

UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

COORDINACIÓN DE GESTIÓN ACADÉMICA DE POSGRADOS

EL INFORME DE AUDITORÍA:

Contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un Plan de Mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la calidad en educación con mención en Auditoría Educativa

Autor (es):
Edwin Hernán Carpio Chuchuca
C.I.: 0106813157

Adriana Genoveva Samaniego Benavidez
C.I.: 0105700207

Tutor:
PhD. Liliana de la Caridad Molerio Rosa
C.I.:0107081374

Azogues, Ecuador
Febrero, 2021

Resumen

La presente investigación se orienta hacia el análisis de la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, en el diseño de un Plan de Mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados. Para lo cual se aplicó la metodología de las 4Ls (Logros, Limitaciones, Lecciones aprendidas y Líneas a seguir) en base a la literatura científica con el objetivo de sistematizar los resultados de la auditoría y la entrevista realizada a la MSc. Tatiana Vásquez Vicerrectora de la institución. Una vez identificado que la institución incumplió de manera reincidente con varios estándares del desempeño profesional directivo, se procedió a la revisión de las causas de estas problemáticas reincidentes. En este sentido, se procedió a realizar el análisis de los hallazgos y recomendaciones del informe de auditoría y se pudo determinar que estos son ambiguos y generan confusión a los actores encargados de realizar el plan de mejora institucional ya que no se declara de manera objetiva los lineamientos legales, los responsables, los recursos, las metas que se deberían alcanzar a mediano y corto plazo. Por otra parte, se evidenció la falta de la designación de una autoridad permanente, que permita un seguimiento continuo a los problemas de la institución. Por lo que a partir de estos resultados se dejan las recomendaciones para futuras investigaciones en auditoría educativa.

Palabras clave: auditoria educativa, informe de auditoría educativa, hallazgos, recomendaciones, plan de mejora.

Abstract

This research is focused on the analysis of the results and recommendations obtained from the follow-up audit to the general regular audit that was implemented through a contribution at Alberto Andrade Arízaga Brummel School (Unidad Educativa), in the design of an Improvement Plan associated to the Senior Professional Performance Standards which were marked as not achieved. Then, it was applied the 4Ls methodology known in Spanish as (Logros, Limitaciones, Lecciones aprendidas y Líneas a seguir) and in English known as: (Achievements, Limitations, Lessons learned and Lines to follow), based on the scientific literature in order to systematize the results of the audit and the interview conducted to the MSc. Tatiana Vásquez Vice principal of that school. Once it was identified that the school repeatedly failed to accomplish with various Senior Professional Performance Standards, we proceeded to analyze the reasons of these recurring issues. In this way, an analysis of the findings and recommendations of the audit report was developed, determining that they are ambiguous and generate confusion for the actors in charge of carrying out the school improvement plan because there are not objectively stated the legal guidelines, the responsible people, the resources and the goals that should be achieved in the medium and short term. On the other hand, the absence of a permanent authority, who would allow continuous monitoring of the school's problems was noticed. Therefore, the recommendations for future research in educational auditing are left based in the results obtained in the audit.

Keywords: educational audit, educational audit report, findings, recommendations, improvement plan

TABLA DE CONTENIDO

Resumen 2
Abstract 3
1. INTRODUCCIÓN 7
1.1. Planteamiento del problema 9
1.2. Contextualización de la situación o problema a investigar 11
1.3. Justificación 13
1.4. Objetivos 15
1.4.1. Objetivo General. 15
1.4.2. Objetivos específicos. 15
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL 16
2.1. Aproximación a las definiciones de calidad y calidad educativa 16
2.2. Gestión de la calidad educativa 19
2.2.1. Gestión de la calidad educativa desde una perspectiva general. 19
2.2.2. Gestión de la calidad en el Ecuador a partir de su Marco Normativo Legal. 21
2.3. Los Estándares de Calidad Educativa en el Ecuador 25
2.4. Auditoría Educativa 29
2.5. Informe de Auditoría 32
2.6. Matriz de 4Ls como enfoque de diagnóstico 36
2.7. Plan de mejora 37
2.7.1. El desempeño profesional directivo en la mejora institucional. 37
2.7.2. Normativas internacionales en relación con la aplicados con el diseño del plan de mejora institucional educativo. 39
2.7.3. Definición y componentes de un plan de mejora institucional. 43
3. METODOLOGÍA 46
3.1. Diseño de la investigación 46
3.2. Enfoque de la investigación 46
3.3. Métodos de la investigación 47
3.4. Metodología de la investigación 50

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información 53
3.6. Categorías de análisis y operacionalización de categorías de análisis 54
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 56
4.1. Sistematización de los resultados de la entrevista 57
4.2. Análisis de los datos obtenidos en la entrevista 58
4.2.1. D1.C1.DI2 Implementación el Proyecto Educativo Institucional (PEI). 59
4.2.2. D1.C1.DI3. Supervisar la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. 59
4.2.3. D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente. 60
4.2.4. D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente. 60
4.2.5. D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa. 61
4.2.6. D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje. 61
4.2.7. Autopercepción y conocimientos generales sobre la A-SARG. 62
4.3. Diseño de la propuesta del Plan de Mejora Institucional 63
5. CONCLUSIONES 68
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72
7. ANEXOS 75
ANEXO 1: Guía de la entrevista planteada al directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel 75
ANEXO 2: Resumen de la Entrevista. 78
ANEXO 3: **Reporte del software Atlas Ti sobre los resultados de la evaluación de la A-SARG** 81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: MARCO NORMATIVO LEGAL EDUCATIVO 23
TABLA 2:ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA EDUCATIVA: CONTENIDO DEL INFORME 35
TABLA 3: CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE UNA AUDITORIA 35
TABLA 4: COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA 44
TABLA 5: FASES DE UN ESTUDIO DE CASO 51
TABLA 6: ETAPAS PARA ABORDAR EL ESTUDIO DE CASO DE LA INVESTIGACIÓN 52
TABLA 7: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. 54
TABLA 8: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA A-SARG 57
TABLA 9: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL. 64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: FICHA TÉCNICA DE CONCRECIÓN DEL ESTÁNDAR 28
ILUSTRACIÓN 2: DEFINICIONES DE LA MATRIZ 4LS 37

1. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo ecuatoriano ha cambiado a lo largo del tiempo, actualmente su realidad se centra en la correcta aplicación de los estándares de calidad educativa en las instituciones del país. En una línea de tiempo y con los cambios en el ámbito de la educación, la investigación está centrada en la última década, en la cual el Ministerio de Educación (MinEduc) realizó un análisis del sistema educativo del país. Por esta razón, el MinEduc, consideró necesario un ajuste curricular que garantice a los ecuatorianos el derecho a una educación de calidad y calidez tomando como referencia aspectos de la normativa legal, entre ellos: la Constitución del 2008, el Modelo Nacional de Gestión Educativa del 2009, la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe (LOEI) del 2011 y seguidamente del Reglamento a la LOEI del 2012, el Acuerdo Ministerial No. 020-12, el Acuerdo Ministerial No. 0450-13 y el Plan Decenal de Educación del 2006. Para su efecto fue necesario también implementar un sistema de evaluación externa y con ello se dio lugar a la creación de la figura profesional del auditor educativo determinando su campo de acción, funciones y roles.

Como autor importante de la evaluación externa, una de las funciones que desempeña el auditor educativo según el Acuerdo Ministerial No. 0450-13 es “Proveer información válida y confiable a las autoridades en los aspectos (pedagógicos, administrativos, normativos, legales, etc.); además elaborar el informe de Auditoría Educativa sobre cada institución para comprometerlas a elaborar un plan de mejora” (MinEduc, 2013, p. 10).

El propósito de esta investigación es analizar la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay

(Ecuador) en el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados.

El desarrollo del presente trabajo se efectuó bajo un enfoque cualitativo. En la metodología se trabajó con los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético. Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la entrevista estructurada y como instrumento una guía de la entrevista con la finalidad de conseguir información necesaria acerca del informe de la A-SARG realizada a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, en relación con los estándares del desempeño profesional directivo, principalmente de aquellos que fueron señalados como no logrados y entre otros aspectos que atañen a la calidad y a la auditoria educativa. Para el análisis de los resultados de la auditoría se empleó un análisis en base a las *Limitaciones, Logros, Lecciones aprendidas y Líneas a Seguir* como instrumento guía para mostrar la contribución que tuvieron los hallazgos y recomendaciones en el diseño de un plan de mejora.

La estructura del informe de investigación contempló cinco capítulos; en primer lugar, se trabajó la introducción que abarca los antecedentes, el planteamiento del problema, objetivos y preguntas de investigación, así como la justificación del estudio de caso único. En segundo lugar, el marco teórico que engloba las teorías de: calidad, calidad educativa, gestión de la calidad educativa, estándares de calidad educativa, la auditoría educativa, informe de auditoría, plan de mejora, desempeño profesional directivo y literatura actual, entre otros estudios teóricos que contribuyen al estudio de caso. En tercer lugar, se abordó la metodología de investigación utilizada. El cuarto capítulo corresponde al análisis de datos, así como los resultados dados por categorías y subcategorías explícitas. Por último, se elaboraron las conclusiones del estudio de caso y las recomendaciones del mismo para la investigación como sustento para futuras investigaciones.

1.1. Planteamiento del problema

Alcanzar la calidad educativa se ha convertido en uno de los principales objetivos del Ministerio de Educación del Ecuador. Por su parte, el estado ecuatoriano través de la Constitución del 2008 en el artículo 27 expresa que: "La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar"

Para dar cumplimiento a la demanda de la Constitución, el Ministerio de Educación a través del Acuerdo Ministerial N° 0450-13, implementó en el año 2013 el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE), mismo que para su operatividad vincula diversos Estándares de Calidad.

Con base en los antecedentes descritos en el Acuerdo Ministerial N° 0450-13 (MinEduc, 2013), el MNASGE surge a raíz de la incompleta implementación de la supervisión educativa y como consecuencia a esto, se crean dos perfiles profesionales; el de asesoría educativa y el de auditoría educativa, con la intención de lograr los objetivos planteados por este modelo, quedando definidos de esta manera los roles y campos de acción para cada uno de estos perfiles profesionales. En cuanto al desempeño profesional del equipo de auditores, su ejecución está fundamentada en las normas ISO 19011.[1]

[1] ISO 19001: Organización Internacional de Normalización, es una organización para la creación de estándares internacionales de Calidad, hace un compendio de las diferentes técnicas que podrían emplearse para la ejecución de la auditoría.

Desde la implementación del MNASGE existen algunas instituciones a nivel nacional que no han podido responder a las exigencias del esta nueva normativa. Esto puede deberse a múltiples problemas, tales como: excesivo número de Estándares de Calidad, malas prácticas profesionales, deficiencia de infraestructura, entre otros (Guerrero Moncayo , 2015).

Para la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, al igual que para las diferentes instituciones educativas del Ecuador, es menester, alcanzar los Estándares de Calidad Educativa planteados por el Ministerio de Educación. Sin embargo, su autoridad tras una entrevista informal no estructurada, señaló que, la institución luego de dos diferentes auditorías (Auditoría Regular General y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General) y de la asesoría recibida por el grupo de asesores educativos tiene aún varios Estándares de Calidad Educativa que mejorar a mediano y corto plazo. Agregó también que, los estándares con mayores dificultades corresponden al desempeño profesional directivo, enfatizando sobre todo en: Proyecto Educativo Institucional (PEI), código de convivencia, manual de procedimientos académicos, plan de capacitación, reconocimiento de méritos y acuerdos de cooperación. Además, la autoridad de la institución indicó que la información se encuentra detallada en el informe final de la Auditoría Regular General (A-SARG) y su respectivo seguimiento.

Por lo anterior, cabe señalar la importancia de analizar de una forma detallada cada una de las observaciones del informe de auditoría que a su vez permita la concreción de aspectos claros en el diseño de un plan de mejora, enfatizando en los hallazgos y recomendaciones reportados por parte de los auditores. En este sentido, se cree que este plan de mejora deberá detallar diferentes acciones que le permitan a la institución educativa alcanzar los estándares de calidad, además de adquirir una calificación destacada a través del trabajo conjunto entre directivos, docentes y asesores educativos.

Es así, como resulta conveniente plantearse la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo los hallazgos y las recomendaciones del informe A-SARG contribuyen en el diseño del plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados en la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel ubicada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay – Ecuador?

Con esta pregunta se pretende contextualizar y analizar los factores que han llevado al no cumplimiento de los estándares desempeño profesional directivo de la Institución. Además de determinar la contribución que las recomendaciones de los auditores han tenido con respecto a la auditoria general y la auditoria de seguimiento. Con el fin de plantear una propuesta base para el diseño de un plan de mejora ante esta problemática latente en la Unidad Educativa, es decir, la reincidencia del no cumplimiento a los estándares auditados.

1.2. Contextualización de la situación o problema a investigar

La Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay en la parroquia Bellavista. Fue creada en el mes de octubre de 1963. El 13 de mayo de 2015 con resolución N° 234 de la Dirección Distrital, adquiere su nominación actual sobre la base de la que en aquel tiempo fuere la Escuela de Educación Básica Alberto Andrade Arizaga.

Actualmente la institución oferta todos los niveles de educación inicial; básica elemental, media y superior; y, Bachillerato General Unificado (BGU) con financiamiento público. Además, cuenta con algunos departamentos y servicios entre ellos: rectorado, vicerrectorado, inspección y Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Dentro de su infraestructura cuenta con: dos salas de profesores, sala de audiovisuales, baterías sanitarias, cancha de usos múltiples, graderío, bodega para insumos deportivos, bodega para la alimentación escolar, juegos infantiles y espacios

verdes. Su personal consta de 40 docentes y 6 directivos distribuidos en: rector, dos vicerrectores, un inspector general y dos subinspectores. Finalmente, la institución labora de doble jornada (matutina y vespertina). En la jornada matutina se oferta educación inicial, básica elemental y básica superior. Mientras que en la jornada vespertina se ofertan la educación Inicial y, básica elemental y BGU.

Por otra parte, la institución educativa en cumplimiento de la normativa vigente fue evaluada en dos ocasiones por diferentes equipos de auditores educativos. La primera auditoría fue de tipo Regular General de Control (ARG)[2], realizada en noviembre de 2015. La segunda fue la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General[3], misma que fue realizada en enero de 2018.

Como paso previo al diseño del plan de mejora se realizó una entrevista no estructurada a la autoridad institucional Mgs. Tatiana Vásquez con lo que se reporta que la gestión de cumplimiento con respecto los estándares de clima laboral y la gestión escolar, no han sido favorables, puesto que, no presenta una estructura organizacional en cuanto a la administración de los procesos educativos. Por otra parte, el directivo de la institución no ha podido enfatizar en un liderazgo positivo que permita el trabajo conjunto, involucrando a todos los actores educativos (docentes, padres de familia, estudiantes y personal de servicio); orientados a la mejora continua de la institución.

Cabe aclarar que de acuerdo con lo que se describe en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) del Ministerio de Educación, un directivo ganador de concurso de deberá

[2] Auditoría Regular General (ARG): En este proceso de Auditoría Educativa se realiza la evaluación de todos los estándares de calidad educativa (Estándares de Gestión Escolar, Estándares de Desempeño Profesional Directivo y Estándares de Desempeño Profesional Docente)

[3] Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SAR): En esta Auditoria Educativa se lleva el control y el seguimiento a los estándares que no se cumplieron o que se cumplieron parcialmente en la Auditoria Regular General

permanecer en su cargo por cuatro años. En este caso la institución no cuenta con una autoridad ganadora de concurso, por lo que existe una alta rotación de personal directivo, generando un ambiente de inestabilidad, lo que a su vez dificulta generar planes de mejora en función de las problemáticas detectadas.

Finalmente, esta institución al igual que todos los centros educativos a nivel nacional, deben seguir los lineamientos descritos en la constitución del Ecuador (Art. 26 y Art. 27) referidos a educación y regulados por el Ministerio de Educación. Por consiguiente, resulta obligatorio alcanzar los estándares de calidad educativa establecidos en el Mineduc, con la participación activa de los diferentes colaboradores de la institución como proceso adyacente a la consecución de los resultados obtenidos tras la auditoría.

1.3. Justificación

El mejoramiento de la calidad educativa es menester de todas las instituciones educativas del país, por esta razón el Ministerio de Educación con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la calidad propuso la creación del Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa a través del Acuerdo Ministerial No. 0450-13, cuyo principio es: “Brindar apoyo, seguimiento y control focalizados en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa” (Ministerio de Educación, 2013). Además, para hacer operativo el MNASGE surgieron los perfiles profesionales de asesor educativo, auditor educativo y docente mentor encargados de asegurar una educación de calidad y calidez como lo indica la constitución del Ecuador en su artículo 27.

En cuanto al desempeño profesional del auditor educativo, una de sus funciones es la de elaborar el informe final de auditoria que permita evidenciar la gestión escolar de los actores del sistema educativo, el desempeño profesional docente y por supuesto el desempeño profesional directivo, considerado como un elemento primordial de la presente investigación.

El informe final de auditoría representa una herramienta valiosa en la mejora institucional para cualquier nivel educativo en sus diferentes modalidades. Es un instrumento que facilita la aplicación correcta de los estándares de calidad educativa, ya que; por medio de los hallazgos, las recomendaciones y conclusiones pueden orientar a las instituciones a la elaboración de un plan de mejora. Concatenando con lo anterior, es importante recordar que de acuerdo a lo descrito en el Acuerdo Ministerial N° 0450-13 la auditoría educativa es: "el complemento de 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).

Por lo anterior, la presente investigación pretende convertirse en un aporte para la educación, a través del análisis de los hallazgos y recomendaciones del informe final de la A-SARG para la elaboración de un plan de mejora que beneficiará al equipo directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, el cual se puede extender a las demás instituciones educativas del país y a quienes realicen auditoría educativa.

Además, los resultados del estudio son necesarios e importantes puesto que aportarán a las instituciones educativas información sobre el desempeño de sus actividades, buscando crear en los directivos un conocimiento de mejora, basándose en gestión por procesos, evaluaciones internas, auditorías hacia el cumplimiento real de los estándares de calidad educativa con evidencias claras y precisas; y, con la normativa legal vigente.

Para concluir, es importante que los resultados de esta investigación, contribuyan a los actores de la comunidad educativa a ser agentes de cambio dentro de su institución. Que el informe de auditoría sea un instrumento útil y que, con las evidencias recolectadas del mismo, el directivo

guíe a su institución permitiendo el trabajo mancomunado, es decir, brindado áreas de oportunidad a los diferentes actores educativos y hagan viable la mejora continua institucional

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Analizar la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados.

1.4.2. Objetivos específicos.

a) Sistematizar aspectos teóricos de la literatura científica y las normativas afines con la educación, tales como: calidad educativa, gestión de la calidad educativa, estándares de calidad educativa, auditoría educativa, informe de auditoría educativa y plan de mejora.
b) Analizar la información relacionada con los hallazgos y las recomendaciones referidos a los estándares de desempeño profesional directivo señalados como no logrados y que se encuentran precisados en el Informe Final de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel.
c) Determinar el grado de contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la A-SARG remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, en el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados.

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se abordaron aspectos relacionados con la literatura científica y las normativas afines con la educación tales como: calidad educativa, gestión de la calidad educativa, estándares de calidad educativa, plan de mejora, auditoría educativa e informe de auditoría educativa; mismos que servirán de sustento para establecer el grado de contribución de los hallazgos y recomendaciones expresadas en el informe final de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) para el diseño de un plan de mejora que el equipo directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel pretende elaborar para aquellos estándares del desempeño profesional directivo señalados como no alcanzados.

Cabe agregar que a partir de este apartado en la investigación se utilizarán algunas abreviaturas para facilitar la lectura de la misma. Entre las abreviaturas se utilizará

- A-SARG para referirse a la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General.
- MNASGE para referirse al Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa.
- MinEduc para referirse al ministerio de Educación del Ecuador

2.1. Aproximación a las definiciones de calidad y calidad educativa

Debido a las múltiples situaciones en las que se desenvuelven los seres humanos y en las cuales se ha visto involucrado el término calidad, se considera pertinente abordar esta temática no con una definición precisa o exacta, sino, con una aproximación de esta. Por ello se abordó en este apartado algunas concepciones de calidad y calidad educativa, a partir de ciertas posturas que hacen diferentes autores, como parte introductoria al objeto de estudio.

Para empezar Cano (1998) muestra que un destacado personaje en la investigación de tendencias y aspectos relevantes referidos a la educación, manifiesta que no es viable definir el

término calidad como cualidad debido a que este segundo no puede expresar un valor. Por esta razón la autora considera abordar la calidad desde la perspectiva de la "excelencia o superioridad" refiriéndose a esta postura como aquella que se utiliza en mayor parte.

Cano (1998) frente a la definición de la calidad indica también que se la puede definir considerando el elemento que se prioriza. La autora define a la calidad en torno a las siguientes priorizaciones:

- La calidad en el diseño o de las características intrínsecas.
- La calidad en el proceso o como conjunto de maneras de proceder o de hacer
- La calidad centrada en el resultado o de la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, manifiesta que el término calidad engloba tres características, mismas que pueden estar asociadas de manera directa a la educación. Indica entonces que la calidad es, ante todo: subjetiva, relativa y ambigua.

En cuanto al ámbito educativo, las exigencias de los avances industriales han impulsado a la educación a mejorar sus procesos, vinculando de esta manera el término calidad en su accionar. Cabe agregar que definir a la calidad no resulta sencillo, puesto que, cada persona puede tener una perspectiva diferente a la otra. En tal virtud, si ahora se tratase de definir a la calidad educativa, incurrirán en ella otros factores adicionales que harán de este un término mucho más complicado que el anterior. Según Senlle y Gutierrez (2005) la calidad educativa es un tema que conlleva intensos debates debido a perspectivas diferentes sobre su definición.

Desde otra perspectiva, a la calidad educativa, se la puede entender también como una relación entre la evaluación, es decir, calidad y evaluación son dos conceptos yuxtapuestos (Galán, 2004).

Entendiendo a la calidad educativa como la satisfacción de las necesidades de los actores educativos, conviene preguntarse ¿cómo y en qué medida han sido cubiertas tales necesidades?

Por ello autores como Diaz (2013) afirman que "la educación es un objeto tangible que se puede apreciar y calificar como un producto terminado y que esta calificación debe alcanzar los estándares propuestos por las políticas, que hacen el papel del modelo a alcanzar". (p.118)

Suponer a la educación como un objeto tangible puede resultar acertado, pero es necesario tener clara la idea de que los beneficiarios no son objetos por lo que no resulta tan sencillo calificar a un ser humano como un producto terminado como si se trataran de objetos. Por ello, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015) menciona que "la concepción de calidad que aplicamos es amplia e incluye no solo logros, sino condiciones y procesos, no solo aspectos académicos, sino sicosociales y ciudadanos." (p.17).

Además de las responsabilidades de los diferentes actores educativos, cabe señalar que la calidad educativa es también un proceso inacabado, es decir que debería estar expuesto a la mejora continua y en relación intrínseca con las condiciones espacio – temporales. Por ello Senlle y Gutiérrez (2005) afirman que la calidad "es un camino, no un logro limitado. El centro de formación, estudios, colegio o universidad que lo recorre se distingue especialmente por tener implantado en toda la organización un sistema de mejora continua por el cual se avanza diariamente" (p. 3).

Mejorar los procesos educativos resulta complejo debido la multiplicidad de aspectos que rodean a la condición natural del ser humano (ser que siente, piensa y actúa), por lo tanto, no se puede hablar de calidad educativa sin un precedente claro de la realidad institucional y por supuesto del compromiso ético y profesional de los diferentes actores educativos. En este sentido Senlle y Gutierrez (2005) manifiestan que "la calidad no es aplicar las normativas internacionales aprobadas por 157 países, o poner más horas de clase o más exámenes, la calidad es un cambio profundo en la manera de pensar, de programar, de evaluar, de «sentir» la educación" (p. 9).

Por otra parte, es evidente que la calidad en el ámbito educativo ha evolucionado o que sus finalidades hayan cambiado. De esta manera, según lo señala Coloma y Tafur (2001) por la década de los 60, hablar de calidad implicaba el acceso a la educación en igualdad de derechos y que exista un bajo nivel de deserción o repitencia de los estudiantes. Los mismos autores señalan que la calidad educativa tuvo lugar a una segunda etapa, la cual estaba relacionada con la eficiencia interna enfocados en una medición cualitativa de los diferentes procesos. Una tercera etapa evolutiva estaba centrada en la delimitación de criterios que permitan evaluar la eficacia de la educación.

Finalmente, ante la dificultad de concretar en una definición exacta de calidad y por ende calidad educativa conviene planteárselas como un conjunto de procesos o actividades que permitan la satisfacción de las necesidades y el trabajo conjunto de todos sus involucrados, en el caso de la educación de todos sus actores educativos (estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad en general). Para cubrir las necesidades de sus involucrados es imperativo generar una política de estado que viabilice la gestión en cada una de las instituciones educativas del país y por su puesto de una evaluación objetiva encaminada a la consecución de los logros planteados por la misma. Además de un proceso riguroso de control es necesario también generar en los diferentes actores una cultura orientada a la mejora continua, puesto que la calidad demanda el compromiso de todos para alcanzar un fin específico.

2.2. Gestión de la calidad educativa

2.2.1. Gestión de la calidad educativa desde una perspectiva general.

La gestión en la educación al igual que otras áreas en las que se desenvuelven los seres humanos contribuye a la mejora de los procesos con la disminución de errores. Tafur et al. (2015) añaden que “La gestión surge como algo natural dentro de los procesos de administración, de

dirección. Es inherente a la acción de dirigir o incidir sobre algo a través de actividades concretas" (p.25). Para comprender más claramente la forma de gestionar la calidad educativa se abordarán en este apartado algunos caminos o conjunto de actividades que permitan su manejo adecuado.

En primer lugar, Díaz (como se citó en Bernal, Pineda, Parra y Jimenez, 2015) indica que:

> "Un sistema de gestión permite capacitar a las personas que hacen parte de la administración, para diagnosticar, planificar, documentar, implementar políticas, evaluar y mejorar los sistemas de gestión de calidad, este sistema también es apropiado en lo educativo para gerenciar y liderar la implementación de estándares de calidad en educación". (p.115).

Por otra parte, cuando se aborda la gestión de la calidad educativa, no se puede eludir la condición temporal, puesto que a cada época le corresponden diferentes objetivos y por ende diferentes formas de satisfacer las necesidades de la población. Así lo señala Aragón (2004)

> "La rapidez con la que se suceden los cambios en las sociedades modernas y la complejidad que estos generan, impone la necesidad de mejorar el rendimiento del sistema educativo para dar respuesta a los retos y demandas de conocimiento y saberes por parte de los ciudadanos". (p.21).

Considerando a la evaluación como proceso adyacente para gestionar la calidad educativa. Suarez et al. (2015) señala que:

> "La evaluación es un factor necesario para contextualizar la calidad educativa, sin embargo, para que efectivamente pueda existir una relación entre evaluación y calidad de la educación, se requieren importantes mediaciones cuya ausencia ha impedido, en muchos lugares y en el pasado, que la existencia de evaluación asegure calidad de la educación". (p.117).

Suarez et al. (2015) sugiere que, para vincular a la calidad educativa con la evaluación, será necesario cambiar de enfoque considerando un proceso activo que anexe las dimensiones

pedagógicas y administrativas para contribuir con el cambio y obviando la terminología calificativa de aprobado o reprobado. Además, considera 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, con la concreción de los instrumentos de evaluación y definición clara de las funciones de los actores educativos para su intervención efectiva". (p.118).

Finalmente, como se mencionó en apartados anteriores la gestión de la calidad es un proceso en constante cambio y las políticas estatales, cantonales, o institucionales que definan un modelo de gestión deberán ser ante todo tomadas de manera responsable, considerando la mayor parte de dimensiones que atañen a las necesidades de todos sus beneficiarios. Además, no se puede garantizar la calidad de la educación sino no se precisa una evaluación que más allá de calificar o cualificar, permita identificar las fortalezas y las debilidades para con ello elaborar planes de mejora en aras de que el producto, el proceso y la evaluación no sean disjuntos.

2.2.2. Gestión de la calidad en el Ecuador a partir de su Marco Normativo Legal.

Como se mencionó en apartados anteriores la educación es un proceso en constante evolución, con el fin de vencer o acortar la brecha que ha marcado los avances tecnológicos debe realizar ajustes a sus enfoques que permitan garantizar la satisfacción de las necesidades de todos sus actores. Por ello organismos internacionales hablan sobre la mejora continua de los diferentes procesos educativos. Además, señalan esta mejora de procesos es factible cuando la población beneficiaria comprende los alcances u objetivos que tiene la educación. Por esta y muchas más razones se plantea diferentes modelos de gestión educativa que permitan garantizar su calidad.

Por esto resulta necesario indicar que la política educativa actual está fundamentada en acuerdos internacionales, entre ellos se encuentra: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Considerando los diferentes acuerdos internacionales, la gestión de calidad educativa en el Ecuador está delimitada por un marco legal educativo y la conforman: la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento. En ellos se definen los alcances que tendrá la educación, el ente rector de la educación, los entes encargados de monitorear, dar seguimiento y evaluar la calidad de la educación, así como, las diferentes funciones que deben cumplir.

Para sintetizar el marco legal educativo en relación con la gestión de la calidad educativa y la auditoría educativa se presenta a en la Tabla 1 los diferentes componentes del marco normativo legal educativo en relación con su fecha de emisión y sus descripciones.

Tabla 1: Marco Normativo Legal Educativo

CONSTITUCIÓN	
FECHA DE EMISIÓN	20 de octubre de 2008
DESCRIPCIÓN GENERAL	El primer elemento regulador de la educación en el Ecuador es la constitución del 2008. En esta se detallan los alcances que tendrá la y los entes rectores de velar por la educación en el Ecuador que se encuentran precisados en determinados artículos.
ARTÍCULOS RELACIONANDOS CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA AUDITORÍA EDUCATIVA	- Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. - Art. 344.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema. - Art. 346.- Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación. - Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.
LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (LOEI)	
FECHA DE EMISIÓN	31 de marzo de 2011
DESCRIPCIÓN GENERAL	En respuesta a los mandatos constitucionales, fue necesaria la implementación de una ley que en este caso permite mostrar los principios y las obligaciones del sistema educativo, así como, las funciones, atribuciones y obligaciones del ente encargado de la evaluación institucional
ARTÍCULOS RELACIONANDOS CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA AUDITORÍA EDUCATIVA	- Art. 2.- Principios. - literal (w). - Calidad y calidez. - Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizaje - Art. 6.- Obligaciones. - literal (e). - Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación - Art. 68.- Sistema Nacional de Evaluación y sus componentes. - El Instituto realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo, entre otros, siempre de acuerdo a los estándares de evaluación definidos por la Autoridad Educativa Nacional y otros que el Instituto considere técnicamente pertinentes. - Art. 69.- Funciones y atribuciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa. - literal (h). – El Instituto Nacional de Evaluación Educativa tiene como función de entregar a la Autoridad Educativa Nacional los resultados de todas las evaluaciones realizadas. Estos resultados servirán como insumos para el diseño de políticas de mejoramiento de la calidad educativa y para la verificación del cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo;
REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (RLOEI)	
FECHA DE EMISIÓN	26 de julio de 2012
DESCRIPCIÓN GENERAL	Dados los lineamientos a nivel nacional del sistema de gestión y evaluación institucional propuestos en la constitución y la LOEI. En el RLOEI, se muestran las funciones y atribuciones de los directivos institucionales (rector o director, vicerrector o subdirector, inspector y subinspector), así como las del auditor educativo.

ARTÍCULOS RELACIONANDOS CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA AUDITORÍA EDUCATIVA	- Art. 44.- Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes: 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; - Art. 44.- numeral 9.- Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados; - Art. 44.- numeral 19.- Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones; - Art. 45.- Atribuciones del Subdirector o Vicerrector. Cuando por el número de estudiantes en una institución educativa exista el cargo directivo de Subdirector o Vicerrector: son sus deberes y atribuciones las siguientes: - Art. 45.- numeral 2.- Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes - Art. 45.- numeral 9.- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; - Art. 46.- Atribuciones del Inspector general. Son atribuciones del Inspector general de las instituciones educativas las siguientes: - Art. 46.- numeral 9.- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional - Art. 47.- Del Subinspector general. En los establecimientos educativos en los que existiere Subinspector general, este deberá cumplir con las funciones delegadas por el Rector o Director y el Inspector general en la jornada correspondiente. - Art. 310.- Auditor educativo. Los auditores educativos tienen 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. El Informe de Auditoría, publicado como producto de ello, les proporciona a los representantes legales, a la institución educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad de la educación en los centros educativos, de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. - Art. 323.- Reportes de control interno. Tanto en las visitas de auditoría educativa como en las de regulación, los funcionarios de las Divisiones de Apoyo, Seguimiento y Regulación a la Gestión Educativa de los niveles desconcentrados correspondientes deben dejar constancia escrita de las acciones cumplidas, conclusiones y recomendaciones hechas a los miembros de la comunidad educativa. - Art. 324.- Presentación de informe de visita de regulación. Concluidas las visitas de regulación, los funcionarios de las Divisiones de Apoyo, Seguimiento y Regulación a la Gestión Educativa de los niveles desconcentrados correspondientes deben presentar, en el término de veinticuatro (24) horas, ante la autoridad Distrital o Zonal, según fuere el caso, el informe de resultado que contiene el análisis de la situación observada y las recomendaciones de las acciones para la resolución de la autoridad respectiva. - Art. 325.- Presentación del informe de auditoría educativa. Concluidas las visitas de auditoría educativa, los auditores educativos deben presentar su informe, de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Fuente: Tomado de: Marco Legal Educativo del MinEduc (2012) y adaptada a la investigación de los autores.

Como se puede observar en la Tabla 1, el marco legal educativo trata de orientar, monitorear, regular y dar respuesta a las diferentes interrogantes de los actores educativos, además, muestra los objetivos y los alcances que tendrá la educación para garantizar la calidad educativa, lo que implica un correcto sistema de capacitación, control y evaluación permanente.

2.3. Los Estándares de Calidad Educativa en el Ecuador

Estandarizar la educación fue una de las prioridades del MinEduc para la consecución de la calidad. Por esta razón es importante que se conozca los propósitos, estructura, características y principales actores involucrados en este proceso, así como, las diferentes actualizaciones que ha tenido desde su implementación. Además, en relación con el planteamiento del problema conviene abordar el presente apartado con una breve descripción de aquellos estándares del desempeño profesional directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel que fueron señalados como no logrados en el informe de auditoría A-SARG.

El MinEduc en correspondencia con la constitución para gestionar la calidad en la educación propone:

> "Formular criterios orientadores para la acción y al mismo tiempo indicar niveles de cumplimiento claros y públicamente conocidos que materialicen en la práctica el concepto de calidad educativa. Estos criterios y niveles de cumplimiento —que llamamos estándares— servirán para orientar y apoyar a los actores del sistema en su desempeño y también para monitorear la calidad de su actuación a través de un sistema de evaluación adecuado y pertinente". (MinEduc, 2012, p.5).

Los estándares de calidad educativa fueron planteados por el MinEduc a través del Acuerdo Ministerial No. 0482-12 el 28 de noviembre de 2012 en el cual se evaluaron 127 estándares. Luego

el MinEduc a través del Acuerdo Ministerial No MINEDUC-ME-2016-00107-A el 12 de noviembre de 2016 planteó una actualización a los estándares de calidad en el que se evaluaron 70 estándares. Actualmente, el MinEduc evalúa la calidad de la educación por medio de 55 estándares a través del Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-MINEDUC-2017-00091-A dado el 01 de noviembre de 2017.

Para abordar la investigación se consideró la actualización de los estándares del 2017. En él se describe que:

"Un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de los objetivos que el país se ha planteado. Por eso, el Ministerio de Educación del Ecuador opera un concepto sistémico y multidimensional de calidad educativa, en el que los servicios que se ofrecen, las personas e instancias que lo impulsan y los productos que genera contribuyen a alcanzar metas conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y con igualdad de oportunidades para todos". (MinEduc, 2017, p.11).

Por otra parte, el MinEduc (2017) define a los estándares de calidad como:

> "Descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos. Los Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente serán referentes para la evaluación interna y externa y serán empleados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa o por cualquier otra institución que realice evaluación." (p.13).

Como se indicó en párrafos anteriores, la estructura de los estándares de calidad educativa, están definidos actualmente por un total de 55 y divididos en estándares de: Gestión Escolar (18), Desempeño Profesional Directivo (21), Desempeño Profesional Docente (16). Los estándares

están compuestos por los siguientes ítems: dimensiones, componentes, estándar, indicadores y medios de verificación.

Con lo anterior los diferentes profesionales de la educación (docentes, directivos, asesores y auditores) pueden vincular los estándares en su accionar, sin embargo, es necesario delimitar ciertas características que permitan la viabilidad de este proceso. De esta manera el MinEduc (2012), plantea que los estándares deben:

- Ser objetivos básicos comunes por lograr.
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales.
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema. (p.6).

Además de las características que tienen los estándares de calidad el MinEduc (2012) se los consideró como el conjunto de acciones que permitan "orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo" (p.6).

Tomando en cuenta el contexto de la investigación, para la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel, al decir del directivo existen aún varios estándares que mejorar a mediano y corto plazo. En relación con los estándares de calidad educativa del desempeño profesional directivo de la mencionada institución, seis estándares no cumplen con las recomendaciones y corresponden a: Proyecto Educativo Institucional (PEI), código de convivencia, manual de

procedimientos académicos, plan de capacitación, reconocimiento de méritos y acuerdos de cooperación. Cabe señalar que los estándares mencionados corresponden a su última actualización en el año 2017.

El presente apartado se abordó considerando definiciones o concepciones de algunos autores y tomando como referencia al manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. En este sentido resulta factible partir de la ficha técnica que indica dicho manual para la concreción de los estándares

FICHA TÉCNICA DE CONCRECIÓN DEL ESTÁNDAR

ESTÁNDAR	INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA			
	NO CUMPLE	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
Parámetro que muestra los logros esperados de cada parte actora de la institución educativa.	Indica que el estándar no ha sido implementado.	Indica que el estándar está parcialmente implementado.	Indica que se cumple con lo que establece el estándar.	Indica la identificación de una buena o novedosa práctica.
MEDIOS 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 institución educativa.			
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 (ANEXO 2: Aclaratorias de enfoque de género y derechos).			
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.			

Ilustración 1: Ficha técnica de concreción del estándar
Fuente: Ministerio de Educación

Finalmente, con lo anterior podemos mencionar que contar con estándares de calidad exige a los profesionales de la educación una capacitación continua. Debido a que los mismos estándares

se han actualizado con el transcurso del tiempo. Aunque para muchos esto represente algo inconsistente, se afirma que la calidad es un proceso que requiere de la mejora continua sobre las bases existentes, mismas que irán acorde a las exigencias de sus involucrados.

2.4. Auditoría Educativa

Planteados los estándares de calidad educativa, es necesario delimitar funciones y atribuciones para los procesos de evaluación y seguimiento. De la misma manera a los profesionales de la educación, es decir a los docentes y directivos de las diferentes instituciones a nivel nacional. Con ello se dio lugar al proceso de la auditoría educativa. En este apartado se detallan ciertos aspectos que corresponden a la mencionada auditoría educativa, partiendo desde su concepción, tipos de auditoría, el rol del auditor educativo, así como la importancia que tiene la auditoría en el ámbito educativo.

En primer lugar, el término auditoría en su acepción general, según la real academia de la lengua significa, "La revisión sistemática de una actividad o una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquéllas deben someterse". (RAE, 2019).

Mantilla (2016), por su parte expresa que la auditoría es un proceso estructurado que:

a) Conlleva la aplicación de habilidades analíticas, juicio profesional y escepticismo profesional;
b) Usualmente es realizada por un equipo de profesionales, dirigido con habilidades directivas;
c) Usa formas apropiadas de tecnología y se adhiere a una metodología. (p. 34)

El MinEduc (2015) concibe a la auditoría como:

"Un proceso técnico y sistematizado, apoyado con tecnología de vanguardia, transparente, y confiable, que proveerá a los niveles desconcentrados, al sistema educativo y a la comunidad,

de información sobre la realidad educativa local y nacional; aportará 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" (p.18).

Establecidas algunas posturas sobre la definición de auditoría cabe destacar que los profesionales encargados de llevar a cabo este proceso son los auditores educativos. Según el MinEduc (2012) al auditor educativo 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" (p.238).

Además, en el Acuerdo Ministerial N° 0450-13 el MinEduc, (2013), propone funciones específicas que debe cumplir un auditor educativo, siendo estas:

- Proveer de información válida y confiable a las autoridades desconcentradas y a las Instituciones Educativas.
- Emitir informes técnicos para creaciones, funcionamiento inicial y fiscalización de las Instituciones Educativas.
- Aplicar la evaluación externa a las Instituciones Educativas sobre el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.
- Elaborar el informe de Auditoría Educativa de cada Institución para comprometerla a elaborar Planes de Mejora.
- Responder a los requerimientos de investigación con los estándares educativos. (p.10).

Además de las diferentes funciones que debe cumplir un Auditor Educativo, cabe señalar que, las mismas están regidas por las normas ISO 19011 y un código de ética que transparenta la labor del auditor educativo y garantice la calidad de su labor. También, al igual que la educación su

organización está determinada por niveles desconcentrados que se derivan de un central, luego un zonal, un distrital y por último el equipo directivo de cada institución quien se convierte en un auditor interno. Por supuesto cada uno de los anteriores tiene un rol específico que cubrir dentro del sistema educativo ecuatoriano.

Acotando a la descripción anterior sobre la misión del equipo directivo dentro de una institución educativa, es una de sus facultades promover una Auditoría Educativa Interna para garantizar la calidad de educación. En este sentido es importante porque su estudio, análisis e implementación se convierte en una herramienta muy útil para la organización institucional y la preparación ante un proceso externo que un líder educativo debe conocer. El Equipo Directivo al frente de las instituciones educativas debe generar una cultura colaborativa, orientando a los miembros de su comunidad a la mejora continua, y la transformación institucional, en relación con la normativa vigente.

Por otra parte, el auditor en su rol de evaluador dentro de una institución educativa, tiene la tarea observar la gestión escolar de la institución, así como el desempeño profesional de los docentes y directivos. Conviene agregar que la auditoría puede clasificarse de dos maneras (Auditoria Regular y Auditoria Especial) dependiendo de los objetivos. Para esto los auditores realizan un proceso de observación tomando como referencia los estándares de calidad. Para su efecto se utilizan diferentes metodologías que permita recabar información. Una realizado este proceso se emite el informe final de auditoría que refleja los hallazgos y las recomendaciones en torno a los diferentes estándares.

Finalmente, los estándares de calidad y la auditoría conforman un sistema que permiten asegurar la calidad en los centros educativos del país. Además, conviene recalcar que la calidad educativa demanda la responsabilidad y el profesionalismo de los diferentes actores educativos,

partiendo del directivo institucional quien pondrá en consideración a su equipo las mejoras que pueden realizarse. Por su puesto, las mejoras pueden originarse de una autoevaluación o tomar las consideraciones emitidas en un informe final de auditoría. Por esta razón se menciona que es importante un alto grado de responsabilidad. En este caso de manera específica un informe de auditoría no puede convertirse en un documento para archivar, sino más bien en una herramienta para crear un plan de mejora a partir de hallazgos, recomendaciones y conclusiones.

2.5. Informe de Auditoría

Como se indicó en el epígrafe de auditoría educativa, una de las funciones del auditor es "elaborar el informe de Auditoría Educativa sobre cada institución para comprometerlas a elaborar un plan de mejora". (MinEduc, 2013, p.10). Para Abolacio (como se citó en Heras y Zambrano, 2019) el informe de auditoría es "un documento en el que se describe el alcance del trabajo del auditor y en el que este expresa su opinión profesional" (p.34). En este apartado se abordaron aspectos relacionados con los insumos y la estructura que presenta un informe de auditoría, así como la importancia que en la consecución de la calidad educativa en las instituciones.

A priori, el informe de auditoría educativa, según como lo describe el MinEduc (2015) en su Manual "surge como resultado del proceso de investigación efectuado 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. Se elabora después de haber realizado la retroalimentación a las autoridades de la IE." (p.65).

Por otra parte, es importante destacar que el MinEduc (2015) en el Manual de Auditoría indica que el informe de Auditoría consta de dos insumos para su aplicación:

1) Autoevaluación de la institución educativa, preparación de informes internos y elementos de juicio. Se toman como base los estándares de calidad educativa generados por el

Ministerio de Educación. Para realizar la autoevaluación, las instituciones educativas (públicas) son asistidas por los asesores educativos.

2) Evaluación externa (Visita de Auditoría Educativa) al establecimiento, la misma que se realiza en equipo de, por lo menos, dos auditores educativos con perfiles complementarios y dura de cinco a siete días (aunque este tiempo puede variar en función del tamaño del establecimiento educativo o de situaciones de riesgo pedagógico en que se encuentre). (p.24).

Después de definir y verificar la normativa legal que concierne al Informe de Auditoría Educativa, es importante definir las herramientas y el contenido de este documento. Partiendo con un elemento clave para la elaboración del plan de mejora. En el informe final de auditoría se contempla como hallazgos según el MinEduc (2015):

> "Al resultado que se obtiene de comparar un criterio con la realidad encontrada en un área, departamento, actividad o proceso relacionado con los ámbitos administrativos o pedagógicos y que inciden en el cumplimiento de la normativa o estándares de calidad educativa; los hallazgos deben ser documentados y debidamente comprobados" (p.61).

Por otra parte, el análisis de los hallazgos es una actividad fundamental, pues es necesario generar conclusiones sobre el sistema y sus áreas de oportunidad. Para gestionar una institución por procesos, no es recomendable observar los resultados de manera aislada, es importante entonces:

a) Poner los hallazgos en perspectiva.
b) Relacionar los hallazgos respecto a la habilidad de la institución para proporcionar resultados que cumplen con cada estándar. (MinEduc, 2017, p.10)

El MinEduc (2015) en el Manual de Auditoría indica también que “la información presentada en el informe debe ser relevante, confiable, auténtica, verificable y sea expuesta con neutralidad” (p.62).

El MinEduc (2017) en el Manual de Auditoría añade que

“La manera de presentar los resultados de auditoría es fundamental para generar el cambio y la mejora continua en la institución. El informe debe tipificar aquellas áreas de oportunidad con el fin de asegurar las acciones apropiadas, se debería considerar:

a) El uso acertado de los resultados, observaciones y oportunidades de mejora.

b) Los informes deben ser útiles, objetivos y enfocados a la "audiencia" correcta”. (p.11).

Otra parte fundamental del informe de auditoría se relaciona con las recomendaciones. En este sentido el MinEduc (2015) indica en el Manual de Auditoría de Calidad que “las recomendaciones del informe de auditoría educativa se realizan una vez terminado el levantamiento de los hallazgos, deben estar referidas a cada estándar o normativa auditada” (p.64). Las recomendaciones demandan un alto grado de profesionalismo y de conocimiento sobre la normativa vigente y pueden convertirse en una herramienta clave para realizar el plan de mejora.

El informe final de auditoría presenta cierta estructura. A continuación, se presenta la Tabla 2 que muestra la estructura general de un informe en relación con la descripción

Tabla 2: Estructura del Informe de Auditoría Educativa: Contenido del Informe

Datos Informativos: Se indica la información acerca de la institución auditada, el tipo de auditoría, el grupo de auditores encargado de la auditoría, el objetivo de la auditoría .
Contexto: Se describe brevemente el contexto de la institución, desde la fecha en la que se fundó hasta la fecha en la que se desarrolla la auditoría.
Resumen de las acciones cumplidas en la auditoría educativa: Se describen por estándar los hallazgos y las recomendaciones en dependencia del tipo de auditoría realizada.
Observaciones adicionales: Se indican aspectos novedosos suscitados en la institución.
Conclusiones: 1. ESTADO SITUACIONAL. -Se muestra el estado situacional con las recomendaciones de la alerta que constan en la matriz de valoración incluido el tiempo para la realización de la próxima auditoría 2. PLAN DE MEJORA. – Se establece un acuerdo con la autoridad del establecimiento para presentar el plan de mejora que deben levantar para superar los hallazgos y cumplir las recomendaciones del informe) 3. PLAZO DE EJECUCIÓN PARA EL SEGUIMIENTO POR PARTE DEL DISTRITO EDUCATIVO. - Se acuerda con la autoridad institucional el tiempo en que ejecutarán el plan de mejora para que el Distrito verifique el cumplimiento de las recomendaciones del informe de Auditoría
Acta final y Firmas de Responsabilidad: Se presentan el acta final que describe de manera breve los resultados y los acuerdos de la autoridad institucional. Al final firman el equipo de auditores y el representante legal de la institución educativa.

NOTA: En la tabla se muestran la estructura del Documento Informe Auditoría

Fuente: Tomado de: Manual de Auditoría de Calidad del MinEduc, (2015) y adaptada a la investigación de los autores.

Adicionalmente el MinEduc (2015) en el Manual de Auditoría indica que la información recabada por los auditores puede clasificarse como se indica en la Tabla 3

Tabla 3: Características de la evidencia de una auditoria

Suficiente	Competente	Pertinente
La información cualitativa es apropiada para el resultado de Auditoría, además de ser imparcial para generar confianza y fiabilidad.	La información guarda relación con el alcance de Auditoría, es creíble y confiable.	Se relaciona con el objeto de la auditoría y de cada una de las normas o estándares auditados

Fuente: Tomado de: Manual de Auditoría del MinEduc (2015)

Con lo antes mencionado el informe de auditoría debe vincular la evidencia encontrada con la normativa legal vigente. Las evidencias deben ser competentes, suficientes y pertinentes. Además, el auditor debe asegurarse que los hallazgos y recomendaciones estén sustentados con evidencia

clara y su redacción no debe divagar en aspectos que no son esenciales. Efectivamente, el informe final de auditoría es una herramienta esencial cuando las partes involucradas toman absoluta responsabilidad sobre los procesos de mejora. La calidad educativa de una institución o instituciones a nivel nacional tiene trascendencia cuando el directivo y a su vez el auditor conoce los fines de la educación y se enfocan por su mejora.

Según Useda y Delgado (2019) la calidad y la supervisión hacen parte de un proceso sistemático de mejoramiento continuo del sistema educativo, en donde el control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación de carácter administrativo y educativo se ha de realizar en la organización como respuesta al perfeccionamiento y desarrollo de las competencias y aseguramiento de la calidad de los servicios que presta la escuela.

Finalmente, la función más importante de la supervisión es aportar en el desarrollo de los objetivos previamente establecidos, percibiendo la vigilancia y control como una actividad que constituye un proceso de mejoramiento de la calidad educativa. (p.122)

2.6. Matriz de 4Ls como enfoque de diagnóstico

La sistematización de la información para el diagnóstico de una problemática en una organización se puede hacer por medio de un enfoque asertivo de Logros, Limitaciones, Lecciones Aprendidas y Líneas a seguir (4Ls). Esta metodología permite analizar vivencias y sistematizar los saberes superando con ello el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Adicionalmente, este proceso permite una validación y profundización de los resultados ya que como menciona Villazante (2014) "…Este proceso despierta la creatividad y la participación social, y de esta manera se analiza objetivamente el momento que están viviendo, sus factores restrictivos e impulsores, e identificar propuestas de superación a la realidad existente" (p. 211).

La Matriz de 4Ls permite una reflexión sobre la realidad actual de una institución sistematizando diferentes aprendizajes para con ello definir los lineamientos necesarios para generar un proceso de mejora continua. Por ello Paño, Rébola y Suarez (2021) esquematizan las definiciones de esta matriz en la ilustración 2.

MATRIZ 4Ls	
Logros: Resultados que se han planteado conseguir	Limitaciones: Aspectos internos y externos que impidieron el logro de los objetivos, metas y el desarrollo de las actividades.
Lecciones aprendidas: Experiencias, vivencias y prácticas, consolidadas que se pueden compartir con otras experiencias. Las lecciones aprendidas son experiencias consolidadas que pueden ser positivas o negativas y que no necesariamente son procesos que dependen del cumplimiento de los objetivos, sino que pueden ser experiencias construidas mientras se desarrolla el proceso de vida institucional	Líneas a seguir: Son propuestas que se plantean para continuar, según la refl exión de los logros, las limitaciones y las lecciones aprendidas. Las líneas a seguir son propuestas viables.

Ilustración 2: Definiciones de la matriz 4Ls
Fuente: Paño, Rébola y Suarez (2021)

2.7. Plan de mejora

2.7.1. El desempeño profesional directivo en la mejora institucional.

Como se mencionó anteriormente el interés por alcanzar la calidad educativa es un devenir histórico en el que cada una de los países apuestan día a día por mejorar sus procesos educativos. Para la educación ecuatoriana no sería diferente y con ello, ensimismada por los grandes objetivos de la constitución, declinó sobre su ente rector, el MinEduc, la responsabilidad para la promulgación de los estándares de calidad educativa. Por supuesto, la labor del MinEduc, no fue suficiente, por lo que se comprometió a los docentes y directivos de las diferentes instituciones

para que puedan ofertar una educación de calidad (Useda y Delgado , 2019). Con esta premisa, el equipo directivo tendría la atribución de realizar diferentes acciones para mejorar los procesos a nivel institucional.

Para empezar, es pertinente aclarar que el directivo cumple una gran labor dentro de una institución educativa. Pues entre sus responsabilidades están las de: administrar, implementar, supervisar, gestionar, monitorear, aplicar, coordinar, verificar, evaluar y socializar las diferentes actividades educativas en el marco del cumplimiento de los estándares de calidad educativa (Ministerio de Educación, 2013).

Además de las responsabilidades indicadas, el MinEduc (2013) en el MNASGE "reconoce al directivo como el primer auditor de la institución, pues dentro de sus funciones tiene la tarea de verificar e inspeccionar la gestión escolar, además de "notificar el Informe de Auditoría Educativa y las Actas de Auditoría Educativa" (p. 25).

En relación con el párrafo anterior el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural emitido por el MinEduc (2012) añade que una de las atribuciones de la gestión directiva es "recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones" (p.15).

Por otra parte, el directivo es el responsable de ofertar calidad educativa a nivel institucional y como resultado de una reflexión constante de su accionar. En tal virtud, el MinEduc (2013) a través del MNASGE, indica que, a nivel institucional es el equipo directivo;

> "El responsable directo del mejoramiento de la calidad educativa y, como tales, son los asesores naturales de la institución educativa, además; acuerdan el plan de trabajo institucional

con los asesores educativos y mentores y son los principales responsables del Plan de Mejora de la institución, resultante de la autoevaluación y auditoría realizada". (p. 20).

En relación con el párrafo anterior sobre el desempeño profesional del directivo Collison y Cook (como se citó en Ahumada, Sisto, López, y Valenzuela, 2011) indican que:

"El éxito en la implementación de planes y reformas está asociado a la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje organizacional y el desarrollo de un compromiso con el proyecto educativo por parte de todos los actores del sistema educativo". (p.265).

Por último, una institución educativa que busca calidad no puede prescindir del desempeño profesional del directivo y este a su vez debe corresponder con sus funciones cabalmente. Por otra parte, cuando se habla de mejora o plan de mejora institucional, la responsabilidad para su ejecución repercute en todos los actores. Sin embargo, es el directivo el encargado de dar a conocer los problemas detectados ya sean estos a partir de la autoevaluación o de una auditoría educativa y quien conjuntamente con los diferentes organismos institucionales, priorizaran los mismos y definirán las acciones, los responsables y el tiempo en el que se realizaran las diferentes mejoras.

2.7.2. Normativas internacionales en relación con el diseño del plan de mejora institucional educativo.

Las auditorías institucionales referentes al ámbito educativo no son ajenas al resto de países del mundo. Sin embargo, cada nación diseña planes o controles de aplicados a su realidad, pero todos persiguen un mismo fin, logar una mejora en la calidad educativa, es por ello que en este apartado se presentan algunas estrategias que pueden servir de base, tanto a las autoridades de la

Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel como a cualquier otra institución y para quienes ejercen la labor de auditoría educativa.

2.7.2.1. Proyecto Educativo Institucional.

En la actualidad Chile lidera el Rankin como el país con mejor educación secundaria en Latinoamérica y se ubica en el puesto 45 a nivel mundial según el estudio realizado por el Foro Económico Mundial en 2019, por lo que puede ser considerado como un referente adecuado para el diseño e implementación de planes de mejora de la calidad Educativa.

La Ley Orgánica Constitucional de la Enseñanza (LOCE) en Chile establece al Proyecto Educativo Institucional (PEI) como un pilar fundamental para todas las instituciones educativas cuyo objetivo es lograr una educación de calidad y aplicada a la realidad y necesidades vigentes de la población. Es así, como el PEI se define como un conjunto de normas, reglamentos, valores y principios que guían las estrategias de una mejora en la calidad y equidad de la educación, buscan la eficacia del sistema educativo e integran a todos los miembros de la comunidad en los diferentes procesos educativos.

El PEI en Chile debe ser un plan de acción cooperativa planificada y orientada a los fines específicos del sistema educativo, para ello debe contener los elementos básicos que establecen el currículum académico y la cultura social. La presentación de la documentación respectiva debe ser obligatoria al inicio del ciclo educativo y debe contener cuatro elementos básicos: Capacidades, Valores, Contenidos y Métodos, es como los proyectos van de la mano con los contenidos enseñados en cada nivel educativo (LOCE, 2019).

2.7.2.2. Manual de Procedimiento Académico.

Los procedimientos internos de una institución educativa deben contar con una guía que permita identificar a los responsables, los métodos y fases de implementación, la planificación de actividades y la emisión de un informe de evidencia de cada actividad. Por lo que Millo, Gonzalez y Fuentes (2017) han diseñado un manual de procedimientos de control interno para la Universidad Metropolitana en Argentina. Sin embargo, la misma puede ser aplicada para cualquier tipo de institución educativa.

Millo et al. (2017) establecen que el primer paso para el diseño de un manual de procedimientos académicos internos es elaborar un organigrama institucional sobre cargos, responsabilidades y departamentos asignados para cada miembro de la comunidad educativa. Segundo, cada procedimiento debe contar con cuatro fases: organización, ejecución, emisión de informe y seguimiento a las recomendaciones. Con esto se logra no solo una adecuada planificación, sino que además se obtiene un adecuado seguimiento, evidencia y mejora continua.

2.7.2.3. Plan de Capacitación.

Desde el año 2010 en Uruguay se ha implementado el Plan CEIBAL de capacitación docente, el cual visualiza al profesor como principal actor de cambio en la educación. El mismo consta de un conjunto de talleres y cursos para la actualización y mejora de las estrategias de enseñanza. Debido a la complejidad en cuanto a la logística para impartir cursos al gran número de docentes actuales el ministerio de educación de Uruguay ha permitido que los mismos sean de manera virtual con una respectiva certificación y evaluación que verifique la participación activa y el aprendizaje de sus participantes.

2.7.2.4. Reconocimiento al Mérito.

En Colombia quien ha ascendido en el ranking de 10 países con mejor sistema de educación en Latinoamérica desde el año 2013 entró en vigencia el plan de incentivos para docentes y directicos del sector público, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la educación. El plan de incentivos consta de cinco componentes: i) Materiales de lectura y escritura, ii) Fortalecimiento de la institución y su biblioteca, iii) Formación de mediadores; iv) comunicación y movilización y v) seguimiento y evaluación.

Para este caso el plan de mejoras e incentivos busca fomentar la disminución de brechas de inequidad y oportunidades, reconocer el buen desempeño, promover la investigación, contribuir al desarrollo profesional del personal y reconocer acciones de liderazgo. Con eso forma sus categorías y planes de incentivos para cada una de ellas.

2.7.2.5. ***Socialización del código de convivencia***.

En España desde el año 2015 se ha establecido un nuevo mecanismo para el diseño e implementación del Código de Convivencia para todas las Instituciones educativas basados en la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa y el Marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación.

El código de convivencia en España debe contar con un plan detallado de acciones para su elaboración, socialización, evaluación y mejoramiento. Dentro de la socialización debe estar un plan de reuniones con todos los departamentos y miembros de la comunidad educativa, misma que debe ser evidenciada y respaldad por sus respectivas autoridades. Esto permite garantizar tanto la adecuada elaboración como el conocimiento general de las normas de convivencia dentro de cada institución.

2.7.2.6. Acuerdos de Cooperación.

El acuerdo ministerial MINEDUC-MIEDUC-2018-00001-A establece en su artículo 1 que las instituciones educativas públicas del Ecuador contarán con el apoyo de profesionales en el derecho para el diseño y logística de acuerdos interinstitucionales para la capacitación e intercambio de conocimiento entre docentes y directivos. Por lo que representa una oportunidad de mejora participativa para la calidad educativa. Siendo el intercambio de experiencias, estrategias y hasta la misma infraestructura un enfoque sostenible para este objetivo.

2.7.3. Definición y componentes de un plan de mejora institucional.

En correspondencia con el apartado anterior, en el cual se abordó el desempeño profesional directivo en relación con la mejora institucional, cabe entonces responder a las interrogantes: ¿qué es plan de mejora? y ¿qué aspectos o dimensiones comprende un plan de mejora?

Según Cantón (como se citó en Arnaiz, Azorín, y García, 2015) "Hace una década, los planes de mejora se concebían como un tipo de innovación educativa de reciente implantación, por lo que no había literatura especializada acerca de ellos y menos aún en su evaluación" (p.327).

"En el contexto educativo, un plan de mejora es un instrumento que implica una planificación orientada al aumento de la calidad de los procesos y de los resultados de los centros" López y Ruiz (como se citó en Arnaiz, Azorín y García, 2015, p.328). Por su parte, (Marín, Riquett, Pinto, Romero, y Paredes, 2017) indican que "el plan de mejoramiento institucional pasa a representar un instrumento que guía la reflexión individual y colectiva, planificación, ejecución y evaluación de las acciones que conduzcan transformaciones positivas en la gestión escolar" (p.350).

A nivel nacional, el MinEduc (2012) en el Documento de Apoyo Plan de Mejora lo define como:

> "Un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir (por ejemplo, características estructurales de la población como desempleo de los padres, migración, analfabetismo…). (p.2).

Una vez concretadas algunas definiciones de plan de mejora, es factible indicar que también contempla diferentes estructuras. No obstante, Arnaiz et al. (2015) agregan que

> "Los planes de mejora deben incluir en su estructura apartados específicos que informen sobre la línea de mejora, los objetivos, las necesidades detectadas, las acciones y tareas, la metodología, los recursos con los que cuenta el centro educativo, los procedimientos e instrumentos de evaluación, la secuenciación, los responsables-supervisores del plan y los agentes implicados". (p.328)

En relación con el desempeño profesional directivo, una de sus funciones una vez que la institución ha recibido el documento del informe de auditoría, debe priorizar la o las problemáticas de mayor importancia, analizar sus hallazgos, aplicar las recomendaciones y conclusiones en la construcción de un plan de mejora procurando apegarse a los elementos que se indican en la Tabla 4

Tabla 4: Componentes de un plan de mejora

1.	**Problemas Priorizados**	Identificar qué áreas tienen mayor dificultad.
2.	**Metas**	Situaciones de cambio que se espera alcanzar.

3.	**Acciones Concretas y Recursos**	Definir metas claras, respondiendo el cómo, por qué y para qué ejecutamos. Humanos, físicos, financieros y tecnológicos.
4.	**Responsables**	El directivo que toma la iniciativa, buscar al personal adecuado para su equipo, además de tomar la decisión para rendir cuentas al final del proceso.
5.	**Seguimiento Permanente**	Permite verificar y realizar cambios durante el proceso.
6.	**Resultados**	Evidencia los resultados de acuerdo a las metas planteadas.

NOTA: En la tabla se muestran los componentes del plan de mejora.
Fuente: Tomado de: MinEduc (2012) del Documento de Apoyo Plan Mejora y adaptada a la investigación de los autores.

Finalmente, un plan de mejora se lo puede interpretar como una herramienta que permite evidenciar el compromiso y la responsabilidad de todos los actores educativos en la contribución de la calidad educativa. Además, refleja el profesionalismo del directivo para llegar a los diferentes actores y que en trabajo conjunto se puedan, priorizar los problemas, definir objetivos, las actividades, los responsables de su ejecución y por supuesto del monitoreo, el seguimiento y la evaluación. Por otra parte, la labor del auditor y el directivo se fusionan cuando los hallazgos y recomendaciones que refleje el auditor sirven de sustento en la elaboración del plan de mejora.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

Puesto que el objetivo de la investigación fue analizar la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un plan de mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados, se recurrió a un diseño de investigación de tipo no experimental.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014) la investigación no experimental "es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su verdadero efecto sobre otras variables" (p. 152).

3.2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo fue diseñado a partir del planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, pues fue el que mejor se adaptó a las necesidades y a las características de la investigación.

Richard Grinnel (como se citó en Hernández et al., 2014) indica que:

> "Un planteamiento cualitativo es como "ingresar a un laberinto". Sabemos dónde comenzamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa detallado, preciso. Y de algo tenemos certeza: deberemos mantener la mente abierta y estar preparados para improvisar" (p.356).

Hernández (2014) añade que el enfoque cualitativo:

> "También se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), en estos se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (Hernández, et. al., 2014, p.7).

Con el análisis cualitativo mediante una entrevista al directivo, se recabó información relacionada con los hallazgos y las recomendaciones del informe de la A-SARG referidos a los estándares del desempeño profesional directivo que no se cumplieron, con la intención de determinar su contribución dentro del diseño de un plan de mejora institucional.

3.3. Métodos de la investigación

Antes de describir el método o métodos se consideró importante, primero establecer una definición. "La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo; y odos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin" (Ramos, 2013, p.1).

Establecida una concepción de lo que es método, para su efecto fue necesario delimitarlos para esta investigación considerando que pueden clasificarse en teóricos o racionales y empíricos.

Para la investigación se consideró en una primera etapa el método empírico de la entrevista puesto que Rodríguez y Pérez (2017) manifiestan que:

> "Los empíricos se emplean fundamentalmente en la precisión del problema, en un primer momento de la investigación para la acumulación de datos, hechos, testimonios, etc., y finalmente en la constatación práctica. Entre ellos, se destacan la observación, el experimento, la encuesta, la entrevista y la prueba pedagógica. Los métodos empíricos, en general,

responden a la finalidad de la búsqueda de información y por tanto se asocian al momento de la red de indagaciones. (p.185).

En este caso se empleó como método empírico la entrevista cuyas preguntas fueron diseñadas en función al objetivo general de la investigación y en colaboración con la PhD. Liliana de la Caridad Molerio Rosa. La misma fue dirigida a la vicerrectora de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel Mgs.Tatiana Vásquez, con la finalidad de recabar información relacionada con los hallazgos y las recomendaciones del informe de la A-SARG referidos a los estándares del desempeño profesional directivo que no se cumplieron.

La siguiente etapa de la investigación fue sistematizar la información obtenida, para ello se consideró métodos teóricos también llamados racionales. De entre los diferentes métodos racionales, se abordaron los métodos: analítico – sintético e inductivo – deductivo. Aplicando la metodología de categorización. Pues Según Rodríguez y Pérez (2017)

Son los métodos racionales los que posibilitan sistematizar y analizar los resultados obtenidos con métodos empíricos, descubrir lo común y arribar a conclusiones en relación con la solución del problema científico, pues los empíricos proporcionan las pistas para la elaboración de las teorías mediante los racionales; y, además, una vez formuladas las teorías, posibilitan su confirmación en la realidad. (p.184).

En cuanto al método inductivo-deductivo Rodríguez y Pérez (2017) indican que

“La inducción y la deducción se complementan mutuamente: mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una unidad dialéctica. De esta manera, el empleo del método inductivo- deductivo tiene muchas potencialidades como método de

construcción de conocimientos en un primer nivel, relacionado con regularidades externas del objeto de investigación". (p.188).

Para la presente investigación se partió de aspectos generales descritos en los hallazgos y las recomendaciones de la A-SARG referidos a los estándares del desempeño profesional directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel que no cumplieron. Luego, a través de la sistematización teórica sobre: calidad, calidad educativa, gestión de la calidad educativa, estándares de calidad educativa, auditoría educativa, informe de auditoría educativa y plan de mejora, considerando diferentes autores, tanto a nivel nacional como internacional; se procedió a determinar las particularidades de los hallazgos y recomendaciones descritas en el informe final de la A-SARG sobre los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados que fueron remitidos a la mencionada institución educativa.

Además, fue necesario para la presente investigación el método analítico-sintético. Pues según Rodríguez y Pérez (2017) este método:

"Tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica. El análisis de la información posibilita descomponerla en busca de lo que es esencial en relación con el objeto de estudio, mientras que la síntesis puede llevar a generalizaciones que van contribuyendo paso a paso a la solución del problema científico como parte de la red de indagaciones necesarias; pero, como método singular, generalmente, no se emplea para la construcción de conocimientos". (p.187)

El método analítico-sintético fue empleado en diferentes situaciones, entre ellas se pueden encontrar: la revisión de la literatura científica y su sistematización teórica; normativa legal vigente que fue detallada en el marco teórico, la organización y análisis de la información en relación las unidades de estudio, la sistematización y operacionalización de las variables que permitieron la

elaboración de conclusiones y recomendaciones respecto a la contribución de los hallazgos y recomendaciones del informe de la A-SARG remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, para el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados.

3.4. Metodología de la investigación

El interés de la presente investigación fue analizar la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la A-SARG remitidos a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, en el diseño de un plan de mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados. Por esta razón fue necesario determinar y seleccionar la metodología que tenga mayor relación con el mencionado objetivo. En este sentido según Gómez (2012) la metodología de la investigación es "la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica" (p.11). El mismo autor indica que "el investigador debe tener una metodología de investigación, que le permita actuar de manera ordenada, organizada y sistemática; ya que, en el desarrollo de la investigación, las improvisaciones pueden ocasionar grandes problemas al investigador" (p.11).

De conformidad con las diferentes metodologías asociadas al enfoque cualitativo, para realizar la investigación, el presente trabajo estuvo basado en el estudio de caso para el análisis de los logros, limitaciones, lecciones aprendidas y líneas a seguir, mediante los resultados de la entrevista realizada a la vicerrectora de la institución Mgs. Tatiana Vásquez, sobre el informe de Auditoría. Además, para la categorización de los resultados se utilizó el software Atlas ti y Excel. Finalmente, cabe acotar que el estudio de caso puede ser interpretado de diferentes maneras en una

investigación. Estos se pueden entender como método, metodología, enfoque, estrategia o como la mezcla de los anteriores. (Durán, 2012).

Con esta metodología "se pueden lograr diferentes objetivos: hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación" Merriam y Yin (como se citó en Castro, 2010, p.37).

Por otra parte, el estudio de caso al igual que otro tipo de metodología de investigación, tiene o presenta una determinada estructura, sin embargo, según Stake (como se citó en Jiménez, 2012) señala que, por sus características, es difícil de estructurar con unos pasos delimitados. Por esta razón con la finalidad de evitar confusiones a los investigadores Yin (como se mencionó en Martínez, 2006) propone adicionalmente "el protocolo de estudio de caso" como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez" (p.180)

A favor de la propuesta anterior Sarabia (como se citó en Martínez, 2006) añade

"Que el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redunda en el aumento de la calidad de la investigación" (p.180).

Castro (2010) por su parte señala que el estudio de caso puede ser efectuado en tres fases diferentes según sus particularidades individuales, según se muestra en la Tabla 5

Tabla 5: Fases de un estudio de caso

1.- Fase Teórica	2.- Fase Trabajo de Campo	3.- Fase Analítica
Literatura Otras experiencias similares del fenómeno estudiado	Cuestionarios Entrevistas Fuentes secundarias Revisión documental	Relevancia del Estudio Análisis de resultados Conclusiones

Nota: La figura muestra el procedimiento metodológico de la investigación utilizado para un estudio de caso. Fuente: Tomado de: (Castro, 2010)

Tomando en cuenta los posicionamientos anteriores para la presente investigación fue necesaria la adaptación de los mismos para que se ajusten al objetivo principal, partiendo de la estructura del protocolo para el análisis de caso emitido por Rodríguez (2017) y de los objetivos planteados en la presente investigación, como se muestra en la Tabla 6

Tabla 6: Etapas para abordar el estudio de caso de la investigación

Etapas	Descripción	¿Cómo se desarrolló el proceso de investigación?
1	Contextualización del problema y descripción de las unidades de análisis.	En esta primera etapa se consideró a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel ubicada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay (Ecuador) como contexto del problema. Los hallazgos y recomendaciones de los estándares de calidad referidos al desempeño profesional directivo señalados como no logrados y el diseño de un plan de mejora fueron considerados como las unidades de análisis.
2	Descripción de la situación problema y planteamiento del objetivo de la investigación.	Al decir del directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel. La institución educativa luego de dos diferentes auditorías (Auditoría Regular General y Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General) y de la asesoría recibida por el grupo de asesores educativos, tiene aún varios estándares de calidad educativa que mejorar a mediano y corto plazo, pudiendo estos originarse por diferentes factores. Por esta razón, se optó por analizar la contribución de los hallazgos y recomendaciones referidos a los estándares del desempeño profesional directivo que no se alcanzaron en la A-SARG en relación con el diseño de un plan de mejora de mejora.
3	Revisión de la literatura.	Este apartado tuvo por finalidad sistematizar aspectos teóricos de la literatura científica y los normativos afines con la educación: calidad, calidad educativa, gestión de la calidad educativa, estándares de calidad educativa, auditoría educativa, informe de auditoría educativa y plan de mejora. Además de responder al primer objetivo específico, sirvió de soporte y sustento a la investigación.
4	Desarrollo metodológico.	Considerando que la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. En esta etapa se determinaron los métodos, las técnicas e instrumentos afines con el mencionado enfoque con la finalidad de recopilar información relacionada los hallazgos y recomendaciones referidos a los estándares del desempeño profesional directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel que cumplieron con las recomendaciones. Para recabar la información se utilizaron métodos: de tipo empírico (entrevista); de tipo racional (analítico-sintético e inductivo-deductivo), así como: técnicas (entrevista estructurada y análisis de la información) e instrumentos (guía de la entrevista y guía de análisis de la información); información que se encuentran precisados en el presente capítulo de la investigación (marco metodológico).
5	Organización y análisis de la información en relación a la unidad de análisis.	Para organizar y analizar la información recabada, se determinaron las categorías cualitativas: hallazgos y recomendaciones de los estándares del desempeño directivo que no cumplieron con las recomendaciones y plan de mejora. Luego se realizó la operacionalización de dichas categorías para lo cual se descompuso en 10 subcategorías y se establecieron criterios de análisis. Luego se procedió con la sistematización y análisis de los resultados obtenidos en la entrevista. La sistematización se la efectuó a partir de la organización y bajo los criterios: Logros, Limitaciones, Lecciones aprendidas y Líneas a seguir (Matriz de 4L)
6	Conclusiones alternativas de acción y recomendaciones	A partir del análisis que se elaboró en el capítulo cuatro (análisis y discusión de resultados) de la investigación, se procedió con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, mismos que contienen la propuesta de plan de mejora.

Nota: La tabla muestra las etapas del estudio de caso que se dieron en la investigación.
Fuente: Tomado de: Protocolo para el diseño, desarrollo y evaluación de estudios de caso de Rodríguez (2017) y adaptado a la investigación de los autores.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información

Para la recolección de información se empleó como técnica a la entrevista. Hernández et al. (2014) indica que "las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad" (p.403). En este sentido cabe indicar que resultó favorable la selección de esta técnica debido a que no se pudo obtener directamente los datos del informe de auditoría educativa, por el código de ética que rige al equipo de auditores y a la confidencialidad que tienen los informes de auditoría.

Además, considerando que las entrevistas se pueden clasificar en estructuradas, semiestructuras y no estructuradas; para la presente investigación se utilizó la primera. Según Hernández et al. (2014) en la entrevista estructurada "el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden" (p.403). En cuanto a los instrumentos utilizados para la recolección se empleó una guía de entrevista diseñada por los autores bajo la supervisión y validación de la PhD. Liliana de la Caridad Molerio Rosa (Anexo 1).

Para el análisis de la información se empleó como técnica la categorización de Logros, Limitaciones, Lecciones aprendidas y Líneas a seguir, con la ayuda del programa Atlas ti conjuntamente con Excel.

A continuación, se muestra en la Tabla 7 que resumen las técnicas e instrumentos que se utilizaron tanto para la recolección de la información como para su análisis, con base al protocolo de estudio de caso.

Tabla 7: Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información.

Fase	Técnicas, instrumento y descripción		
	Técnica	**Instrumento**	**Descripción**
Trabajo de Campo	Entrevista estructurada	Guía de la entrevista	Permitió recabar información precisada en el informe final de la A-SARG de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel a cerca de los hallazgos y recomendaciones que se determinaron para los estándares del desempeño directivo que no cumplieron con las recomendaciones.
Analítica	Matriz de Logros, Limitaciones, Lecciones Aprendidas y Líneas a Seguir	Guía de análisis de información	Permitió analizar la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la A-SARG remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, para con ello, identificar los logros, limitaciones, lecciones aprendidas y líneas a seguir en el diseño de un plan de mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados. Para ello se tomó como referencia los sustentos teóricos y normativos de la educación (calidad, calidad educativa, gestión de la calidad educativa, estándares de calidad educativa, auditoría educativa, informe de auditoría educativa y plan de mejora.) en contraste con los datos obtenidos de la entrevista realizada al directivo de la mencionada institución.

Fuente: Autoría Propia

3.6. Categorías de análisis y operacionalización de categorías de análisis

"Para poder llevar a cabo la recolección de la información y, consecuentemente, poder comenzar con el desarrollo del trabajo de investigación, fue necesario transformar las categorías en factores susceptibles de medición" (Gamero, s.f., p.4). En este sentido, cabe señalar que para esta investigación se utilizaron categorías cualitativas. Según Cauas (2015) "reciben este nombre aquellas variables cuyos elementos de variación tienen un carácter cualitativo no susceptible de medición numérica, por ejemplo, el sexo (sólo hay dos clases: varón mujer" (p.3).

Para determinar las categorías principales de esta investigación se estableció una relación entre: la descripción del problema, la pregunta de investigación, el objetivo de la investigación, el marco teórico y la entrevista estructurada que fue realizada a la vicerrectora de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel Mgs. Tatiana Vásquez. De la relación anterior se determinaron a los hallazgos y recomendaciones del Informe de la A-SARG y el diseño de un plan de mejora como categorías principales a ser medidas cualitativamente.

En este sentido las categorías de análisis fueron aquellos estándares del desempeño directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel que no cumplieron con las recomendaciones. Seguidamente, cada estándar constaba con una evaluación y recomendaciones elaboradas por los auditores, es así como a partir de dichas observaciones y la entrevista a la Vicerrectora de la institución se clasificó en bases a sus: Logros, Limitaciones, Lecciones aprendidas y Líneas a seguir.

Finalmente, los resultados del análisis antes mencionado, fueron sistematizados en base a la matriz de 4Ls presentada anteriormente en la Ilustración 2 con el fin de realizar un análisis de resultados para su posterior valoración y con ello determinar el grado de contribución de los hallazgos y recomendaciones del informe final de la A-SARG remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, en el diseño de un plan de mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo que no cumplieron.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

"Analizar consiste en dar sentido a las primeras impresiones, así como a los resúmenes finales. El análisis significa esencialmente poner algo aparte. Ponemos aparte nuestras impresiones, nuestras observaciones" (STAKE, 1999, p.67). En este capítulo, se procedió con el análisis de la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados.

Para el análisis se procedió en primer lugar con la sistematización de los resultados de la entrevista (Anexo 2), misma que fue planteada al vicerrectorado de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel y estuvo determinada en cinco partes. En la primera parte se recogieron datos informativos de la institución. En la segunda parte se recogieron datos relacionados con: la auditoría educativa, estándares de calidad, gestión de la calidad educativa tomando como referencia la experiencia del directivo de la institución. En la tercera parte de la entrevista se recogieron datos específicos sobre los procesos de auditoria que se dieron en la institución. La cuarta parte de la entrevista estuvo enfocada en recabar datos sobre los hallazgos y recomendaciones del informe final de la A-SARG en relación con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados. La parte final de la entrevista estuvo orientada a recabar datos en relación con la importancia del proceso de auditoría y la contribución que tiene en la mejora de la calidad educativa de la institución a partir de la experiencia del directivo de la institución.

Efectuada la sistematización de los resultados de la entrevista, se procedió con el análisis de los resultados obtenidos y luego a partir de la guía de análisis se procedió con la sistematización de las respuestas de cada pregunta en función de las categorías y subcategorías planteadas.

4.1. Sistematización de los resultados de la entrevista

Tomando en cuenta las consideraciones del planteamiento del problema. La entrevista fue realizada a la vicerrectora, la cual figura como miembro del equipo directivo de la Unidad Educativa Alerto Andrade Arízaga Brummel, perteneciente al cantón Cuenca, provincia del Azuay (Ecuador) tuvo como objetivo recabar información de la (A-SARG) relacionada con los hallazgos y recomendaciones de los estándares de desempeño profesional directivo que no se cumplieron entre otros aspectos afines con la calidad educativa y el proceso de auditoría.

Con las respuestas de la entrevista se pudo establecer la matriz de evaluación de la A-SARG en cuanto al desempeño profesional directivo, para ello se aplicó una categorización en función de los Logros, Limitaciones, Lecciones aprendidas y Líneas a seguir (Matriz de 4L), con la ayuda del software Atlas ti (Anexo 3), lo que se resume en la Tabla 8.

Tabla 8: Resultados de la Evaluación de la A-SARG

	Logros	**Limitaciones**	**Lecciones Aprendidas**	**Líneas a Seguir**
Implementación Del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	No se cuenta con ningún logro, dado que es un documento no presentado	Se ha desarrollado proyectos educativos, pero sin informes periódicos de respaldo	No se ha presentado la matriz de seguimiento	Se debe establecer estrategias para el seguimiento y monitoreo
Manual de procedimientos Académicos	La institución cuenta con planes de procedimientos de refuerzo académico y atención a padres	Los manuales de procedimientos no cuentan con un proceso de seguimiento o respaldo	No se cuenta con un manual actualizado, ni registros de asistencia para las socializaciones	Coordinar un manual de procedimientos para todos los departamentos y colaboradores de la institución
Plan de Capacitación	La institución ha recibido asesorías desde el año 2018 por parte del	No existe un respaldo de control o seguimiento a las capacitaciones	No presenta matriz de seguimiento y asistencia del plan de capacitación	Implementar un plan de capacitación con registro y matriz de seguimiento, control

	Ministerio de Educación			de asistencia y evaluación
Reconocimiento de Mérito	No existen ningún reconocimiento para méritos académicos o laborales	No hay una normativa en el código de convivencia	No hay menciones honoríficas ni evidencia de reconocimiento	Debe reconocer los logros y méritos a todo su personal
Socialización del código de convivencia	La filosofía de la institución es la de enseñar valores a partir del ejemplo	El código no se ha actualizado además de que no existe respuesta de las autoridades	La comunidad no conoce el contenido del código de convivencia	Planificar la ejecución de la socialización del código de convivencia con todos los miembros de la comunidad educativa
Acuerdos de Cooperación	No existen acuerdos de cooperación vigentes	No presenta una matriz de planificación ni seguimiento	No se han generado acuerdos de cooperación para ningún departamento	Coordinar la gestión de acuerdos para la participación y capacitación de docentes

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Análisis de los datos obtenidos en la entrevista

A partir de los datos procesados en el Anexo 3 de la entrevista que fue planteada a la vicerrectora de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel, se deduce que la institución hasta la fecha de la entrevista registra dos diferentes auditorias y tiene aún varios estándares de desempeño profesional directivo que mejorar y entre ellos se encuentran: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los procedimientos académicos y administrativos, gestión de la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente, la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente, el Código de Convivencia a la comunidad educativa, la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje. Además, como resultado del informe final de la A-SARG refleja que seis de los 21 estándares no cumplen con las recomendaciones señaladas por el equipo de auditores en una Auditoria Regular General. Del mismo informe se recabaron datos relacionados con los hallazgos y recomendaciones realizadas a los estándares del desempeño profesional directivo que

no cumplen con las recomendaciones, conjuntamente con la sistematización de la Tabla 8 obteniendo como resultado lo siguiente:

4.2.1. D1.C1.DI2 Implementación el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Como hallazgo se menciona que no se presenta la matriz de seguimiento de la implementación del proyecto educativo institucional (PEI). Como recomendación se indica que el consejo ejecutivo, debe establecer estrategias para realizar el seguimiento y monitoreo para la aplicación de la matriz de seguimiento del PEI, se propone una frecuente entrega de informes para con estos resultados tomar decisiones que permitan la mejora continua institucional. Sin embargo, las recomendaciones deberían ir acorde al grado de implementación del PEI, el cual representa una limitación, para ello existen diferentes procedimientos, ya que su implementación y evaluación periódica no dependen únicamente de las acciones del consejo ejecutivo. Finalmente, como observación de los autores se puede evidenciar que no se menciona como recomendación la normativa para la mejora de este estándar.

4.2.2. D1.C1.DI3. Supervisar la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.

Como hallazgos se menciona que no existen manuales de procedimientos actualizados y la inexistencia de registros de asistencia a la socialización de procedimientos académicos a los padres de familia y estudiantes. Por lo que se recomienda que la autoridad institucional deberá coordinar la socialización de manuales de procedimientos a los diferentes actores educativos. Sin embargo, cabe señalar que las recomendaciones están orientadas en coordinar la socialización de los manuales de procedimientos, mas no en supervisarlos y menos aún en retroalimentar los procedimientos académicos y administrativos de la institución como lo indica el manual de

implementación de los estándares de calidad educativa. Además de que tampoco se menciona como recomendación la normativa para la mejora de este estándar

4.2.3. D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.

Como hallazgos se menciona la inexistencia de un plan de capacitación profesional. Sin embargo, se han recibido capacitaciones por parte del MinEduc. Como se lo indicó al inicio de la investigación la autoridad institucional deberá implementar el plan de capacitación institucional y el respaldo con el registro de asistencia y la matriz de seguimiento. En este sentido, las recomendaciones deberán señalar una serie de acciones que conlleven a la gestión de actividades de capacitación y no precisamente a la implementación como se señala, además tampoco considera a la normativa legal para el cumplimiento de este estándar.

4.2.4. D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.

Se evidencian en los hallazgos la ausencia de un proceso para la entrega de distinciones honoríficas al personal docente, administrativo y de servicio, además se agrega que no se presenta evidencias del reconocimiento a docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa. En las recomendaciones se indica que la autoridad institucional debe reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente, normados en el código de convivencia. Sin embargo, la autoridad institucional debe aplicar los lineamientos institucionales para el diseño de un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución como se indica en el manual de implementación de los estándares de calidad educativa.

4.2.5. D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.

Se evidencian los hallazgos que se refieren a la ausencia de involucramiento por parte de los estudiantes y representantes legales en la construcción del código de convivencia, así como, desconocen la labor del gobierno escolar. Como recomendaciones se sugiere que la autoridad educativa debe planificar y ejecutar procesos de socialización del código de convivencia a los estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y personal de apoyo. Orientados en la mejora institucional las recomendaciones deben estar enfocadas en cumplir con el estándar y realizar ajustes a partir de las recomendaciones de los diferentes actores educativos como lo indica el manual de implementación de los estándares de calidad educativa. No se menciona como recomendación la normativa para la mejora de este estándar.

4.2.6. D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el hallazgo se expresa que no se presenta la matriz de seguimiento de las actividades ejecutadas por la institución ni tampoco el informe de actividades desarrolladas. Como recomendación a este estándar se menciona que la autoridad educativa debe coordinar la participación de todos los docentes en las actividades establecidas en los acuerdos de cooperación para intercambiar experiencias, prácticas de enseñanza innovadoras, obtener apoyo técnico y pedagógico en beneficio de los procesos educativos institucionales. Además, la institución debe respaldar la gestión para el diseño de una matriz de seguimiento de las actividades ejecutadas por la institución según lo estipula el acuerdo de cooperación informe de actividades desarrolladas conforme el acuerdo de cooperación.

4.2.7. Autopercepción y conocimientos generales sobre la A-SARG.

De manera complementaria al análisis de los hallazgos de la A-SARG dentro de la entrevista se contó con preguntas sobre la autopercepción y conocimientos sobre los procedimientos e importancia de la auditoría. Como se puede ver en el Anexo 3 a criterio de la vicerrectora se conoce todos los criterios y estándares a ser evaluados en las auditorías, además de la importancia que tiene este y cualquier tipo de proceso que permita conocer todos los aspectos que la institución debe mejorar. Sin embargo, una de las principales limitaciones para el diseño de un plan de mejora es la inestabilidad de las autoridades, ya que la institución no cuenta con un Rector ganador de concurso, por lo que cada año se cambia a la persona que ocupa tan importante cargo.

A pesar de no contar con una autoridad fija dentro de la institución se ha logrado un cumplimiento de más del 80% de los estándares que son evaluados dentro de la auditoria regular y su seguimiento. Con esto se evidencia que la falencia proviene del desempeño de la principal autoridad la cual debe ser nombrada por medio de concurso y esto conlleve a un diseño de proyectos y planes de mejora a largo plazo.

Una vez identificada la problemática en función de sus logros, limitaciones, lecciones aprendidas y líneas a seguir se precisa el diseño de una propuesta de plan de mejora en base al documento de apoyo para plan del MinEduc para cada uno de los estándares de la A-SARG calificados como no logrados. Estos resultados se presentan en la Tabla 10

4.3. Diseño de la propuesta del Plan de Mejora Institucional

Una vez identificados aquellos estándares señalados como no cumplidos en la A-SARG y contrastado con las recomendaciones realizadas por los auditores y la entrevista a la Vicerrectora de la Institución, se procedió al diseño de una propuesta base, para la creación de un plan de mejora. Esta propuesta se basa en el formato de plan de mejora del Ministerio de Educación, y recoge de una manera detallada la problemática, las metas, las acciones concretas, los responsables, el seguimiento y los resultados esperados por cada actividad planificada.

Sin embargo, es necesario mencionar que la propuesta presentada puede servir de referente y base para auditores, asesores y autoridades educativas. Ya que, el diseño presentado en la Tabla 9 indica cada estándar no cumplido de una forma clara y detalla, así como también cada una de las acciones a tomar, sus responsables, objetivos y seguimiento para que se cumpla de una manera eficiente. Cabe acotar que con este diseño no se pretende interferir en las labores del directivo o asesor educativo. Por el contrario, se deja abierta la posibilidad para tener una mirada diferente a la descripción de los hallazgos y recomendaciones del informe de auditoria educativa que si corresponden a las funciones y atribuciones de un auditor educativo.

Finalmente, resulta importante que esta propuesta sea considerada para la aplicación en diferentes instituciones y cualquier tipo de estándar que no se cumpla, y que las auditorías puedan seguir los mismos lineamientos. De esta manera se puede guiar de una manera clara y eficiente a las autoridades educativas para el diseño de sus propios planes de mejora.

Tabla 9: Diseño de una propuesta de Plan de Mejora Institucional.

D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI): Es el instrumento de planificación estratégica participativa que orienta la gestión de los procesos que se desarrollan al interior de una institución educativa para propiciar un entorno favorable para el aprendizaje y buscar su mejora, además es un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar.

Problemas Priorizados	Metas	Acciones Concretas	Recursos	Responsables	Seguimiento Permanente	Resultados Esperados
No presenta matriz de seguimiento de la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Concreción del PEI además del desarrollo de un trabajo eficiente, eficaz y efectivo del para su cumplimiento y seguimiento del mismo.	1. Establecer los lineamientos y mecanismos (físicos o digitales) para la difusión, implementación, seguimiento y evaluación del PEI. 2. Establecer y delegar responsabilidades para la implementación de las actividades descritas en el PEI. 3. Realizar el seguimiento a la ejecución de los elementos del PEI. 4. Evaluar y retroalimentar periódicamente la ejecución de los elementos del PEI. 5. Reajustar la ejecución de los elementos del PEI con base a los resultados de la evaluación. 6. Vincular dentro del PEI elementos de cultura, políticas y prácticas inclusivas.	- Personal Docente. - Sala de reuniones - Computador	Equipo Directivo	Fichas de evaluación del cumplimento en función de fechas y proyectos establecidos	Concreción y cumplimiento del 100% del PEI en la institución, registro de matriz de seguimiento y presentación de informes.

D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimiento académicos y administrativos: Los establecimientos que proporcionan servicios educativos deberían definir y gestionar sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen procesos administrativos y de apoyo, así como aquellos concernientes a la prestación del servicio, tales como pedagógicos y curriculares

Problemas Priorizados	Metas	Acciones Concretas	Recursos	Responsables	Seguimiento Permanente	Resultados Esperados
No presenta registros de asistencia a la socialización de procedimientos administrativos y académicos. No presenta comunicaciones	Todos los miembros y usuarios de la comunidad educativa tengan acceso a información actualizada y confiable sobre	1. Identificar los procedimientos académicos y administrativos establecidos que no cuenten con un registro de control para con ello proceder a su elaboración en función de los servicios y necesidades institucionales. 2. Socializar el documento de procedimientos académicos y	- Personal Docente y administrativo. - Sala de reuniones - Computador	Equipo Directivo	- Matriz de cumplimiento de registros de cada procedimiento administrativo y académico	Contar con el 100% de evidencia sobre el diseño, socialización, implementación y seguimiento de los procesos administrativos y académicos.

sobre la aplicación de procedimientos académicos y administrativos	todas las actividades, proyectos y políticas desarrolladas por la institución	administrativos a las personas integrantes de la comunidad educativa. 3. Establecer lineamientos para monitoreo y evaluación a la implementación de los procedimientos académicos y administrativos establecidos en el documento. 4. Analizar los resultados de la implementación de los procedimientos académicos y administrativos. 5. Implementar acciones correctivas a los procedimientos académicos y administrativos y actores de ser necesario. 6. Supervisar que los procedimientos académicos y administrativos.				

D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente: Las instituciones educativas con la administración del directivo tienen el fin de garantizar la sostenibilidad de la institución, prever la capacitación a los docentes, administrativos y de servicio para lograr potenciar las competencias profesionales de cada uno de ellos.

Problemas Priorizados	**Metas**	**Acciones Concretas**	**Recursos**	**Responsables**	**Seguimiento Permanente**	**Resultados Esperados**
No presenta la matriz de seguimiento a la implementación del plan de capacitación profesional institucional. No presenta registro de asistencia a capacitaciones.	Potencializar las habilidades y destrezas de todo el personal de la institución mediante un plan de capacitaciones en áreas prioritarias identificadas en los diferentes departamentos	1. Socializar el plan de capacitación profesional al Consejo Ejecutivo de la institución. 2. Elaborar un cronograma para la implementación del plan de capacitación profesional institucional para el personal administrativo, directivo y docente. 3. Implementar mecanismos de seguimiento a la ejecución del plan de capacitación profesional institucional. 4. Evaluar y retroalimentar la ejecución del plan de capacitación profesional institucional, utilizando	- Personal de la Institución - Sala de reuniones - Capacitadores especializados por área	Equipo Directivo	- Matriz de registro de socialización - Evaluaciones sobre capacitaciones - Matriz de plan de aplicación de capacitaciones	Potencializar las habilidades de todo el personal de la institución, registrar evidencias de asistencia, evaluación y aplicación de todas las capacitaciones de mejora de la calidad educativa.

		mecanismos digitales de difusión del plan de capacitación profesional. 5. Diseñar talleres y grupos de trabajo en base a las diferentes capacitaciones para la elaboración de un plan de aplicación para la mejora de la calidad educativa				

D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa: Es un documento público construido por los actores que conforman la comunidad educativa. En este se deben detallar los principios, objetivos y políticas institucionales que regulen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa; para ello, se deben definir métodos y procedimientos dirigidos a producir, en el marco de un proceso democrático, las acciones indispensables para lograr los fines propios de cada institución"

Problemas Priorizados	**Metas**	**Acciones Concretas**	**Recursos**	**Responsables**	**Seguimiento Permanente**	**Resultados Esperados**
No presenta registro de asistencia a la socialización del Código de convivencia.	Contar con un plan de socialización y evaluación sobre el Código de Convivencia de la institución.	1. Enviar el Código de Convivencia al Distrito educativo para su ratificación. 2. Socializar el Código de Convivencia a la comunidad educativa. 3. Guardar respaldos que evidencien la socialización. 4. Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones planificadas de acuerdo al cronograma de implementación del Código de Convivencia. 5. Generar espacios de participación de los diferentes grupos de actores para evaluar los resultados de la implementación del Código de Convivencia. 6. Ajustar el Código de Convivencia de forma consensuada, tomando en cuenta los aportes pertinentes emitidos por las instancias educativas. 7. Generar espacios de participación de los actores de la comunidad educativa según la diversidad.	- Miembros de la comunidad educativa. - Personal docente y administrativo - Fotocopias para toda la comunidad	Equipo Directivo	- Registro de entrega del código de convivencia. - Registro de asistencia a programas de socialización del código de convivencia - Evaluación de socialización	Toda la comunidad debe conocer os compromisos adquiridos dentro del código de convivencia y contar con la evidencia de la entrega, socialización y evaluación del mismo

D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje: El objetivo de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través; de organismos externos e internos en la colaboración del desarrollo de

estrategias educativas como: programas, proyectos, convenios, etc.; inculcando la inclusión e innovación, así como también aprovechar la oportunidad de trabajar con instituciones cercanas y mejorar en cada una de ellas las prácticas educativas.

Problemas Priorizados	**Metas**	**Acciones Concretas**	**Recursos**	**Responsables**	**Seguimiento Permanente**	**Resultados Esperados**
No presenta matriz de seguimiento/ actas/ reportes.	Fortalecer las estrategias y practicas educativas por medio de programas de cooperación interinstitucional.	1. Socializar a los docentes y directivos los compromisos de participación de la institución en redes de trabajo colaborativo. 2. Incluir las actividades programadas en la red del cronograma institucional. 3. Designar responsabilidades para la participación de la institución en las redes de trabajo. 4. Apoyar a los docentes en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en las redes, facilitando el tiempo requerido para esto, brindándoles información, recursos, entre otros. 5. Dar seguimiento a los resultados de la participación en las redes de trabajo. 6. Generar espacios de socialización de lo aprendido en las redes de trabajo. 7. Retroalimentar, sobre la base de los resultados, la participación de la institución	- Personal docente y administrativo - Sala de Reuniones	Equipo Directivo	- Matriz de actividades de cooperación interinstitucional. - Socialización de resultados de actividades por medio de reuniones y documentación	- Potencializar el trabajo colaborativo interinstitucional - Evidenciar las diferentes actividades con material escrito y audio visual

Nota: La tabla muestra el diseño de una propuesta de Plan de Mejora Institucional señalados como no logrados en la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel.
Fuente: Tomado de: Documento de apoyo para plan de mejora. MinEduc (2012) y adaptado a la investigación de los autores.

5. CONCLUSIONES

Como objetivo general de la presente investigación se buscó analizar la contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la A-SARG remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel para el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados. Para lograr este objetivo la investigación contó con 6 etapas diferentes.

En la primera de ellas, la Contextualización del problema y descripción de las unidades de análisis, misma que permitió identificar las problemáticas prevalentes en la institución entre las cuales destaca la falta de autoridades con nombramiento permanente, razón por la cual se dificulta el diseño y ejecución de un plan de mejora que permita cumplir con los indicadores evaluados en la Auditoría General. Adicionalmente, la asesoría recibida por parte de los mismos asesores educativos no ha contribuido de manera significativa a la mejora institucional. Lo cual conllevó a una reincidencia en el incumplimiento de los estándares de desempeño profesional directivo. Sin embargo, entre las problemáticas se logró identificar una frecuente falta de elaboración y control de documentos que verifican el trabajo de las autoridades para el mejoramiento de la calidad educativa. Por lo que resulta necesario dar un seguimiento constante por medio de reportes de cualquier actividad que realice la institución y que involucre a su personal docente, administrativo y directivo.

La segunda fase correspondió a la descripción de la realidad actual del sistema educativo ecuatoriano, así como también del análisis de la normativa educativa vigente. Para con ello sistematizar aspectos teóricos de la literatura científica y las normativas afines con la educación, tales como: calidad educativa, gestión de la calidad educativa, estándares de calidad educativa,

auditoría educativa, informe de auditoría educativa y plan de mejora. Por lo que resulta importante destacar que a pesar de que muchos autores tienen múltiples ideologías, todos llegaron a la conclusión de que el objetivo principal de una institución educativa es la de formar a futuros profesionales con conocimientos y ética para el buen desempeño de sus labores dentro de la sociedad y que sean aporte fundamental en el desarrollo de la sociedad. Por esta razón es necesario que tanto las autoridades estatales como sus directivos den todas las facilidades e incentivos para el diseño e implementación de planes de mejora. Entre las cuales destaca el apoyo financiero, de personal, asesorías y estabilidad laboral sobre todo su personal directivo de tal manera que sea factible una planificación de largo plazo para los aspectos más importantes de la institución educativa.

En la tercera fase se realizó una revisión de la literatura sobre lo que engloba la calidad y los mecanismos de auditoría educativa, para con ello reforzar la sistematización de los aspectos teóricos de la literatura científica. Para esto se consideró varios textos y artículos científicos que tratan la problemática de incumplimiento de los estándares, así como la LOEI. Esto permitió identificar adecuadamente los mecanismos que se pueden utilizar para diseñar un plan de mejora para la institución, así como también sus responsables. De esta manera se logró establecer que la auditoría educativa debe aportar de manera significativa en el diseño de un plan de mejora. No obstante, es necesario que el informe de auditoría sea una guía para el directivo y asesor educativo y en el cual se precisen: los problemas de la institución y abrir el camino hacia la consecución de una meta a partir de acciones concretas, mismas que debe ser designadas a responsables clave para finalmente elaborar mecanismos de seguimiento y un informe de resultados.

En la cuarta fase se desarrolló la metodología aplicada en la presente investigación con el objetivo de analizar la información relacionada con los hallazgos y las recomendaciones referidos

a los estándares de desempeño profesional directivo señalados como no logrados y que se encuentran precisados en el Informe Final de la A-SARG de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel. Para ello se consideró la problemática que reporta la misma A-SARG. Además, en base a la revisión de la literatura se pudo determinar que la metodología que más se ajustaba al cumplimiento de los objetivos del presente trabajo en función de la realidad de la institución y al limitado acceso a la información fue una sistematización de los resultados en base a sus Logros, Limitaciones, Lecciones aprendidas y Líneas a seguir, traducidos en una Matriz de 4Ls. Por esta razón, además se diseñó una entrevista con preguntas clave a la Vicerrectora de la institución Mgt. Tatiana Vásquez, quien fue parte de los procesos de auditoría, realizados en la institución. Además, fue parte fundamental dentro del directivo y quien aportó de manera significativa a la detección de la problemática que incurrió en el incumplimiento de los estándares de desempeño directivo.

La quinta fase de organización y análisis de resultados con la información recolectada del Informe de la A-SARG así como también del punto de vista de la Vicerrectora de la institución permitió conocer los estándares que reincidieron en su incumplimiento del desempeño profesional del directivo que fueron: el PEI, manual de procedimiento académicos, capacitación del personal directivo y docente, reconocimiento de méritos al personal, socialización del código de convivencia, y cooperación para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje. Para cada uno de estos estándares incumplidos se logró identificar sus logros, limitaciones, lecciones aprendidas y líneas a seguir. Finalmente se contrastó los resultados con la percepción de la entrevistada sobre el conocimiento de los procesos y la importancia de la auditoría, la cual reconoce el gran apoyo y guía para el mejoramiento de la calidad educativa que genera la auditoría, aunque la falta de una autoridad definitiva de la institución no logra consolidar ningún plan de mejora.

En la última fase, se pudo inferir el grado de contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la A-SARG remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, en el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados. En este sentido cabe indicar que los hallazgos y recomendaciones precisados en dicho informe aportaron en el diseño de una propuesta de plan de mejora que fue desarrollado en base al formato del Ministerio de Educación presentado en la Tabla 9. Sin embargo, se puede indicar que son bastante ambiguos y no muestran el camino adecuado para realizar un plan de mejora. Por esta razón en la Tabla 9, se muestra de manera tentativa una propuesta de informe que podría servir de base, no solo a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel sino que permite ser una guía y referente para los Auditores para evaluar y recomendar de una forma clara y detallada los resultados de los estándares evaluados y sus posibles mecanismos de mejora. Por otra parte, se puede señalar que, es necesaria la designación de autoridades permanentes, lo que permitirá diseñar estrategias de largo plazo con el objetivo de superar los estándares que en la actualidad se muestran cómo no cumplidos.

Finalmente, se considera que las investigaciones en materia educativa no deben cesar y sobre todo cuando estas se refieran a la mejora de la educación. En cuanto a la auditoría educativa, es pertinente y poco elocuente mirar hacia un paradigma diferente de realizar el proceso de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los estándares de calidad educativa. En este sentido se recomienda: aportar con investigación que contribuyan a la mejora de los procesos y procedimientos de auditoría educativa en la cual: asesores, auditores y directivos de las diferentes instituciones, manejen un solo lenguaje y no se generen ambigüedades y confusiones, de tal manera que todos de manera mancomunada aporten en la consecución de una educación calidad y calidez que se indica en la Constitución del Ecuador del 2008.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aragón, L. (2004). La Gestión de Calidad en Educación. 21–30. Recuperado de https://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8_03.pdf/0c86ac34-7863-4fe8-a754-bee665b8a64f

Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Ecuador: Asamblea Nacional Constituyente.

Asamblea Nacional del Ecuador (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito: Asamblea Nacional Constituyente.

Asamblea Nacional del Ecuador (2012). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe. Quito. Asamblea Nacional Constituyente.

Bonilla, R. (2014). Descripción y comparación de los sistemas de supervisión educativa en Colombia, Chile y Ecuador. Recuperado de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4454/1/T1606-MGE-Bonilla-Descripcion.pdf

Camisón, C., y Cruz, S. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Recuperado de https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf

Cano, E. (1998). Evaluacion de la calidad educativa elena cano garcia. 1–39. Recuperado de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/12/ECPI_Cano_3_Unidad_1.pdf

Caribe, C. de E. P. de A. L. y el. (2015). El debate sobre calidad educativa en América Latina. (June). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/304012734_El_debate_sobre_calidad_educativa_en_America_Latina

Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importnacia en la direccion y administración de empresas. Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa, 16(3), 31–52. https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1

Cauas, D. (2015). Definición de las variables , enfoque y tipo de investigación. 1–11.

Coloma, C., y Puente, R. (2001). La gestión de calidad en educación. Educación, 10(19), 57–75. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5056817.pdf

Conde, A. (2015). EFICACIA DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN NO FORMAL: Estudio sobre el grado de implantación del Modelo EFQM y la Norma ONG con CALIDAD en ONGS y ONL que desarrollan actividades educativas en la provincia de Granada TESIS DOCTORAL. Recuperado de https://hera.ugr.es/tesisugr/25285567.pdf

Díaz, J. (2013). Calidad Educativa: Un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en Educación. Recuperado de file:///C:/Users/59395/Downloads/Dialnet-CalidadEducativa-4183206.pdf

Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. 3(1), 121–134.

Franca, R., Fuzatti, M., y González, G. (2010). El profesor como actor del cambio ante los retos digitales. Recuperado de file:///C:/Users/59395/Downloads/Plan%20CEIBLA.pdf

Gamero, H. (n.d.). Operacionalización de variables. 60. Recuperado de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39003949/4-140502122040-phpapp02.pdf?response-content-disposition=inline%3B filename%3DVariables.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAFUOXSU67%2F20200325%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_

Gomez, S. (2012). Metodología de la investigación. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

Guerrero, J.(2015). *Auditoría de cumplimiento de uno de los (gestión escolar) de los estándares de calidad educativa impuesto por el ministerio de educación aplicado al colegio Domingo Comín* (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.

Heras, E y Zambrano, E. (2019). Auditoría de gestión en la unidad educativa particular Colegio Alemán Stiehle de Cuenca, período 2015-2016(tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

Hernandez, R., Fernandez, C., y Pilar, B. (2014). Metodología de la investigación.

Inmaculada, E. (2005). Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa. Fundación Dialnet, (1), 17–28. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1407961

Jiménez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. 8, 141–150. Recuperado de http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/18/18

Mantilla, S. (2016). Estándares/Normas Internacionales de Aseguramiento de la Información Financiera (ISA/NIA). Recuperado de https://doctrina.vlex.com.co/vid/auditoria-591745366

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. N20, 29. Recuperado de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

Miranda, J., y Miranda, J. (2012). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: El caso de México. Educere, 11.

Millo, V., González, V., y Fuentes, D. (2017). Manual de procedimiento para el Control Interno en la Universidad Metropolitana. Universidad y Sociedad. Recuperado de http://rus.ucf.edu.cu/

Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). Acuerdo Ministerial 0450 – 13. Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa. Quito: s.e.

Ministerio de educación del Ecuador. (2015). Manual de Auditoría de Calidad. Quito: s.e.

Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDUC). (2016). Manual de Auditoría de Calidad. Quito: s.e.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). Acuerdo Ministerial MINEDUC-2017-00091-A. Anexo 1: Estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo y Docente. Quito: s.e.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). Guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica. Quito: s.e.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). Manual para la implementación de estándares de calidad educativa. Quito: s.e.

Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia. (2007). Sistemas de Gestión de la Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5555.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2013). Hacia la creación y consolidación de un plan de Incentivos para Docentes y Directivos Docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia. Recuperado de file:///C:/Users/59395/Downloads/plan%20de%20reconocimiento%20al%20m%C3%A9rito%20en%20colombia.pdf

Ramos, E. (2013). Métodos y técnicas de investigación. Universidad Complutense de Madrid, 37. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española, 23.ª. Recuperado de https://dle.rae.es/auditor%C3%ADa?m=form

Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. (82), 179–200.

Sánchez, T., y Guzmán, E. (2015). calidad educativa Myers.

Senlle, A., y Gutiérrez, N. (2005). Calidad en los servicios educativos. Diaz de Santos, 28. Recuperado de http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf

Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos.

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. Recuperado de http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/1389/1386

Tafur, J., Beleño, N., Molina, G., y Aponte, L. (2015). Calidad Educativa y Gestión Escolar. Recuperado de: http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3187/CALIDAD EDUCATIVA Y GESTION ESCOLAR.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vasquez, A. (2013). Calidad Y Calidad Educativa. Investigación Educativa, 17(2), 49–72. Recuperado de http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/download/8206/7157

7. ANEXOS

ANEXO 1: Guía de la entrevista planteada al directivo de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel

DATOS GENERALES	
Entrevistadores:	Edwin Carpio Adriana Samaniego
Fecha de la entrevista:	
Dirigido a:	Vicerrectora de la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel
Recursos a utilizar:	Guía de preguntas Grabadora Autorización para entrevista Hojas blancas y esferos

OBJETIVO

El objetivo de la entrevista es recopilar información proporcionada en el informe de Auditoria de Seguimiento a la Auditoría Regular (A-SARG) remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arizaga Brummel para determinar el grado de contribución de los hallazgos y recomendaciones del mencionado informe en el diseño de un plan de mejora relacionado con los estándares del desempeño profesional directivo señalados como no logrados.

MOTIVO DE ENTREVISTA

Académico _____ Otro_____

1.- GENERALIDADES: Datos Informativos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Cuál es el código AMIE y nombre de la Institución?	
2	¿De acuerdo a su nivel desconcentrado, a qué zona, distrito y circuito pertenece la institución?	
3	¿De acuerdo a la ubicación, a qué provincia, cantón y parroquia pertenece?	
4	¿Cuál es el sostenimiento de su institución?	
5	¿Cuál es o fue el nombre del representante legal de la institución educativa cuando se realizó la A-SARG?	
6	¿Cuál es la oferta educativa y modalidad de la institución?	
7	¿Conoce cuál fue el número total de directivos cuando se realizó la A-SARG?	
8	¿Conoce cuál fue el número total de docentes cuando se realizó la A-SARG?	
9	¿Conoce cuál fue el número total de estudiantes cuando se realizó la A-SARG?	

2.- Definiciones Básicas: Experiencia del directivo

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué entiende por Auditoría Educativa?	
2	¿Qué entiende por Educación de Calidad?	
3	¿Cuál es el objetivo de aplicar los Estándares de Calidad Educativa?	
4	¿Considera que el Directivo es el primer auditor de la Institución Educativa? ¿Por qué?	

5	¿Según su criterio como se gestiona la calidad educativa?

3.- Datos específicos: Informe de Auditoría

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Conoce cuántas auditorias se realizaron en la institución y de que tipo?	
2	¿Conoce en qué fecha se realizaron las auditorias?	
3	¿Según su criterio cuál fue el objetivo de realizar la Auditoria de Seguimiento a la Auditoría Regular (A-SARG?	
4	¿La institución ha recibido asesoría educativa?	

4.- Estándares de Desempeño Directivo

De los 21 estándares del desempeño profesional directivo. ¿Conoce cuáles fueron los estándares que no cumplieron con las recomendaciones y cuáles fueron los hallazgos y recomendaciones que se mencionaron en el informe de la A-SARG?

N°	ESTÁNDAR	RESPUESTAS	
		HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
1	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		
2	D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)		
3	D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos		
4	D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.		
5	D2.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado		
6	D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.		
7	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		
8	D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos		
9	D1.C3.DI9. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.		

10	D1.C4.DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos aprendizaje	
11	D1.C4.DI11. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	
12	D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI)	
13	D2.C1.DI13. Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan	
14	D2.C1.DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.	
15	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.	
16	D2.C2.DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.	
17	D2.C2.DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico	
18	D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.	
19	D3.C1.DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.	
20	D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	
21	D4.C1.DI21. Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado.	

PREGUNTAS DE CIERRE

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué importancia tiene para usted el proceso de auditoría que se llevan a cabo en las instituciones educativas?	

2	¿Considera importante el informe de auditoría en la consecución de los estándares de calidad educativa?	
3	¿Según su criterio en qué estado se encuentran los estándares de desempeño profesional directivo con el plan de mejora en relación con los resultados de la auditoria educativa?	

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Encuestado	Encuestador

ANEXO 2: Resumen de la Entrevista.

1. GENERALIDADES: Datos Informativos de la institución					
Código AMIE:	01H00049	**Nombre de la institución:**	Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel		
Zona:	6	**Distrito:**	01D01	**Circuito:**	01D01C03_04_13
Provincia:	Azuay	**Cantón:**	Cuenca	**Parroquia:**	Bellavista
Sostenimiento:	Fiscal				
Representante Legal	Blanca Rosa Toromoreno Arcentales				
Oferta Educativa	Inicial, Educación General Básica y Bachillerato			**Modalidad:**	Presencial
Número de directivos	Varones	1			
	Mujeres	2			
Número de docentes	Varones	11			
	Mujeres	33			
Número de estudiantes	Varones	493			
	Mujeres	367			

2. Definiciones Básicas: Experiencia del directivo.

En respuesta a las definiciones básicas del desempeño directivos se obtuvo lo siguiente:
T.V: menciona que:

- La auditoría educativa es un tipo de evaluación externa en la que se evidencia el proceso de la actividad educativa, sobre todo el tema calidad de la educación y los niveles de logro en base a los estándares.
- La educación de calidad realmente es un término muy amplio, pero lo que realmente implica es la formación íntegra de un ser humano y sobre todo que esté dispuesto a enfrentar los retos de la sociedad y del mundo laboral.
- Los estándares de calidad son los logros esperados de la calidad educativa que nos van a permitir tener una visión de lo que se está fallando o qué cosas están por mejorar.
- El directivo es considerado como primer auditor puesto que son quienes ven el funcionamiento de esa institución. Se encarga de monitorear, controlar, orientar y hacer guías de todo el proceso: desde la administración, desde el ámbito pedagógico, desde la convivencia.
- La calidad educativa se gestiona a través de los criterios y de los niveles de cumplimiento es decir a través de los estándares por qué son estos los logros esperados o lo que debería estarse cumpliendo dentro de la institución.

3. Datos específicos: Informe de Auditoría

En respuesta a los datos específicos sobre el informe de auditoría
T.V: menciona que:

- Se realizaron dos tipos de auditoría la primera fue una auditoría regular general y la otra de seguimiento a la auditoría regular.

- La auditoría regular general de control fue realizada en noviembre de 2015 y la auditoría de seguimiento fue en noviembre de 2018.
- La A-SARG tuvo como finalidad controlar, monitorear y hacer el seguimiento de las observaciones que se realizaron en esos hallazgos de la auditoría general y ver si es que se está o no cumpliendo el plan de mejora que se da al informe final de auditoría
- La Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel estuvo recibiendo asesoría desde el año lectivo anterior es decir desde el período lectivo 2018-2019 y durante el período lectivo 2019-2020

4. Estándares de Desempeño Directivo

En respuesta a los estándares de desempeño directivo
T.V menciona que

- De los 21 estándares, 6 estándares no cumplen con las recomendaciones. Son los estándares: D1.C1.DI2; D1.C1.DI3; D1.C2.DI4; D1.C2.DI6. D3.C1.DI18; D3.C2.DI20.

ESTÁNDARES	Hallazgos	Recomendaciones
D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	T.V menciona: No presenta la matriz de seguimiento de la implementación del proyecto educativo institucional (PEI).	T.V menciona: El consejo ejecutivo, debe establecer **estrategias para realizar seguimiento y monitoreo** de la aplicación del **PEI**, en la matriz de seguimiento del PEI proponer la frecuencia de entrega de informes para con estos resultados tomar decisiones en pro de la mejora continua institucional.
D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos	T.V menciona: Los docentes manifiestan que no cuentan con manuales de procedimientos y que fueron realizados hace dos años, para ello se organizaron grupos de trabajo que reposan en el rectorado de la institución. Están aplicando el procedimiento sobre el refuerzo académico y atención a padres de familia entre otros. No conocen si existe seguimiento al cumplimiento de los procedimientos administrativos y académicos. No presentan registro de asistencia a la socialización de procedimientos administrativos y académicos a padres de familia y estudiantes y comunicaciones sobre la aplicación de procedimientos académicos y administrativos.	T.V menciona: La autoridad institucional deberá coordinar la socialización de **manuales de procedimientos** a los actores educativos (estudiantes, padres de familia y docentes).
D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	T.V menciona: No existe un plan de capacitación profesional, han recibido capacitación externa por parte del MinEduc, en el departamento de talento humano disponen de expedientes del personal, actualizados No presenta la matriz de seguimiento a la implementación del plan de capacitación profesional, no presenta registro de asistencia a capacitaciones	T.V menciona: La autoridad institucional deberá **implementar el plan de capacitación** institucional y respaldo con el registro de asistencia y la matriz de seguimiento.
D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos	T.V menciona: no cuenta con un proceso para la entrega de distinciones honoríficas al personal docente, administrativo y de servicio.	T.V menciona: La autoridad institucional debe **reconocer los méritos** alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente, normados en el código de convivencia.

alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.	No presenta evidencias del reconocimiento a docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa	
D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.	T.V menciona: los padres de familia no conocen sobre el código de convivencia, solicitan que sea socializado porque consideran importante para una mejor convivencia. Manifiestan que no conocen las acciones del Gobierno Escolar y si intervino o no en la construcción del código, No conocen de la resolución pacífica de conflictos. No tienen respuesta de las autoridades ante las inquietudes planteadas por los representantes legales para solucionar las dificultades de aprendizaje y desarrollo comportamental de los estudiantes, así como las relaciones entre docentes y padres de familia. Los estudiantes no han participado de la elaboración del código de convivencia, ellos no conocen de este instrumento de convivencia. Los docentes enseñan valores a los estudiantes con el ejemplo, ellos ayudan a los estudiantes que tienen algunos problemas, ya sea de aprendizaje o de comportamiento. No cuentan con un código de convivencia actualizado. No presenta un registro de asistencia a la socialización del código de convivencia	T.V menciona: La autoridad educativa debe **planificar y ejecutar** procesos de socialización del **código de convivencia** a los estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y personal de apoyo
D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	T.V menciona: No presenta la matriz de seguimiento de las actividades ejecutadas por la institución e informe de actividades desarrolladas	T.V menciona: La autoridad educativa **coordina la participación** de todos los docentes en las actividades establecidas en los acuerdos de cooperación para intercambiar experiencias, prácticas de enseñanza innovadoras, obtener apoyo técnico y pedagógico en beneficio de los procesos educativos institucionales. La autoridad educativa debe respaldar la **gestión en matriz de seguimiento** de las actividades ejecutadas por la institución según lo estipula el acuerdo de cooperación informe de actividades desarrolladas conforme el acuerdo de cooperación.

5. PREGUNTAS DE CIERRE

T.V: menciona que:

- La auditoría es importante pues se trata de una evaluación externa que indica cómo está funcionando la institución educativa. Además, van a ser pertinentes y favorables puesto que permite un crecimiento tanto a nivel, personal, profesional e institucional. así como aporta en la innovación educativa.
- El informe de auditoría es importante, puesto que es la base para abordar un cargo directivo, es decir, para saber cómo está la institución. Ello implica revisar los estándares, saber cómo se está manejando y

complementar esta labor con la asesoría educativa para la mejora de la institución a partir de las recomendaciones de la auditoría educativa.

- Los avances que ha tenido la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel luego de la A-SARG han sido considerables. Actualmente la institución se encuentra con un 80% de avance en relación con los hallazgos determinados en la A-SARG, esto debido al desempeño del actual equipo directivo y a los planes de mejora realizados. Se añade también que para alcanzar los propósitos institucionales hace falta el involucramiento de los padres de familia.

ANEXO 3: Reporte del software Atlas Ti sobre los resultados de la evaluación de la A-SARG

Código: Logros {6-0}

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:9 [La Unidad Educativa Alberto An..] (1:3142-1:3334) (Super)
Códigos: [Logros]
No memos

La Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel estuvo recibiendo asesoría desde el año lectivo anterior es decir desde el período lectivo 2018-2019 y durante el período lectivo 2019-2020

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:16 [Están aplicando el procedimien..] (2:1109-2:1216) (Super)
Códigos: [Logros]
No memos

Están aplicando el
procedimiento sobre el refuerzo académico y
atención a padres de familia entre otros.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:21 [han recibido capacitación exte..] (2:1943-2:2095) (Super)
Códigos: [Logros]
No memos

han recibido capacitación externa
por parte del MinEduc, en el departamento de
talento humano disponen de expedientes del
personal, actualizados

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:33 [Los docentes enseñan valores a..] (3:602-3:774) (Super)
Códigos: [Logros]
No memos

Los
docentes enseñan valores a los estudiantes con el
ejemplo, ellos ayudan a los estudiantes que
tienen algunos problemas, ya sea de aprendizaje
o de comportamiento

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:38 [La autoridad educativa coordin..] (3:1362-3:1668) (Super)
Códigos: [Logros]

No memos

La autoridad educativa
coordina la participación de todos los
docentes en las actividades establecidas
en los acuerdos de cooperación para
intercambiar experiencias, prácticas de
enseñanza innovadoras, obtener apoyo
técnico y pedagógico en beneficio de los
procesos educativos institucionales.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:44 [Actualmente la institución se ..] (3:3171-3:3381) (Super)
Códigos: [Logros]
No memos

Actualmente la institución se encuentra con un 80% de avance en relación con los
hallazgos determinados en la A-SARG, esto debido al desempeño del actual equipo directivo y a los planes
de mejora realizados.

Limitaciones

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:10 [m] (2:482-2:482) (Super)
Códigos: [Limitaciones]
No memos

m

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:14 [en la matriz de seguimiento de..] (2:615-2:792) (Super)
Códigos: [Limitaciones]
No memos

en la matriz de
seguimiento del PEI proponer la
frecuencia de entrega de informes para
con estos resultados tomar decisiones en
pro de la mejora continua institucional.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:17 [No conocen si existe seguimien..] (2:1218-2:1323) (Super)
Códigos: [Limitaciones]
No memos

No
conocen si existe seguimiento al cumplimiento
de los procedimientos administrativos y
académicos.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:34 [No cuentan con un código de co..] (3:777-3:829) (Super)
Códigos: [Limitaciones]
No memos

No cuentan con un código
de convivencia actualizado

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:35 [No presenta un registro de asi..] (3:834-3:919) (Super)
Códigos: [Limitaciones]
No memos

No presenta un registro de asistencia a la
socialización del código de convivencia

Lecciones aprendidas

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:13 [No presenta la matriz de segui..] (2:368-2:474) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No presenta la matriz de
seguimiento de la implementación del proyecto
educativo institucional (PEI).

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:15 [Los docentes manifiestan que n..] (2:901-2:1106) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

Los docentes manifiestan que no
cuentan con manuales de procedimientos y que
fueron realizados hace dos años, para ello se
organizaron grupos de trabajo que reposan en el
rectorado de la institución

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:18 [No presentan registro de asist..] (2:1327-2:1556) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No presentan registro de asistencia a la
socialización de procedimientos administrativos
y académicos a padres de familia y estudiantes y
comunicaciones sobre la aplicación de
procedimientos académicos y administrativos.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:20 [No existe un plan de capacitac..] (2:1894-2:1940) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No existe un plan de capacitación
profesional

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:22 [No presenta la matriz de segui..] (2:2098-2:2249) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No presenta la matriz de seguimiento a la implementación del plan de capacitación profesional, no presenta registro de asistencia a capacitaciones

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:24 [no cuenta con un proceso para ..] (2:2605-2:2726) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

no cuenta con un proceso para la entrega de distinciones honoríficas al personal docente, administrativo y de servicio

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:25 [No presenta evidencias del rec..] (2:2731-2:2835) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No presenta evidencias del reconocimiento a docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:27 [os padres de familia no conoce..] (2:3095-2:3158) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

os padres de familia no conocen sobre el código de convivencia

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:29 [Manifiestan que no conocen las..] (3:25-3:138) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

Manifiestan que no conocen las acciones del Gobierno Escolar y si intervino o no en la construcción del código

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:30 [No conocen de la resolución pa..] (3:141-3:192) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No conocen de la resolución pacífica de conflictos

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:31 [No tienen respuesta de las aut..] (3:195-3:463) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No tienen
respuesta de las autoridades ante las inquietudes
planteadas por los representantes legales para
solucionar las dificultades de aprendizaje y
desarrollo comportamental de los estudiantes, así
como las relaciones entre docentes y padres de
familia.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:32 [Los estudiantes no han partici..] (3:465-3:599) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

Los estudiantes no han participado de la
elaboración del código de convivencia, ellos no
conocen de este instrumento de convivencia

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:37 [No presenta la matriz de segui..] (3:1214-3:1344) (Super)
Códigos: [Lecciones aprendidas]
No memos

No presenta la matriz de
seguimiento de las actividades ejecutadas por la
institución e informe de actividades
desarrolladas

Líneas a seguir

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:12 [El consejo ejecutivo, debe est..] (2:492-2:612) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

El consejo ejecutivo, debe
establecer estrategias para realizar
seguimiento y monitoreo de la
aplicación del PEI

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:19 [La autoridad institucional deb..] (2:1575-2:1742) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

La autoridad institucional
deberá coordinar la socialización de
manuales de procedimientos a los
actores educativos (estudiantes, padres de
familia y docentes).

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:23 [La autoridad institucional deb..] (2:2267-2:2427) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

La autoridad institucional
deberá implementar el plan de
capacitación institucional y respaldo con
el registro de asistencia y la matriz de
seguimiento.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:26 [La autoridad institucional deb..] (2:2853-2:3016) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

La autoridad institucional
debe reconocer los méritos alcanzados
por el personal administrativo, directivo y
docente, normados en el código de
convivencia.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:28 [solicitan que sea socializado ..] (2:3161-2:3251) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

solicitan que sea
socializado porque consideran importante para
una mejor convivencia.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:36 [La autoridad educativa debe pl..] (2:3268-2:3374) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

La autoridad educativa
debe planificar y ejecutar procesos de
socialización del código de convivencia

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:39 [La autoridad educativa debe re..] (3:1670-3:1924) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

La
autoridad educativa debe respaldar la
gestión en matriz de seguimiento de las
actividades ejecutadas por la institución
según lo estipula el acuerdo de
cooperación informe de actividades
desarrolladas conforme el acuerdo de

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:43 [Ello implica revisar los están..] (3:2650-3:2862) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

Ello implica revisar los estándares, saber cómo se
está manejando y complementar esta labor con la asesoría educativa para la mejora de la institución a partir de las recomendaciones de la auditoría educativa.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:45 [Se añade también que para alca..] (3:3383-3:3505) (Super)
Códigos: [Líneas a seguir]
No memos

Se añade también que para alcanzar los propósitos institucionales hace falta el
involucramiento de los padres de familia.

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Código seleccionado = "Conceptos Generales"

Conceptos Generales

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:1 [La auditoría educativa es un t..] (1:791-1:999) (Super)
Códigos: [Conceptos Generales]
No memos

La auditoría educativa es un tipo de evaluación externa en la que se evidencia el proceso de la actividad educativa, sobre todo el tema calidad de la educación y los niveles de logro en base a los estándare

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:2 [La educación de calidad realme..] (1:1047-1:1270) (Super)
Códigos: [Conceptos Generales]
No memos

La educación de calidad realmente es un término muy amplio, pero lo que realmente implica es la formación íntegra de un ser humano y sobre todo que esté dispuesto a enfrentar los retos de la sociedad y del mundo laboral

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:3 [Los estándares de calidad son ..] (1:1347-1:1518) (Super)
Códigos: [Conceptos Generales]
No memos

Los estándares de calidad son los logros esperados de la calidad educativa que nos van a permitir tener una visión de lo que se está fallando o qué cosas están por mejorar

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:6 [Se realizaron dos tipos de aud..] (1:2392-1:2523) (Super)
Códigos: [Conceptos Generales]
No memos

Se realizaron dos tipos de auditoría la primera fue una auditoría regular general y la otra de seguimiento a la auditoría regular.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:7 [La auditoría regular general d..] (1:2581-1:2712) (Super)
Códigos: [Conceptos Generales]
No memos

La auditoría regular general de control fue realizada en noviembre de 2015 y la auditoría de seguimiento fue en noviembre de 2018.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:40 [La auditoría es importante pue..] (3:2090-3:2215) (Super)
Códigos: [Conceptos Generales]
No memos

La auditoría es importante pues se trata de una evaluación externa que
indica cómo está funcionando la institución educativa

Cita-filtro: Código seleccionado = "Autopercepción de la gestión de calidad"

Autopercepción de la gestión de calidad

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:4 [La calidad educativa se gestio..] (1:1947-1:2177) (Super)
Códigos: [Autopercepción de la gestión de calidad]
No memos

La calidad educativa se gestiona a través de los criterios y de los niveles de cumplimiento es decir a través de los estándares por qué son estos los logros esperados o lo que debería estarse cumpliendo dentro de la institución

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:5 [El directivo es considerado co..] (1:1613-1:1883) (Super)
Códigos: [Autopercepción de la gestión de calidad]
No memos

El directivo es considerado como primer auditor puesto que son quienes ven el funcionamiento de esa institución. Se encarga de monitorear, controlar, orientar y hacer guías de todo el proceso: desde la administración, desde el ámbito pedagógico, desde la convivencia.

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:8 [La A-SARG tuvo como finalidad ..] (1:2832-1:3088) (Super)
Códigos: [Autopercepción de la gestión de calidad]
No memos

La A-SARG tuvo como finalidad controlar, monitorear y hacer el seguimiento de las observaciones que se realizaron en esos hallazgos de la auditoría general y ver si es que se está o no cumpliendo el plan de mejora que se da al informe final de auditoría

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:41 [Además, van a ser pertinentes ..] (3:2218-3:2394) (Super)

Códigos: [Autopercepción de la gestión de calidad]
No memos

Además, van a ser pertinentes y favorables puesto
que permite un crecimiento tanto a nivel, personal, profesional e institucional. así como aporta en la innovación educativa

P 1: Entrevista contestada.pdf - 1:42 [El informe de auditoría es imp..] (3:2507-3:2648) (Super)
Códigos: [Autopercepción de la gestión de calidad]
No memos

El informe de auditoría es importante, puesto que es la base para abordar un cargo
directivo, es decir, para saber cómo está la institución.

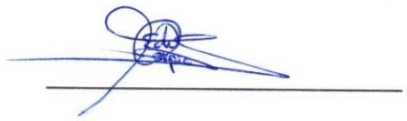
UNAE

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Edwin Hernán Carpio Chuchuca en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EL INFORME DE AUDITORÍA: Contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un Plan de Mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados", 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, 21 de mayo de 2021



Edwin Hernán Carpio Chuchuca

C.I: 0106813157

UNAE

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Adriana Genoveva Samaniego Benavidez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EL INFORME DE AUDITORÍA: Contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un Plan de Mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados", 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, 21 de mayo de 2021

Adriana Genoveva Samaniego Benavidez

C.I: 0105700207

UNAE

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Edwin Hernán Carpio Chuchuca, autor del trabajo de titulación "EL INFORME DE AUDITORÍA: Contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un Plan de Mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Azogues, 21 de mayo de 2021



Edwin Hernán Carpio Chuchuca

C.I: 0106813157

UNAE

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Adriana Genoveva Samaniego Benavidez, autora del trabajo de titulación "EL INFORME DE AUDITORÍA: Contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un Plan de Mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Azogues, 21 de mayo de 2021

Adriana Genoveva Samaniego Benavidez

C.I: 0105700207

UNAE

Certificación del Tutor

Yo, Liliana de la Caridad Molerio Rosa, tutor/a del trabajo de titulación denominado "EL INFORME DE AUDITORÍA: Contribución de los hallazgos y recomendaciones del Informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Andrade Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un Plan de Mejora relacionado con los Estándares del Desempeño Profesional Directivo señalados como no logrados" perteneciente a los estudiantes: Edwin Hernán Carpio Chuchuca con C.I. 0106813157, Adriana Genoveva Samaniego Benavidez C.I. 0105700207. 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 _4% de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 21 de mayo de 2021

Firmado electrónicamente por: LILIANA DE LA CARIDAD MOLERIO ROSA

Liliana de la Caridad Molerio Rosa

C.I: 0107081374