el nivel de cumplimiento en todas las dimensiones del Desempeño Profesional Directivo, enfatizando principalmente en la Dimensión de Gestión Pedagógica debido a que requiere atención prioritaria puesto que los 6 estándares están en color rojo y tienen su impacto de riesgo en el aprendizaje de los estudiantes

#### **4.7 Análisis comparativo del cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo entre la ARG 2016 y la evaluación externa 2021**

La A-SARG se ha efectuado en la IE en el periodo lectivo 2017-2018, considerando lo que establece el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 es necesario evaluar el cumplimiento actual de los estándares de Calidad educativa y contrastarlos con el nivel de cumplimiento de los estándares evaluados en la ARG en el periodo lectivo 2015-2016. En la Figura No. 16 se muestra el nivel de cumplimiento de los estándares de Desempeño Profesional Directivo, en la ARG se han evaluado 24 estándares y en la evaluación externa se evaluaron 21 estándares debido a la reforma del año 2017. En la Figura No. 16 se muestran los resultados cuantitativos relacionados al nivel de cumplimiento de los estándares del Desempeño Profesional Directivo del año 2016 respecto a la evaluación externa realizada en el año 2021.



**Figura No. 16** Nivel de cumplimiento de los estándares de DI ARG 2016 y evaluación externa 2021

**Fuente:** Elaboración propia





En la ARG del 2016, los resultados muestran que, 6 estándares están en semáforo rojo, 12 en semáforo amarillo y 6 en semáforo verde, mientras que, en la evaluación externa del 2021, 13 estándares se encuentran en semáforo rojo, 5 están en semáforo amarillo y 2 en semáforo verde. En consecuencia, se puede observar que se han duplicado los estándares en semáforo rojo y por ende los estándares de color amarillo y verde han disminuido significativamente. Además, se debe considerar que han transcurrido tres años desde la última AEd y el nivel de cumplimiento ha disminuido significativamente, ya que han incrementado estándares en semáforo rojo.

#### **4.8 Discusión y triangulación de resultados**

##### **4.8.1 *Sobre el subproceso de auditoría educativa***

De acuerdo a la metodología planteada, los resultados obtenidos tienen altos niveles de confiabilidad de acuerdo al alcance de la investigación. La aplicación de las entrevistas a los LEAuEd, director y vocales del Consejo Ejecutivo permitió profundizar en la información relacionada al subproceso de ejecución de auditoría, la revisión documental de las actas de los organismos institucionales y la documentación de auditoría permitieron corroborar la ejecución de actividades realizadas por los auditores.

La etapa de la planificación de la ARG y A-SARG se ha efectuado de acuerdo a los lineamientos, ya que el directivo ratificó haber recibido la carta de presentación, carta de contacto y cronograma para los 2 procesos de auditoría educativa, y se corroboró la evidencia física en la revisión documental efectuada en la IE.

La etapa de pre-investigación de la ARG y A-SARG de acuerdo a lo manifestado por los LEAuEd se ha efectuado sin novedades, puesto que para la ARG el directivo ha enviado la documentación solicitada de manera oportuna, de la misma manera para la A-SARG el directivo ha entregado la información solicitada; esto ha permitido a los LEAuEd plantear



hipótesis y elaborar el cronograma de auditoría educativa.

En la etapa de investigación de campo, la actividad de inducción de acuerdo a lo manifestado por los LEAuEd, el directivo y el 75% de los vocales del Consejo Ejecutivo ha contribuido a reducir el estado de incertidumbre. Además, se evidencia en las 2 actas del Consejo Ejecutivo que los auditores han socializado el propósito de auditoría, sus fases y las actividades de acuerdo al cronograma. En la actividad de revisión documental los LEAuEd señalan que el directivo ha presentado documentación incompleta y desactualizada, por tanto, se ha efectuado la retroalimentación respectiva; además el directivo manifiesta que los documentos solicitados han tenido relación a los estándares y solamente ha estado en desacuerdo con el contrato de las busetas escolares.

En la actividad del informe preliminar de la ARG se ha cumplido de acuerdo a los lineamientos; debido a que el líder manifiesta que no se han presentado observaciones a este informe, siendo ratificado por el directivo y los vocales del Consejo Ejecutivo. Asimismo, se evidenció en el acta del Consejo Ejecutivo y en el acta de retroalimentación del informe de Auditoría Educativa.

En la etapa de cierre, se ha elaborado y socializado el Informe Final de las 2 auditorías y se ha emitido recomendaciones de los estándares con semáforo amarillo y rojo, el directivo y los vocales del Consejo Ejecutivo ratificaron que los auditores socializaron los resultados de las auditorías. Se evidencia de la ARG un acta del Consejo Ejecutivo y Junta General de directivos y docentes, en cambio de las 2 auditorías existe el acta y el Informe Final de AEd.

Por consiguiente, las etapas del subproceso de la ejecución de la ARG como de la A-SARG de acuerdo a los resultados obtenidos se han efectuado de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. También se obtuvieron resultados sobre la percepción de los miembros de la comunidad educativa sobre la actitud del



EAuEd durante la visita en la institución educativa tanto de la ARG y la A-SARG. El directivo, los vocales del Consejo Ejecutivo y los docentes entrevistados coinciden que los auditores fueron muy profesionales, amables y abiertos al diálogo, por tanto, se evidencia que los auditores han cumplido el Código de Ética de Auditores Educativos. Sin embargo, en las encuestas los docentes calificaron como “muy bueno” en las dos auditorías, equivalente al 33,33% en la ARG y 46,67% en la A-SARG. Pero, es importante señalar que los auditores mantienen un contacto directo con el representante legal y el equipo directivo de la institución, mientras que con los docentes solamente en el conversatorio, retroalimentación a las observaciones áulicas y la socialización del Informe Final.

#### ***4.8.2 Sobre el impacto de la auditoría en la institución***

De acuerdo al MNASGE “el equipo directivo es el primer auditor educativo de la institución, es el responsable de monitorear y controlar la gestión escolar” (Ministerio de Educación, 2013, p. 25). También, el Art. 44 del RGLOEI numeral 1 señala “cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017, p. 15). Por tanto, es responsabilidad del equipo directivo institucional verificar que la información sea válida, confiable y actualizada que sirva para la toma de decisiones.

Además, el equipo directivo lidera el proceso de autoevaluación institucional en función de los estándares de calidad educativa y realiza el monitoreo del Plan de Mejora, de acuerdo a lo establecido en el MNASGE y el Art. 44 del RGLOEI numeral 9.

La organización institucional previa a las auditorías educativas, ha sido mejor para la A-SARG de acuerdo a lo que señala el directivo, sin embargo, antes de la ARG en un informe de labores socializado al Consejo Ejecutivo que reposa en el Acta\_5\_28/04/2016, el directivo señala que no es necesario solicitar ayuda externa ya que a su criterio la marcha institucional



es apropiada. Los vocales del Consejo Ejecutivo y docentes entrevistados manifiestan que el directivo no promovía la participación activa de los organismos institucionales y elaboraba de manera unilateral la documentación institucional. Los resultados de la encuesta determinaron que un 55,55% de los docentes calificaron como “bueno” la organización en la ARG, en cambio para la A-SARG calificaron como “muy bueno” un 53,33% de los encuestados. Por lo tanto, es importante que el directivo promueva la participación activa de los organismos institucionales como señala el Art. 44 del RGLOEI numeral 8. Además, el Art. 33 del RGLOEI señala que “El gobierno escolar es la instancia primaria de participación y veeduría ciudadana en la gestión de las instituciones educativas públicas” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017, p. 42) y el Art. 50 del RGLOEI estipula que “El Consejo Ejecutivo es la instancia directiva, de participación de la comunidad educativa, de orientación académica y administrativa de los establecimientos públicos, fiscomisionales y particulares” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017, p. 20).

El directivo institucional es el encargado de recibir a los auditores educativos de acuerdo al Art. 44 del RGLOEI numeral 19. Los hallazgos determinan que no se ha realizado una socialización eficaz a todos los miembros de la comunidad educativa acerca de la visita de Auditoría Educativa, puesto que un 50% de los miembros del Consejo Ejecutivo y el 100% de los docentes entrevistados afirman que no tenían conocimiento alguno del cronograma de auditoría educativa; además se confirma que no existen registros de la socialización de la visita de la ARG en ningún acta tanto de la Junta General de directivos y docentes y el Consejo Ejecutivo de la institución, solamente se ha dado una socialización de forma general del cronograma para la A-SARG cuya evidencia documental reposa en el Acta\_15\_11/12/2017. A su vez los resultados de las encuestas demuestran que en la proporción del 33,33% y 53,33% en los procesos de ARG y A-SARG respectivamente han estado de acuerdo en que este proceso



ha sido claro y oportuno.

Por lo cual la máxima autoridad institucional una vez notificado por los auditores educativos debe informar de manera oportuna la visita del EAuEd, involucrar al equipo directivo y posteriormente socializar el cronograma de forma detallada a los miembros de la comunidad educativa.

Una vez finalizado las auditorías educativas en la institución, el directivo debe socializar los resultados obtenidos a la comunidad educativa, sin embargo, los docentes, estudiantes y representantes legales entrevistados señalan que no tenían conocimiento de los resultados, hallazgos y recomendaciones de los informes finales de la ARG y A-SARG. Asimismo, el 66,67% y 80% de los docentes en la ARG y A-SARG respectivamente afirman que ha sido socializado los resultados de los informes de auditoría. En las actas se corrobora que el directivo ha socializado los resultados de las auditorías de forma general, subjetiva y responsabilizando al personal docente sobre el resultado final, se evidencia en el Acta\_7\_26/5/2016 que ha existido una descontextualización del propósito de la auditoría y de las recomendaciones de sus informes correspondientes.

Considerando lo que señala el MNASGE, la Auditoría Educativa provee información válida y confiable a la institución para la toma de decisiones y se compromete al equipo directivo en la elaboración de un Plan de Mejora para cumplir las recomendaciones de auditoría. Asimismo, lo establece el Art. 44 del RGLOEI numeral 19 sobre una de las atribuciones del directivo radica en implementar las recomendaciones de AEd. Los hallazgos muestran que no ha existido la toma de decisiones desde el Consejo Ejecutivo para cumplir con las recomendaciones de auditoría, tampoco se evidencia en ninguna acta estrategias para la elaboración e implementación de un Plan de Mejora, en consecuencia, el seguimiento y monitoreo ha carecido de una aplicación objetiva.



Los miembros de la comunidad educativa concuerdan que es importante la ejecución de auditorías en las instituciones educativas. Sin embargo, según la opinión del personal docente calificaron con un 33,33% en la ARG y un 73,33% en la A-SARG como “de acuerdo” en que las auditorías coadyuvan a la mejora de la calidad educativa institucional. Estos resultados muestran que es necesario que los actores educativos tengan una cultura de evaluación institucional y que cambien de paradigma sobre la aplicación de la Auditoría Educativa ya que esta contribuye a gestionar la mejora, desarrollo y transformación de las instituciones educativas.

La evaluación externa a los estándares de Desempeño Profesional Directivo aplicado en el periodo 2020-2021, los hallazgos muestran que el nivel de cumplimiento ha disminuido significativamente respecto a la ARG del año 2016, por lo cual se sugiere aplicar las recomendaciones del informe de auditoría entregado a la autoridad institucional, estas actividades para atender las recomendaciones deben priorizarse como mejoras de acuerdo a lo establecido en el PEI y reflexionar sobre la importancia de la ejecución de procesos de evaluación interna con la finalidad de valorar las acciones implementadas e identificar las que faltan por hacer para dar cumplimiento a estos estándares.



## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

La Auditoría Educativa monitorea y evalúa a las instituciones del Sistema Nacional de Educación y provee un informe acerca de la gestión de la calidad institucional y los niveles de logro alcanzados en función de los estándares de calidad educativa, compromete al equipo directivo a elaborar un Plan de Mejora que contribuya a la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educacionales con calidad y equidad. El Ministerio de Educación a través de la DNAGED tiene la responsabilidad de promover la continuidad de la aplicación de auditorías en las instituciones educativas del país.

Los informes de Auditoría Educativa de la institución muestran que las recomendaciones se asocian a los hallazgos encontrados de cada uno de los estándares del Desempeño Profesional Directivo, se adaptan a la realidad institucional y cuentan con el sustento legal.

Las entrevistas a los Líderes de los Equipos de Auditores Educativos representaron un aporte significativo a la investigación, ya que compartieron información relacionada a la ejecución del subproceso de auditoría en la Escuela de Educación Básica “Alfonso María Borrero” tanto de la ARG como de la A-SARG, además complementaron información relacionada a sus experiencias profesionales. La entrevista al directivo, vocales del Consejo Ejecutivo, la revisión de la documentación de auditoría y actas de los organismos institucionales permitió constatar que las actividades realizadas por los auditores educativos se efectuaron acorde al Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 y Código de Ética para Auditores Educativos.

Las auditorías educativas aplicadas en la institución han permitido identificar que es necesario que los actores educativos identifiquen el propósito de la Auditoría Educativa misma



que apoya a las instituciones educativas a gestionar la calidad, asimismo es necesario generar una cultura de evaluación institucional y el directivo debe promover la participación activa de los organismos institucionales.

En la institución educativa la socialización de la visita del EAuEd, cronograma, y resultados de auditoría de acuerdo a los hallazgos permiten determinar que estos procesos no han sido llevados a cabo de manera eficaz. Asimismo, la toma de decisiones, estrategias y seguimiento para cumplir las recomendaciones de auditoría no han sido ejecutadas por medio de un Plan de Mejora incluido en el Proyecto Educativo Institucional, por consiguiente, no se han cumplido todas las recomendaciones en la A-SARG.

La evaluación externa a los estándares de Desempeño Profesional Directivo cuyo período auditado corresponde al año lectivo 2020-2021, el nivel de cumplimiento de este grupo de estándares ha disminuido respecto a la ARG del año 2016.





## **5.2 Recomendaciones**

Los actores de la comunidad educativa reflexionen sobre el propósito de la aplicación de una Auditoría Educativa y el proceso que se ejecuta para la intervención de una institución educativa, que permita gestionar la calidad y así obtener resultados favorables en una evaluación externa.

El Ministerio de Educación mediante la DNAGED continúe con la aplicación de auditorías educativas a las instituciones del Sistema Nacional de Educación de acuerdo a los periodos establecidos en el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 y hacer públicos los resultados e informes como señala el Acuerdo Ministerial 450-13.

El Ministerio de Educación promueva la asignación de directivos bajo concurso de méritos y oposición con el fin de mantener continuidad en los procesos administrativos y una eficiente aplicación del Plan de Mejora institucional.

El equipo directivo promueva la participación de los organismos institucionales e informe de manera oportuna los procesos de Auditoría Educativa a todos los miembros de la comunidad educativa.

El equipo directivo se comprometa en realizar y ejecutar un Plan de Mejora que permita dar cumplimiento a las recomendaciones de los informes de Auditoría Educativa.

El equipo directivo considere las recomendaciones del informe de evaluación externa a los estándares de Desempeño Profesional Directivo como una guía que permita dar cumplimiento a este grupo de estándares.



## Referencias Bibliográficas

- Aguerrondo, I. (2013). El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas. *Revista Educar*, 49(1), 13-27.
- Aguerrondo, I. (2014). La Calidad de la Educación: Ejes para su definición y evaluación. *Revista Tallereduca*, 1(1), 1-15. <https://tallereduca.files.wordpress.com/2014/07/aguerrondo-calidad-educacion-3b3n-ejes.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial No449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Quito: Registro Oficial No417.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). *Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI)*. Quito: Registro Oficial No 955.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Editorial Pearson.
- Bravo-Gonzalez, J. y Gutiérrez-Cobos, L. (2020). *El estado situacional de las instituciones educativas en Ecuador como factor asociado al logro de aprendizajes*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Educación] Repositorio UNAE. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/123456789/1565/1/El%20estado%20situacional%20de%20las%20instituciones%20educativas%20en%20Ecuador%20como%20factor%20asociado%20al%20logro%20de.pdf>
- Cabrera, E., Zambrano, L., Mendoza, M. y Palma, G. (2020). El rol del auditor y su impacto en la gestión de las instituciones educativas del cantón Portoviejo. *Revista Polo del Conocimiento*, 5(10), 515-538. <https://doi: 10.23857/pc.v5i10.1830>
- Casassus, J. (2007). *La educación de ser emocional*. Santiago, Chile: Índigo.
- Coordinación Zonal 6 de Educación. (2016). *Informe final de Auditoría Educativa de la Escuela de Educación Básica "Alfonso María Borrero"*. Cuenca: 20 de mayo de 2016.
- Coordinación Zonal 6 de Educación. (2017). *Informe final de Auditoría de Seguimiento a la ARG de la Escuela de Educación Básica "Alfonso María Borrero"*. Cuenca: 14 de diciembre de 2017.
- Corbin, J., y Strauss, A. (1990). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Díaz-Bravo, L. Torruca-García, Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013) La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.



- Guba, E., y Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. In C. Derman, y J. Haro, *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, 113-145.
- Hamui-Sutton, J. y Varela-Ruíz, M. (2012). Metodología de investigación en educación médica. *Revista Elsevier*, 2(1), 55-60.
- Hernández Sampieri., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Editorial McGraw- Hill.
- León-Quitio, R. (2020). *Percepciones de los docentes del CECIB de Educación Básica “Arturo Quesada Mendieta” de Nabón sobre los procesos de la auditoría educativa*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Educación] Repositorio UNAE. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/123456789/1543/1/Trabajo%20de%20Titulaci%3fb3n%20Percepciones%20de%20los%20docentes%20del%20CECIB%20de%20Educaci%3fb3n%20B%3a%20sica%20e2%80%9cArturo%20Quesada%20.pdf>
- Macías-Loor, F., Zavala-González, J. y Peñafiel-Loor, J. (2019). Auditoría de gestión al proceso administrativo-académico en la Unidad Educativa Salinas del cantón San Vicente. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(4), 54-79. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.103>
- Marín, F., Riquett, M., Pinto, M., Romero, S. y Paredes, A. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Revista Redalyc*, 33(82), 344-365 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31053180015>
- Martínez, M. (2006). *Comportamiento humano: nuevos métodos de investigación* (2da ed.). Trillas.
- Ministerio de Educación (2012). *Documento de apoyo Plan de Mejora*. Quito: Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación.
- Ministerio de Educación. (2013). *Acuerdo Ministerial No. 0450-13*. Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE). Quito: 16 de diciembre de 2013.
- Ministerio de Educación. (2015a). *Código de Ética*. Quito: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.
- Ministerio de Educación. (2015b). *Manual de Auditoría de Calidad*. Quito: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.
- Ministerio de Educación. (2016). *Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0*. Quito: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.
- Ministerio de Educación. (2017). *Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa*. Quito: Subsecretaría de Fundamentos Educativos Dirección Nacional de



Estándares Educativos.

Ministerio de Educación. (2018, 10 de diciembre). *Calidad educativa* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=j6xSbVYrXoQ>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asambleageneral-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Paucar-Urdialez, M. (2020). *Evaluación externa del desempeño profesional directivo en la Unidad Educativa "Nicanor Aguilar Maldonado" periodo 2019-2020*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Educación] Repositorio UNAE. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/123456789/1536/1/TRABAJO%20DE%20TI TULACI%c3%93N%20MONSERRATH%20PAUCAR.pdf>

Pionce-Soledispa, M. (2018). Auditoría de Gestión Administrativa aplicada a la Unidad Educativa Fiscal "Alejo Lascano" en la Ciudad de Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 36-56. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i4.821>

Ramos-Castro, G., González-Sánchez, A., Hernández-Nariño, A., Prado-González, G., Garay-Crespo, M. y Scull-Martínez, M. (2020). La auditoría académica como herramienta para evaluar la calidad y apoyar la acreditación institucional. *Educación médica superior*, 34(2).

Román Puga, E. (2019). *Auditoría de calidad a la Gestión Escolar de la Unidad Educativa Particular Interamericana*. [Tesis de pregrado, Universidad del Azuay] Repositorio UDA. <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9017/1/14662.pdf>

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2da ed.). Editorial Morata.

Standaert, R. (2012). *Inspectorates of Europe: a critical analysis*. (1a ed.). Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica, VVOB.

Suarez, D., Martínez, M., Parra, A., y Jiménez, J. (2015). Investigación Documental Sobre Calidad De La Educación En Instituciones Educativas Del Contexto Iberoamericano 1. *Documentary Research About Quality In Education In Ibroamerican Schools. Entramados: Educación y Sociedad*, 0(2), 107-124. <http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/1389/1386>

Useda, E., y Delgado, W. (2019). Modelos de supervisión y política de calidad en la educación. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 117-124. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.704>

Valle-Lima, A. D. y Salazar-Collazo, T. (2021). *Metodología de la investigación pedagógica*. Material en soporte digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2da ed.). Mc Graw Hill.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4ta ed.). Sage Publications.



**Anexos**

**A1: Autorización del Distrito de Educación 01D02 Cuenca Sur para la ejecución del Trabajo de Titulación en la Escuela de Educación Básica Alfonso María Borrero.**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Oficio Nro. MINEDUC-CZ6-01D02-2020-04714-OF

Cuenca, 14 de septiembre de 2020

**Asunto:** TRABAJO DE TITULACIÓN

Señor Ingeniero  
David Antonio Feijoo Mendieta  
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al trámite No. 1355-ONLINE, de fecha 07 de septiembre de 2020, me permito comunicarle que, se autoriza el trabajo de titulación denominado "La auditoría y su impacto en la gestión administrativa de las instituciones educativas" en la Escuela de Educación Básica "Alfonso María Borrero" de la parroquia Santa Ana.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Magdalena De La Nube Abril Naranjo  
**DIRECTORA DISTRITAL 01D02- PARROQUIAS URBANAS: (SAN SEBASTIÁN A MONAY) Y PARROQUIAS RURALES: (BAÑOS A SANTA ANA)-EDUCACIÓN**

Referencias:  
- MINEDUC-CZ6-01D02-UDAC-2020-4761-E

Anexos:  
- solicitud\_distrito\_01d02\_cuenca\_sur\_.pdf

Copia:  
Señora  
Nidia Cumanda Toledo Paez  
**Responsable de la Unidad Distrital de Atención Ciudadana**

ve/mg



**A2: Autorización de la líder del equipo de AEd Zona 6 para ejecución de entrevistas con los líderes de los EAuEd de ARG y A-SARG en la IE.**

 Yolanda del Rosario Vivar Morocho <yolanda.vivar@educacion.gob.ec>  
Mar 27/07/2021 5:37  
Para: David Antonio Feijoo Mendieta

En atención a la solicitud se autoriza, la realización de la entrevista a los auditores Luis Gilberto Lema Lazo y Wilson Enrique García Padilla. Favor coordinar con los mencionados funcionarios la fecha, hora y medio virtual para su ejecución.

Saludos cordiales,

**Yolanda Vivar**  
Auditora Educativa  
Dirección Zonal de Apoyo, Seguimiento y Regulación  
Dirección: De la OEA y Brasilia. Cuenca - Ecuador  
Telf.: (+593 2) 4075878  
Código Postal: / Cuenca - Ecuador  
[www.educacion.gob.ec]www.educacion.gob.ec

   Juntos lo logramos



**A3: Validación del experto Mgs. Alfonso Delgado enfoque Auditor Educativo ARG y A-SARG.**

Cuenca, 16 de julio de 2021

Señores

Catalina Magaly Morocho Quishpi

David Antonio Feijoo Mendieta

**ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN- UNAE MENCIÓN AUDITORÍA EDUCATIVA**

Su despacho

De mis consideraciones:

Luego de expresar un cordial y atento saludo, informo que posterior a la retroalimentación desarrollada mediante reunión virtual con fecha 15 julio 2021 acerca de los instrumentos para el levantamiento de la información del guion de entrevista semiestructurada que será aplicada a los Líderes de los Equipos de Auditoría Educativa (LEAuEd) interventores en la Auditoría Regular General (ARG) y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) de la Escuela de Educación Básica "Alfonso María Borrero", considero que son pertinentes y se asocian de manera adecuada al proceso de ejecución de Auditoría Educativa (AEd).

Es lo que puedo informar en honor a la verdad y para los fines pertinentes.

Atentamente,

---

Mgs. Alfonso Delgado Montenegro  
DOCENTE UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
EDUCACIÓN-UNAE



**UNAE UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**A4: Validación del experto Mst. Celina Neira enfoque Directivo ARG y A-SARG.**

Cuenca, 14 de julio de 2021

Señores

**ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN- UNAE**


Su despacho

De mis consideraciones:

Luego de haber realizado el análisis de los instrumentos para el levantamiento de la información, considero que son pertinentes y se asocian de manera adecuada al proceso de ejecución de Auditoría Educativa (AEd).

Es lo que puedo informar en honor a la verdad y para los fines pertinentes.

Atentamente,

  
Mst. Celina Neira Castro  
CI: 0300865493  
RECTORA (E) COLEGIO DE  
BACHILLERATO  
CIUDAD DE CUENCA







**UNAE UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**A5: Validación del experto Mst. Cristian Castro enfoque Directivo ARG y A-SARG.**



UNIDAD EDUCATIVA  
PARTICULAR  
JOSÉ F. HIDALGO  
AMIE 01H00091



Cuenca, 14 de julio de 2021

Señores

**ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN  
EDUCACIÓN- UNAE**

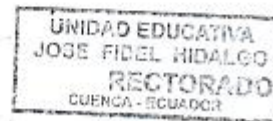
Su despacho

De mis consideraciones:

Luego de haber realizado el análisis de los instrumentos para el levantamiento de la información, considero que son pertinentes y se asocian de manera adecuada al proceso de ejecución de Auditoría Educativa (AEd).

Es lo que puedo informar en honor a la verdad y para los fines pertinentes.

Atentamente,



**MST. CRISTIAN CASTRO**  
RECTOR  
UNIDAD EDUCATIVA P. JOSÉ F. HIDALGO  
CI: 0102109899



**A6: Guion de entrevista semiestructurada LEAuEd ARG.**

Estimado/a, la participación en esta entrevista es estrictamente voluntaria. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistado:	LEAuEd
Entrevistadores:	Magaly Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	28/07/2021
Objetivo:	Identificar aspectos relacionados con el subproceso de ejecución de auditoría a la gestión educativa mediante el cumplimiento del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 para evaluar la efectividad de los procesos de Auditoría Educativa.

Preguntas:

1.-	¿Qué novedades tuvieron en la planeación de la AEd en la EEB Alfonso María Borrero?
2.-	¿Qué documentos de los solicitados entregó el directivo de la IE al LEAuED para la ARG?
3.-	¿Qué novedades tuvieron en la pre-investigación de la AEd en la IE?
4.-	¿Con la información dotada por la IE fue posible identificar el estado situacional preliminar de la institución, plantear hipótesis y elaborar un cronograma de AEd?
5.-	¿Considera que la inducción realizada al equipo directivo contribuyó a reducir el estado de incertidumbre?
6.-	¿La información presentada por la IE al EAUed fue de manera oportuna, veráz y relevante?
7.-	¿Cuáles fueron sus percepciones acerca de la actitud del directivo en cuanto a la entrega de documentación y la retroalimentación?
8.-	¿Durante la retroalimentación del informe preliminar de la AEd existieron observaciones y/o novedades de los directivos de la IE?
9.-	¿Qué aspectos se socializaron en la lectura del informe final de la AEd?
10.-	¿Cuál fue su percepción acerca de la actitud de los directivos con respecto a los compromisos adquiridos para la elaboración del Plan de Mejoras?
11.-	¿Se ha presentado alguna novedad en las encuestas de satisfacción realizadas por los directivos de las IE intervenidas?

Gracias por su colaboración.



**A7: Guion de entrevista semiestructurada LEAuEd A-SARG.**

Estimado/a, la participación en esta entrevista es estrictamente voluntaria. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistado:	LEAuEd
Entrevistadores:	Magaly Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	30/07/2021
Objetivo:	Identificar aspectos relacionados con el subproceso de ejecución de auditoría a la gestión educativa mediante el cumplimiento del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 para evaluar la efectividad de los procesos de Auditoría Educativa.

Preguntas:

1.-	¿Qué novedades tuvieron en la planeación de la AEd en la EEB Alfonso María Borrero?
2.-	¿Cómo se desarrolló el contacto con el directivo? ¿Se presentaron novedades?
3.-	¿La información solicitada al directivo de la IE fue presentada de manera oportuna?
4.-	¿Qué novedades se presentaron durante el análisis y estudio de la información de la IE como el informe de la ARG?
5.-	¿Qué novedades tuvieron durante el llenado del aplicativo A-SARG con los estándares no cumplidos y parcialmente cumplidos y sus recomendaciones de la ARG?
6.-	¿Qué novedades adicionales tuvieron en la pre-investigación de la AEd en la IE?
7.-	¿Considera usted que la inducción realizada al equipo directivo contribuyó a reducir el estado de incertidumbre sobre la A-SARG?
8.-	¿La información presentada por la IE al EAUed fue de manera oportuna, veraz y relevante?
9.-	¿Cuáles fueron sus percepciones acerca de la actitud del directivo en cuanto a la entrega de documentación y durante la retroalimentación?
10.-	Las actividades para la verificación de estándares permitieron realizar el contraste de información
11.-	¿Qué aspectos se socializaron en la lectura del informe final de la AEd?
12.-	¿Cuál fue su percepción acerca de la actitud de los directivos con respecto a los compromisos adquiridos para la elaboración del Plan de Mejoras?
13.-	¿Se ha presentado alguna novedad en las encuestas de satisfacción realizadas por los directivos de las IE intervenidas?

Gracias por su colaboración.



### A8: Guion de entrevista semiestructurada Directivo IE ARG y A-SARG.

Estimado/a, la participación en esta entrevista es de carácter voluntario. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistado:	Directivo IE periodo 2015-2016 y 2017-2018
Entrevistadores:	Catalina Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	30/07/2021
Objetivo:	Identificar aspectos relacionados con el subproceso de ejecución de auditoría a la gestión educativa mediante el cumplimiento del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 para evaluar el impacto de la Auditoría Educativa en la mejora de la calidad de la educación.

#### Preguntas:

1.-	¿Cómo fue la organización de la IE para la Auditoría Regular General (ARG) y la Auditoría de seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) a partir de la carta de contacto del Equipo de Auditores educativos (EAuEd)?
2.-	¿Qué documentos de los solicitados por el EAuEd de la ARG fueron enviados y que información solicitada por el EAuEd fue enviada?
3.-	¿El desarrollo de la ARG y la A-SARG tuvo concordancia al cronograma de actividades socializada por el EAuEd?
4.-	¿La inducción realizada por el EAuEd en la ARG y A-SARG contribuyó a reducir el estado de incertidumbre con respecto a la AEd?
5.-	¿La información solicitada por el EAuEd en la ARG y A-SARG estuvo acorde a los estándares de calidad?
6.-	¿Cuáles fueron sus percepciones acerca de la actitud del EAuEd de la ARG y la A-SARG en la revisión documental y retroalimentación?
7.-	¿Durante la retroalimentación del informe preliminar de la ARG se presentaron novedades?
8.-	¿Qué aspectos se socializaron en la lectura del informe final de la ARG y de la A-SARG?
9.-	¿Cuáles fueron los compromisos adquiridos que constan en el acta final de la ARG y de la A-SARG?
10.-	¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de las actividades del EAuEd que calificó en la encuesta de satisfacción de la ARG y de la A-SARG?
11.-	¿Qué decisiones y acciones realizó el equipo de directivos posterior a la ARG y la A-SARG? ¿Cómo se socializó el estado situacional de la institución a la Comunidad educativa de la ARG y el nivel de cumplimiento de la A-SARG?
12.-	¿El Informe Final de la ARG y de la A-SARG aportó como una guía objetiva para la aplicación de estrategias? ¿Qué estrategias se implementaron para cumplir con las recomendaciones de la ARG y la A-SARG? ¿Quiénes participaron de las estrategias? ¿De qué manera las estrategias se priorizaron como mejoras en el PEI?
13.-	¿Cómo se realizó el seguimiento a la implementación de estrategias para evidenciar el cumplimiento de las recomendaciones de la ARG y de la A-SARG? ¿Quiénes estuvieron a cargo del seguimiento?
14.-	¿Por qué cree usted que no se han cumplido todas las recomendaciones del informe de ARG y de la A-SARG relacionadas con los estándares de desempeño directivo?
15.-	Incluir la pregunta Considera importante la aplicación de auditorías educativas en las instituciones.

Gracias por su colaboración.



### A9: Guion de entrevista semiestructurada vocal Consejo Ejecutivo IE ARG.

Estimado/a, la participación en esta entrevista es estrictamente voluntaria. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistado:	Vocal Consejo Ejecutivo período 2015-2016
Entrevistadores:	Magaly Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	21/07/2021
Objetivo:	Identificar aspectos relacionados con el subproceso de ejecución de auditoría a la gestión educativa mediante el cumplimiento del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 para evaluar el impacto de la Auditoría Educativa en la mejora de la calidad de la educación.

#### Preguntas:

1.-	¿Cómo fue la organización de la IE (actividades e involucrados) a partir de la carta de contacto del EAuEd?
2.-	¿Qué documentos de los solicitados por el EAuEd fueron enviados? RP: TENIA CONOCIMIENTO DE QUE LOS AUED SOLICITARION DOCUMENTOS
3.-	¿El desarrollo de la AuEd tuvo concordancia al cronograma de actividades socializada por el EAuEd?
4.-	¿La inducción realizada por el EAuEd contribuyó a reducir el estado de incertidumbre con respecto a la AEd?
5.-	¿La información solicitada por el EAuEd estuvo acorde a los estándares de calidad?
6.-	¿Cuáles fueron sus percepciones acerca de la actitud del EAuEd en la revisión documental y retroalimentación?
7.-	¿Durante la retroalimentación del informe preliminar se presentaron novedades?
8.-	¿Qué aspectos se socializaron en la lectura del informe final de la AEd?
9.-	¿Cuáles fueron los compromisos adquiridos que constan en el acta final de AEd?
10.-	¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de las actividades del EAuEd que calificó en la encuesta de satisfacción de la AEd?
11.-	¿Qué decisiones y acciones realizó el equipo de directivos posterior a la ARG? ¿Cómo se socializó el estado situacional de la institución a la Comunidad educativa?
12.-	¿El Informe Final de AEd aportó como una guía objetiva para la aplicación de estrategias (Plan de Mejora)? ¿Qué estrategias se implementaron para cumplir con las recomendaciones de la ARG? ¿Quiénes participaron de las estrategias? ¿De qué manera las estrategias se priorizaron como mejoras en el PEI?
13.-	¿Cómo se realizó el seguimiento a la implementación de estrategias (planificación de mejoras) para evidenciar el cumplimiento de las recomendaciones? ¿Quiénes estuvieron a cargo del seguimiento?
14.-	¿Por qué cree usted que no se han cumplido todas las recomendaciones del informe de ARG relacionadas con los estándares de desempeño directivo?

Gracias por su colaboración.



### A10: Guion de entrevista semiestructurada vocal Consejo Ejecutivo IE A-SARG.

Estimado/a, la participación en esta entrevista es estrictamente voluntaria. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistado:	Vocal Consejo Ejecutivo período 2017-2018
Entrevistadores:	Magaly Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	21/07/2021
Objetivo:	Identificar aspectos relacionados con el subproceso de ejecución de auditoría a la gestión educativa mediante el cumplimiento del Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 para evaluar el impacto de la Auditoría Educativa en la mejora de la calidad de la educación.

#### Preguntas:

1.-	¿Cómo fue la organización de la IE (actividades e involucrados) a partir de la carta de contacto del EAuEd?
2.-	¿Qué información solicitada por el EAuEd fueron enviados?
3.-	¿El desarrollo de la AuEd tuvo concordancia de acuerdo al cronograma de actividades socializada por el EAuEd?
4.-	¿La inducción realizada por el EAuEd contribuyó a reducir el estado de incertidumbre con respecto a la AEd?
5.-	¿La información solicitada por el EAuEd estuvo acorde a los estándares de calidad?
6.-	¿Cuáles fueron sus percepciones acerca de la actitud del EAuEd en la revisión documental y retroalimentación?
7.-	¿Qué aspectos se socializaron en la lectura del informe final de la AEd? (resultados, estado situacional, firma acta)
8.-	¿Cuáles fueron los compromisos adquiridos que constan en el acta final de AEd?
9.-	¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de las actividades del EAuEd que calificó en la encuesta de satisfacción de la AEd?
10.-	¿Qué decisiones y acciones realizó el equipo de directivos posterior a la A-SARG? ¿Cómo se socializó el resumen ejecutivo de la institución a la Comunidad educativa?
11.-	¿El Informe Final de AEd aportó como una guía objetiva para la aplicación de estrategias (Plan de Mejora)? ¿Qué estrategias se implementaron para cumplir con las recomendaciones de la A-SARG? ¿Quiénes participaron de las estrategias? ¿De qué manera las estrategias se priorizaron como mejoras en el PEI?
12.-	¿Cómo se realizó el seguimiento a la implementación de estrategias (planificación de mejoras) para evidenciar el cumplimiento de las recomendaciones? ¿Quiénes estuvieron a cargo del seguimiento?
13.-	¿Por qué cree usted que no se han cumplido todas las recomendaciones del informe de A-SARG relacionadas con los estándares de desempeño directivo?

Gracias por su colaboración.



### A11: Cuestionario grupos focales docentes de la IE ARG y A-SARG.

Estimado/a, la participación en este grupo focal es estrictamente voluntaria. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistados:	Docentes de la IE períodos 2015-2016 y 2017-2018.
Entrevistadores:	Magaly Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	22/07/2021
Objetivo:	Identificar las percepciones de los docentes acerca la Auditoría Regular General y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General con el fin de evaluar el impacto en la mejora de los estándares de desempeño directivo.

#### Preguntas:

1.-	¿Cómo fue la organización de la IE a partir de la carta de contacto de la visita de AEd (ARG-A-SARG) recibida por el directivo? ¿Cómo fue socializada la visita de las dos auditorías educativas? ¿Qué aspectos (fecha, cronograma, observaciones áulicas, etc. ¿No decir en la pregunta) fueron socializados? ¿La IE tenía organizada la documentación para la ARG y A-SARG de los estándares de calidad?
2.-	¿Cómo percibió la actuación de los directivos durante las dos visitas de AEd? ¿Por qué cree que actuaban de esa manera?
3.-	¿Cuál fue su percepción y experiencia en los procesos de AEd llevados a cabo en la IE? ¿Cómo percibió la actitud del EAuEd (ARG y A-SARG)?
4.-	¿El desarrollo de las AuEds tuvo concordancia los cronogramas respectivos de actividades socializada por el EAuEd? ¿Qué actividades recuerda que fueron realizadas por el EAuEd?
5.-	¿Qué decisiones y acciones realizó el equipo de directivos posterior a la ARG y A-ARG? ¿Cómo se socializó el estado situacional (ARG) y el nivel de cumplimiento (A-SARG) de la institución a la Comunidad educativa? ¿La toma de decisiones se realizó desde el Consejo Ejecutivo? ¿De los estándares de GE, DI y DO en cuáles fueron que no se cumplieron y se cumplieron parcialmente algunos estándares?
6.-	¿Los informes de ARG y A-SARG aportaron como una guía objetiva para la aplicación de estrategias (Plan de Mejora)? ¿Qué estrategias se implementaron para cumplir con las recomendaciones de la ARG y A-SARG relacionadas a los estándares de DI? ¿Quiénes participaron de las estrategias? ¿De qué manera las estrategias se priorizaron como mejoras en el PEI?
7.-	¿Cómo se realizó el seguimiento a la implementación de estrategias (planificación de mejoras) para evidenciar el cumplimiento de las recomendaciones? ¿Quiénes estuvieron a cargo del seguimiento?
8.-	¿Por qué cree usted que no se han cumplido todas las recomendaciones del informe de ARG y A-SARG relacionadas con los estándares de desempeño directivo?

Gracias por su colaboración.





**A12: Cuestionario grupos focales representantes legales de estudiantes de la IE ARG y A-SARG.**

Estimado/a, la participación en este grupo focal es estrictamente voluntaria. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistados:	Representantes legales de la IE períodos 2015-2016 y 2017-2018.
Entrevistadores:	Magaly Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	23/07/2021
Objetivo:	Identificar las percepciones de los representantes legales acerca de la Auditoría Regular General y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General con el fin de evaluar el impacto en la mejora de los estándares de desempeño directivo.

**Preguntas:**

1.-	¿El equipo directivo socializó la visita de auditores externos en la IE? ¿De qué manera?
2.-	¿Cómo percibieron la actuación de los directivos y docentes durante la visita de AEd? ¿Usted participó en el conversatorio con los auditores?
3.-	¿Conoce usted los resultados de las auditorías realizadas a la institución educativa?, ¿Qué actividades realizó el equipo directivo posterior a las auditorías?
4.-	¿Ha evidenciado la ejecución de estrategias para mejorar la calidad educativa de la IE, participó en alguna de ellas?
5.-	¿Cree usted que se han cumplido las recomendaciones de Auditoría Educativa, en caso de ser favorable su percepción considera que ha mejorado la gestión de la calidad educativa?
6.-	¿Considera importante la aplicación de AEd en la IE?, de ser favorable su respuesta explique la razón.

Gracias por su colaboración.





**A13: Cuestionario grupos focales estudiantes de la IE ARG y A-SARG.**

Estimado/a, la participación en este grupo focal es estrictamente voluntaria. La información recopilada no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Tema:	Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares de desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”
Entrevistados:	Estudiantes de la IE períodos 2015-2016 y 2017-2018.
Entrevistadores:	Magaly Morocho – David Feijoo
Fecha de la entrevista:	02/08/2021
Objetivo:	Identificar las percepciones de los estudiantes acerca la Auditoría Regular General y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General con el fin de evaluar el impacto en la mejora de los estándares de desempeño directivo.

**Preguntas:**

1.-	¿El equipo directivo socializó la visita de auditores externos en la IE? ¿De qué manera?
2.-	¿Cómo percibieron la actuación de los directivos y docentes durante la visita de AEd? ¿Usted participó en el conversatorio con los auditores o en la clase observada?
3.-	¿Conoce usted los resultados de las auditorías realizadas a la institución educativa?
4.-	¿Conoce usted qué actividades realizó el equipo directivo posterior a las auditorías?
5.-	¿Cree usted que luego de la AEd, ha mejorado la gestión de la calidad educativa institucional?
6.-	¿Considera que se han dado cambios en la gestión institucional luego de los procesos de auditoría educativa?

Gracias por su colaboración.



**UNAE UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**A14: Cuestionario para docentes de la IE.**

Obtenido de Google Forms®:

**ARG:** <https://forms.office.com/r/hDdUL7TiBt>

**A-SARG:** <https://forms.office.com/r/j7U37srEXA>



**A15: Tabla cualitativa y porcentual de la encuesta de la ARG.**

**Pregunta**

1.- ¿En qué nivel considera que la Institución Educativa tenía la información administrativa y curricular en función de los estándares de calidad antes de la visita del Equipo de Auditores Educativos de Zona?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	3	33,33	2	22,22	4	44,44

2.- ¿Cómo evalúa el grado de organización del equipo directivo previo a la Auditoría Regular General?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	1	11,11	5	55,55	3	33,33

3.- ¿La socialización de la ejecución de la Auditoría Regular General en la institución fue oportuna y clara?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
1	11,11	3	33,33	2	22,22	3	33,33

4.- ¿Cómo evalúa la actitud del equipo de Auditoría Educativa?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
1	11,11	3	33,33	3	33,33	2	22,22

5.- ¿El proceso de Auditoría Regular General representó un beneficio que coadyuvó a la mejora de la calidad educativa institucional?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
1	11,11	3	33,33	3	33,33	2	22,22

6.- ¿El equipo directivo socializó el estado situacional de la Institución posterior a la emisión del Informe Final de Auditoría Regular General?

Si		No	
Nro.	%	Nro.	%
6	66,67	3	33,33

En caso de ser afirmativa su respuesta.

7.- ¿Cuál era el estado situacional de la institución?

Destacado		Satisfactorio		En proceso		No cumple	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	0	0	7	77,77	2	22,22

8.- ¿En qué grupo de estándares se presentaron más estados de alerta amarillo y rojo?

Gestión Escolar		Desempeño Directivo		Desempeño Docente	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	9	100	0	0



Pregunta

9.- ¿Con qué frecuencia participó en la implementación de las estrategias para cumplir con las recomendaciones de la Auditoría Regular General relacionadas a los estándares de calidad educativa?

Siempre		Frecuentemente		A veces		Nunca	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
1	11,11	3	33,33	5	55,56	0	0

10.- ¿En qué grado se implementaron las estrategias como mejoras en los estándares del desempeño directivo? (A.1.2, A.1.3, B.3.3, D.1.2, D.1.3, D.2.2, A.2.2, A.2.4, A.3.4, B.2.1, B.2.4, B.3.4, C.1.5, C.1.7, C.1.8, C.3.3, C.3.6, C.4.2).

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
2	1,25	26	16,25	72	45	60	37,5

11.- ¿Qué tan eficiente ha sido la implementación de las estrategias para cumplir con las recomendaciones de la Auditoría Regular General relacionadas a los estándares de Desempeño Directivo?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	2	22,22	5	55,56	2	22,22

12.- ¿Con qué frecuencia se efectuó seguimiento y monitoreo a la implementación de la Planificación de Mejoras para cumplir con las recomendaciones de auditoría?

Siempre		Frecuentemente		A veces		Nunca	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	2	22,22	7	77,78	0	0

13.- ¿En qué nivel considera que se cumplieron las recomendaciones del informe de Auditoría Regular General relacionadas a los estándares del desempeño directivo?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	2	22,22	5	55,56	2	22,22

14.- ¿Por qué considera que no se han cumplido todas las recomendaciones relacionadas a los estándares de desempeño directivo luego de la Auditoría Regular General?

Directivos a Encargo		Cambio de Directivos		Falta empoderamiento directivo		Cambio personal docente	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
2	20	3	30	5	50	0	0

Fuente: Elaboración propia.



**A16: Tabla cualitativa y porcentual de la encuesta de la A-SARG.**

**Pregunta**

1.- ¿En qué nivel considera que la Institución Educativa tenía la información administrativa y curricular en función de los estándares de calidad antes de la visita del Equipo de Auditores Educativos de Zona?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	4	26,67	8	53,33	3	20

2.- ¿Cómo evalúa el grado de organización del equipo directivo previo a la Auditoría de Seguimiento a la ARG?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	8	53,33	5	33,33	2	13,34

3.- ¿La socialización de la ejecución de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la institución fue oportuna y clara?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
2	13,33	8	53,33	3	20	2	13,33

4.- ¿Cómo evalúa la actitud del equipo de Auditoría Educativa?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	7	46,67	7	46,67	1	6,67

5.- ¿El proceso de Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General representó un beneficio que coadyuvó a la mejora de la calidad educativa institucional?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	11	73,33	2	13,33	2	13,33

6.- ¿El equipo directivo socializó el nivel de cumplimiento de las recomendaciones de la en la Institución posterior a la emisión del Informe Final de Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General?

Si		No	
Nro.	%	Nro.	%
12	80	3	20

En caso de ser afirmativa su respuesta.

7.- ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de las recomendaciones?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	5	38,46	6	46,15	2	23,08

8.- ¿Cuáles fueron los estándares que no se cumplieron y que se cumplieron parcialmente?

Gestión Escolar		Desempeño Directivo		Desempeño Docente	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
7	46,67	5	33,33	3	20



Pregunta

9.- ¿Con qué frecuencia participó en la implementación de las estrategias para cumplir con las recomendaciones de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General relacionadas a los estándares de desempeño directivo?

Siempre		Frecuentemente		A veces		Nunca	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
1	6,67	8	53,33	6	40	0	0

10.- ¿En qué grado se implementaron las estrategias como mejoras en los estándares del desempeño directivo? (A.1.2, A.1.3, B.3.3, D.1.2, D.1.3, D.2.2, A.2.2, A.2.4, A.3.4, B.2.1, B.2.4, B.3.4, C.1.5, C.1.7, C.1.8, C.3.3, C.3.6, C.4.2).

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
3	1,68	69	38,55	88	49,16	19	10,61

11.- ¿Qué tan eficiente han sido las estrategias implementadas para cumplir con las recomendaciones de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General relacionadas a los estándares de calidad educativa?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	4	26,67	10	66,67	1	6,66

12.- ¿Con qué frecuencia se efectuó seguimiento y monitoreo a la implementación de la Planificación de Mejoras para cumplir con las recomendaciones de auditoría?

Siempre		Frecuentemente		A veces		Nunca	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
1	6,66	7	46,66	7	46,66	0	0

13.- ¿En qué nivel considera que se cumplieron las recomendaciones del informe de Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General relacionadas a los estándares del desempeño directivo?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
0	0	7	46,66	7	46,66	1	6,66

14.- ¿Por qué considera que no se han cumplido todas las recomendaciones relacionadas a los estándares de desempeño directivo luego de la Auditoría Regular General?

Directivos a Encargo		Cambio de Directivos		Falta empoderamiento directivo		Cambio personal docente	
Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
4	20	10	50	4	20	2	10

Fuente: Elaboración propia.



**A17: Transcripciones de las entrevistas efectuadas a los LEAuEd, Directivo, Docentes y Grupos Focales.**

Para obtener la clave de cifrado el investigador deberá solicitar autorización a los autores del presente trabajo de titulación con el debido fundamento y compromiso que los citará en su investigación.

Descargar de Mega®:

<https://mega.nz/file/qSgRGaTK>

**A18: Resultados estadísticos del cuestionario para docentes de la IE ARG.**

Descargar de Mega®:

[https://mega.nz/file/yThF2agJ#Lo9RGO2v\\_pmeUqDqEz-oUL1G12NRLHGPeVwDoHPZKP4](https://mega.nz/file/yThF2agJ#Lo9RGO2v_pmeUqDqEz-oUL1G12NRLHGPeVwDoHPZKP4)

**A19: Resultados estadísticos del cuestionario para docentes de la IE A-SARG.**

Descargar de Mega®:

<https://mega.nz/file/CXgBGSZD#EpLhjmT06w-4JhL2UHT6wfMSzrLZzy2aQPoGjcIVnoA>

**A20: Informe Final de evaluación externa de los estándares del Desempeño Profesional Directivo año lectivo 2020-2021.**

Enlace de descarga Mega®:

[https://mega.nz/file/2LI03DwA#mk6J9otx4oTDE\\_TUzZZd7PAju4a1pxs1lqUUpkzM0oY](https://mega.nz/file/2LI03DwA#mk6J9otx4oTDE_TUzZZd7PAju4a1pxs1lqUUpkzM0oY)



**A21: Revisión documental (investigación de campo) obtenido de la Escuela de Educación Básica “Alfonso María Borrero”.**



Elaboración propia





Cláusula de licencia y autorización para publicación en el  
Repositorio Institucional

---

Catalina Magaly Morocho Quishpi en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela Alfonso María Borrero", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 17 de septiembre del 2021

---

Catalina Magaly Morocho Quishpi

C.I: 0302167762



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el  
Repositorio Institucional

---

David Antonio Feijoo Mendieta en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela Alfonso María Borrero", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 17 de septiembre del 2021

---

David Antonio Feijoo Mendieta

C.I: 0105294334



**UNA E**

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Catalina Magaly Morocho Quishpi, autora del trabajo de titulación "Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela Alfonso María Borrero", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Azogues, 17 de septiembre de 2021

---

Catalina Magaly Morocho Quishpi

C.I: 0302167762



**UNAE**

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

David Antonio Feijoo Mendieta, autor del trabajo de titulación "Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela Alfonso María Borrero", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Azogues, 17 de septiembre de 2021

---

David Antonio Feijoo Mendieta

C.I: 0105294334



**UNA E**

## Certificación del Tutor

---

Yo, Jaime Iván Ullauri Ullauri, tutor del trabajo de titulación denominado "Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela Alfonso María Borrero" perteneciente a los estudiantes: Catalina Magaly Morocho Quishpi con C.I. 0302167762, David Antonio Feijoo Mendieta con C.I. 0105294334. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 1 % de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 15 de septiembre de 2021



Jaime Iván Ullauri Ullauri

C.I: 0102847472