



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Especialización en:

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Auditoría Educativa

La retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, 2021-2022.

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

Autores:

Fausto Efraín Colcha Narea

Flavio Eduardo Álvarez Álvarez

CI: 0102201639

CI: 0301275434

Tutora:

PhD Ormary Egleé Barberi Ruiz

CI: 0151623766

Azogues – Ecuador

29-junio-2022



Agradecimientos

Al Supremo Hacedor y a la Virgen Santísima, por darme la oportunidad de alcanzar esta meta. A mis padres, seres incansables que no escatimaron esfuerzos en mi formación. A mi esposa y mis hijas, razón de ser y luchar. A la Doctora Ormary, quien con su sapiencia supo apoyarnos en el desarrollo del proyecto. A mi compañero y amigo Fausto, por su valioso aporte durante el desarrollo de la carrera y del proyecto de titulación.

Flavio Eduardo Alvarez Alvarez

A Dios, por brindarme esta nueva oportunidad de formación profesional;

A Beatriz, Verónica y Priscila, mi familia, por su comprensión y apoyo incondicional;

A la Dra. Ormary Barberi, nuestra Tutora, por su motivación constante y acompañamiento oportuno;

Al Lic. Flavio Álvarez, dilecto amigo, por ser el complemento ideal para el desarrollo del presente proyecto;

A la Mgs. Monserrath Isabel Paucar Urdialez, Rectora de la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, por brindarnos todas las facilidades para la realización de nuestro proyecto.

Fausto Efraín Colcha Narea

Resumen

El presente trabajo de titulación permitió proponer una guía metodológica, a partir de la caracterización y análisis de la retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG), realizada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado” (San Juan, Gualaceo, Azuay, Ecuador) en el período 2021-2022, función y rol del auditor educativo. Los referentes teóricos-conceptuales asumidos y contextualizados al estudio, corresponden a los aportes sobre la práctica reflexiva en la auditoría educativa, planteada por Schön (1987), Martini y Albornoz (2019) y los fundamentos y principios de la retroalimentación, según Wilson (1999) y Anijovich (2007, 2017), entre otros. La investigación correspondió al enfoque cualitativo-exploratorio; paradigma socio crítico y como metodología se asumió el estudio de caso. En la recolección de información se utilizó la entrevista semiestructurada y la revisión documental. La muestra de la población total es intencional (rectora, vicerrectora, dos docentes y dos auditores), tomando en cuenta su participación en el proceso de A-SARG. La discusión, triangulación e interpretación de la información permitió determinar los principales hallazgos. La investigación se desarrolló en 4 fases: lo teórico, el diagnóstico, análisis de los resultados y propuesta de la guía metodológica como principal resultado de la investigación, previa validez de la pertinencia, mediante el criterio de 3 expertos auditores que reconocieron 6 orientaciones metodológicas con sus especificaciones conceptuales, metodológicas y normativa que las sustentan, además de 3 herramientas operativas para la retroalimentación reflexiva en una A-SARG.

Palabras claves: Auditoría educativa, retroalimentación, estándares de calidad educativa, instructivo de retroalimentación, A-SARG.

Abstract

The present titling work allowed to propose a methodological guide, based on the characterization and analysis of the feedback in the Follow-up Audit to the General Regular Audit (A-SARG) carried out in the “Nicanor Aguilar Maldonado” Educational Unit (San Juan, Gualaceo, Azuay, Ecuador) in the period 2021-2022, function and role of the educational auditor. The theoretical-conceptual references assumed and contextualized to the study correspond to the contributions on reflective practice proposed by Schön (1987) and the contributions of Wilson (1999), Martini and Albornoz (2019) and Anijovich (2007, 2017), among others, regarding the foundations and principles of feedback. The research corresponded to the qualitative-exploratory approach; critical socio paradigm and the case study was used as methodology. In the collection of information, the semi-structured interview and the documentary review were used. The sample of the total population is intentional (rector, vice-rector, two teachers and two auditors), taking into account their participation in the A-SARG process. The discussion, triangulation and interpretation of the information allowed to determine the main findings. The investigation was developed in 4 phases: the theoretical, the diagnosis, analysis of the results and proposal of the methodological guide as the main result of the investigation, prior validity of the relevance, through the criteria of 3 expert auditors who recognized 6 methodological orientations with their conceptual, methodological y regulatory specifications that support them, in addition to 3 operational tools for reflective feedback in an A-SARG

Key words: Educational auditing, feedback, educational quality standards, feedback instructions, A-SARG.

Contenido de trabajo

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Índice de Figuras	7
Índice de Tablas	8
Glosario.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y CONTEXTOS EDUCATIVOS	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN O PROBLEMA A INVESTIGAR	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	20
1.5 OBJETIVOS	23
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	23
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	23
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 ANTECEDENTES	25
2.2. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LA AEd	29
2.2.1. <i>La auditoría, supervisión o inspección para la mejora de la calidad educativa</i>	29
2.2.2 <i>Aspectos contextuales de la AEd para la mejora de la calidad</i>	35
2.2.2.1 Estándares de calidad de la AEd.....	41
2.2.2.3 Actores, subprocesos y compromisos de la AEd.	50
2.2.2.4 Tipos y estado situacional de la AEd.	58
2.2.2.5 Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG).	63
2.2.2.6 Observación áulica.	64
2.2.3 <i>La Retroalimentación como proceso de la AEd</i>	71
2.2.3.1 Tipos de retroalimentación.	76
2.2.3.2 Ruta de la retroalimentación en AEd.	83

2.2.3.3	Habilidades, actitudes y criterios para la retroalimentación en AEd.....	86
2.2.3.4	La comunicación en la retroalimentación.	95
3.	MARCO METODOLÓGICO	98
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	98
3.2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	99
3.3	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	101
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	102
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	103
3.6	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	104
4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	108
4.1	ANÁLISIS DOCUMENTAL	108
4.2	ENTREVISTAS APLICADAS A LOS DIRECTIVOS	112
4.3	ENTREVISTAS APLICADAS A LOS DOCENTES	117
4.4	ENTREVISTAS APLICADAS A LOS AUED	121
4.5	DISCUSIÓN, TRIANGULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	126
4.5.1	<i>Sobre la categoría de conocimiento e importancia de la retroalimentación</i>	127
4.5.2	<i>Sobre la categoría de descripción del proceso de retroalimentación</i>	129
4.5.3	<i>Sobre la categoría de aspectos actitudinales del AuEd</i>	132
4.5.4	<i>Sobre la categoría de comunicación de la retroalimentación</i>	133
4.5.5	<i>Sobre las categoría emergentes</i>	135
5.	DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	136
5.1	ANTECEDENTES	136
5.2	TÍTULO DE LA PROPUESTA	137
5.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	137
5.4	FUNDAMENTACIÓN LEGAL DE LA PROPUESTA	138
5.5	PROPÓSITO DE LA PROPUESTA	139
5.6	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	139
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	139
5.8.	PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA	140
5.9	REVISIÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDOS DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS	141
5.10	RESULTADO DE LA REVISIÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDOS DE LA PROPUESTA POR CRITERIO DE EXPERTOS	143
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	145
6.1	Conclusiones.....	145
6.2	Recomendaciones.....	149

Referencias bibliográficas	150
Anexos	171

Índice de Figuras

Figura N° 1: Ubicación geográfica de la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”.....	19
Figura N° 2: Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE).	38
Figura N° 3: Primer auditor en la IE.....	39
Figura N° 4: Ruta para la mejora continua en la IE.....	40
Figura N° 5: Grupos de estándares de calidad educativa.....	43
Figura N° 6: Estructura de los estándares de calidad educativa.	46
Figura N° 7: Estructura de los estándares de calidad educativa.	47
Figura N° 8: Estructura de los estándares de calidad educativa.	47
Figura N° 9: Organización del EAuEd.	52
Figura N° 10: Subprocesos de la AEd.....	54
Figura N° 11: Fases del subproceso de ejecución.	55
Figura N° 12: Compromisos del AuEd y de la IE	58
Figura N° 13: Tipos de Auditoría Educativa	60
Figura N° 14: Estado situacional de la IE en una ARG o AEFi.....	62
Figura N° 15: La observación áulica.	66
Figura N° 16: Fases del proceso de observación áulica.	68
Figura N° 17: Retroalimentación reflexiva y escalera de la retroalimentación.....	74
Figura N° 18: Proceso de retroalimentación en la A-SARG.	77
Figura N° 19: Tipos de retroalimentación según Ávila (2009).	81
Figura N° 20: Ruta de la retroalimentación en ARG y A-SARG.....	86
Figura N° 21: Categorías de la dimensión de retroalimentación.....	107
Figura N° 22: Resultados de A-SARG en Gestión Escolar.....	110
Figura N° 23: Resultados de A-SARG en Desempeño Profesional Directivo.	111
Figura N° 24: Resultados de A-SARG en Desempeño Profesional Docente.. ¡Error! Marcador no definido.	

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Comparativo entre los Acuerdos Ministeriales 0482-2012, 00026-A-2017 y 00091-A-2017.	44
Tabla N° 2: Dimensiones y componentes de los estándares de calidad educativa.	45
Tabla N° 3: Actores del proceso de AEd.	50
Tabla N° 4: Estándares y medios de verificación de la observación áulica.	70
Tabla N° 5: Diferencia entre lo que es y lo que no es la retroalimentación.	75
Tabla N° 6: Nivel de cumplimiento en ARG y A-SARG.	109
Tabla N° 7: Matriz de Análisis de las categorías de la retroalimentación: entrevistas aplicadas a los directivos.	113
Tabla N° 8: Matriz de Análisis de las categorías de la retroalimentación: entrevistas aplicadas a los docentes.	118
Tabla N° 9: Matriz de Análisis de las categorías de la retroalimentación: entrevistas aplicadas a los AuEd.	121
Tabla N° 10: Criterios de evaluación de la guía metodológica de retroalimentación.	142
Tabla N° 11: Validez general del instructivo de retroalimentación.	144



Glosario

AEd: Auditoría Educativa.

AEFi: Auditoría Educativa de Fiscalización.

AERC: Auditoría Especial de Renovación y Control.

A.M.: Acuerdo Ministerial.

ARG: Auditoría Regular General.

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

ASRE: División Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación.

AuEd: Auditor educativo.

DASRE: Dirección Zonal de Apoyo, Seguimiento y Regulación.

DECE: Departamento de Consejería Estudiantil.

DI: Desempeño Profesional Directivo.

DNAGED: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.

DO: Desempeño Profesional Docente.

E AuEd: Equipo de Auditores Educativos.

GAE: Gestor de Almacenamiento Externo.

GE: Gestión Escolar.

IE: Institución Educativa.

INEVAL: Instituto Nacional de Evaluación.

LE AuEd: Líder del Equipo de Auditores Educativos.

LZEAuEd: Líder zonal de auditoría educativa.



Universidad Nacional de Educación

LOEI: Ley Orgánica de Educación Intercultural.

MinEduc: Ministerio de Educación.

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

OA: Observación áulica.

PCA: Plan Curricular Anual.

PEI: Proyecto Educativo Institucional.

PIRR: Plan Institucional de Reducción de Riesgos.

POA: Plan Operativo Anual.

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

SAE: Sistema de Administración Escolar.

SASRE: Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación.

UATH: Unidad Administrativa de Talento Humano.

UNAE: Universidad Nacional de Educación.

1. INTRODUCCIÓN

La retroalimentación durante el proceso de Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) es un aspecto fundamental que cumple el auditor educativo (AuEd), como uno de sus roles fundamentales dentro del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE). Ante ello, De Grauwe (2008) insiste en que las escuelas no necesitan únicamente control, sino también apoyo pedagógico constante a través de las visitas que deben realizar los supervisores. Evidentemente, casi todos los países cuentan con un sistema de supervisión que controla y brinda apoyo a las instituciones, directivos y docentes, pero no siempre se cumple ese rol o está sesgado únicamente al control.

En el Ecuador, al igual que Colombia y Chile, fue necesario implementar un nuevo sistema de supervisión educativa para garantizar la calidad. En Ecuador, el Ministerio de Educación (MinEduc), a través del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural [RGLOEI] (2012) en su artículo 310, indica que el AuEd 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. 71).

El referido sistema se fundamenta en los principios del MNASGE y propicia otros subprocesos que la definen en cuanto a su función, contenido y calidad. Uno de éstos es la retroalimentación, que se lleva a cabo en las visitas de Auditoría Educativa (AEd), sobre los procesos evaluados en función de los estándares de calidad educativa que asoman con el Acuerdo Ministerial 0482 (MinEduc, 2012), definiendo 127 estándares, posteriormente

reformado con Acuerdo Ministerial 00026-A (MinEduc, 2017) que reduce a 70 estándares y, actualmente se cuenta con el Acuerdo Ministerial 00091-A (MinEduc, 2017) que reforma los anteriores, disponiendo la evaluación de 55 estándares, distribuidos de la siguiente manera: 18 en Gestión Escolar, 21 en Desempeño Directivo y 16 en Desempeño Docente. La retroalimentación a estos procesos evaluados debe ser permanente durante la visita del AuEd a los centros educativos.

El desarrollo del presente proyecto de investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, paradigma socio crítico (porque mediante la reflexión y la comprensión del problema se diseñó una propuesta para la transformación de la retroalimentación en una A-SARG) y el estudio de caso como metodología que permitió la fundamentación de los aspectos teóricos y contextuales de la retroalimentación en la referida AEd, así como la revisión, comprensión e interpretación de documentos institucionales, diagnóstico del proceso de retroalimentación que el AuEd brinda, a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, dirigidas a dos directivos, dos docentes y dos AuEd que participaron de la A-SARG el 30 de enero de 2020, realizada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado” , parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, período 2021-2022.

El análisis e interpretación de los datos se llevó a cabo primeramente mediante la sistematización de la información y posteriormente la triangulación metodológica de los mismos y su interpretación, procesos que permitieron la caracterización de la retroalimentación en el proceso de la A-SARG que brinda el AuEd al directivo institucional. Los puntos de coincidencia y divergencia permitieron la detección de aspectos relevantes, considerados en el diseño de la

guía metodológica, cuyo contenido permite brindar orientaciones y protocolos de actuación ante cada situación del proceso de retroalimentación.

La guía metodológica se sometió a la revisión por juicio de tres expertos de AEd, quienes se desempeñan como AuEd en la Coordinación de Educación Zonal 6 y con su experticia aportaron elementos fundamentales y estratégicos al documento, determinando de esta manera, la validez de contenidos de la guía.

La estructura del informe de investigación comprende 6 apartados, cada uno incluye aspectos relevantes: Primeramente, la introducción que precisa la línea de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización de la situación o problema a investigar, justificación del estudio de caso y objetivos de la investigación (general y específicos).

El segundo apartado consta del marco teórico donde se hace referencia a los antecedentes de la investigación, los fundamentos, principios y conceptos relacionados a la supervisión, inspección y AEd, aspectos contextuales de la AEd, tales como: estándares de calidad educativa, funciones de la AEd, tipos de AEd, estado situacional de la AEd, A-SARG, actores, subprocesos y compromisos de la AEd, observación áulica y retroalimentación con sus aspectos inherentes.

En el marco metodológico, que corresponde al tercer apartado, se puntualizan aspectos relacionados al paradigma, el estudio de caso como metodología, métodos de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de la información, población y muestra, así como las fases de la investigación.

El cuarto apartado comprende el análisis y discusión de resultados a partir de la información recabada en la revisión documental y en la entrevista semiestructurada aplicada a

directivos, docentes y AuEd; además, la triangulación de la información para la interpretación de resultados.

El quinto apartado se refiere al diseño de la propuesta que constituye la guía metodológica para la retroalimentación de una A-SARG, cuya estructura consta de: presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de AEd y retroalimentación, marco legal referencial, fundamentación teórica, fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos. Por último, se elaboraron las conclusiones que especifican el logro de los objetivos y las recomendaciones de la investigación como sustento para futuros trabajos.

1.1 Línea de investigación: Organización escolar y contextos educativos

La Universidad Nacional de Educación (UNAE, 2019) con la finalidad de promover la investigación y formar docentes investigadores para la transformación educativa, propone nueve líneas de investigación. Al respecto, la presente investigación se relaciona con la línea “organización escolar y contextos educativos” en el marco de la calidad educativa, la escuela, su organización, su gestión y relación con el aprendizaje de los alumnos; así mismo, con el rol de los actores educativos (AuEd, y directivo), su liderazgo e influencia en la toma de decisiones para la mejora educativa continua.

En el ámbito de la gestión de la calidad educativa, el AuEd, representa a uno de los actores claves, acorde al artículo 310 del RGLOEI (2012) cuando provee información a las autoridades competentes. En este sentido, el proceso de evaluación externa de la AEd se fundamenta en los principios del MNASGE y en las funciones del Sistema Nacional de Educación, debe propiciar otros subprocesos que la definen en cuanto a su función, contenido y

calidad. Uno de éstos es la retroalimentación que se lleva a cabo, en las visitas de AEd sobre los procesos evaluados. Es un proceso permanente que se debe brindar a nivel del equipo directivo y de diversos actores de la comunidad educativa en general.

En este marco, la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, ubicada en la parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, representa el caso del presente estudio, donde se ha cumplido con dos AEd que dejaron recomendaciones y se encuentran, en el contexto actual, en proceso de cumplimiento (periodo 2021-2022). Durante la AEd, en el momento de la visita externa, se efectuó el acompañamiento a diferentes procesos institucionales, uno de los principios generales y funciones del sistema de calidad llevadas a cabo fue la retroalimentación al directivo, que debe ser asumida con conciencia crítica y aprendizaje para la mejora continua de su desempeño.

1.2 Planteamiento del problema

La AEd tiene por función según el Acuerdo Ministerial 0450-13 “proveer a las autoridades y al sistema educativo de una evaluación externa acerca de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las instituciones en relación con los estándares de calidad educativa” (Ministerio de Educación [MinEduc], 2013, p. 10). En este marco, según el citado Acuerdo Ministerial referente a la implementación del MNASGE, el AuEd debe cumplir con el seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos y de gestión; retroalimentación a procesos evaluados; procesamiento e información de los resultados para la toma de decisiones (elaboración de informes técnicos) y; control del cumplimiento de la norma.

La retroalimentación a procesos evaluados es uno de los aspectos inherentes a la AEd y uno de los aspectos que el AuEd debe atender en el marco de los resultados de evaluación de una A-SARG, parte del cumplimiento de sus funciones en procura de la calidad educativa que se determina por el nivel de logro de los estándares de calidad que se deben monitorear en las instituciones educativas, según el Acuerdo Ministerial 00091-A (MinEduc, 2017). Es relevante señalar que una A-SARG se lleva a cabo a partir de los resultados de una Auditoría Regular General (ARG) donde se verifica el cumplimiento de los estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente.

El proceso de retroalimentación que predominantemente realiza el AuEd en todos los aspectos que contempla una A-SARG, fundamentalmente en la fase de investigación de campo y cierre, es sobre la base de los resultados obtenidos en la ARG, mediante los resultados consignados en el informe y acta final, cuyo objetivo está enfocado en cumplir con la mejora continua de los procesos de gestión, pedagógicos y administrativos. En este escenario se llevó a cabo el estudio sobre la retroalimentación en una A-SARG realizada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022.

A partir de la discusión y análisis de la información recabada en las entrevistas realizadas al directivo y AuEd relacionados a la referida Unidad Educativa, se puede afirmar que existen algunos nudos críticos con respecto al desarrollo del proceso de retroalimentación en una A-SARG, a saber: no existen herramientas oficiales de apoyo para su aplicación, ni orientaciones metodológicas referenciales que faciliten el proceso de retroalimentación en cuanto a la

metacognición en el pensamiento reflexivo del directivo, la toma de decisiones y el accionar transformador por parte del mismo como resultado del análisis y reflexión que propicia su interacción con el AuEd. Es por ello que, en este contexto, la retroalimentación queda a libre arbitrio de los AuEd.

El hecho de que la retroalimentación en una A-SARG no esté sistemáticamente planificada, se convierte en un proceso espontáneo que no brinda espacios suficientes para propiciar en el directivo la reflexión, la autocrítica y el aprendizaje; debe darse mediante un diálogo reflexivo y, de esta manera, garantizar que se asuman las mejores decisiones para revertir los resultados no favorables de la evaluación externa.

En una A-SARG, los compromisos y acuerdos de los directivos los registra el AuEd, pero no deja un documento de respaldo, acción que no genera un compromiso directo con ellos. El plan de mejora institucional de una A-SARG, en donde constan las recomendaciones para los diferentes actores, deriva de la retroalimentación aplicada en las fases de la misma, no es verificada por el AuEd, queda bajo la responsabilidad del Distrito Educativo. Por lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar el proceso de retroalimentación de una A-SARG realizada por los AuEd en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022?

Acorde con lo descrito, la retroalimentación debe constituir un espacio de diálogo reflexivo, donde la interacción que se propicia con el directivo, facilite procesos metacognitivos para la mejora de su actuación, sobre la base de los resultados registrados en el aplicativo de A-SARG. Esta realidad, demanda la necesidad de diseñar una guía metodológica para la mejora de

la retroalimentación de los resultados evaluados en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, período 2021-2022.

1.3 Contextualización de la situación o problema a investigar

En la presente investigación se estudia el apoyo del AuEd al directivo de la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, período 2021-2022, en el proceso de retroalimentación durante todas las actividades la investigación de campo y cierre, desde la experiencia de una visita de A-SARG, partiendo desde la inducción hasta el informe final y obviamente, también en la observación de clase, donde el directivo retroalimenta al docente observado y el AuEd retroalimenta al directivo. En este sentido, las funciones del AuEd son específicas y se encuentran detalladas en el Acuerdo Ministerial 0450 (MinEduc, 2013):

Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión; retroalimentación de procesos evaluados; procesamiento de información de los resultados para la toma de decisiones; control del cumplimiento de la norma; proveer información válida y confiable a los niveles desconcentrados; emitir un informe técnico; aplicar la autoevaluación externa; elaborar un informe de auditoría; responder a los requerimientos de investigación educativa. (p. 11)

De las funciones referidas, se asume en la presente investigación el estudio de la retroalimentación de procesos evaluados, enfocando hacia el logro de la meta reflexión como resultado de la gestión del AuEd, cuando realiza el acompañamiento al directivo en cada una de las actividades propias de la A-SARG, principalmente con énfasis en las condiciones

consideradas para que este proceso se lleve a cabo, tales como: planeación del proceso, implementación mediante los medios de comunicación (escrita y verbal), clima propiciado, espacios de reflexión análisis-crítico y actitud frente al cambio.

La Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, se encuentra ubicada en la parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay. Cuenta con rectora, vicerrectora, inspectora general, subinspectora, 27 docentes y 631 estudiantes; su oferta comprende: Inicial II, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado, opción Ciencias (véase figura N° 1). El 30 de noviembre de 2017 se realizó una ARG, en la que la institución educativa obtuvo el 56,60% (color amarillo) y el 30 de enero de 2020 se llevó a cabo la A-SARG con el cumplimiento de 20 estándares de los 37 que se encontraban en color amarillo y rojo.

Figura N° 1

Ubicación geográfica de la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”



Fuente: Google Maps.

1.4 Justificación

El proyecto de investigación se desarrolló en el marco del programa de la especialización de AEd (UNAE), sobre la base del trabajo colaborativo como uno de los principios del modelo pedagógico institucional, en la modalidad de pareja pedagógica, escenario de formación profesional donde confluyen las experiencias, aprendizajes, competencias cognitivas, personales y profesionales de sus autores, quienes además son AuEd en funciones (Coordinación de Educación Zonal 6), desde el año 2014 con equipos de visita externa de mínimo dos AuEd. Esta afinidad y experticia coadyuva a la consecución de los objetivos planteados en la investigación pero, sobre todo, como dispositivo de formación de los AuEd para el enriquecimiento de sus experiencias, lo que compromete a plantear una investigación científica de mayor rigurosidad, con incidencia de mejora en el desempeño de los AuEd.

Los procesos de mejora de la calidad educativa dependen significativamente del sistema de auditoría externa, según lo establece el MNASGE, mediante el accionar del AuEd, uno de los actores encargados de garantizar una educación de calidad según lo establece el artículo 27 de la Constitución de la República del Ecuador. Así también, su actuación se enmarca en el cumplimiento de las funciones de la AEd (MinEduc, 2013):

Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión; retroalimentación de procesos evaluados; procesamiento de información de los resultados para la toma de decisiones; control del cumplimiento de la norma; proveer información válida y confiable a los niveles desconcentrados; emitir un informe técnico; aplicar la autoevaluación

externa; elaborar un informe de auditoría; responder a los requerimientos de investigación educativa. (p. 11)

Cabe mencionar que en la Coordinación de Educación Zonal 6, desde el año 2016, los AuEd inician las A-SARG. En estas AEd se realiza la retroalimentación en las fases del subproceso de ejecución, con la connotación especial que se aplican cuatro observaciones de clase lideradas por el directivo, con el acompañamiento del AuEd y la retroalimentación correspondiente.

En función de lo expresado, la retroalimentación de procesos evaluados en una A-SARG, representa el objeto de estudio de la presente investigación. Tal y como la plantean Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance de la investigación depende fundamentalmente del estado de conocimiento sobre el problema, que consta en la literatura y el enfoque que se dé al estudio, lo que indica cuál es el resultado que se pretende obtener. Por tanto, este caso es de carácter exploratorio, en vista que no existen estudios y literatura relacionada directamente a la temática de la investigación.

La retroalimentación en este trabajo cumple con una finalidad didáctico-pedagógica en tanto se le conciba como una práctica reflexiva profesional en el momento del encuentro entre el AuEd y el directivo. De la misma manera, el directivo requiere un acompañamiento oportuno por parte del AuEd para reflexionar sobre los aspectos de mejora de su gestión institucional, proponer acuerdos y recibir argumentativamente orientaciones y recomendaciones por parte del AuEd sobre los resultados obtenidos en la evaluación, logrando de esta manera que la gestión escolar apunte a la mejora continua de los procesos.

Los resultados obtenidos permitieron, el diseño de una guía metodológica para la mejora de la retroalimentación, realizada por los AuEd durante una A-SARG efectuada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022, como apoyo a la tarea del equipo zonal de AEd.

La elaboración de la guía representa una opción para facilitar al AuEd la tarea de la retroalimentación de los resultados obtenidos en una A-SARG, mediante la interacción y comunicación directa con el directivo, la misma que incluirá para tal efecto, aspectos fundamentales, tales como: presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de AEd y retroalimentación, marco legal, fundamentación teórica, fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos.

El planteamiento de la guía metodológica para la mejora de la retroalimentación concibe este proceso como un espacio de naturaleza reflexiva y crítica, que privilegia esta práctica sobre la base de un clima dialógico y de confianza, centrado en una comunicación asertiva que propicia la metacognición entre ellos, con el fin de potenciar la evaluación formativa, el autoaprendizaje y la autoformación del directivo.

El acompañamiento al directivo requiere de un proceso de retroalimentación, luego de cada actividad de las fases desde el rol de AEd, conforme al Acuerdo Ministerial 0450 (MinEduc, 2013) que indica que debe realizarse la retroalimentación a los procesos evaluados y porque en una A-SARG el directivo lidera la observación áulica con el acompañamiento del AuEd designado, quien no retroalimenta al docente sino al directivo. No obstante, desde la

comunicación no verbal se debe cuidar el mensaje que se pueda transmitir al docente y al directivo en un momento dado.

La guía metodológica diseñada para la mejora de la retroalimentación, ha sido revisada por expertos AuEd quienes determinaron su validez de contenidos y pertinencia en base al proceso realizado en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, período 2021-2022. Posteriormente, en virtud de los resultados de éxito obtenidos, esta guía, bien podría brindarse como opción o recurso de apoyo a nivel del equipo de AEd en próximas visitas de A-SARG, conforme a la normativa vigente y de manera indirecta, beneficiará además a la rectora de la referida unidad educativa, en la mejora de su desempeño ante el acompañamiento en la ejecución de los estándares de calidad educativa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer una guía metodológica para la mejora de la retroalimentación en el proceso de una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG), realizada por los auditores educativos en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022, como apoyo a la tarea del equipo zonal de Auditoría Educativa.

1.5.2 Objetivos específicos

Fundamentar los aspectos teóricos y contextuales de la retroalimentación en la Auditoría Educativa y del desempeño del auditor educativo en el ámbito de una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG), mediante la indagación de la literatura científica.

Diagnosticar el proceso de retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) que lleva a cabo el auditor educativo a los directivos de la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, período 2021-2022, mediante el análisis de la indagación documental.

Realizar un análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas sobre los aspectos esenciales de la retroalimentación en una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG), realizada por los auditores educativos en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, período 2021-2022 a través de la sistematización y triangulación de la información.

Diseñar una guía metodológica para la mejora de la retroalimentación en el proceso de una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) realizada por los auditores educativos en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, período 2021-2022.

2. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico de la temática planteada se presentan algunos antecedentes sobre el rol del inspector, supervisor y/o auditor educativo (AuEd) desde el ámbito mundial, latinoamericano y ecuatoriano, específicamente en cuanto al proceso de retroalimentación con la particularidad de que están relacionados al ámbito de la evaluación de los aprendizajes, en virtud

de la escasa o casi inexistente bibliografía sobre la retroalimentación en el ámbito de la Auditoría Educativa (AEd).

De la misma manera, se desarrollan otros aspectos teóricos y conceptuales relacionados con el rol del AuEd, tales como: antecedentes de la investigación, conceptos relacionados a la supervisión, inspección y AEd, aspectos contextuales de la AEd como: estándares de calidad educativa, funciones de la AEd, tipos de AEd, estado situacional de la AEd, Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG), actores, subprocesos y compromisos de la AEd, observación áulica y retroalimentación con todos sus aspectos inherentes.

2.1 Antecedentes

En el campo educativo para la mejora de la calidad es fundamental la evaluación, el control y el monitoreo de todos los procesos, esto se ha realizado en el mundo mediante la supervisión, auditoría o inspección educativa y al respecto existen muchos estudios realizados, donde dan cabida a diferentes concepciones de este rol en relación a lo que significa para las instituciones educativas (IE). Indistintamente del término, la retroalimentación representa un proceso importante para revertir los resultados desfavorables en las IE.

Luego de la revisión documental respectiva, es posible afirmar que no se han identificado trabajos previos relacionados directamente al campo de estudio, la retroalimentación en la A-SARG. Sin embargo, se realizó una revisión exhaustiva en el ámbito educativo (Quezada y Salinas, 2021; Canaval y Margalef, 2017; Contreras y Zúñiga, 2018; Garcés et al, 2019) y la mayor parte de los resultados obtenidos guardan relación al contexto de la práctica docente, evaluación de los aprendizajes, retroalimentación como evaluación formativa y se evidenció

similares posturas por parte de los autores estudiados en cuanto a que la retroalimentación es un proceso dialógico entre el evaluador y el evaluado.

Es importante destacar algunos aportes de los cuales se han extrapolado varios aspectos importantes en la retroalimentación de una A-SARG, y que permitieron extraer elementos claves para la comprensión de este proceso, entre los que podemos citar:

El trabajo de Sánchez y Carrión-Barco (Universidad César Vallejo, 2021) denominado “Modelo didáctico basado en la retroalimentación reflexiva para promover la evaluación formativa”, propone un modelo didáctico para docentes de básica regular, institución educativa Ricardo Palma –Sullana. Concluyen que es necesario considerar la retroalimentación reflexiva para que el aprendiz considere sus propios logros.

La investigación de Loyola y Carvajal (2019), cuyo objetivo principal está en comprender la importancia de la retroalimentación docente mediante el diálogo dentro del liderazgo pedagógico de las escuelas de Chile, facilitó la emisión de instrucciones para la planificación y análisis de las conversaciones desafiantes en el ámbito profesional educativo.

El tema “Retroalimentación y Motivación Académica en estudiantes de un Instituto Superior Pedagógico de Cajabamba en el 2021”, tesis de grado en maestría de Barboza Castillo (Universidad César Vallejo, 2022), el cual tiene como propósito relacionar la retroalimentación con motivación académica en estudiantes del referido instituto. Lo destacado es descubrir que la retroalimentación puede crear un ambiente adecuado para que la información que se pueda brindar tenga un impacto positivo en la motivación hacia lo profesional y personal.

El autor Gil Aguilar (2021) en su artículo “Currículo por competencias en la educación universitaria: importancia de la retroalimentación en el desarrollo del perfil profesional”, hace un acercamiento a la retroalimentación que tiene un currículo por competencias en la educación universitaria, lo que contribuye al desarrollo del perfil profesional de los estudiantes de la Universidad Nacional de Santa. Se destaca la intención de reducir el índice de desaprobados en el nivel universitario y la retroalimentación en el desarrollo del perfil profesional.

Dentro de la realidad local y nacional también existen investigaciones importantes que se relacionan de manera indirecta con el tema de estudio, de las cuales se pueden citar algunas que de una u otra forma brindan criterios conceptuales y metodológicos de la retroalimentación como una de las funciones de la AEd:

El trabajo de titulación de Morocho y Feijoo (UNAE, 2021), “Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela Alfonso María Borrero” (Ecuador), su principal aporte se orienta a evaluar el impacto de la AEd en la Gestión de la Calidad de los estándares de Desempeño Directivo. En el contexto del presente trabajo los aportes son de singular importancia puesto que brinda un panorama general de la estrecha relación que existe entre auditoría y calidad educativa.

El estudio titulado “Elaboración de un manual de auditoría interna para la Unidad Educativa Mushuk Kawsay del cantón el Tambo”, trabajo de titulación de Benítez y Duque (Universidad del Azuay, 2021) que pretende establecer instrumentos operativos para la auditoría interna en la institución citada. Dada la carencia de un medio de control interno, el diseño del Manual de auditoría interna para mejor funcionamiento de la institución, fue un buen aporte.

El trabajo identificado como “Auditoría Educativa: Sistematización de Experiencias de la Zona 6 de Educación del Ecuador”, trabajo de titulación de Maldonado y Ordóñez (UNAE, 2020), el cual realiza un análisis comparativo de los informes de Auditoría a la Gestión Administrativa durante el 2016 y 2018 de la Unidad Educativa “Francisco Chico Pacheco” y que pretende caracterizar el perfil profesional del AuEd mediante la sistematización de experiencias de los informantes. Su principal aporte es el establecimiento de competencias, destrezas, actitudes, valores y conocimientos que caracterizan el perfil profesional del AuEd. Este trabajo resultó de singular interés, permitió recabar rasgos importantes de la actuación del AuEd.

El estudio “Contribución de los hallazgos y recomendaciones del informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay (Ecuador) en el diseño de un plan de mejora relacionado a los estándares del Desempeño Profesional Directivo, señalados como no logrados”, trabajo de titulación de Carpio y Samaniego (UNAE, 2021), con el cual se procedió a la revisión de las causas de la reincidencia del incumplimiento de los estándares de Desempeño Directivo que constan en el informe. El aporte más significativo es la confusión de los encargados de realizar el plan de mejora por la ambigüedad de los informes, puesto que no se detallan todos los parámetros en el plan elaborado por la IE, además de la carencia de una autoridad permanente para dar continuidad a los procesos.

Es relevante mencionar que los estudios referenciados que plantean a la AEd como el campo de estudio, no consideran de manera explícita el proceso de retroalimentación como una de sus funciones y en consecuencia, uno de los roles no explícitos que debe cumplir el AuEd.

2.2. Aspectos teóricos y contextuales de la retroalimentación en la AEd

Se ha considerado iniciar el abordaje teórico a partir de los escenarios donde se desarrolla el proceso de retroalimentación para la mejora de los resultados obtenidos en la evaluación en el marco de la AEd, supervisión o inspectoría educativa, ámbitos sobre los cuales se refieren los elementos conceptuales esenciales, principios, funciones, concepciones en otras latitudes y precisiones en el contexto ecuatoriano para propiciar la calidad educativa.

Posteriormente, se abordará en el campo del estudio, la retroalimentación como un proceso que contribuye a la mejora de los resultados obtenidos en la evaluación de los estándares de calidad y en el proceso de argumentación serán asumidos algunos aportes de la retroalimentación en el ámbito del proceso de enseñanza y aprendizaje.

2.2.1. La auditoría, supervisión o inspección para la mejora de la calidad educativa

La auditoría, supervisión o inspección representan los mecanismos y procedimientos que permiten alcanzar la calidad educativa, mediante el monitoreo y la evaluación de los procesos educativos. Es por ello, que en primer lugar se abordará la calidad educativa y sus principales elementos, partiendo de Gento (como se citó en García, Gento, González y Palomares, 2012), quien manifiesta que no se ha dado la total generalización de la calidad para definir el criterio que alcanza la idoneidad máxima de una entidad u organización en cuanto a sus componentes estructurales y funcionales en relación a su propia naturaleza y en un contexto real.

Desde el punto de vista de Villanueva (2001), la definición que Shewhart da a calidad es adecuada en tanto y cuanto considera que hay dos aspectos comunes de la misma, el primero

hace alusión a que la calidad de una cosa es independiente de la naturaleza de la persona y segundo, tiene que ver lo que se siente y piensa de la realidad objetiva en la que se desenvuelve.

Para Armanet (2004), la calidad debe surgir del compromiso libre y autónomo de los actores de la comunidad educativa y no ser impuesta de manera externa. Esto implica también el monitoreo de personas calificadas que puedan verificar que al interior de la IE se están haciendo bien las cosas, porque se puede distorsionar el sentido de calidad por cuestiones personales subjetivas. Al no existir ese compromiso, todo esfuerzo por alcanzar la calidad es infructuoso.

Estos tres autores coinciden en algo fundamental al abordar el término de calidad: su significado es relativo, dependerá de la concepción que tenga cada persona, lo que para uno es considerado de calidad, para otro no lo será, por tanto, es bastante complicado establecer una definición certera si no se cuentan con parámetros claros que sirvan para tener una idea global o específica dentro del ámbito que compete.

En segundo lugar, Moyano (2011) indica que la supervisión “es un concepto complejo que indica control, inspección, comprobación y revisión” (p. 1). En cambio, García (2015) afirma que “la supervisión educativa tiene gran relevancia dentro del sistema ya que sirve de agente que impulsa el dinamismo, la interactividad y la retroalimentación constante dentro de la educación” (p. 132).

En base a estas expresiones, hay que notar la diferencia que existe entre inspección y supervisión, por cuanto la primera se enfoca más a la fiscalización, control y vigilancia del trabajo docente y administrativo, en tanto que la segunda pretende la mejora del proceso en

función del apoyo a los profesores y directivos en la implementación del currículo, estrategias, actividades y evaluación.

La supervisión educativa como instrumento de gestión persigue mejorar la calidad educativa a través la optimización del desempeño del directivo, mediante las orientaciones, recomendaciones, asesoría y sugerencias que brinda el supervisor con la firme intención de elevar los niveles de rendimiento de todos los actores educativos (Ocando Cardoso, 2017). Esto significa, que el control y apoyo que brinda el supervisor, logra ostensiblemente la mejora de los ámbitos académicos y administrativos del centro escolar. La calidad de la gestión educativa no sólo va a depender de la acción del docente o del directivo, sino también de la interacción con los agentes de control educativo.

En el contexto europeo, Standaert (2012) hace alusión a la necesidad de mantener la calidad educativa en las escuelas mediante la evaluación, control y monitoreo permanente desde el nivel central en función del sistema de rendición de cuentas, con criterios e indicadores mínimos de cumplimiento, por lo que, la inspección en Europa requerirá nuevos tipos de instrumentos y evaluaciones. Con ello, da a entender que los centros educativos no pueden funcionar de manera óptima sin un control adecuado.

Igualmente Esteban Frades (2019) en su artículo científico denominado “La supervisión educativa como función principal de la Inspección: características y propósitos” (Universidad de Salamanca), hace alusión a los fundamentos de la supervisión educativa desde lo bibliográfico, histórico, legal, conceptual, comparado y como aplicación en otras áreas de las ciencias sociales y la relaciona con la inspección, asesoramiento y evaluación. El principal aporte es definir a la

supervisión educativa dentro de las funciones de una inspección planificada, continuada, crítica e integral en las aulas y en los centros educativos.

En el marco de las Metas Educativas de 2021, Cortés y Lorente (2011) describen experiencias de las funciones del inspector español y el supervisor latinoamericano, en donde se destaca como aspecto relevante el hecho que la supervisión educativa está fundamentada en una racionalidad tecno burocrática, de donde proviene su función predominante del control y se confirma la falta de recursos, razón por la cual es imperioso considerar al supervisor como el “gestor del cambio y dinamizador de procesos” (p. 4).

Desde esta perspectiva, actualmente la supervisión debe constituirse en fuente de formación, con un trato más humano con todos los actores educativos, enriqueciendo la colaboración, asesoramiento y apoyo al docente para mejorar su accionar en el aula (Ocando, 2017). Aquello es lo que se pretendía en líneas generales, siendo una retórica del accionar esperado en el acompañamiento del supervisor a docentes y directivos, quienes verían en él a un personaje de apoyo más que un ente de presión hacia el cumplimiento.

En el contexto latinoamericano Bonilla (2014) hace un acercamiento comparativo entre los sistemas de supervisión de Colombia, Chile y Ecuador, llegando a la conclusión de que, a pesar de tener diferentes denominaciones, “para los tres países, los sistemas de apoyo y evaluación a las escuelas han significado un gran paso para romper la tradicional burocracia encargada de vigilar el cumplimiento de la normativa educativa, y convertirse en verdaderos agentes de cambio” (p. 89). Este aporte es básico para implementar un nuevo estilo de

supervisión, que no solamente se dedique al control, sino que también sea efectivo en el acompañamiento y apoyo institucional.

Mediante su aporte denominado: “La Supervisión Educativa en el Contexto de los Sistemas Educativos Latinoamericanos”, Fajardo (2019) realiza un análisis sobre la importancia de la supervisión en lo administrativo y pedagógico, al igual que en los replanteamientos que los sistemas educativos en América Latina están haciendo para mejorar la calidad de la educación desde la administración escolar. Un aporte significativo constituye el análisis del rol que ejercen tanto el supervisor como el docente frente a conductas que vulneran el proceso y las prácticas de gestión escolar y la importancia que tienen en el aprendizaje.

El artículo titulado “Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de Educación Media” de Medina et al (2018) tiene como objetivo analizar la supervisión efectuada por los directores de educación media, con la finalidad de optimizar el acompañamiento pedagógico en las instituciones destinadas para ello. Los resultados indicaron que la Supervisión educativa como Acompañamiento Pedagógico de los Directores no surte el efecto deseado por cuanto no generan acompañamiento eficaz que logre el cambio y la mejora.

En el Ecuador, Piruch (2005) manifiesta que la supervisión debe ser democrática y estar orientada a la consecución de objetivos y fines, mejorando los resultados de aprendizaje, con la coordinación grupal, generando participación e integración de manera libre, consciente y espontánea, donde se dé cabida a la consultoría, asesoramiento, acompañamiento y orientación.

El artículo titulado “La supervisión educativa y la formación profesional de docentes de educación básica” de León (2020) pretende divulgar los resultados de un estudio de caso donde

se determinó la relación entre la supervisión educativa y la formación profesional de docentes de Educación Básica. El estudio permitió concluir que la supervisión educativa se relaciona con la formación profesional, por lo que es necesario brindar la supervisión de manera permanente.

La temática “Asesoría Educativa en el Ecuador: campos de tensión” abordada por Vallejo-Villacís (2020) explica el surgimiento de la asesoría educativa en el Ecuador a partir del año 2013 en remplazo de la supervisión escolar, pretende describir y relacionar los campos que causan gestión en la asesoría educativa. La principal conclusión a la que llega el estudio es que el nivel central predomina sobre el nivel institucional educativo en los aspectos pedagógicos y administrativos y es necesario que la asesoría logre el balance adecuado con la AEd.

En relación a lo anterior, la investigación denominada “Nuevo modelo nacional de supervisión a la gestión educativa ecuatoriana” de Caicedo-Hurtado y Chere-Quiñónez (2021) tiene como objetivo evaluar el nuevo modelo nacional de supervisión a la gestión educativa ecuatoriana. Los resultados indican que la tarea cumplida por los supervisores ha sido incipiente porque no aplicaron adecuadamente las funciones a ellos encomendadas, por lo que, es necesario la implementación del nuevo modelo, dejando de concentrar todo en una sola persona que se constituía en acompañante y evaluador al mismo tiempo.

Según los aportes de los referentes señalados, la supervisión, inspectoría o la AEd son los mecanismos para asegurar la calidad de los procesos educativos y, en tal sentido Martínez y Hernández (citado por Olivo-Franco, 2020) plantean que se debe hacer énfasis en su esencia pedagógica, que implica tener una misma línea de acción y los mismos criterios, sin que ello signifique actuar del mismo modo, sino que, los esfuerzos de cada uno confluyan hacia la

consecución del mismo objetivo. En definitiva, no debe enfocarse de manera parcial o aislada, sino integral en todos sus estamentos, condiciones y actores del sistema, principalmente para la mejora de los procesos que contribuyen con los aprendizajes del estudiantado, es decir la calidad pedagógica del servicio que presta el centro educativo.

Si bien el contexto europeo, latinoamericano y ecuatoriano respecto a la supervisión guardan sus características propias en relación a la AEd, no se pueden desconocer los rasgos descritos cuando se comparten con las funciones del AuEd, cuya gestión en el nivel operativo se centra en la verificación del cumplimiento de los estándares de calidad, la trazabilidad de evidencias y aplicación de herramientas técnicas, ratificando la necesidad de tener una función mucho más pedagógica del acompañamiento al directivo.

2.2.2 Aspectos contextuales de la AEd para la mejora de la calidad

Dentro de la AEd, se asumen los aportes de Biler Reyes (2017) cuando expresa que “auditar implica someter a un proceso de revisión por un experto profesional suficientemente cualificado, determinado procedimiento, actividad, informe, proceso, entre otros, con la intención de obtener un alto grado de garantía de la correcta elaboración o desarrollo de los mismos” (p. 139). Esto da a entender que el AuEd debe estar lo suficientemente preparado para garantizar los resultados esperados, debe tener los conocimientos, la experticia, la ética y la conciencia clara de los parámetros a evaluar y las maneras de proceder en lo comunicacional.

En tal sentido, Ecuador tampoco es la excepción, hasta el año 2013 manejó un sistema de supervisión que fue implantado desde el año 1994 con una concepción muy llamativa, pero que

no surtió el efecto esperado, toda vez que los profesionales en este campo fungía como juez y parte, por lo que se expide el Acuerdo Ministerial 0450 (MinEduc, 2013), en el cual se describe el Modelo Nacional de Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) con dos funciones específicas y definidas: asesoría y AEd, las mismas que son diferentes, pero complementarias en relación al cumplimiento de los estándares de calidad educativa.

Bajo ese mismo precepto, Aguerrondo (2013) enfoca la situación al expresar que los controles que se llevan a cabo en el ámbito de la supervisión están directamente ligados a la mejora de la enseñanza - aprendizaje y que actualmente, se vienen a constituir en los lineamientos fundamentales sobre los cuales se enfoca la capacidad de actuación del profesional que cumple con la función de AEd.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) tiene entre sus principios la calidad, en el sentido que se garantiza el acceso de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, contextualizada, flexible, de respeto, tolerancia y afecto, donde el educando sea considerado como el centro del aprendizaje y afirma que “la calidad educativa debe ser impulsada en establecimientos del circuito conjuntamente con asesores y auditores educativos” (p. 78). Aquí juega un papel fundamental el rol de estos dos equipos profesionales, el uno para acompañar y el otro para monitorear.

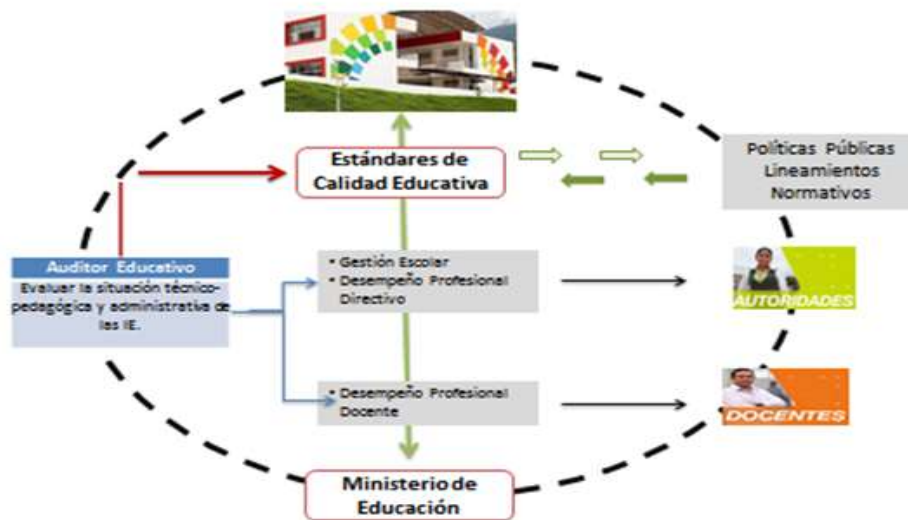
Según el artículo 114 de la LOEI (2011), para optar por el cargo de AuEd se requiere estar en la categoría D del Escalafón y se dará por concurso público de méritos y oposición. Concomitante con esto el artículo 310 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI, 2012) y el Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 (MinEduc 2018),

indican que la Auditoría a la Gestión Educativa evalúa de manera periódica a las IE de todo sostenimiento y modalidad, y que la principal función de los AuEd es proporcionar un informe sobre la calidad y niveles de logro alcanzados por ellas, en relación al cumplimiento de los estándares. Este informe permite a las autoridades institucionales en los diferentes niveles, tomar decisiones (pedagógico o administrativo), según los resultados de la evaluación externa.

Los procesos de AEd están establecidos en el Acuerdo Ministerial 0450 (MinEduc, 2013), con el cual surge el MNASGE como una de las metas del Plan Decenal 2006-2015, con el objetivo de “acompañar y brindar asistencia técnica, y monitorear y evaluar a las instituciones en el marco de los procesos de innovación para su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educacionales con calidad y equidad” (p. 5), donde además consta la función de retroalimentar los procesos evaluados, así el AuEd aplica la evaluación y tiene la obligación de describir los aspectos encontrados y brindar sugerencias para optimizar los procesos, según la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED) (véase figura N° 2).

Figura N° 2

Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE).



Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

En los planteles educativos, según Bonilla Verdesoto (2014) se están generando políticas que ayuden a comprender que el primer asesor educativo, al igual que el primer AuEd debe ser el equipo directivo/ director/ rector de cada IE. Estas personas procurarán analizar y discutir al interior de cada centro las necesidades que tienen en relación a los indicadores de calidad de los estándares, partiendo de situaciones reales que les ayude a mejorar e involucrando a todo el personal en las decisiones que se adopten, implementando procesos de mejora continua hasta alcanzar la calidad deseada (véase figura N° 3).

Figura N° 3

Primer auditor en la IE.



Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

La ejecución de la AEd en el Ecuador se basa en la norma ISO 19011 con las diferentes técnicas establecidas en el manual de auditoría de calidad versión 2.0 (MinEduc, 2018). Este proceso sistémico y sistemático permite comparar un estado inicial con uno final luego de pasar todas las etapas que conlleva la AEd, es decir, partiendo de la autoevaluación institucional se pueden tomar decisiones acertadas en la implementación de las mejoras; el seguimiento y evaluación de estas estrategias y actividades es fundamental para comparar los dos estados de avance y proponer otro punto de partida (autoevaluación), dando inicio nuevamente al ciclo de Deming (véase figura N° 4).

Figura N° 4

Ruta para la mejora continua en la IE.



Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

El MNASGE señala que la AEd está ligada a la asesoría, puesto que con la información recopilada se puede hacer acompañamiento tendiente al cumplimiento de metas acordadas, solventando dificultades que se presenten en su implementación (MinEduc, 2013). La AEd apoya a la gestión, no es coercitiva ni dista del asesoramiento, al contrario, lo complementa, ya que mientras la asesoría educativa se encarga de apoyar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa, la AEd monitorea ese cumplimiento.

2.2.2.1 Estándares de calidad de la AEd. La base principal sobre la que se sustenta la AEd corresponde a ciertos parámetros mínimos de cumplimiento, por lo que el MinEduc (2017) en el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa indica que “un sistema educativo será de calidad en la medida que contribuya a la consecución de los objetivos que el país se ha planteado” (p. 11). Del mismo modo, el sistema educativo será de calidad cuando brinde las mismas oportunidades a todos, y “en la medida que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genera contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que queremos para nuestro país” (MinEduc, 2012, p. 6). Es decir, la calidad viene dada por la equidad que ofrece a sus actores de acuerdo a los indicadores establecidos, pero guardando el sentido de contextualización y pertinencia.

Armanet (2004) propone que además de la existencia de la AEd, se cuenten con estándares mínimos con los que se pueda evaluar para evitar la subjetividad sin perder de vista la diversidad de cada IE. Se entiende claramente que al no tener parámetros básicos establecidos, la subjetividad personal de los AuEd podría hacer perder el verdadero horizonte del proceso.

El artículo 27 de la Constitución (2008) en función del Plan Nacional del Buen Vivir, obliga a establecer estándares de calidad para el monitoreo de la acción de los actores del sistema educativo. Según la LOEI (2011), la “Autoridad Educativa Nacional formula e implementa las políticas educativas y los estándares de calidad educativa acorde con los principios y fines de la LOEI, en armonía con la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo” (p. 73).

Para lograr las metas de calidad y equidad en educación, el MinEduc (2017) establece parámetros claros y concretos para sus instituciones, directivos y docentes; en primera instancia,



el Acuerdo Ministerial 0482 (MinEduc, 2012) en su artículo 1, expide los 127 estándares de calidad educativa, los mismos que deben ser contrastados por el AuEd en su visita a las instituciones educativas de todos los sostenimientos y modalidades, a saber: Gestión Escolar (32), Desempeño Profesional Directivo (53) y Desempeño Profesional Docente (42).

Los estándares de calidad educativa son descriptores mínimos que deben cumplir todos los actores de las IE (MinEduc, 2012). De este modo, se consideran como orientaciones públicas conducentes a alcanzar las metas propuestas de una educación de calidad, pueden aplicarse a los diferentes actores del sistema educativo: estudiantes, docentes, directivos e instituciones, cada uno de ellos con características propias en razón de su rol (véase figura N° 5).

Figura N° 5

Grupos de estándares de calidad educativa.

Se refieren a los procesos de **gestión y prácticas institucionales** que contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Además **fortalecen el desarrollo profesional** de las personas que conforman la institución educativa.



Describen las acciones necesarias para **optimizar la labor directiva** y hacen referencia a la gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia y seguridad escolar; para asegurar su **influencia efectiva en la calidad de aprendizajes.**

Permiten establecer las características y las prácticas de una o un **docente de calidad.** Estas prácticas abarcan aspectos disciplinares, pedagógicos y de ética profesional, que debe mostrar el personal docente para **desarrollar un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad.**

Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

Los estándares de infraestructura son requisitos que deben cumplir los espacios y ambientes, en la consecución de resultados óptimos en la formación de estudiantes y la labor docente, su cumplimiento es verificado por el Sistema de Administración Escolar (SAE) y sus profesionales, en tanto que los estándares de aprendizajes son monitoreados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), mediante la prueba SER Estudiante y Transformar, como requisito para el ingreso a las Instituciones de Educación Superior.

Con Acuerdo Ministerial 00026-A-(MinEduc, 2017) se reforma el Acuerdo Ministerial 0482 (MinEduc, 2012), quedando establecidos 70 estándares, posteriormente con artículo único del Acuerdo Ministerial 00091-A (MinEduc, 2017) se reforma el Acuerdo Ministerial 0482 (MinEduc, 2012) y deroga el Acuerdo Ministerial 00026-A (MinEduc, 2017), definiéndose 55 estándares que corresponden a 18 de Gestión Escolar, 21 de Desempeño Profesional Directivo y 16 de Desempeño Profesional Docente (véase tabla N° 1). Esta comparación permite proyectar los escenarios de actuación del AuEd a partir de las reformas ministeriales señaladas.

Tabla N° 1

Comparativo entre los Acuerdos Ministeriales 0482-2012, 00026-A-2017 y 00091-A-2017.

Estándares	A.M. 0482-12	A.M. 00026-A-17	A.M. 00091-A-17
Gestión Escolar	32	22	18
Desempeño Directivo	53	24	21
Desempeño Docente	42	24	16
Total	127	70	55

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores, medios de verificación y procedimientos sugeridos en base a la normativa vigente, se encuentran definidos en el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa (MinEduc, 2017), sus 4 dimensiones, los 9 componentes y los estándares de calidad educativa respectivos y que debe implementar la IE (véase tabla N° 2).

Tabla N° 2

Dimensiones y componentes de los estándares de calidad educativa.

Dimensiones	Componentes
Gestión Administrativa.	C1. Organización Institucional. C2. Desarrollo Profesional. C3. Información y Comunicación. C4. Infraestructura, Equipamiento y Servicios Complementarios.
Gestión Pedagógica.	C1. Enseñanza y Aprendizaje. C2. Consejería Estudiantil y Refuerzo Académico.
Convivencia, Participación Escolar y Cooperación.	C1. Convivencia Escolar y Participación Escolar. C2. Alianzas Estratégicas de Cooperación para el Desarrollo.
Seguridad Escolar.	C1. Gestión de Riesgos y Protección.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las dimensiones y componentes se encuentran los estándares educativos con los indicadores de cumplimiento y sus respectivos medios de verificación. La estructura de los estándares de calidad educativa se ve reflejada de una manera horizontal e interrelacionada con las dimensiones, componentes, estándares, indicadores y medios de verificación (véase figura N° 6). Estas especificaciones representan el campo de actuación sobre los cuales el AuEd debe llevar a cabo los procesos de AEd.

Figura N° 6

Estructura de los estándares de calidad educativa.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los indicadores se pueden notar los niveles de cumplimiento que se establecen en el aplicativo y en el informe del proceso de AEd, dependiendo si no se ha implementado o hay desconocimiento de cómo se lo hace (no cumple), si la implementación es parcial o se puede mejorar aún (en proceso), si cumple (satisfactorio) o incluso si se ha desarrollado una práctica novedosa (destacado), (véase figura N° 7).

Figura N° 7

Estructura de los estándares de calidad educativa.



Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

El MinEduc (2017) en la ficha técnica de concreción del estándar define algunos aspectos a ser considerados al momento de realizar una evaluación externa o autoevaluación institucional, sobre todo la descripción de cumplimiento de los indicadores de calidad, que así mismo tiene las características de no cumplido, en proceso, satisfactorio o destacado (véase figura N° 8).

Figura N° 8

Ficha técnica de concreción del estándar.

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.			

Fuente: Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa.

En relación a los estándares e indicadores de calidad/ medios de verificación, según la última reforma, cada uno con sus medios de verificación o indicadores de calidad (véanse anexos A, B y C). Esta información es muy valiosa porque permite verificar las evidencias de cada estándar de calidad educativa en cuanto a los aspectos que cada institución educativa debe cumplir y lo que cada AuEd debe evaluar. Estos estándares y sus indicadores de calidad coadyuvan ostensiblemente a la labor del AuEd, tomando en cuenta los diferentes tipos de AEd que se han establecido para la evaluación del Sistema Educativo Nacional.

2.2.2.2 Funciones de la AEd. El AuEd, en los procesos de evaluación externa, realiza los hallazgos de los procesos institucionales tanto a nivel de la gestión administrativa, cuanto en la

gestión pedagógica (estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente). En la visita externa, aplica la descripción de los procesos en función del producto final que debe presentar a la institución, pero además debe cumplir con el rol de actuación in situ, entendiéndose a la actuación como intervención frente a los nudos críticos detectados en la observación áulica (Maturana, 1997). En tal sentido, el trabajo del AuEd no se centra detrás de un escritorio, sino en el territorio mismo, donde las IE requieren de apoyo.

El MinEduc (2013) a través del MNASGE determina las funciones de AEd que establecen buenas prácticas y determinan aspectos a mejorar en las IE en pos de la calidad y cumplimiento de estándares, a citar: Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión; retroalimentación de procesos evaluados; procesamiento e información de los resultados para la toma de decisiones y; control y cumplimiento de la norma.

Del mismo modo y bajo estos parámetros generales, la AEd puede cumplir a cabalidad con varios aspectos importantes que son el punto sustancial de su accionar y que se convierten también en las funciones del AuEd: Atender a las IE de acuerdo a necesidades diagnosticadas; informar a las IE y a las autoridades pertinentes, garantizando la rendición oportuna de cuentas; realizar visitas focalizadas según los estándares de calidad; considerar las evidencias presentadas por la institución durante la evaluación; permitir el desarrollo de la organización escolar y; publicar los resultados producto de la visita en territorio, con los niveles de logro para que las autoridades tomen decisiones y establezcan políticas conducentes a la mejora continua.

Durante el trabajo en territorio, según el contexto de la IE o peticiones urgentes de instancias superiores, se puede poner mayor énfasis en una u otra función, y que se cumplan dentro de los principios éticos y profesionales dispuestos por la Autoridad Educativa Nacional.

2.2.2.3 Actores, subprocesos y compromisos de la AEd. Cada participante de la AEd tiene un rol definido, desde la disposición de lineamientos, planificación, ejecución y retroalimentación. Según el acuerdo ministerial 0450 (MinEduc, 2013) MNASGE y acuerdo ministerial 020 (MinEduc, 2012) Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos se enuncian varios actores con sus tareas especificadas (véase tabla N° 3).

Tabla N° 3

Actores del proceso de AEd.

Nivel	Actor	Facultades
Central	-SASRE.	-Rectoría.
	-DNAGED.	-Regulación. -Planificación.
Zonal	-DASRE.	-Regulación. -Planificación.
	-LZAuEd.	-Liderazgo y Coordinación.
	-EAuEd (Zonal).	-Seguimiento y Mejora. -Ejecución.
Distrital	-ASRE.	-Planificación.-Coordinación.
	-EAuEd (Distrital).	-Seguimiento y Mejora. -Gestión. -Ejecución.
Institución Educativa	-Directivo Institucional.	-Planificación. -Gestión de la IE.

Nota: Adaptado del Manual de Auditoría de Calidad, versión 2.0, Acuerdo Ministerial 020-12 y MNASGE.

La Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación (SASRE) como Nivel Central rige, regula, planifica y aprueba los requerimientos de IE que deben auditarse en

cada una de las zonas a nivel nacional, por petición del nivel desconcentrado por diferentes circunstancias o de oficio, a fin de generar apoyo en base a los resultados obtenidos.

La DNAGED como Nivel Central rige, regula, planifica y proporciona lineamientos, procedimientos, instrumentos y otras herramientas de uso de los AuEd en territorio, para con los informes de las diferentes AEd y resultados de las encuestas de satisfacción que se aplican en las IE poder elaborar planes de mejora que beneficien a todo el equipo en el territorio respectivo.

La Dirección Zonal de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación (DASRE) como Nivel Zonal regula, planifica, coordina, controla, ejecuta los planes, programas y proyectos de AEd, consolida los requerimientos de los distritos para enviarlos al Nivel Central, coordina con los AuEd la planificación de la AEd, analiza informes y socializa con el Nivel Distrital.

La División Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación (ASRE) es el organismo que planifica, coordina, controla y ejecuta los criterios de selección a todas las IE para solicitar AEd, tomando en cuenta que es el ente más indicado para esta tarea en razón del conocimiento del territorio y realidad de los planteles de todas las modalidades y sostenimientos.

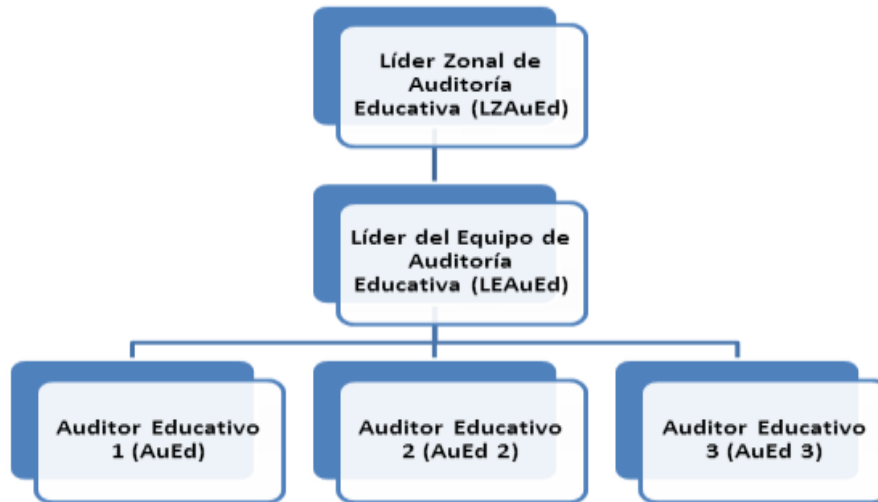
El EAuEd ejecuta las AEd mediante las visitas en territorio, canaliza los requerimientos de la DNAGED, aplica normas de AEd, metodología y requisitos dentro del marco legal, con principios éticos; también monitorea que las IE cumplan con la implementación de las recomendaciones del informe anterior, según los estándares de calidad educativa.

De Acuerdo al MinEduc (2018), en el Manual de auditoría de calidad, versión 2.0, dentro del EAuEd existen roles definidos, tales como: Líder Zonal de Auditoría Educativa (LZAuEd),

Líder del Equipo de Auditoría Educativa (LEAuEd) y AuEd de los niveles desconcentrados, ellos pueden ejercer en su momento roles específicos de retroalimentación (véase figura N° 9).

Figura N° 9

Organización del EAuEd.



Nota: Adaptación de la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED)

El LZAuEd es un AuEd de Zona que coordina las actividades del equipo para la ejecución adecuada del proceso, realiza acciones para cumplir con las metas propuestas promoviendo el trabajo en equipo, ejecuta análisis lógicos para identificar y solucionar problemas, es el primer canal de comunicación con la DNAGED, socializa lineamientos, elabora la planificación zonal de AEd asignando líderes de los equipos de manera alternada.

También consolida los datos, guarda resultados en el Gestor de Almacenamiento Externo (GAE), mantiene contacto con las Subsecretarías y DASRE para trámites administrativos del EAuEd, participa en las AEd y es líder al menos una vez al mes, monitorea las actividades de los

AuEd, resuelve consultas, revisa las hojas de ruta de cada AuEd, envía el cronograma de vacaciones a la DNAGED para aprobación sin afectar la programación y coordina con la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) Zonal las justificaciones y asistencias del EAuEd.

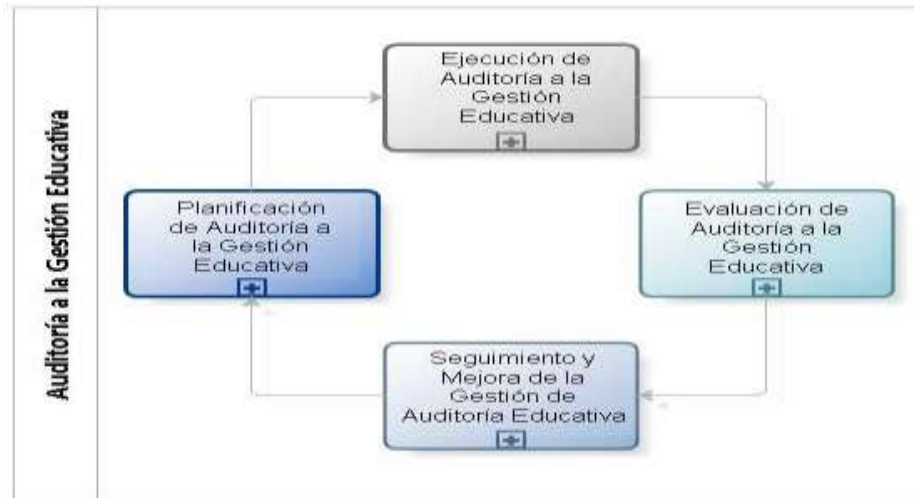
El LEAuEd es quien lidera la ejecución del proceso, fomenta el trabajo en equipo, organiza las actividades para definir instrumentos a ser utilizados por el equipo, establece la comunicación con la autoridad de la IE, coordina el levantamiento de hallazgos y evidencias, selecciona las observaciones áulicas que se realizarán y retroalimenta a la IE en base a las observaciones detectadas y plasmadas en el informe final.

Los AuEd ejecutan el proceso de AEd determinando los métodos de evaluación externa para tener una visión objetiva, se involucra en actividades de desarrollo profesional, utiliza instrumentos planteados en el manual de auditoría de calidad y disponibles en el GAE acorde a la Lista Maestra y elaboran el reporte de novedades para la consolidación del LEAuEd.

El Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0 (MinEduc 2018) propone 4 etapas fundamentales por las que debe pasar la AEd (véase figura N° 10):

Figura N° 10

Subprocesos de la AEd.



Fuente: Acuerdos Ministeriales 020-12 y 0450-13.

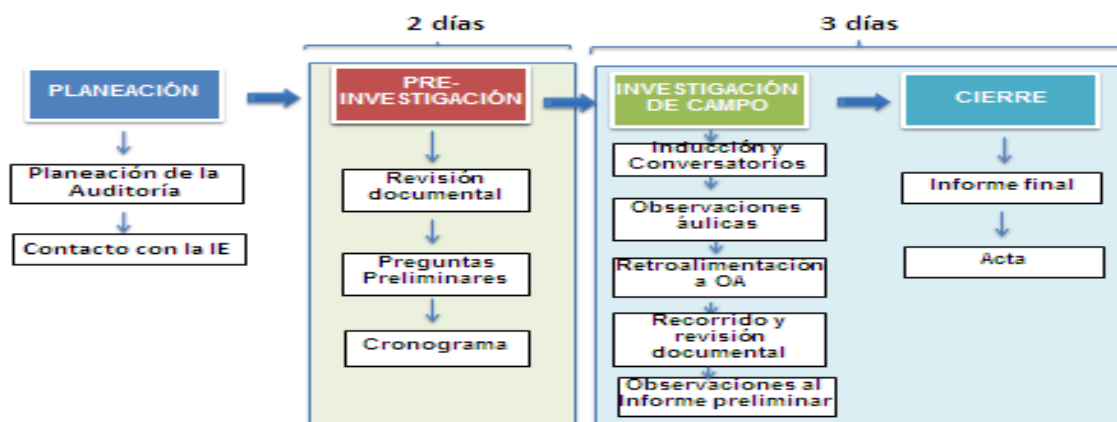
a) **Planificación**, encargada de la delimitación del alcance, los métodos y la estrategia, análisis de AEd previas, selección de EAuEd y asignación de tiempos; b) **Ejecución**, que se enfoca en procesos y garantiza la trazabilidad para mejores resultados, así como el análisis de la eficacia de los procesos, sin pensar en estipulaciones individuales sino institucionales; c) **Evaluación** para generar conclusiones y oportunidades de cambio tomando en cuenta la encuesta de satisfacción y; d) **Seguimiento y mejora**, considerando los resultados, observaciones y propuestas dirigidas a la audiencia adecuada.

Dentro del subproceso de ejecución de la AEd tenemos cuatro fases bien delimitadas que se realizan antes y durante la visita a territorio, cada una con sus especificidades en cuanto al desarrollo de las actividades correspondientes: planeación, preinvestigación, investigación de

campo y cierre (véase figura N° 11). Después de terminada la evaluación externa se realiza la entrega de informes a las autoridades pertinentes.

Figura N° 11

Fases del subproceso de ejecución.



Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

En la **planeación** se recibe por parte de la DNAGED el documento aprobado con la nómina de instituciones a ser auditadas y los integrantes del EAuEd, con la cual el LEAuEd establece el contacto con el directivo de la IE para oficializar la visita mediante el envío de la carta de contacto, en la cual se solicitan en digital algunos documentos básicos que deben ser revisados por los AuEd antes de la misma. Como productos se disponen: planificación de AEd, carta de contacto, carpeta de documentos.

En la **preinvestigación** se realiza la revisión de la documentación remitida por la IE tomando en cuenta las preguntas establecidas en el aplicativo para generar hipótesis y tener una visión global de la realidad del plantel, con ello se procede a elaborar el cronograma de visita que será enviado un día antes al directivo. En el caso de A-SARG la preinvestigación consiste en llenar el aplicativo con los estándares en proceso y no cumplidos. Los productos de esta fase son: preinvestigación en el aplicativo y cronograma de visita.

Para la **investigación de campo** es necesario asistir a la IE diez minutos antes de la hora programada en el cronograma para validar la carta de presentación y ultimar detalles de los recursos y espacios requeridos para el trabajo del EAuEd. Posteriormente se lleva a cabo un espacio de inducción con las autoridades y principales representantes de los actores de la comunidad educativa, a fin de proporcionar información del proceso, bajar tensiones y acordar compromisos tanto del EAuEd como del plantel.

Conforme al cronograma establecido se procede a los conversatorios con treinta representantes aproximadamente de los estudiantes, padres de familia y docentes, así como al recorrido por las instalaciones, observaciones áulicas definidas por el LEAuEd, retroalimentación a los docentes observados y revisión documental de cada estándar. En el caso de la A-SARG las observaciones áulicas y la retroalimentación a los docentes la realiza el directivo institucional, en tanto que el AuEd retroalimenta al directivo.

El LEAuEd es el encargado de consolidar la información proporcionada por los AuEd a fin de proceder a la elaboración del resumen preliminar, el mismo que debe ser socializado a las autoridades para su aceptación o sugerencias de adecuación según las evidencias presentadas y

las que se pueden presentar aún dentro del plazo acordado que puede oscilar entre 60 y 90 minutos.

Los productos que se obtienen son: carta de presentación y carta de contacto legalizada; registro de asistencia a la inducción; registro de asistencia a los conversatorios con padres de familia, estudiantes y docentes; registro de observaciones áulicas con la retroalimentación, acuerdos y compromisos; matriz de recorrido; aplicativo con nivel de cumplimiento de los estándares; informe preliminar y registro de asistencia al informe preliminar.

En la fase de cierre se elabora el reporte de novedades y el informe final para socializarlo a la comunidad educativa, cuya aceptación consta en el registro de asistencia al informe final, además se elabora el acta final de la AEd. El LEAuEd debe subir la información al GAE bajo la codificación establecida y con los soportes necesarios. Los productos obtenidos son: informe final, acta final, registro de asistencia a la lectura del informe final y reporte de novedades. Los documentos deben ser legalizados con la firma y sello del EAuEd y del directivo institucional.

El MinEduc (s. f. a) mediante el Código de Ética para AuEd, estipula los principios y valores a ser considerados por el AuEd: cumplimiento de las normas de Auditoría a la Gestión Educativa, cobertura, enfoque de derechos y ética, independencia y autonomía, objetividad, calidad y calidez, pertinencia, honestidad, respeto, solidaridad, responsabilidad, unidad en la diversidad, confidencialidad, corresponsabilidad, transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas, formación continua, puntualidad, trabajo en equipo, tolerancia, integridad, ecuanimidad, probidad, empatía, entre otros. Estos aspectos permean los compromisos que se deben cumplir por parte del EAuEd y también de la IE, para que el trabajo sea de calidad (véase figura N° 12):

Figura N° 12

Compromisos del AuEd y de la IE



Fuente: Código de Ética para AuEd.

En resumen, la AEd es un proceso de apoyo a la gestión educativa, el AuEd está para servir de manera incondicional, los resultados obtenidos van en pos de la mejora de la IE, se evalúa el progreso institucional y no a las personas, la AEd no es coercitiva y la función del AuEd no es sancionar sino monitorear y evaluar, puesto que se basa en un protocolo de actuación durante la visita.

2.2.2.4 Tipos y estado situacional de la AEd. Para Biler Reyes (2017) existen varios tipos de auditoría, establecidos en base a diferentes criterios, por ejemplo, cuando se habla de auditoría financiera se refiere a la situación financiera o económica de una organización, en cambio la AEd tiene como objeto el estudio de la educación, donde se comporta como un estándar metodológico, en relación al objeto auditable.

Se consideran cuatro tipos de AEd en el Sistema Educativo Nacional: Auditoría Regular General (ARG) que se realiza por lo menos una vez cada cinco años y en la cual se constata el cumplimiento de los estándares de calidad educativa, pudiendo la IE alcanzar un nivel de

cumplimiento de los estándares, verde (más del 70%), amarillo (entre 30% y 69,99%) o rojo (entre 0% y 29,99%);

Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) que se realiza entre 1 y 3 años, dependiendo del estado situacional de la Institución Educativa (rojo o amarillo), en este tipo de AEd se verifican los estándares en color rojo y amarillo del informe de la ARG, pero no se toman en cuenta los estándares que se encontraban en coloración verde;

Auditoría Especial de Fiscalización (AEFi) que se realiza cuando una IE particular o fiscomisional requiere convertirse en fiscal, se constata el cumplimiento de todos los estándares de manera similar a una ARG, con lo cual, dependiendo del estado situacional obtenido se puede o no dar paso a la petición de fiscalización y;

Auditoría Especial de Renovación y Control (AERC) que se efectúa para constatar el cumplimiento de los requisitos necesarios en la obtención del permiso de creación y/o funcionamiento de las instituciones particulares y fiscomisionales conforme a la normativa, la misma que indica que la IE debe mantener vigente en todo momento la documentación con la que obtuvieron la resolución de funcionamiento.

Según el criterio de proporcionalidad del Ministerio de Educación (2016a), las visitas se realizan de manera porcentual, 65% para la Auditoría Educativa Regular y 35% para la Auditoría Especial. También se debe tomar en cuenta la proporcionalidad de visita para los tipos de Auditoría Regular, el 80% serán ARG y el 20 % A-SARG. En cambio, para la Auditoría Especial, el 50% será de AERC y el 50% de AEFi (véase figura N° 13).

Figura N° 13

Tipos de Auditoría Educativa



Fuente: Manual de auditoría de calidad versión 2.0 y lineamientos para tipos de AEd.

En los lineamientos para tipos de AEd del MinEduc (s. f. b) se especifica el número de AuEd asignados a la IE, número de observaciones áulicas, número de días de trabajo en territorio y muestra de revisión documental que depende de la cantidad de estudiantes con la que cuenta cada IE en razón del tipo de AEd que se va a efectuar, con la particularidad que en la A-SARG el número de observaciones áulicas y días de AEd es similar para todas las IE, en tanto que para AERC pueden acudir 1 o 2 AuEd durante 1 día, pero no existe preinvestigación (véase anexo D). Cada uno de estos tipos de AEd tiene especificidades que el AuEd debe identificar para la confiabilidad de los resultados, hallazgos y alertas tempranas. Así también, el proceso de

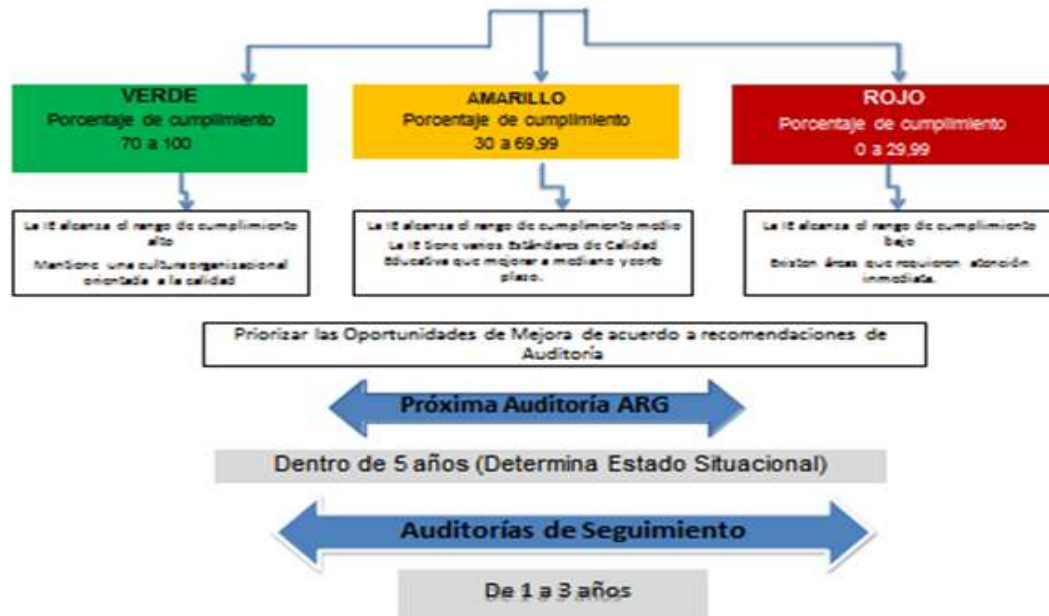
retroalimentación estará presente en cada escenario donde el AuEd deba sugerir y brindar recomendaciones para la mejora de los resultados de los estándares de calidad evaluados.

Según el MinEduc (2018), de los resultados del proceso de AEd y los hallazgos en función de las evidencias presentadas por la IE se deriva el estado situacional de la misma, que sirve para establecer tiempos tendientes a la próxima evaluación externa. Además, este estado situacional se convierte en un referente para y brinda la pauta para que las autoridades de los organismos desconcentrados tomen las medidas que estimen pertinentes.

El informe de AEd tiene la confiabilidad del caso, se puede verificar en cualquier instante y no está parcializado, ya que se realiza a procesos, más no a personas, por tanto, el color verde (70% a 100%), amarillo (30% a 69,99%) o rojo (0% a 29,99%) de la semaforización de una ARG o AEFi, estará dado al plantel, requiriendo el involucramiento de los actores educativos para solventar mejoras en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (véase figura N° 14):

Figura N° 14

Estado situacional de la IE en una ARG o AEFi.



Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

El color verde señala que la siguiente ARG se realizará dentro de 5 años; el color amarillo indica que se prevé una A-SARG dentro 2 a 3 años y el color rojo precisa que la A-SARG se efectuará dentro de 1 a 2 años, estos plazos son relativos, en razón de denuncias que puedan aparecer, peticiones de la autoridad superior o necesidades propias del EAuEd. En cada una de estas valoraciones con base al Acuerdo Ministerial 0450 (MinEduc, 2013), el directivo debe priorizar las oportunidades de mejora considerando las recomendaciones realizadas en la ARG y las acciones para lograr un desempeño óptimo en la siguiente evaluación externa.

En el caso de una A-SARG no existe un cambio de porcentaje, solamente se toma en cuenta el nivel de cumplimiento en relación al número de estándares en color amarillo o rojo que quedaron en el informe y plan de mejora de la ARG. La IE únicamente podrá modificar ese porcentaje en la siguiente ARG conforme a los plazos establecidos.

Mientras tanto, las AERC se enfocan en el cumplimiento de los requisitos para el permiso de funcionamiento (Artículo 92 del RGLOEI, 2012), en cuyo informe constan las recomendaciones de cumplimiento en un plazo que la Coordinación Zonal establezca para el efecto. Dichos requisitos deben mantenerse actualizados durante el periodo de vigencia de la resolución de funcionamiento.

Existe la particularidad que en todos los tipos de AEd se debe proporcionar una retroalimentación adecuada considerando los aspectos a mejorar o nudos críticos detectados por el EAuEd, ya que si no se desarrolla esta actividad, el accionar queda enmarcado en una simple revisión de evidencias documentales u observación pasiva de los procesos institucionales.

2.2.2.5 Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG). Como se enunció anteriormente, en una A-SARG no existe cambio de estado situacional como sucede en una ARG, pero sí se demuestra un nivel de cumplimiento respecto a los estándares de calidad educativa que se encontraban en color rojo o amarillo en la visita de ARG, para lo cual, debe cumplir con las mismas cuatro etapas de una ARG o AEFi y la retroalimentación pertinente a todas las actividades del proceso, con una diferencia sustancial, que para el proceso de retroalimentación en las observaciones áulicas el AuEd ejecuta algunas actividades, en tres momentos importantes:

Primer momento, previo a la observación de clase, revisa el cronograma del acompañamiento, coordina con el equipo directivo al que va a acompañar en las aulas, solicita los horarios y distributivos a la autoridad institucional, revisa la planificación curricular de los docentes y verifica que se disponga de la ficha de observación áulica precedente.

Segundo momento, durante la observación de clase, acompaña al directivo en la observación de cuatro clases, en las que llena el aplicativo emitido por la DNAGED; realiza una triangulación entre la planificación, el leccionario o registro de actividades del docente; observa el trabajo colaborativo de los estudiantes, en el caso que el docente aplique esta estrategia.

Tercer momento, luego de la observación de clase, revisa los cuadernos, textos escolares y tareas de los estudiantes; asiste a la retroalimentación que el directivo realiza con los docentes; retroalimenta al directivo sobre la forma cómo retroalimenta al docente, destacando los hallazgos de las buenas prácticas y animando a que el docente cumpla con los acuerdos y compromisos establecidos con el directivo; realiza ajustes al aplicativo en función de los estándares de calidad educativa y presenta los hallazgos al LEAuEd para su consolidación.

2.2.2.6 Observación áulica. Uno de los requisitos para mejorar la calidad y sobre el que se basa parte de la retroalimentación en el proceso de una A-SARG, es que el docente reflexione sobre su percepción del proceso de enseñanza aprendizaje y lo que realiza en el aula, en coordinación con los acompañantes pedagógicos de la IE (MinEduc, 2016). Este monitoreo permanente y acompañamiento adecuado por parte de alguien del equipo directivo o de un agente externo como el AuEd, hará que el docente vea fructificar su esfuerzo y compromiso.

“El monitoreo pedagógico es una tarea que debe realizar el director de la IE, con el fin buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le guíe en busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes” (Salgado Quezada, 2019, p. 8).

Este acompañamiento referenciado servirá para que los docentes no se sientan solos en su tarea y tengan la seguridad de que su trabajo está bien realizado o lo mejoren con las recomendaciones del directivo durante la retroalimentación, podrán identificar sus propias debilidades y encontrar herramientas más adecuadas.

Dado que la base de conocimientos para el mejoramiento escolar se encuentra en la práctica pedagógica, y que la mejora de estos conocimientos requiere de reflexiones críticas y socializadas entre profesionales, resulta claro que docentes y directivos deben estar involucrados de manera conjunta y continua en el análisis, monitoreo y comprensión de lo que sucede dentro de las aulas. (Loyola & Carvajal, 2019, p. 73)

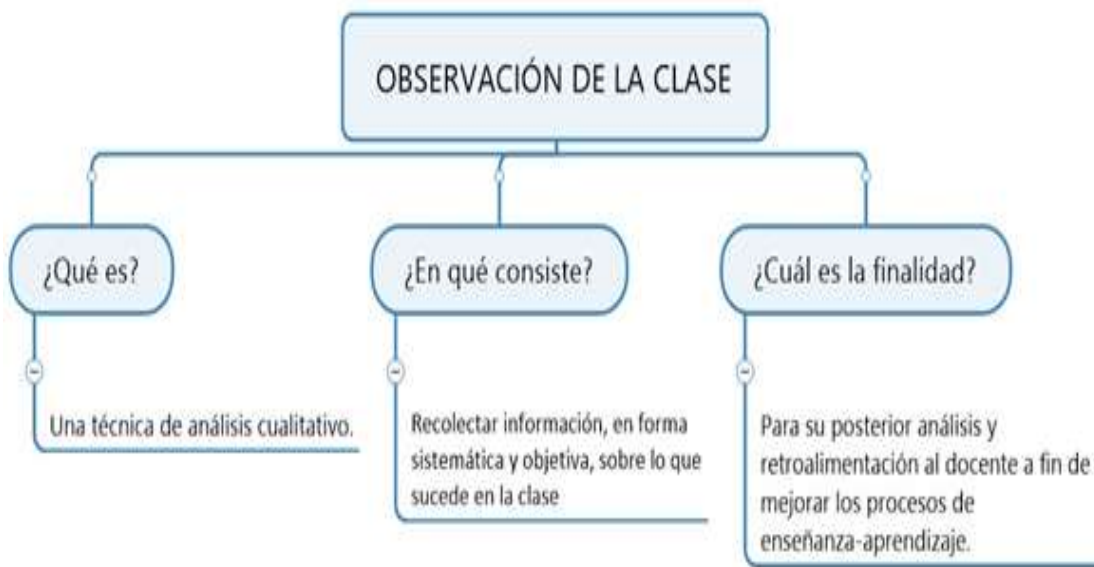
Conforme a lo descrito anteriormente, se comparte con el criterio de Salgado Quezada (2019) cuando afirma que el acompañamiento del directivo en los procesos de enseñanza aprendizaje y evaluación es fundamental, pero debe ir acompañada de una retroalimentación adecuada que contribuya al desarrollo profesional del docente y permita la toma de decisiones acertadas. El acompañamiento docente puede resultar infructuoso si el docente no tiene pleno conocimiento de los aspectos que debe mejorar y de lo que está haciendo bien en su clase. Del mismo modo, el acompañamiento docente debe ir reforzado con la retroalimentación que el AuEd brinda al directivo para que ese proceso sea mejor llevado y propenda a la calidad.

Dentro del acompañamiento pedagógico la estrategia más utilizada en el ámbito educativo es la observación áulica, con la cual se recolecta información valiosa y objetiva durante el desarrollo de la clase, para su análisis e interpretación y posterior retroalimentación al docente (MinEduc, 2016a). Esta observación debe estar planificada, contar con la anuencia institucional y realizarse conforme a la normativa vigente.

La observación áulica como parte del proceso de una A-SARG es una técnica de análisis cualitativo que consiste en recoger información de manera sistemática, objetiva y lógica sobre lo que sucede en el aula, para analizarla después, conjuntamente entre el observador y el observado, de tal manera que permita retroalimentar y mejorar el proceso de enseñanza (véase figura N° 15).

Figura N° 15

La observación áulica.



Fuente: Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED).

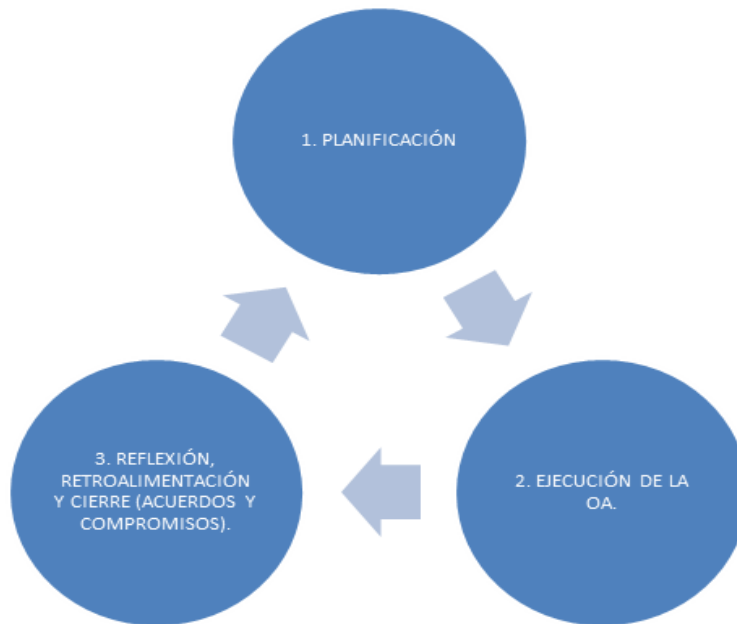
La observación de las clases que los docentes imparten en cualquiera de las asignaturas del currículo, conlleva un elevado nivel de conocimientos y experticia del observador interno o externo, para descifrar toda la intención educativa implícita o explícita durante el proceso. Al respecto Gajardo y Ulloa (2016) afirman que este proceso de observación:

Supone una serie de dificultades, tanto desde el punto de vista ontológico, así como del epistemológico y metodológico. Al respecto, y con el propósito de acentuar dichas dificultades, consideraremos al menos tres elementos fundamentales en relación a la observación: la distinción observador/observación, el proceso de observación y sus modalidades y, finalmente, el marco de observación. (p. 7)

Las observaciones áulicas se realizan regularmente según el Plan de Acompañamiento Pedagógico diseñado a nivel del plantel educativo, convirtiéndose en una cultura institucional. El MinEduc (2016a) recomienda por lo menos dos observaciones por quimestre a cada docente, según las necesidades del personal y ciertas condiciones, como: “docentes nuevos, docentes que presentan deficiencias en la planificación, docentes que presentan bajos resultados en las evaluaciones externas, docentes cuyos estudiantes presentan bajas calificaciones en evaluaciones internas o externas” (p. 11). El proceso de observación áulica tiene tres fases para alcanzar el éxito en el acompañamiento pedagógico (véase figura N° 16).

Figura N° 16

Fases del proceso de observación áulica.



Fuente: Elaboración propia.

En la planificación se preparan los documentos necesarios, tomando en cuenta el objetivo, el procedimiento, el cronograma, los miembros del equipo observador a quienes se les provee oportunamente los instrumentos diseñados y también se comunica al docente la situación para que esté preparado, sobre todo si es por primera vez. Luego que este proceso esté ya socializado, las visitas pueden ser desarrolladas sin previo aviso.

Para la fase de ejecución de la clase se emplea la ficha de observación áulica con los estándares estipulados para el fin, así como otros aspectos importantes que se pueden considerar y, la rúbrica que define los criterios e indicadores que apoyarán la siguiente etapa. Es importante presentarse 5 minutos antes con los documentos requeridos, apagar los dispositivos electrónicos,

Fausto Colcha, Flavio Álvarez

comunicar el motivo de la visita a los estudiantes, solicitar la planificación docente, ubicarse en un lugar donde no se constituya un distractor, llenar los datos en la ficha, no interferir durante la clase, permanecer en ella todo el tiempo destinado, revisar cuadernos a los estudiantes de manera discreta, realizar todas las anotaciones pertinentes, salir despidiéndose amablemente al concluir y continuar trabajando en otro lugar.

En la fase reflexión pedagógica, retroalimentación y cierre se realiza, previa convocatoria, la reflexión del docente en un lugar adecuado destinado para el efecto, se brinda la retroalimentación y se establecen los compromisos, tanto del observador como del observado, los mismos que son registrados en el espacio destinado para el efecto en la rúbrica de observación. Para bajar las tensiones se debe utilizar un lenguaje apacible, comenzando por destacar las fortalezas para luego enfocarse en los aspectos a mejorar. Finalmente, se firman los documentos y se entrega una copia de la ficha al docente, con la indicación del monitoreo del cumplimiento de los acuerdos y compromisos.

Los estándares que constan en el asistente de AEd (véase anexo E) y la ficha de observación áulica institucional son en total diez, su cumplimiento se verifica durante el período de clase o fuera de ella, en algunos aspectos depende de su actuación con sus alumnos y en otros de los documentos propios de su labor docente en base a la normativa legal vigente (véase tabla N° 4):

Tabla N° 4

Estándares y medios de verificación de la observación áulica.

Estándar	Medio de verificación/ Indicadores de calidad
D1.C2.DO2. Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).
D1.C3.DO3. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).	-Registro de calificaciones. -Registro de asistencia. -Planificación Microcurricular.
D1.C4.DO5. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).
D2.C1.DO7. Elabora planificaciones microcurriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).
D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.	-Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).
D2.C1.DO9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).
D2.C1.DO10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera	-Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).

participación del estudiantado.	
D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones microcurriculares.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).
D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la Institución o el AuEd).
D3.C1.DO14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución.	-Documentos detallados en el Código de Convivencia Institucional.

Nota: Adaptado del Acuerdo Ministerial 00006-A (MinEduc, 2021), Asistente y ficha de observación áulica.

2.2.3 La Retroalimentación como proceso de la AEd

El desarrollo conceptual del proceso de retroalimentación tiene como referencia el aporte de varios autores, que se asumen como valiosos en el ámbito de la evaluación de los aprendizajes, para trasladar dichas contribuciones al ámbito de la AEd, particularmente en el marco del proceso de retroalimentación que se debe realizar a los directivos y docentes, especialmente en el ámbito de una A-SARG.

Antes de ello, en cuanto a los orígenes, se tomará en consideración lo descrito por Anijovich y González (2011), quienes indican que la retroalimentación “proviene del campo de la ingeniería de sistemas y alude a aquella información que tiene algún impacto, que genera un

cambio sobre un sistema determinado” (p. 25). Este cambio debe ser sustancial para que sea considerado como tal.

Así mismo, Salgado y Quezada (2019), afirman que la retroalimentación, “se enfoca en identificar los elementos que mejor explican el rendimiento actual y proporcionar aquellos que permitan alcanzar un progreso en este” (p. 73). La retroalimentación se concibe como la comparación entre un estado inicial o de referencia y otro deseable, considerando acciones adecuadas para cerrar esa diferencia y contando con información sobre el estándar esperado y el nivel real (Contreras, 2014; Sadler 1989; Quiroga y Aravena, 2020; Ramaprasad, 1983). Es decir que, para la existencia de la retroalimentación debe existir un punto de partida y uno final, con aspectos a mejorar entre ellos mediante acciones concretas y eficientes.

Esto significa que la importancia de la retroalimentación radica en el cambio de una situación por otra que se considere adecuada según parámetros establecidos y que permita superar nudos críticos detectados en el acompañamiento. En consecuencia, se puede considerar al momento de llevar a cabo la retroalimentación en el marco de la AEd que la misma debe propiciar procesos explicativos que permitan alcanzar un estado superior al actual en comparación al momento que se realizó la evaluación.

Para Anijovich (2019), la retroalimentación es un proceso de mejora del aprendizaje, con lo que se logra una especie de ganancia cognitiva al mejorar la relación entre el AuEd y el directivo, enriqueciendo las interacciones y la aceptación de posibles errores cometidos de parte y parte. Esto implica mayor conocimiento del AuEd respecto al trato afable hacia el directivo, de

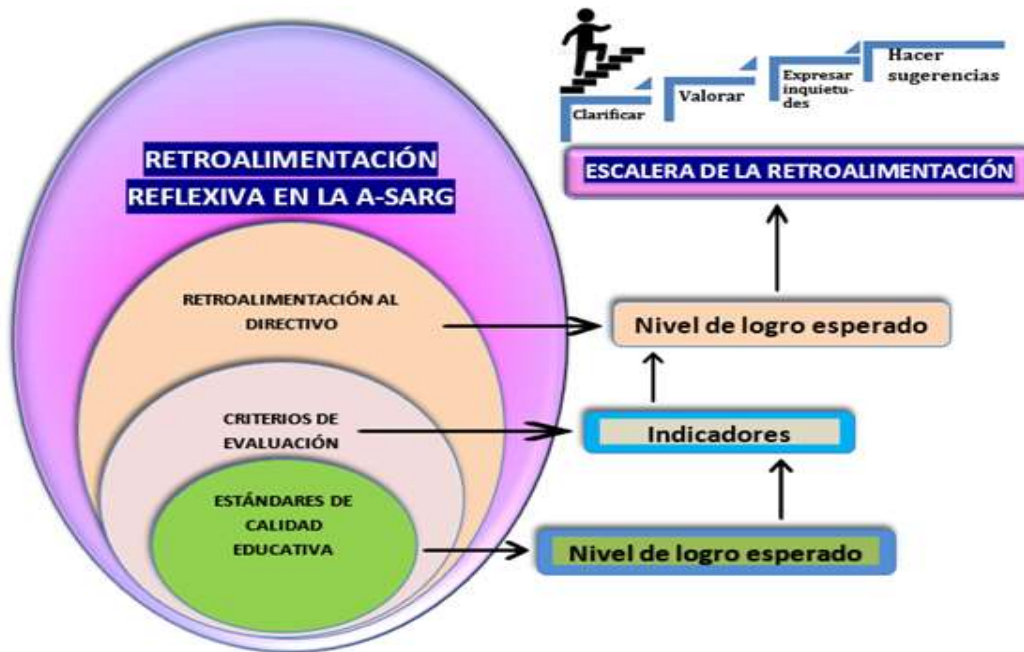
tal forma que los compromisos obtenidos en el proceso sean más conscientes y factibles de cumplimiento, acentuando con ello su función formativa.

Por ende, es un proceso fundamental, sustentado en la reflexión metacognitiva, que coadyuva a la transformación institucional y propicia la toma de decisiones autónomas, de mejora continua, en una relación sinérgica profunda entre el directivo y el AuEd. Se comparte con Ávila (2009) el criterio de la retroalimentación como un proceso que proporciona información actual sobre el pensar, sentir y actuar de las personas y cómo mejorar en el futuro.

También se coincide con el pensar de Hattie y Timperley (2007), en el espacio de la retroalimentación en dos ámbitos; aprendizaje (AuEd-directivo y viceversa). Sobre esta base, incluso Sánchez y Carrión-Barco (2021), plantean un enfoque didáctico basado en la retroalimentación reflexiva, según los estándares de calidad educativa. En un primer momento de la AEd las reflexiones y los efectos de la retroalimentación AuEd-director constituyen espacios que trascienden y permiten que el directivo replique con sus docentes (véase figura N° 17).

Figura N° 17

Retroalimentación reflexiva y escalera de la retroalimentación.



Nota: Adaptación según los aportes de Wilson (1999), Sánchez y Carrión-Barco (2021).

La retroalimentación, luego de la observación, entendida como una conversación con el observado a fin de mejorar, debe ser llevada de manera adecuada, de tal forma que haya la aceptación del análisis que cada uno de los actores realiza de manera objetiva y con una crítica constructiva. Tomando en consideración la vivencia en las AEd se concibe a la retroalimentación como un proceso planificado y sistemático, en el que se detectan aspectos de mejora a ser atendidos con alto nivel de experticia, con recomendaciones muy puntuales, verificadas en un monitoreo y evaluación permanente.

Según Muñoz (2020), algunos directivos de las diferentes IE consideran imprecisa a la retroalimentación, puesto que la confunden con evaluación. Bajo este precepto se piensa que los AuEd colocan una calificación a los procesos de retroalimentación, cuando es todo lo contrario, lo que se pretende es ayudar en la mejora y no evaluar actividades, acciones o actitudes.

De manera particular, la retroalimentación es un proceso sistemático y permanente, que permite pasar de un estado anterior a un estado considerado ideal a través de las recomendaciones que otorga al actor que retroalimenta, sin embargo no todas las personas tienen las condiciones necesarias para hacerlo, incluso se da el caso de que, para evitar la confrontación se prefiere felicitar antes de dar sus puntos de vista de manera objetiva. En la siguiente tabla T, se establecen algunas diferencias significativas sobre lo que es y no es la retroalimentación, partiendo del resultado de los análisis realizados por el estudio (véase tabla N° 5):

Tabla N° 5

Diferencia entre lo que es y lo que no es la retroalimentación.

Lo que es	Lo que no es
Forma de ayuda, con corresponsabilidad.	Evaluación, reproche, crítica, consejo.
Proceso natural orientado a diferentes contextos.	Atención exclusiva a una de las partes.
Específica y concreta.	General y abstracta.
Diálogo continuo focalizado a comportamientos de mejora.	Imposición, sin opción a acuerdos.
Oportuna.	Inoportuna y desproporcionada.
Congruente.	Incongruente.
Facilita el crecimiento personal/profesional.	Focaliza aspectos que se encuentran fuera del control de la persona.
Planificada.	Improvisada.
Precisa y objetiva.	Ambigua y subjetiva.

Práctica permanente.	Práctica esporádica y circunstancial.
Genera aprendizaje, reflexiones y efectividad en el proceso, nuevas prácticas	Reproducción de acciones, prácticas reiterativas, poca efectividad en los resultados y efectividad del plan de mejora.

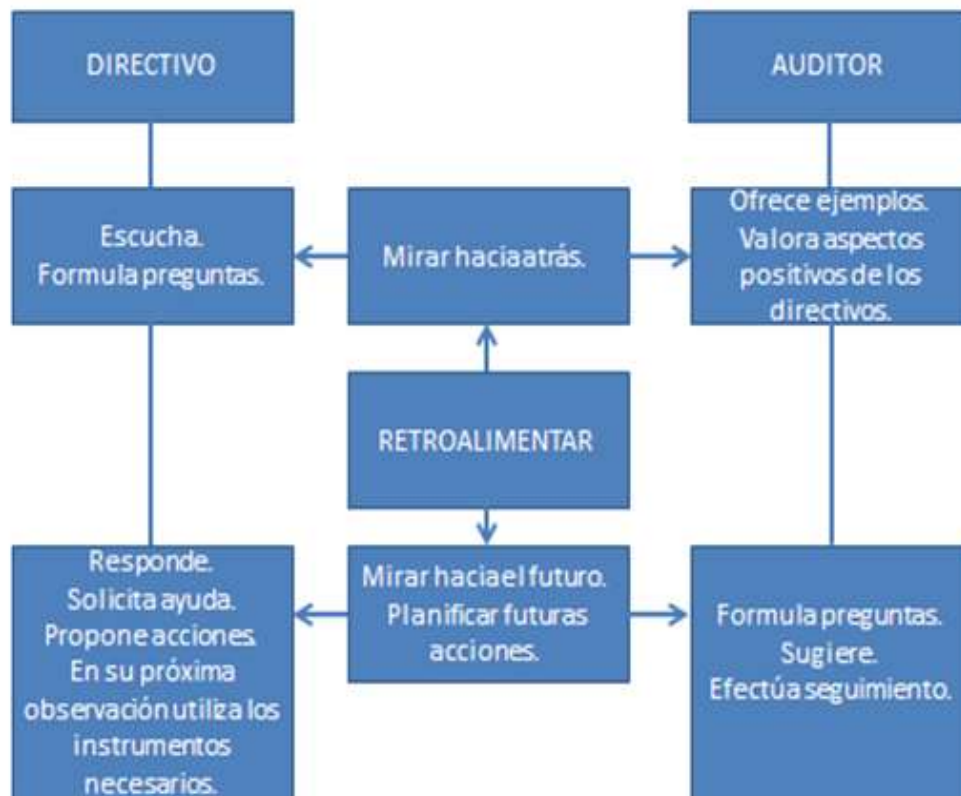
Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.1 Tipos de retroalimentación. Luego de la consulta a la literatura respectiva, es notoria la riqueza de fuentes que hacen referencia a los tipos de retroalimentación en el ámbito del proceso de la evaluación de aprendizaje y del ámbito empresarial, pero por no disponer de investigaciones específicas en AEd, estos aportes se pueden ajustar con toda claridad al tema de estudio.

Para Méndez Cares (s. f.) la retroalimentación es un proceso que otorga información sobre las habilidades de los directivos y AuEd, lo que saben, su forma de ser y actuar, se requiere que sea constante y que aproveche cualquier instancia en la que pueda efectuarse, por lo tanto, es fundamental seguir protocolos de retroalimentación a fin de que no se la perciba como improvisada y carente de relevancia para el observador o el observado, sino como un proceso cíclico y continuo (véase figura N° 18).

Figura N° 18

Proceso de retroalimentación en la A-SARG.



Fuente: Elaboración propia. Adaptación según los aportes de Anijovich y González (2011).

Así también, se ha analizado los aportes de Gipps y Tunstall (1996), quienes plantean cuatro tipos de retroalimentación que los involucrados en el campo educativo pueden emplear:

Tipo A, retroalimentación evaluativa de premios y castigos, en la que se destaca el esfuerzo docente con la entrega de premios materiales o reconocimientos inmateriales; Tipo B,

retroalimentación evaluativa de aprobación y desaprobación que incluye muestras verbales y no

retroalimentación evaluativa de aprobación y desaprobación que incluye muestras verbales y no

verbales de aprobación o desaprobación del desempeño; Tipo C, retroalimentación descriptiva que entrega información sobre el buen trabajo realizado o lo que falta por mejorar; Tipo D, retroalimentación descriptiva que encamina al proceso de reflexión del observado en función de la aceptación del juicio del observador, haciendo partícipes a ambas partes y aprendiendo mutuamente.

Por su parte, Quiroga y Aravena (2020) presentan una adaptación de los aportes de Herón en el artículo denominado “La fuga: Estrategia de directores en situaciones de retroalimentación difíciles” en cuanto a las tipologías de la retroalimentación que pueden adoptar los AuEd. Según este autor existen dos tipos de retroalimentación: autoritaria y facilitadora.

Así mismo la retroalimentación **autoritaria** se subdivide en tres: a) **Prescriptiva**, retroalimenta y orienta el comportamiento, sin limitar la autonomía; b) **Informativa**, aporta conocimientos significativos y conocimientos válidos y; c) **Confrontacional**, busca elevar la conciencia sobre actitudes o comportamientos que limitan de manera inconsciente el accionar de las personas.

La retroalimentación **facilitadora** también se subdividen en tres: a) **Catártica**, ayuda al directivo a abrirse a emociones que distorsionan su conducta de alguna manera; b) **Catalítica**, busca provocar el autodescubrimiento, la autodirección, el aprendizaje y resolución de problemas y; c) **De apoyo**, afirma el valor del historial, cualidades, actitudes y acciones.

De igual manera que los criterios, su uso dependerá del contexto y emociones de los participantes, sin embargo, los autores de la investigación recomiendan la **catalítica** porque fomenta el poder personal del directivo que le ayuda a aprender y crecer profesionalmente, al

igual que el AuEd, quien tampoco es poseedor de toda la sabiduría, a pesar de estar preparado académicamente, por lo tanto, se coincide con este criterio.

Anijovich y González (2011) aportan los modos de retroalimentar en el contexto de aprendizaje que al extrapolar al contexto de la AEd se tiene lo siguiente:

1.- Ofrecer preguntas: Para desarrollar habilidades metacognitivas y despertar la conciencia del directivo en cuanto al proceso requerido para la mejora educativa y cómo lograrlo.

2.- Detallar el trabajo del directivo: Adoptar una forma descriptiva y devolver al directivo en “espejo” lo que realizó.

3.-Vincularse con el directivo: Impactar de manera positiva en las emociones del directivo a través de una buena comunicación.

4.- Ofrecer sugerencias: Buscando reducir la brecha entre el estado inicial y los objetivos de la retroalimentación en un clima de confianza, de construcción y de aprendizaje.

5. Ofrecer andamiaje: Se refiere a la ayuda y acompañamiento que se le ofrece al directivo para transitar hacia el logro de mejoras educativas esperadas o requeridas.

Ellos indican que para que se noten los efectos de la retroalimentación se requiere la sistematización de las prácticas, a fin de que perduren en el tiempo las recomendaciones y se constituyan los hallazgos en una forma de aprender continua, sin tomar en cuenta las dificultades tecnológicas que se puedan encontrar, puesto que existen otras manera de registrar los resultados.

Por otro lado, los autores Contreras y Zúñiga (2018) presentan cuatro tipos de retroalimentación que los docentes brindan a los estudiantes, lo que se coteja con la tarea del

AuEd al retroalimentar de manera oral o escrita a los directivos, según el énfasis que se ponga o el sentido que se de en ese momento:

1. **Retroalimentación como corrección**, es mayoritariamente evaluativa que identifica los aciertos y recalca los errores, lo que puede llegar a desmotivar.

2. **Retroalimentación como elogio**, es la más frecuente porque se intenta rehuir a la responsabilidad de sugerir cambios sustanciales al brindar felicitaciones o alabanzas de manera oral o escrita. Sigue siendo una retroalimentación evaluativa de manera positiva, que infla el ego de quien la recibe, sin surtir los efectos esperados, por la que no se sugiere su uso frecuente.

3. **Retroalimentación como especificación de lo no logrado**, se centra en los errores cometidos, aspectos incompletos o ausencias, con sugerencias para mejorar.

4. **Retroalimentación como mejoría proyectiva**, enfocada en comentarios verbales con la intención de la mejora continua, sobre todo en aspectos personales que podrían incidir en el trabajo en equipo y la relación con los directivos.

Es importante considerar los aportes de Ávila (2009) cuando comparte dos tipos de retroalimentación: una **constructiva**, dirigida a fortalecer áreas de oportunidad y mejorar el comportamiento; y otra **apreciativa**, que pretende destacar aspectos positivos de la conducta, motivar y reconocerla. Bajo este precepto, para la autora citada, la retroalimentación es importante para quien la da, porque puede adquirir habilidades para comunicar con sutileza, cuidado, sentido de utilidad y claridad en lo que pretende expresar, y también para quien la recibe, por cuanto podrá reforzar su actitud receptiva y reflexiva, de tal modo que obtenga beneficios personales y/o profesionales (véase figura N° 19).

Figura N° 19

Tipos de retroalimentación según Ávila (2009).

Retroalimentación constructiva



Retroalimentación apreciativa



Fuente: Tomado de Ávila (2009).

En la retroalimentación constructiva el AuEd revisa los aspectos de la observación pasada que realizó al directivo y los acuerdos que se plasmaron en ese entonces, expresa sus puntos de

vista u opiniones de manera sutil y empática, escucha con atención las ideas que se plantean por parte de los directivos y define los acuerdos y compromisos de mejora a partir de la propia reflexión del observado.

En la retroalimentación apreciativa el AuEd revisa las actitudes durante la observación al directivo, expresa sus puntos de vista y lo que aspira desde el interés del equipo, comparte experiencias, sentimientos y emociones que pueden resultar útiles en ese escenario, demostrando satisfacción y agradecimiento cordial por el diálogo sostenido en todas las actividades de la A-SARG.

Obviamente, los alcances de los beneficios de la retroalimentación en los dos sentidos no se quedan sólo ahí, pueden también intercambiarse y propender al desarrollo actitudinal de las partes, es decir, los aspectos que resultaron útiles para el directivo, lo pueden también ser en gran medida para el AuEd, ya que se considera como un mutuo aprendizaje y desarrollo de habilidades personales o profesionales.

Existen otros tipos de retroalimentación que se pueden considerar para una A-SARG, como los propuestos por Llamazares y Pacheco (2012): **positiva** cuando orienta a reflexionar sobre lo realizado de manera acertada, **negativa** cuando se informa de aspectos no logrados y, **bipolar** cuando se invita a mejorar luego de dar a conocer lo positivo o negativo. Estos tres tipos de retroalimentación tienen estrecha relación con los cinco tipos de Leiva, Montesinos y Aravena (2016): **por aprobación** cuando se le indica que ha alcanzado el indicador esperado, **por desaprobación** cuando se dice lo no logrado, **específica del logro observado** cuando se cumple

el objetivo, **específica de mejoramiento continuo** cuando el progreso es constante y **por construcción del logro** cuando se mejora con las actividades ejecutadas.

En definitiva, la retroalimentación puede servir para dar a conocer los aspectos relevantes o fuertes del directivo, así como lo que necesitan cambio y mejora continua, todo ello en relación al cumplimiento de actividades propuestas en pos del alcance del objetivo y la circunstancia que es objeto de análisis, pero corresponde al AuEd saber escoger el tipo de retroalimentación adecuada, conociendo a las personas que va a observar y sabiendo que cada una reacciona de distinta forma a opiniones similares, con lo cual podrá ir adaptando sus habilidades y en lo posible, combinando varios tipos de retroalimentación que considere pertinente para lograr mejores resultados.

2.2.3.2 Ruta de la retroalimentación en AEd. La práctica de la retroalimentación tiene mayor significado en los procesos de apoyo a la gestión educativa, tanto del directivo, como del AuEd, puesto que fomenta una cultura de evaluación, permite la autoevaluación y coevaluación, ayuda a conocer lo que sucede en las IE, apoya emocionalmente a los actores educativos y brinda información oportuna para la toma de decisiones (Martini y Albornoz, 2019). Con lo planteado, se puede argumentar el enfoque pedagógico de la retroalimentación para la mejora del desempeño del directivo, según los resultados obtenidos en la evaluación de los estándares de calidad en el marco de la gestión educativa.

El proceso de la retroalimentación en una A-SARG, considera los aportes de los pasos propuestos por los autores referenciados, el cual es circular y se complementa cuando se denota una mejora respecto al estado anterior, es decir los resultados obtenidos en la ARG, tal como

hacen un acercamiento Aijawi y Boud (2017), cuando afirman que la efectividad de retroalimentación radica en la posibilidad de influenciar positivamente en lo que hacen los directivos, siendo este hacer de manera cíclica e involucrando un diálogo. Es decir, la retroalimentación se basa en una relación recíproca y dinámica de comunicación. A continuación se precisa en qué consiste cada paso del ciclo:

El primer paso se refiere al desempeño esperado. Para ello, se necesita una planificación que alcance al estado esperado en el cumplimiento de los estándares de calidad que son los descriptores mínimos, pero éstos deben ser estructurados de manera sistémica y sistemática, tomando en cuenta el criterio de trazabilidad que se utiliza en AEd, para cumplir con todos los indicadores del criterio.

El segundo paso especifica las evidencias de desempeño, las mismas que requieren un ejercicio de observación y recopilación, puesto que, son el centro de la retroalimentación posterior y dan los argumentos necesarios para no cometer errores durante la ARG que es la primera AEd, sugieren el diseño de herramientas pertinentes de observación según los criterios, ayudan en la reflexión de los observados, definen la siguiente observación y generan condiciones para ampliar la participación y protagonismo de los demás en todos los procesos institucionales.

Para ejecutar el tercer paso, se necesitan registros de observación suficientes y necesarios para propiciar una reflexión crítica y contextualizada de su propio desempeño, con un ambiente de cordialidad y respeto, donde la retroalimentación se centre en la práctica y no en las personas, que sea constructiva y de carácter formativo, no punitivo, sin imponer el propio criterio o la

improvisación, con tiempo adecuado, sin preferencias y permitiendo la búsqueda de soluciones.

Con todo ello se dejan recomendaciones de la ARG que deben constar en el plan de mejora.

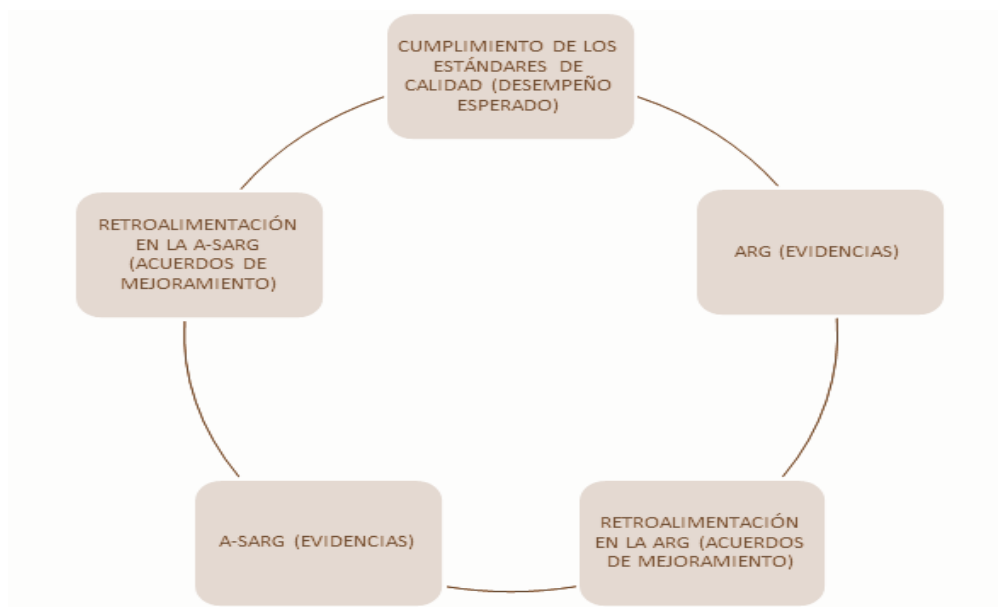
En el cuarto paso, se vuelve a evaluar la práctica, es decir, se realiza la A-SARG pero con criterios diferentes que permitan un proceso de reflexión y aprendizaje motivado, que mantengan la coherencia entre las prácticas y los criterios de evaluación del desempeño, de tal forma que las recomendaciones sirvan de incentivo para el cumplimiento de cambios propuestos.

En el quinto paso se realiza una nueva retroalimentación del desempeño en función de los referentes esperados que son los estándares de calidad educativa, dando continuidad al ciclo al acercarse al estado estipulado. Esto requiere un elevado nivel de comunicación y explicación consciente para bajar tensiones, sin que ese diálogo repercuta en las relaciones laborales.

Estos dos autores indican que también puede efectuarse la retroalimentación entre pares, realizarse de manera consciente y continua, no esporádica o circunstancial porque reduce su potencialidad. Adaptando a la realidad de la AuEd todo lo descrito en estos aportes, tenemos la ruta de la retroalimentación en función de la ARG y la A-SARG (véase figura N° 20).

Figura N° 20

Ruta de la retroalimentación en ARG y A-SARG.



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Martini y Albornoz (2019).

2.2.3.3 Habilidades, actitudes y criterios para la retroalimentación en AEd. Es menester partir del precepto básico del AuEd cómo líder que tiene cualidades relevantes que permiten desarrollar su trabajo de manera óptima. Los aportes de Anijovich y Capelletti (2017) permiten afirmar en el ámbito de la AEd que los directivos son diferentes en su forma de ser y actuar, por lo que el AuEd debe adoptar diferentes posturas y emplear variadas estrategias al momento de retroalimentar.

En relación a las cualidades que deben caracterizar al AuEd para asumir la función en los procesos de retroalimentación, De Pree (como se citó en Gento, Palomares, García y González, 2012) indica que la capacidad del líder (AuEd) para retroalimentar a sus colaboradores

(directivos y docentes) es la misión fundamental porque los ayuda a superar sus problemas y obstáculos permitiendo que cumplan sus propios objetivos y los del grupo.

En cambio Chávez y Maquera (2019), entienden como liderazgo la capacidad de manejar eficientemente un equipo para lograr objetivos comunes, generando ambientes de cooperación entre todos. El LEAuEd debe tener todas estas cualidades para desempeñar el rol asignado, a partir del aspecto motivacional, con lo que podrá incidir en los demás compañeros.

En la Coordinación Zonal 6, existen muchas oportunidades de desarrollar este tipo de liderazgo, sin caer en el aspecto confrontacional, autoritario o jerárquico que dificulta la labor del líder y evita el crecimiento del equipo, tal como proponen Lussier y Achua (2016) cuando indican que el liderazgo del AuEd es “el proceso de incidencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 5). Todo esto indica la enorme importancia del LAuEd para el crecimiento del EAuEd, tanto en el campo profesional como en el ámbito personal.

En este orden de ideas, Alcaraz (2017), plantea que la capacidad del líder antes de liderar a otros es liderarse a sí mismo, mostrar su autocontrol y preparación para solventar situaciones adversas, contagiando seguridad al grupo. Por lo expuesto, en el contexto del presente estudio, se asume que es parte de la función del líder educativo, es decir del AuEd o en su defecto, el director como primer AuEd y asesor de la IE, cumplir con el rol de acompañar al actor educativo que es objeto de la retroalimentación en cada proceso de la A-SARG, pero demostrando empatía y habilidades comunicativas apropiadas.

Mediante la experiencia se sabe que la retroalimentación no es cosa que se da para todas las personas, se requieren ciertas habilidades y criterios para poder realizarla de manera eficiente, siendo éstas más visibles en unas y en otras en cambio se complementan de alguna manera que les resulte útil. Del mismo modo, es urgente complementar esa función con el énfasis en las orientaciones de mejora de los procesos de AEd y, sobre todo, en la promoción de una reflexión pedagógica y metacognitiva permanente, mediante el acompañamiento sostenible del AuEd al directivo institucional, lo que se constituye en la función pedagógica del AuEd como parte de su rol principal.

Según el estudio de Le Fevre y Robinson (2015), extrapolando al tema de investigación, los AuEd pueden tener seis habilidades claves para realizar la retroalimentación: a) Manifiesta su punto de vista fundamentado en evidencias e información válida para lograr una solución integradora; b) Busca la comprensión desde el punto de vista del directivo, escucha las quejas, preocupaciones y emociones con respeto; c) Comprueba la comprensión del punto de vista del directivo y está abierto a que sus reacciones se enmarquen en situaciones erradas; d) Ayuda al directivo a considerar los puntos de vista que podrían ser alternativos; e) Está abierto a examinar sus propios puntos de vista, puede darse el caso de equivocaciones que debería enmendar y; f) Acuerda con el directivo qué hacer en pos de una solución integradora.

Estas habilidades no confluyen al mismo tiempo, van a depender del contexto y la realidad de cada retroalimentación, puede incluso, que no todos los AuEd las posean o que predomine una u otra. Pero, a pesar de ello, el AuEd debe tener ciertas competencias personales asociadas al comportamiento, desempeño social, liderazgo, forma de ser y manejo emocional

(habilidades blandas), a más de las competencias profesionales (habilidades duras), lo que le hará diferente de otro y podrá mantener relaciones empáticas, responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, pensamiento crítico, autocontrol, respeto, entre otros (Chávez y Maquera, 2019).

Esto significa que el éxito del proceso de AEd y la retroalimentación en una A-SARG radica en este tipo de habilidades blandas que se complementan con las duras, pueden ser innatas o adquiridas en un contexto formal e informal, dando mayor capacidad resolutive al AuEd, inteligencia social, emocional e intrapersonal. No son suficientes solamente las habilidades profesionales, éstas requieren de las habilidades comunicacionales para ser más efectivas.

Continúan los autores anteriores indicando que el AuEd, ante todo, debe ser un comunicador, tomando en cuenta la comunicación verbal adecuada al contexto primero y luego la comunicación no verbal, en la cual debe controlar sus gestos y movimientos; este segundo tipo de comunicación es necesaria y puede ser producto de la práctica, pero también se combina con algo de aprendizaje teórico. También afirman que el AuEd deber ser un profesional a carta cabal, prudente, saber manejar conflictos y emociones, innovador, combativo, creativo, persistente, resiliente y visionario. La carencia de estas competencias puede derivar en el fracaso laboral.

Se comparte con ellos en base a la experticia en territorio, puesto que ciertas actitudes no trabajadas o no desarrolladas, de manera consciente o inconsciente, han derivado en distanciamiento del directivo o docente durante el acompañamiento y más aún en la retroalimentación, por lo que ha sido necesario implementar otras actitudes relacionadas con el autocontrol, resiliencia y manejo de emociones. A parte de aquello, ciertas actitudes pueden deteriorar la objetividad de la evaluación y/o retroalimentación, por lo que el AuEd debe en todo

momento ser imparcial, sincero, honesto, discreto, abierto a sugerencias, diplomático, firme en sus aseveraciones, observador, seguro de sí mismo, con alta capacidad de adaptación, paciente y tolerante.

En esta misma línea de ideas, Maldonado (2020) hace un acercamiento a los rasgos profesionales del AuEd a través de su investigación durante todos y cada uno de los procesos de AEd realizados en dos IE de la provincia del Azuay. En primera instancia, mediante literatura consultada delimita algunas dimensiones que debería contener el perfil profesional del AuEd: a) Conocimientos necesarios para ejercer el rol; b) Cumplimiento de tareas, actividades y acciones del cargo; c) Valores y actitudes requeridas para un buen desempeño laboral y; d) Destrezas desarrolladas en el cumplimiento de la función. Además, sintetiza los rasgos cognitivos, rasgos actitudinales, rasgos emocionales y rasgos valorativos.

Dentro de los rasgos cognitivos menciona los siguientes: Conocimiento de normas, procedimientos, manejo de software Word, Excel y Power Point por lo menos, flexibilidad y adaptabilidad a campos profesionales diversos; capacidad para emitir juicios argumentados, para evaluar objetivamente, para comprender e interpretar la normativa; capacidad inferencial lógica, de análisis, de síntesis, de ordenamiento jerárquico y sistemático de la información; capacidad de organizar secuencia de tareas, de mejora continua de procesos y de escucha a diversos actores.

Entre los rasgos actitudinales y emocionales a cumplir por el AuEd se pueden considerar: Respeto jerárquico, colaboración, orden, sistematicidad, organización, flexibilidad adaptativa, uso eficiente del tiempo, coordinación de actividades, vocación de servicio,

liderazgo, capacidad de empatía, inteligencia emocional, capacidad de manejo del entorno profesional entre otros.

Los rasgos valorativos que propone haber visualizado son los siguientes:

Responsabilidad, organización, eficiencia, orden, formalidad, honestidad profesional, ética, puntualidad, colaboración, eficacia. A estos se les puede agregar otros que también han contribuido para que el trabajo sea más eficiente: Trato cordial, confidencialidad, respeto a la cultura institucional, sinceridad, humildad profesional y proactividad.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente, se asumen como valiosos para el estudio los aportes de Quiroga y Aravena (2020) en cuanto a los seis criterios de Herón sobre los cuales el AuEd puede retroalimentar al directivo:

1. **Autodirección y cooperación**, cuando se toman decisiones en base a creencias y valores a partir de la cooperación con otros AuEd o directivos.
2. **Juicio informado**, cuando piensa de manera independiente y comunica claramente su pensamiento y se encuentra listo para recibir opiniones de los directivos.
3. **Autodesarrollo y cambio social**, cuando está comprometido con el desarrollo de sus capacidades y relación social.
4. **Competencia emocional y sensibilidad interpersonal**, cuando está consciente de sus emociones, las controla y expresa de acuerdo a las circunstancias.
5. **Conciencia de sí mismo y percepción social**, cuando se tiene idea de los propios procesos psicológicos y entiende lo que sucede a su alrededor.

6. **Celebración de uno mismo y de los otros**, cuando se alegra por sus logros y los de los directivos, demostrando empatía.

No es muy común que se apliquen al mismo tiempo todos estos criterios, estarán supeditados a las circunstancias del contexto, estado de ánimo, receptividad y apertura de los participantes, pero en la práctica resulta fundamental tratar de asumir la mayor cantidad de estos parámetros, a fin de conseguir una retroalimentación cada vez más efectiva y conducente a la mejora continua.

Para Salgado Quezada (2019) el rol del AuEd en este sentido es vital y tiene como propósito que los propios directivos fortalezcan la capacidad de examinarse y comprender sus acciones al momento que analizan su actuación en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa en una A-SARG, permitiendo el desarrollo de su práctica reflexiva y la habilidad de observar sus propias fortalezas y aspectos a mejorar.

Así también, se han considerado como valiosos los aportes de Wilson (1999) en el ámbito de la evaluación de los aprendizajes, quien afirma que “... las personas en general que ofrecen y reciben retroalimentación, se les recomienda tener en cuenta en la conversación los siguientes pasos: clarificar, valorar, expresar inquietudes y hacer sugerencias (escalera de la retroalimentación)” (p. 2). La práctica reflexiva se debe tomar sistemáticamente como una capacidad de pensar sobre la actuación favorable y mejorable, motorizada por la cotidianidad, se debe provocar para que suceda, dependerá de cómo cada actor gestione los procesos educativos.

Pero, ¿en qué consiste la teoría de la reflexión? Schön (citado por Domingo Roget, s. f.) “concibe la reflexión-entendida como una forma de conocimiento-como un análisis y propuesta

global que orienta la acción”. Con esto, da a entender que el conocimiento académico se convierte en fuente de reflexión cuando se involucra de manera global en el pensamiento del directivo institucional y se activa durante su práctica profesional o a través de la retroalimentación que le brinda el AuEd.

A decir de Seré (2021) la práctica reflexiva corresponde al “profesional reflexivo” y al “profesor investigador”, que se han convertido en el lema de las reformas y mejoras en la retroalimentación en todo lugar.

Tomando como base los trabajos de Schön (1987), se cuentan con muchas investigaciones que diferencian los posibles niveles de reflexión que tendrían los profesionales de la educación, tal es el caso Domingo Roget (2014), quien hace referencia al concepto de “competencia reflexiva” para referirse al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que integran la personalidad de un directivo o un AuEd, considerando su motivación, experiencia y bagaje de conocimientos que posee.

Otros autores que coinciden con el criterio de Schön respecto a la práctica reflexiva, son Anijovich (2007, 2017), Cappelletti (2014, 2017), Edelstein (1999, 2011), Sanjurjo (2009), Perrenoud (2004), entre otros. Bajo este precepto Schön toma las ideas de Dewey al promulgar una práctica reflexiva profunda y sistemática, involucrando la reflexión sobre la historia, los hábitos, la cultura y la relación social.

Del mismo modo, Domingo Roget (s. f.) hace una descripción del modelo de pensamiento práctico de Schön y los elementos que lo componen, llegando a diferenciar particularmente tres: a) Conocimiento en la acción; b) Reflexión en y durante la acción y; c)

Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción. A continuación se puede definir cada una de ellas de manera puntual y específica.

El **conocimiento en la acción** es aquel que se encuentra en el saber hacer, como acumulación de conocimiento cuando se ejecuta la acción. Schön identifica dos componentes: el saber proposicional adquirido mediante el estudio científico en la universidad y el saber en la acción proveniente de la práctica profesional. En tal sentido, la retroalimentación que el AuEd brinda al directivo y éste a sus docentes, debe provenir de lo planteado en los textos o lineamientos, para enriquecerse con la experiencia personal de anteriores sesiones efectuadas.

La **reflexión en y durante la acción** es el pensamiento producido sobre lo que hace cuando actúa la persona. Schön indica que es un espacio de reflexión en la acción o como una conversación reflexiva provocada por una situación inesperada que conduce a encontrar nuevas estrategias de acción y a comprender la situación. Es necesario captar en el territorio mismo las diferentes condiciones o características de la problemática para realizar la experimentación in situ y sobre la marcha. En efecto, la retroalimentación en una A-SARG debe propiciar ese espacio de reflexión sobre diferentes situaciones que surgen durante el diálogo con el directivo, con ello se entiende de mejor manera lo que se ha realizado y lo que se necesita para mejorar.

La **reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción** se realiza posterior a los procesos y características de la acción con la reflexión simultánea. Schön indica que es un análisis que la persona realiza sobre su propia acción. Se constituye en una especie de evaluación, análisis, reconocimiento y reconstrucción de la intervención anterior en relación con la situación y el contexto. En este espacio, es necesario que el AuEd realice un análisis de la

retroalimentación realizada en función de las circunstancias que se dio, a fin de obtener mejores condiciones para posteriores acompañamientos.

Además, el autor indica que estos tres componentes se relacionan y se necesitan entre sí para que la retroalimentación sea llevada de manera adecuada. En el proceso de A-SARG no se puede implementar una fase sin que se tomen en cuenta las otras, de tal manera que exista secuencia lógica en todo lo que el EAuEd debe realizar, paso a paso, en forma consciente y calculada.

2.2.3.4 La comunicación en la retroalimentación. A partir de los aportes de Martini y Albornoz (2019), es posible afirmar que la retroalimentación no solamente implica el traspaso de información u opiniones sobre el desempeño, sino también la disposición de facultades comunicativas para que esa información sea entendida en la verdadera intención y no tergiversada de una manera antojadiza.

Estos significativos aportes advierten sobre la importancia de la comunicación entre los actores del proceso de retroalimentación, que la misma puede presentar escenarios vulnerables que atentan contra su efectividad y verse afectada por dobles interpretaciones que generan malos entendidos, predisponiendo a los actores. La retroalimentación debe propiciar un diálogo horizontal y constructivo, pese a los puntos de divergencia, en un clima de respeto, conservando una actitud proactiva para potenciar procesos reflexivos que mediante el consenso permitan establecer acuerdos y compromisos.

La mentada práctica es una actividad compleja, porque tiene muchos factores que pueden afectar su efectividad: claridad del mensaje, frecuencia, contenido, recepción del mensaje y

habilidades de quien proporciona el mensaje. Los retroalimentados prefieren mensajes claros para interpretar de mejor manera lo que deben hacer, evitando la ambigüedad de los comentarios generales (Quiroga y Aravena, 2020).

La retroalimentación o feedback para superar las diferencias entre directivos y AuEd debe convertirse en un espacio de comunicación y ajuste de resultados para la mejora continua (León-Warthon, 2021). Al respecto, reconocer en primera instancia las cualidades del directivo o docente puede hacer que el diálogo sea más fructífero y con una alta dosis de autoestima, antes que simplemente dar una calificación o recalcar sus errores, lo que podría originar una confrontación poco agradable o un bloqueo intencional con tendencia de estar a la defensiva en todo instante.

Al respecto de los autores citados, a mayor especificación de los mensajes por parte de los AuEd, mejor comprensión de los directivos. Ellos asumen el estudio de Sussman y Sproull, quienes especifican cuatro estrategias de retroalimentación: la primera consiste en hablar claro; la segunda implica cortesía positiva y empatía, como si endulzara el mensaje; la tercera crea una distancia respetuosa entre los actores, denominada cortesía negativa; y la cuarta radica en la omisión de las malas noticias, ya que esta información negativa deteriora la relación, volviéndose incómoda para el AuEd.

De igual manera, para Steen-Utheim y Wittek (2017) la retroalimentación o feedback tiene cuatro dimensiones: primera, el soporte emocional y relacional; segunda, un diálogo que se mantenga, sostenido; tercera, la importancia de que cada parte pueda expresarse y; cuarto, la colaboración de otras partes en el crecimiento individual. También Quinton y Smallbone (2010)

proponen interacciones dialogadas formativas. Estos autores plantean que se debe dar a conocer por escrito los parámetros de la retroalimentación para saber cuánto afecta en lo afectivo, emocional y motivacional, permitiendo brindar continuidad al diálogo y espacios de reflexión personal.

El lenguaje verbal o no verbal se constituye en una forma consciente o inconsciente de mantener la distancia con el directivo o docente, influyendo sobremanera en la percepción del AuEd para abrirse o no a la aceptación de las recomendaciones brindadas. Este intercambio incide en la comprensión, el conocimiento, la inteligencia y sensibilidad de los que participan del proceso (Burbules, 1999). Esto es importante en tanto y cuanto exista la posibilidad de responder por parte del directivo, dando explicaciones que el AuEd requiere para desarrollar correcciones, sugerencias o valoraciones.

Cuando las acciones, palabras o gestos del AuEd indican que existe empatía con los directivos o docentes, se fortalece la participación de respuesta de estos últimos y la retroalimentación se potencia ostensiblemente, aún más si se toman en cuenta en primera instancia las fortalezas (Sutton, 2012). A todo esto, Hattie y Clarke (2019) consideran como refuerzos positivos por cuanto los comentarios serán hacia el proceso y no hacia la persona, reforzando la relación afectiva y la parte humana entre ambos actores. En este aspecto, también cuenta la frecuencia de la retroalimentación, porque mientras más continua sea, produce mayores y mejores efectos, a más de propender a elevar el nivel de confianza, permite dar opiniones concretas en el marco de A-SARG. El que retroalimenta también está inmiscuido en un elevado nivel de aprendizaje.

3. MARCO METODOLÓGICO

Con respecto al marco metodológico Bassi (2015) refiere que el rasgo más importante es su coherencia con los demás elementos del proyecto, sobre todo con la pregunta de investigación y los objetivos. En efecto, y de manera más general, la consistencia interna nos permite articular el marco metodológico con el resto de componentes previamente esbozados, pero siempre desde el rol de la Auditoría Educativa (AEd), porque sería un error concebir al marco metodológico sin el posicionamiento personal, profesional y cultural de los autores de la investigación, factores asociados o principio epistemológico.

3.1 Enfoque de la investigación

En el presente estudio, dado el objetivo de proponer una guía metodológica, para la mejora de la retroalimentación realizada por los auditores educativos (AuEd) durante una A-SARG efectuada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, provincia del Azuay, ciudad de Gualaceo, periodo 2021-2022, se asume como planteamiento metodológico el enfoque cualitativo de la investigación, por cuanto “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 40).

Además es de tipo exploratoria porque no se han realizado anteriores investigaciones sobre el tema, como indica Arias, (1999), “la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento” (p. 46). Así también, se coincide con el criterio de Balcázar (2013) cuando refiere que la investigación es

holística, ya que es aplicable en educación, aborda problemáticas complejas, flexibles y emergentes.

Dada la naturaleza cualitativa y socio crítica de la investigación, se plantea una propuesta para transformar el proceso de retroalimentación en el ámbito de la AEd desde una postura crítica de la realidad por parte de los investigadores; estos atributos de la investigación permiten relacionarla al paradigma socio-crítico, pues interesa transformar a la sociedad, desde la reflexión crítica para facilitar la participación de los actores educativos generando una guía que se concibe como la propuesta de implementación. En tal sentido, Alvarado y García (2008), incorporan la ideología y autorreflexión crítica para transformar “la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas” (p. 3). Desde esta perspectiva se asume la relación intrínseca entre la teoría y la práctica.

3.2. Metodología de la investigación

El interés y el alcance de la presente investigación es la propuesta de una guía metodológica para la mejora de la retroalimentación realizada por los auditores educativos (AuEd) durante una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) efectuada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, ciudad de Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022, para ello, fue necesario seleccionar y determinar la metodología pertinente en relación con el objetivo planteado.

En este sentido, luego del análisis de las diferentes metodologías asociadas al enfoque cualitativo se optó por el estudio de caso para llevar a cabo el análisis de los aspectos más importantes del proceso de retroalimentación en la A-SARG. Al respecto, Chetty (1996) plantea

que los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; tales como: documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

El presente proyecto se asume como estudio de caso único y para el desarrollo del mismo se comparten algunos criterios que plantea Martínez (2006) en este escenario metodológico, a saber: “selección del tema y problema de investigación, selección del caso(s), de la(s) unidad(es) de análisis, de la recolección y análisis de los datos, basados en una replicación teórica y literal, para la construcción del reporte final” (p. 191). En este orden de ideas, parte de los aportes del autor citado puede relacionarse con las fases del estudio de caso que plantea Castro (2010): teórica, trabajo de campo y analítica.

Dados los posicionamientos anteriores, se consideró pertinente la integración de ambos aportes para que haya correspondencia con el objetivo general, la estructura orientada para el diseño de protocolo de este tipo de estudio y los objetivos planteados. Esta integración permite describir 4 fases para el desarrollo de la investigación:

- Fase teórica (se llevan a cabo actividades relacionadas a la revisión de la literatura y a otras experiencias similares en cuanto al fenómeno estudiado). En esta fase es posible la fundamentación de los aspectos teóricos y conceptuales más relevantes. Guarda relación con el objetivo específico 1 de la investigación: Fundamentación de los aspectos teóricos y contextuales de la retroalimentación en la AEd.
- Fase para el trabajo de campo (se lleva a cabo la implementación de los instrumentos de recolección de información mediante cuestionarios, entrevistas,

entre otras fuentes secundarias de la revisión documental). Se desarrolla el diagnóstico que facilita el planteamiento del problema de investigación y la selección del caso. Guarda relación con el objetivo específico 2 de la investigación: Diagnóstico del proceso de retroalimentación de una A-SARG.

- Fase analítica que consiste en la derivación de resultados sobre la base de la sistematización y triangulación de la información, según las categorías de análisis establecidas para el estudio; así también, se obtienen las conclusiones parciales o finales del estudio de caso. Guarda relación con el objetivo específico 3 de la investigación: Análisis comparativo del diagnóstico de la retroalimentación del AuEd al directivo en una A-SARG.
- Fase de proyección que representa la construcción o elaboración de la propuesta, concebida para transformar la situación o caso planteado. Al mismo tiempo, esta fase representa la concreción socio crítica para la transformación de la realidad. Guarda relación con el objetivo específico 4: Propuesta de la guía metodológica para la mejora de la retroalimentación.

Complementariamente, la hipótesis es de orientación metodológica: una buena práctica de retroalimentación por parte del AuEd en una A-SARG, mejora el desempeño del directivo para revertir los resultados no favorables, según los estándares de calidad educativa, la misma que será comprobada o descartada en el siguiente estudio, cuando se pueda poner en práctica la guía en la misma institución educativa (IE) o en otra con similares características.

3.3 Métodos de la investigación

Es pertinente conocer que “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). En la presente investigación, se empleó el método del Estudio de Caso, que de acuerdo a Villarreal y Landeta (2010) es una metodología de investigación empírica que pretende tener claros los objetivos a lograr y la cantidad de información que debe recabar, pudiendo emplear fuentes de evidencia cualitativa y cuantitativa en un contexto real. Además, fue muy útil el método inductivo deductivo en algunos aspectos del proyecto.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la fundamentación de los aspectos teóricos y contextuales de la retroalimentación en la A-SARG se aplicó la técnica de indagación documental que es un acopio de información que se dispone en documentos, para ser interpretados.

Para el diagnóstico del proceso de retroalimentación del AuEd en el proceso de A-SARG se utilizó la entrevista semiestructurada que Folgueiras (s. f.) define como una técnica de recolección de información a través de un guión de preguntas, abierto y flexible; Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (p. 403). El diálogo generado fue asertivo sobre la temática planteada, como manifiesta Morgia (2012), “su objetivo es recolectar información pertinente para responder una pregunta de investigación, ya sea en investigación cuantitativa o cualitativa; se conduce en función del paradigma de investigación usado” (p. 14).

El instrumento utilizado fue el cuestionario que consta de catorce preguntas abiertas, con la posibilidad de que se formulan otras interrogantes no previstas por el entrevistador durante el desarrollo del diálogo u otros aportes que el entrevistado considere relevante en relación al tema de estudio, a fin de aclarar dudas o profundizar sobre el tratamiento del mismo.

En este apartado, también se empleó la técnica de la indagación documental que según Iglesias y Gómez (citado por Aucapiña y Vélez, 2020) tiene como finalidad captar, evaluar, seleccionar y sintetizar la información contenida en los documentos, considerando sus significados y la relación con el problema. En el presente proyecto se efectuó la revisión de los informes de la ARG y de la A-SARG para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa, a fin de establecer un comparativo del avance entre una y otra visita.

Para el análisis comparativo del diagnóstico de la retroalimentación del AuEd en el proceso de A-SARG se aplicó la técnica de la segmentación o grillado de las entrevistas que para Arias (2016) “consiste en preparar y organizar el material para su análisis” (p. 5). La organización se dio por categorías o ejes temáticos en función de las preguntas de la entrevista.

Para el diseño de la guía metodológica de retroalimentación se utilizó la técnica de la observación participante que de acuerdo a Restrepo (2016) se fundamenta en la generación de información a partir de la experiencia del investigador. En esta última fase se incluirán algunas actividades complementarias: revisión de la validez de contenidos de la guía por criterio de expertos de AEd; ajustes preliminares y; ajustes finales a la guía.

3.5 Población y muestra

La población corresponde a la rectora, vicerrectora, inspectora general, subinspectora, veintisiete docentes y dos AuEd. El criterio para la selección de la muestra estuvo a cargo de los autores y conforme manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2014) es no probabilística de tipo intencional o de conveniencia, los informantes serán la rectora, la vicerrectora, dos docentes y los dos AuEd, quienes vivieron la experiencia del proceso de A-SARG en la IE.

3.6 Diseño de la investigación

A partir del objetivo general formulado en la presente investigación: Proponer una guía metodológica para la mejora de la retroalimentación realizada por los AuEd durante una A-SARG efectuada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022, se comparte lo descrito por Hernández, Fernández y Baptista (2014) en cuanto a la investigación no experimental, diseño que se asume en el presente estudio, dada la naturaleza del problema planteado, relacionado al proceso de retroalimentación, función efectuada por el AuEd en una A-SARG, teniendo como receptor de la misma al directivo, en cada una de las acciones desarrolladas en la IE.

Por ser cualitativa la investigación, se hizo necesaria la recolección de datos, para la descripción e interpretación de los mismos, en relación al proceso de retroalimentación del AuEd, particularmente en una A-SARG vinculante con la revisión de los estándares de calidad educativa para la mejora de los resultados obtenidos en la Auditoría Regular General (ARG), mediante el plan de mejora correspondiente.

El diseño de la investigación se desarrolló a través de cuatro fases vinculadas a los objetivos específicos formulados para el desarrollo de la investigación y solución del problema

planteado. En cada una de las fases, como ya se mencionó, se implementan los métodos, técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de la información requerida en el objetivo general.

En la primera fase, se realizó la fundamentación de los aspectos teóricos y contextuales de la retroalimentación en la AEd, mediante la indagación en la literatura científica, de la cual se estrapolaron varios elementos básicos en relación a la A-SARG y que sirvieron de base para la elaboración de la guía metodológica y la triangulación de información.

En la segunda fase, se pudo diagnosticar el proceso de retroalimentación que lleva a cabo el AuEd durante la A-SARG, en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022,, mediante el análisis de la indagación documental (informes y actas finales de ARG y A-SARG).

En la tercera fase, se realizó un análisis comparativo de los resultados de las entrevistas semiestructuradas sobre los aspectos esenciales de la retroalimentación en una A-SARG, según la percepción de los actores educativos al respecto, estableciendo puntos de coincidencia y divergencia, conforme al grillado de las respuestas (véase anexo F), sistematización y triangulación de la información.

La entrevista semiestructurada fue aplicada a dos directivos (rectora y vicerrectora), dos docentes y dos AuEd, quienes fueron parte de la A-SARG efectuada en la IE, para detectar buenas prácticas y nudos críticos. Directivos y docentes permitieron grabar la entrevista. En cambio, los dos AuEd que participaron del proceso de A-SARG, facilitaron la entrevista desde sus hogares, pero no se solicitó realizar la grabación. El tiempo requerido para la aplicación de las entrevistas fue de 45 minutos. Se diseñaron 3 cuestionarios, cada uno aplicado a cada

informante clave respecto a cinco categorías que se establecieron para el análisis de la información.

En la cuarta fase, se diseñó una guía metodológica de retroalimentación, mediante la revisión de literatura pertinente, marco legal referencial y manuales de AEd en el contexto de A-SARG, realizada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay. Posteriormente, se sometió a la revisión de validez de contenidos por criterio de tres expertos de AEd, a través de una rúbrica con nueve criterios diseñada para el efecto (véase anexo G). Con estos datos se verificó la pertinencia de la guía metodológica de retroalimentación y se hicieron ajustes en función de las recomendaciones de los expertos, quienes remitieron la rúbrica llena con la firma correspondiente (véase anexo H), para que sean consolidadas por los investigadores (véase anexo I). La principal recomendación brindada por los expertos y que se tomó en consideración para la enmienda estuvo relacionada al enfoque de la guía con respecto a la retroalimentación durante todo el proceso de la A-SARG, ya que inicialmente estuvo enfocada solamente a un momento (retroalimentación a la observación áulica).

Las categorías de análisis de la presente investigación y su desagregación, son conceptos o atributos que caracterizan el objeto de estudio y se deriva del problema planteado, el objetivo y el marco referencial. Estas categorías son cinco: conocimiento e importancia de la retroalimentación; descripción del proceso de retroalimentación; comunicación en la retroalimentación; algunos aspectos actitudinales del AuEd y otras categorías emergentes (véase figura N°21).

A partir de esta vinculación fue posible proyectar los indicadores del cuestionario de la entrevista y se reconocieron los hallazgos y resultados más relevantes, que a su vez, representaron el punto de partida para el diseño de la propuesta, que corresponde al diseño de la guía metodológica para el proceso de retroalimentación en una A-SARG.

Figura N° 21

Categorías de la dimensión de retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se llevó a cabo el análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas para conocer cómo se llevó a cabo el proceso de retroalimentación por parte de los AuEd en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado” y la revisión de los documentos que respaldan la A-SARG, previa a la comparación (plano de contraste) entre los resultados de la Auditoría Regular General (ARG) y la A-SARG. Estos resultados fueron determinantes para diseñar una guía metodológica de retroalimentación, mediante la revisión de validez de contenidos por criterio de expertos de Auditoría Educativa (AEd).

Según Martínez (2014), el análisis de la información recabada durante el estudio es un proceso que comprende un conjunto de “ (...) reflexiones, transformaciones, comprobaciones realizadas a partir de la información obtenida con el fin de obtener un significado relevante para el problema de investigación que estudia” (p. 100). Proceso que facilita mayor profundización sobre el tema estudiado y mejora su comprensión. Para ello, el proceso de sistematización de la información permitió la organización de la información y de esta manera facilitar el desarrollo del análisis mediante cuadros y matrices que representaron 3 fases: reducción de datos, análisis e interpretación (Navarrete, 2011).

4.1 Análisis documental

A fin de establecer un punto de partida del proceso de retroalimentación en el proceso de A-SARG en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado” de la ciudad de Gualaceo,

provincia del Azuay, fue necesario realizar una comparación de los resultados obtenidos en la ARG y la A-SARG.

En la ARG realizada el 30 de noviembre de 2017, la institución educativa (IE) obtuvo el 56,60% (color amarillo) y se cumplieron 18 estándares (4 de Gestión Escolar, 7 de Desempeño Directivo y 7 de Desempeño Docente); entre los estándares no cumplidos (amarillo y rojo) figuran 14 estándares de Gestión Escolar, 14 de Desempeño Directivo y 9 de Desempeño Docente, que suman 37 estándares; así mismo el 30 de enero de 2020 se llevó a cabo la A-SARG con el cumplimiento de 20 estándares de los 37 que se encontraban en color amarillo y rojo, quedando por cumplir 17 estándares: 8 de Gestión Escolar (4 en rojo y 4 en amarillo) y 9 de Desempeño Directivo (7 en rojo y 2 en amarillo) (véase tabla N° 6).

Tabla N° 6

Nivel de cumplimiento en ARG y A-SARG.

Grupo de estándares	ARG			A-SARG		
	2017			2020		
Gestión Escolar	4	10	4	6	4	4
Desempeño Directivo	7	9	5	5	2	7
Desempeño Docente	7	9	0	9	0	0
TOTALES	18	28	9	20	6	11

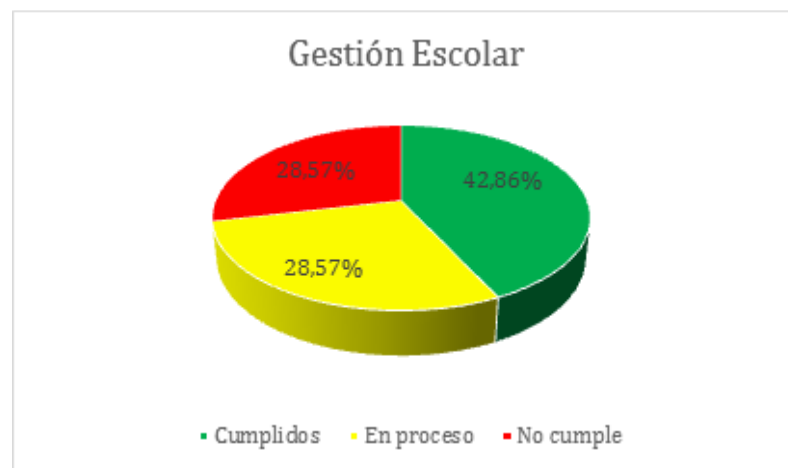
Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de la Tabla 7, luego de realizar un análisis estadístico de los resultados obtenidos en la A-SARG, se pueden especificar los siguientes resultados: en los estándares de

Gestión Escolar, el 42,86% están cumplidos (verde), el 28,57% se encuentran en proceso (amarillo) y el 28,57% se ubican como no cumplidos (rojo) (véase figura 22); en los estándares de Desempeño Directivo el 35,72% están cumplidos (verde), el 14,28% se encuentran en proceso (amarillo) y el 50,00% se ubican como no cumplidos (rojo) (véase figura 23) y; el 100% están cumplidos (verde). Es posible visualizar el nivel de cumplimiento de cada grupo, evidenciándose una leve mejora al comparar los resultados alcanzados en una ARG en relación a los 37 estándares no cumplidos y que en una A-SARG de estos, 20 estándares fueron cumplidos, obteniendo como resultado que de los 55 estándares de calidad en la A-SARG faltaron por cumplir 17 estándares, 6 en proceso y 11 no cumplidos. En ninguno de los casos se evidenció un cumplimiento destacado.

Figura N° 22

Resultados de A-SARG en Gestión Escolar.

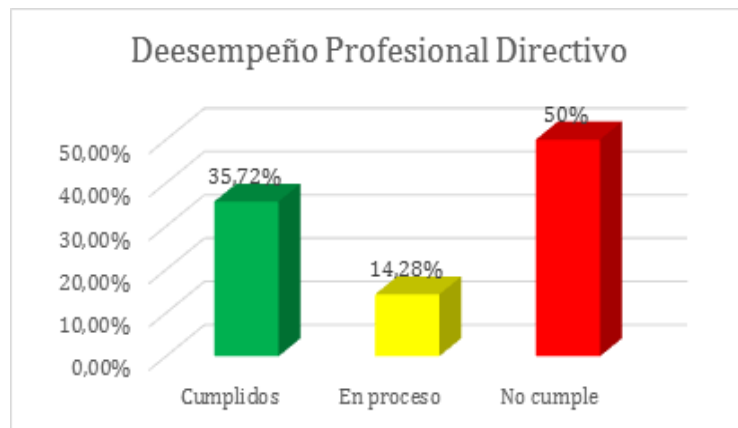


Fuente: Elaboración propia.

Es posible visualizar en la figura N° 22 que el 57,14% de los resultados obtenidos en la A-SARG no fueron cumplidos y no hubo indicador del nivel como destacado. No obstante, el 42,86 % de los estándares de calidad de la gestión escolar de la Unidad Educativa fueron cumplidos. Se infiere que de haberse dado un proceso de retroalimentación por de los AuEd más efectivo sobre la base de los principios de la práctica reflexiva que plantea Shön (1999) y fundamentado en procesos meta cognitivos por parte del directivo, los resultados hubiesen sido más favorables.

Figura N° 23

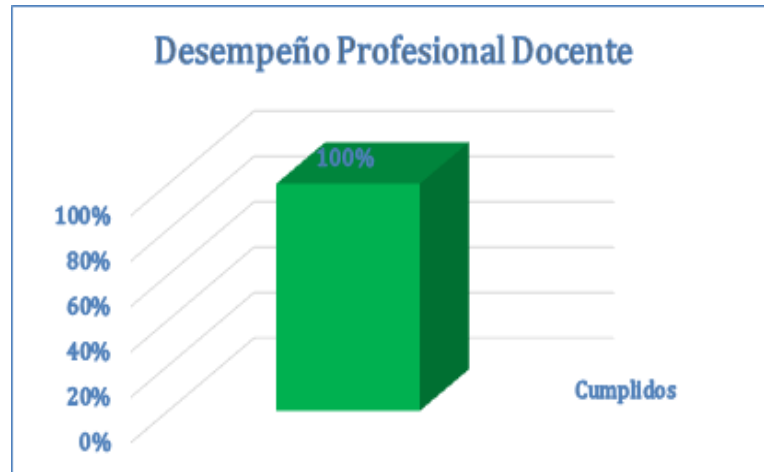
Resultados de A-SARG en Desempeño Profesional Directivo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 24

Resultados de A-SARG en Desempeño Profesional Docente.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que los resultados fueron favorables en la A-SARG en relación a la ARG. No obstante, ninguno de los estándares obtuvo como resultado el indicador destacado, este escenario permite inferir que si se diseña una guía metodológica para mejorar la retroalimentación que lleva a cabo el auditor educativo (AuEd) en una A-SARG y se implementa al momento de llevar a cabo la AEd, se pudieran alcanzar mejores niveles de cumplimiento de los estándares de calidad educativa, inclusive resultados destacados, sobre la base de la retroalimentación reflexiva y dialógica, a favor de la toma de decisiones por parte del directivo para la elaboración e implementación del plan de mejora.

4.2 Entrevistas aplicadas a los directivos

El propósito es recabar información sobre las buenas prácticas y nudos críticos del proceso de retroalimentación que aplicó el AuEd durante el proceso de A-SARG, en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado” (véase tabla N° 7).

Tabla N° 7

Matriz de Análisis de las categorías de la retroalimentación: entrevistas aplicadas a los directivos.

Dimensión: Retroalimentación.		
Categoría 1: Conocimiento e importancia de la retroalimentación.		
Directivo	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	-Noción/concepto. -Reconocimiento de la importancia.	
1	Como un proceso que nos ayuda a mejorar en sí todo lo que es la institución educativa, gracias a eso uno se vio las falencias que tiene en la institución (se debería precisar también las fortalezas/buenas prácticas). Los únicos parámetros que nos dieron para la retroalimentación más era que tratemos de desarrollar, de realizar los documentos (a esto debe sumarse la retroalimentación a la observación áulica, que consta en la descripción del proceso) que nos faltaran e incluso nos dieron pautas de cómo ir desarrollando y mejorando algunos de ellos. En la retroalimentación, al principio estuvimos nerviosos, porque fue la primera vez y como yo estaba recién de directivo, no sabe qué documentos le va a faltar y los que teníamos estaban bien o mal (dan énfasis a la retroalimentación de la revisión documental).	Ambos directivos como receptores del proceso de retroalimentación que brinda el AuEd, expresan ideas y reflexiones significativas que permiten afirmar que poseen una noción del proceso de retroalimentación y que éste representa una oportunidad de aprendizaje y mejora a partir del reconocimiento de las falencias. El directivo 1 expresa que la retroalimentación recibida también debe precisar las fortalezas y buenas prácticas. Esta afirmación permite inferir que la retroalimentación de la A-SARG se enfatizó en los resultados desfavorables. Manifiesta que el parámetro brindado en la retroalimentación se encuentra acorde a la normativa. El directivo 2 expresa de manera enfática sobre el proceso de aprendizaje como resultado innovador de la retroalimentación, especifica que se brinda en el marco del cumplimiento pese a que no se dieron orientaciones sobre la retroalimentación en la inducción previa. Precisa que en la observación áulica se brindaron pautas para la mejora de algunos aspectos.
2	En cuanto al proceso de retroalimentación, sería esto después de las observaciones áulicas, fue un proceso de aprendizaje para mí porque en realidad no sabía cómo se debía hacer este proceso, lo estaba haciendo de otra manera (¿cuál es la forma?) y ahí con los señores AuEd se realizó de otra forma,	

(de cumplimiento) entonces ahí fui aprendiendo un poquito más, en el caso de la retroalimentación. En la inducción no nos orientaron muy bien en ese sentido. Fue innovador porque fue de aprendizaje para mí. Un proceso de aprendizaje, de conocimiento, que nos favorece a nosotros como directivos porque estamos en constante aprendizaje, para nosotros es muy bueno.

Categoría 2: Descripción del proceso de retroalimentación.

Directivo	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación y orientaciones. -Aspectos o parámetros. -Procesos de la retroalimentación en una A-SARG. -Recomendaciones de mejora. -Socialización de los resultados. -Propicia la reflexión-crítica, el feedback, el aprendizaje. 	
1	<p>La retroalimentación fue en documentos, nos dieron el instructivo (se refieren al manual de estándares), nos iban indicando paso por paso cómo debíamos desarrollar cada uno de estos documentos que deben contar aquí en la institución, sí nos ayudaron bastante en eso.</p> <p>En cuanto a la retroalimentación de la observación áulica, ellos (se refiere a los AuEd) tenían una ficha en la computadora, todo lo que uno iba haciendo, lo iban poniendo directamente en el computador y luego se imprimía y se firmaba (se refiere a la ficha de OA).</p>	<p>Ambos directivos refieren pocos elementos esenciales como receptores del proceso de retroalimentación en una A-SARG. Destacan la revisión de los documentos contenidos en las bitácoras o en el registro de los documentos revisados.</p> <p>El directivo 1 expresa con precisión que la retroalimentación se enmarca en los documentos referidos en el Manual de estándares y al llenado de la ficha de observación y el informe final en el computador.</p>
2	<p>Entre los aspectos relevantes fue la revisión de documentos, en cuanto nosotros como recién habíamos ingresado en aquel entonces a los cargos directivos, la documentación en su totalidad no hubo. En el Ministerio había una base de preguntas que nosotros teníamos que hacer a los docentes. En cambio, con los señores AuEd, fueron preguntas del proceso</p>	<p>Se infiere que la retroalimentación se brinda mediante una comunicación poco verbal y más escrita en los formatos, según la normativa. No se refiere a otros aspectos de la retroalimentación como proceso reflexivo y de aprendizaje o como una experiencia significativa.</p> <p>El directivo 2 asume el momento de la AEd como</p>

de la clase, fue al inicio a lo mejor una felicitación al docente, luego se dieron los aspectos relevantes de la clase y, al final, se le dio como una recomendación en lo que nosotros como directivos tendríamos que trabajar. En mi caso fueron las bitácoras, era que si constaba toda la documentación, si estaban las planificaciones, las evaluaciones diagnósticas, las evaluaciones formativas, el plan de acción tutorial, esos documentos nos iban viendo.

Ellos tenían un instructivo, los estándares educativos, en eso ellos nos iban viendo el proceso, nos iban calificando.

Lo que estaba dentro de los estándares educativos, eso son los documentos que nos solicitaron.

A los docentes era después de la clase, enseguida, les llamábamos a la dirección y ahí hicimos la retroalimentación. A los directivos creo fue en el cuarto día o al último, fue casi al final.

una calificación de los aspectos revisados.

El aspecto vinculante a la retroalimentación expresado refiere a las recomendaciones que debe considerar el directivo para la mejora, limitándose a las bitácoras.

Categoría 3: Aspectos actitudinales del AuEd.

Directivo	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
1	<p>-Percepción del entrevistado</p> <p>-Aspectos actitudinales del AuEd (empatía, inteligencia emocional).</p> <p>Los AuEd fueron muy accesibles, en ningún momento vi hostilidad por parte de ellos, más bien apoyando, es como cuando entramos a las aulas, ellos solo acompañaron, no opinaron, no dijeron nada, muy respetuosos, ambos AuEd. En la retroalimentación, luego de la observación áulica, actuaron con tranquilidad, y si hicieron una que otra pregunta, pero con toda normalidad, hubo mucha consideración tanto de mis compañeros como de ellos a mis compañeros.</p>	<p>Ambos directivos valoran la actitud de los AuEd de manera favorable, su disposición a prestar ayuda, considerada y no punitiva. No obstante, se evidencia que la actuación de uno de los AuEd al momento de entrevistar a un directivo, generó en éste intimidación. Al respecto se infiere que es posible que los rasgos actitudinales del AuEd no favorecieron la percepción y comunicación con el directivo.</p>
2	<p>Los AuEd fueron unas personas muy capacitadas, personas que nos brindaron</p>	

confianza en el momento, como ellos decían nosotros no venimos a evaluar, ni a calificar en algo, si está mal no nos van a sancionar

Es para ayudarnos, que vaya en marcha de la institución, se portaron muy bien, aprendí bastante, nos ayudó mucho esa visita, porque nos fuimos preparando para la siguiente visita, para ver qué documentos nos faltaba y cómo debíamos llevar este proceso administrativo, fue muy bueno.

En el aspecto de la retroalimentación a mí como directivo no me gustó es que me hicieron como a modo de preguntas, como una evaluación, como tomarme una prueba, no sé si eso va dentro de AEd, me empezaron a preguntar cosas, bueno uno como docente sí está preparado, pero a veces por los nervios se confunde, se equivoca, eso es lo que no me gustó que me hayan hecho preguntas de historia, de matemática, de física.

Fue durante una entrevista que me hicieron, ahí fue que me preguntaron, eso no lo vi bueno.

De que ellos nos compartan sus experiencias vividas.

Categoría 4: Comunicación de la retroalimentación.

Directivo	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación de resultados favorables. -Comunicación de resultados desfavorables. -Formas de comunicación inherentes. -Socialización de recomendaciones de mejora. -Clima comunicacional (confianza, coercitiva, etc.). 	
1	<p>Primero fue a todos, nos llamaron a todos los docentes, padres de familia y estudiantes, estuvieron representantes y se nos comunicó a todos cómo estaba esta retroalimentación, qué es lo que se ha avanzado a hacer, lo que todavía nos está faltando (informe final).</p>	<p>Ambos directivos no especifican los tipos de comunicación utilizada por los AuEd para comunicarse. El directivo 1 precisa más en los resultados y compromisos socializados de manera general ante la comunidad educativa.</p>
2	<p>Resultados en sí, lo que quedó fue en</p>	

documentación escrita, nos reunieron a todos los docentes y nos dieron a conocer todo. Ellos nos daban lo mejor a manera de ejemplos de cómo debíamos trabajar. Así, en la observación de clases nos faltó dar el objetivo, nos indicaba cómo debíamos hacerlo, en qué momento podíamos hacerlo. En el aspecto de aplicar la interdisciplinariedad, eso también nos dio a conocer cómo debíamos hacer. Fue algo bueno porque ellos nos enseñaban a través de un ejemplo, de cómo debíamos aplicar en la práctica. Los compromisos no fueron impuestos, más bien fue a manera de recomendación para que nuestra próxima AEd fuera mejor, fue tanto a nosotros como directivos y a los docentes en base a todo el proceso que se llevó a cabo.

Lo expresado por el directivo 2 parece de un docente y no de un directivo. Menciona un elemento muy significativo al momento de recibir las recomendaciones “ellos nos enseñaban a través de un ejemplo, de cómo debíamos aplicar en la práctica”.

Categoría 5: Situaciones emergentes.

Directivo	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	-Percepción emocional del entrevistado. -Percepción emocional del entrevistador.	
1	Se habla de la retroalimentación con todos los actores (directivos con la revisión documental; docentes con lo pedagógico; padres y estudiantes con el bienestar en la institución y criterio de ellos sobre los docentes). Sugieren que se realice una retroalimentación antes de la visita de la AEd.	El directivo 1 indica que la retroalimentación se dio con todos los actores sobre diferentes circunstancias y sugieren una retroalimentación antes de la visita de AEd. El directivo 2 estaba nervioso al inicio, pero luego se fue adaptando considera una experiencia acogedora que le ayuda a estar preparado.
2	Yo estaba un poco nerviosa porque era la primera vez, pero a medida que íbamos conversando ya me iba tranquilizando y más bien fue una experiencia muy acogedora, porque fui aprendiendo de lo que ellos me dijeron, entonces como que ya me estaba preparando.	

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Entrevistas aplicadas a los docentes

El propósito es recabar información sobre las buenas prácticas y nudos críticos del proceso de retroalimentación que aplicó el AuEd durante el proceso de A-SARG, en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado” (véase tabla N° 8).

Tabla N° 8

Matriz de Análisis de las categorías de la retroalimentación: entrevistas aplicadas a los docentes.

Dimensión: Retroalimentación.		
Categoría 1: Conocimiento e importancia de la retroalimentación.		
Docente	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
1	<p>-Noción/concepto.</p> <p>-Reconocimiento de la importancia.</p> <p>La retroalimentación es un proceso para mejorar, para retroalimentar el proceso de aprendizaje. Aspectos positivos de la retroalimentación: el hecho de que a uno le indican en lo que está fallando, porque de ahí mis clases fueron mejorando.</p> <p>Aspectos a mejorar en la retroalimentación: Entonces a veces nosotros no sabemos los parámetros con que va a ser evaluada la institución, eso sería bueno que nos hagan conocer, qué aspectos se va a evaluar, ya sea en lo que es la parte administrativa y también en la docencia.</p>	<p>Los dos docentes conciben a la retroalimentación como un proceso para mejorar y refuerzo del proceso de aprendizaje (hacen alusión también a su labor). Requieren conocer los parámetros que se evalúan en lo administrativo y docente y que se adapte a la realidad del sector. El docente 2 hace alusión a los conocimientos del estudiante.</p>
2	<p>La retroalimentación es un refuerzo, es volver a reforzar un tema por el cual uno no se ha entendido a fondo, entonces para que quede en claro todo y no queden vacíos.</p> <p>Aspectos positivos de la retroalimentación: seguir un proceso de metodología adecuada, de acuerdo a la realidad, al entorno de acá, También basarme para conocer cuando uno va a empezar la clase de los conocimientos previos del estudiante.</p> <p>Aspectos a mejorar, no se me viene al caso porque como son personas expertas en el asunto.</p>	

Categoría 2: Descripción del proceso de retroalimentación.

Docente	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación y orientaciones. -Aspectos o parámetros. -Procesos de la retroalimentación en una A-SARG. -Recomendaciones de mejora. -Socialización de los resultados. -Propicia la reflexión-crítica, el feedback, el aprendizaje. 	
1	<p>Encuentro con el docente: El AuEd me convocó para la retroalimentación, me indicó lo que estuvo bien y lo que fallé. La vicerrectora estuvo conmigo, sólo estuvo acompañando nada más, pero a la retroalimentación ella no llegó, sólo el AuEd. En el proceso de construcción del conocimiento él tuvo sus parámetros que fue evaluando (cuáles son esos parámetros, habla de una rúbrica), pero exactamente no me acuerdo, en el último proceso había que mejorar en el método pedagógico institucional del constructivismo; y un poquito de la diversidad. Para la retroalimentación el AuEd le pidió al docente la bitácora profesional (el AuEd aplicó la trazabilidad). El AuEd sí los registró (se refiere a acuerdos y compromisos).</p>	<p>Los dos docentes afirman que el AuEd sólo fue observador durante la clase y fueron convocados para la retroalimentación. El docente 1 indica que la retroalimentación la realizó el AuEd (no llegó la Vicerrectora), tuvo una rúbrica de evaluación, en cambio la docente 2 tiene la presunción que la hizo la autoridad institucional solamente con ella. Los aspectos a mejorar fueron dados a conocer en el informe final.</p>
2	<p>Cuando vinieron los AuEd fui seleccionado (se refiere para la observación), no sé cómo fue eso, estuve un poquito nervioso..., después ya me calmé un poco, nos familiarizamos. La AuEd hizo la retroalimentación, pero en ese momento creo el rol de la auditora fue sentarse como si fuera un alumno y observar cómo preparé la clase, en ese momento no me dijeron si está bien o mal, ese informe después se llegó a saber es porque le daban las autoridades de la institución en qué he fallado (se infiere que el informe se refiere a los resultados de la observación). La retroalimentación creo me hizo la compañera Johana (Vicerrectora). La retroalimentación se dio únicamente con mi persona.</p>	

Categoría 3: Aspectos actitudinales del AuEd.

Docente	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	-Percepción del entrevistado -Aspectos actitudinales del AuEd (empatía, inteligencia emocional).	
1	Encuentro con la comunidad educativa: En la última etapa del proceso de AEd nos dieron un informe general al personal administrativo, docentes, autoridades y padres de familia. La comunicación fue sólo verbal, de manera personal.	Los dos docentes coinciden en que el informe de resultados fue otorgado de forma verbal a todos los involucrados al final del proceso. No afirman que quedó en la institución un informe por escrito.
2	Los resultados, claro, no fue el mismo día, no recuerdo exactamente, pero creo que fue al siguiente o tercer día que nos dieron los resultados las autoridades de aquí. (probablemente, se refiere al informe final de AEd).	

Categoría 4: Comunicación de la retroalimentación.

Docente	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	-Comunicación de resultados favorables. -Comunicación de resultados desfavorables. -Formas de comunicación inherentes. -Socialización de recomendaciones de mejora. -Clima comunicacional (confianza, coercitiva, etc.).	
1	Él (AuEd) tenía una manera muy amistosa de sobrellevar el momento de dar las conclusiones. El AuEd tuvo una actitud positiva porque, si bien es cierto son profesionales en la rama de AEd, primero lo que hizo es entrar en confianza, conversar, y luego de ahí profundizó lo que es la observación áulica, dio mucha confianza.	Los docentes concuerdan en que los AuEd tenían una actitud amistosa, entraron primero en confianza conversando con ellos para luego profundizar en la retroalimentación.
2	La licenciada que me auditó fue como si fuera un alumno, inspiraba confianza para no ponerle nervioso a uno, todo el comportamiento durante la AEd, en todo el proceso se portaron de lo mejor.	

Categoría 5: Situaciones emergentes.

Docente	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	-Percepción emocional del entrevistado. -Percepción emocional del entrevistador.	

1	El AuEd dirigió la retroalimentación, el protocolo en una A-SARG, no contempla eso. En cuanto a los compromisos de mejora de la observación de clases, la docente indica que “no me acuerdo que firmé”.	Los dos docentes coinciden en que los AuEd realizaron la retroalimentación, en tanto que fue dudosa la participación de los directivos en este sentido. No recuerdan haber firmado el documento de compromisos y el docente 2 recomienda que la visita sea informada con mayor anticipación.
2	El docente no precisa con seguridad si la retroalimentación la hizo la AuEd o vicerrectora. Ellos (AuEd) no participaron mucho cuando se dio la retroalimentación (el docente, no específica). Sugerencia para mejorar el proceso de AEd: que se informe con mayor anticipación.	

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Entrevistas aplicadas a los AuEd

El propósito es recabar información sobre las buenas prácticas y nudos críticos del proceso de retroalimentación que aplicó el AuEd durante el proceso de A-SARG, en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado” (véase tabla N° 9).

Tabla N° 9

Matriz de Análisis de las categorías de la retroalimentación: entrevistas aplicadas a los AuEd.

Dimensión: Retroalimentación.		
Categoría 1: Conocimiento e importancia de la retroalimentación.		
Auditor	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
1	-Noción/concepto. -Reconocimiento de la importancia. En fortalecer los principios de la Administración General, planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos. Así, motivados los directivos iban a comprender que sí se realizan documentos, estos deben ser implementados. Esta retroalimentación se dio debido a que en los planteles en general, sin que se la excepción en la “Nicanor Aguilar Maldonado” se elaboran documentos pero no se implementan. La AEd se debe dar siempre y cuando sirva para la toma de decisiones, es decir, hay compromisos	Ambos AuEd no expresan elementos esenciales relacionados a la retroalimentación. El AuEd 2 expresa una breve vinculación de la retroalimentación en la A-SARG con la mejora pedagógica de los docentes al expresar “Apoyo a los procesos pedagógicos gestados

	que deben ser verificados.	
2	Además de la inducción, retroalimentación, observación de clases, revisión documental, en la A-SARG, es sumamente importante considerar las fases de la AEd, como la planificación de la AEd, contacto con la IE, así como la fase de la preinvestigación, entendiendo donde se hace el análisis y estudio de los resultados de la ARG; así como los hallazgos y recomendaciones realizadas en cada uno de los estándares de estado situacional institucional con las alertas rojo y amarillo. Apoyo a los procesos pedagógicos gestados en la retroalimentación efectuada a los docentes.	en la retroalimentación efectuada a los docentes”. En este caso, se infiere que el AuEd 2 hace referencia a la retroalimentación que realiza el director a los docentes, no a la que debe realizar el AuEd al director.

Categoría 2: Descripción del proceso de retroalimentación.

Auditor	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación y orientaciones. -Aspectos o parámetros. -Procesos de la retroalimentación en una A-SARG. -Recomendaciones de mejora. -Socialización de los resultados. -Propicia la reflexión-crítica, el feedback, el aprendizaje. 	
1	<p>Una vez que se ha comunicado a los directivos de la IE la fecha de visita para la A-SARG, según el cronograma, previamente conocido, se da paso a la inducción, en donde se hizo conocer las actividades planificadas con motivo de esta AEd, esto eran las tareas a cumplirse; estrategia que sirvió de manera especial para bajar las tensiones de docentes que se encuentran preocupados por la revisión de sus planificaciones y de las observaciones áulicas.</p> <p>Como parte de las actividades planificadas en la A-SARG se realizaron visitas áulicas a docentes, de manera especial de asignaturas de las cuatro áreas fundamentales, es decir Matemática; Lengua y Literatura, Estudios y Ciencias Naturales. Cumplida las vistas en el aula, se procedió a realizar retroalimentación al trabajo ejecutado por los docentes observados, quienes</p>	<p>El AuEd 1 valora el momento de la inducción como un espacio informativo que en su criterio disminuye las tensiones de los docentes que serán observados en el marco de la AEd; no obstante, en este espacio (inducción) no explicita ni refiere aspectos de la retroalimentación ni de sus elementos esenciales. No expresa escenarios de</p>

quedaron comprometidos a mejorar su labor en el aula permitiendo elevar el nivel de participación estudiantil en la construcción de sus nuevos conocimientos.

En la A-SARG, también se realizó la verificación documental, actividad que consistía en revisar la información con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad educativa: planificaciones curriculares, PEI, Código de Convivencia, Manuales de procedimientos, planes de: acompañamiento pedagógico, capacitación, de mejora, entre otras. Se sugirió a los directivos, institucionalizar las visitas áulicas a sus docentes como una estrategia para mejorar su desempeño. Por su puesto cumpliendo con un procedimiento que esté enmarcado en un plan de acompañamiento pedagógico, el cual parta de un diagnóstico técnico y que sus resultados sirvan para la toma de decisiones, como por ejemplo, dar paso a un plan de capacitación permanente.

Ellos estaban motivados a cambiar su práctica educativa en función de abrirse al trabajo colaborativo tendiente a garantizar una educación de calidad.

La retroalimentación se dio luego de revisar documentos relacionados con los estándares de calidad educativa y posterior a las visitas áulicas. Sólo se piden documentos relacionados con los estándares de calidad educativa.

comunicación no verbal durante las observaciones áulicas y luego de éstas no específica aspectos inherentes a la retroalimentación, al respecto expresa “se procedió a realizar retroalimentación al trabajo ejecutado por los docentes observados” y expresa un resultado favorable en relación a los docentes (compromiso para mejorar la participación estudiantil en la construcción de los nuevos conocimientos) no del directivo.

Se evidencia en varias partes del texto de las respuestas que ambos AuEd se refieren al proceso de retroalimentación del directivo a los docentes y no a la que se brinda al directivo por parte del AuEd.

Considerando que es una A-SARG llama la atención que poco se enfatiza en el seguimiento de los resultados obtenidos en la ARG.

El AuEd 2 expresa con precisión que la retroalimentación en una A-SARG se lleva a cabo en un primer momento del directivo al docente y luego de las observaciones áulicas el AuEd la lleva a cabo al directivo discrecionalmente y es confidencial a partir de los resultados de la observación áulica y la retroalimentación al docente por parte del directivo. Expresa sobre el ideal de generar un clima de confianza pero no afirma que lo haya generado.

Hace referencia a la retroalimentación en una fuente de la normativa que no corresponde.

Expresa varios escenarios para la retroalimentación:

- revisión documental
- Luego de la observación áulica
- Recorrido por la institución
- Emisión del informe final.

Esto significa que el AuEd en todo momento está retroalimentando a los diferentes actores y en cada una de las actividades.

- 2 La retroalimentación en la A-SARG, se realiza al docente por parte del directivo de la institución en la presencia del AuEd y luego se retroalimenta al directivo por parte del AuEd en base a los resultados de la observación áulica y la retroalimentación al docente por parte del directivo. La retroalimentación al directivo se realiza de manera personal, individual, a puertas cerradas y toda la retroalimentación es confidencial, además se debe propiciar un ambiente agradable de trabajo, la retroalimentación no es un espacio para mofar el

trabajo del directivo sino para sugerir aspectos que debe mejorar como asesor interno de la institución.

La AEd siempre se basa en las disposiciones constitucionales, LOEI, RGLOEI, Acuerdos Ministeriales, para el caso de la retroalimentación nos enmarcamos en el numeral 14 del numeral 4 de principios del Acuerdo Ministerial 0450-13 de diciembre de 2013.

Se hace la retroalimentación en la revisión documental, luego de la observación áulica, recorrido de la institución y en emisión del informe final.

En la AEd no se puede solicitar documentos adicionales a lo establecido en los estándares de calidad educativa.

Categoría 3: Aspectos actitudinales del AuEd.

Auditor	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
1	<p>-Percepción del entrevistado</p> <p>-Aspectos actitudinales del AuEd (empatía, inteligencia emocional).</p> <p>Mi actitud, luego de haber observado las clases de los docentes fue de abrirme a un diálogo de manera que se pueda conocer las razones por las cuales ellos actuaron de una o de otra forma; así mismo, se permitió que ellos mismos manifiesten las posibles fallas en el proceso y sobre todo, de cuáles serían sus compromisos tendientes a cambiar el rol docente; de un maestro sabelotodo a un maestro guía y conductor.</p> <p>Mejorar el manejo del liderazgo como una herramienta para conseguir información tendiente a realizar seguimiento de las actividades a cumplirse.</p> <p>La retroalimentación es buena y aún más cuando los entrevistados presentan compromisos.</p>	<p>Ambos AuEd expresan y reconocen la importancia de propiciar el diálogo y un ambiente agradable, con la variante que el AuEd 1 se refería a los docentes y el AuEd 2 se refería a los directivos.</p> <p>Existe actitud dialogante, receptor de impresiones y de autocrítica por parte del directivo en cuanto a sus falencias y posibles compromisos para la transformación.</p> <p>Relacionar de una manera bidireccional la retroalimentación con los compromisos que se auto establece el directivo.</p> <p>Se infiere que no se consideran las fortalezas del receptor de la retroalimentación (el directivo).</p>
2	<p>En el proceso de la A-SARG, el AuEd no hace la retroalimentación a los docentes, sino al directivo. El comportamiento del AuEd durante la retroalimentación del directivo al docente, se ha propiciado un ambiente agradable y acogedor para el directivo y docente puedan desenvolver</p>	<p>Se infiere que no se consideran las fortalezas del receptor de la retroalimentación (el directivo).</p>

libre y espontáneamente.

A los directivos se pide que utilicen fichas de observación áulica para su retroalimentación a los docentes, con los indicadores (actividades iniciales, proceso de enseñanza aprendizaje y ambiente de aula se realiza con los mismos parámetros).

Es evidente que los directivos y docentes están más familiarizados con los procesos y por ende he sentido el trabajo de retroalimentación mucho más amigable.

Categoría 4: Comunicación de la retroalimentación.

Auditor	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
1	<p>En espacios en donde nos sentimos con confianza y sobre todo reservados para no crear malestar de los actores retroalimentados.</p> <p>Los compromisos asumidos por los retroalimentados a cumplir las etapas de la Administración General.</p>	<p>Ambos AuEd no especifican los tipos de comunicación utilizada para comunicarse, precisan más en los resultados y compromisos socializados de manera general y conservadora ante la comunidad educativa. No socializan los resultados positivos por el contrario según el AuEd 2 estos son comunicados en privado. Además, precisa los resultados obtenidos mediante la semaforización</p> <p>Se infiere sobre los siguientes tipos de comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación visual: semaforización de los resultados. 2. Comunicación escrita: resultados registrados en documentos escritos (ficha de observación áulica, informe, acta) <p>Considerando que es una A-SARG llama la atención que poco se enfatiza en el seguimiento de los resultados obtenidos en la ARG.</p>
2	<p>Luego de la retroalimentación en los diferentes espacios indicados en el numeral siete, se realiza un resumen ejecutivo el mismo que es socializado a los actores de la comunidad educativa y finalmente se presenta el resumen de los hallazgos de la AEd, donde se explicita cuántos Estándares de Gestión Escolar queda en satisfactorio (alerta verde), en proceso (alerta amarilla) y no cumple (alerta roja); cuántos estándares del Desempeño Directivo queda en satisfactorio (alerta verde), en proceso (alerta amarilla) y no cumple (alerta roja); finalmente cuántos Estándares del Desempeño Profesional Docente queda en satisfactorios (alerta verde), en proceso (alerta amarilla) y no cumple (alerta roja).</p> <p>Aspectos positivos de la retroalimentación son:</p>	

personalizada y confidencial; se basa en la ficha de observación áulica; trabajo eminentemente pedagógico.

Categoría 5: Situaciones emergentes.

Auditor	Respuestas/ aspectos:	Síntesis de respuestas
	-Percepción emocional del entrevistado. -Percepción emocional del entrevistador.	
1	Como recomendación, dejar que los entrevistados tomen la iniciativa sobre las dificultades y presenten alternativas de mejora.	El AuEd 1 sugiere que los entrevistados tomen la iniciativa sobre las dificultades y opciones de mejora.
2	Como recomendación la retroalimentación en la A-SARG, debe ser al directivo y al docente para que sea más beneficiosa. En las instituciones del SEIB deben utilizar el código lingüístico de la zona (pueblo o nacionalidad). En la retroalimentación a los docentes y directivos del SEIB, utilizar saberes y conocimientos de la localidad.	El AuEd 2 recomienda que la retroalimentación se dé al directivo y al docente para mayor beneficio y que utilicen los códigos de las nacionalidades cuando se auditen a IE bilingües.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Discusión, triangulación e interpretación de resultados

Según Aguilar y Barroso (2015) “la triangulación de datos hace referencia a la utilización de diferentes estrategias para la recolección de datos que permite contrastar la información recabada” (p. 74). Ante tal circunstancia se contrastan las respuestas de las entrevistas de los directivos, docentes y AuEd respecto a cinco categorías planteadas dentro de la dimensión de retroalimentación.

4.5.1 Sobre la categoría de conocimiento e importancia de la retroalimentación

De acuerdo a los diferentes autores citados en el estudio la retroalimentación es un proceso que permite cambiar de un estado a otro que sea superior, partiendo de las propias fortalezas y propiciando espacios reflexivos que permitan asumir procesos de mejora en relación a los acuerdos y compromisos planteados.

En consideración de la metodología, técnica e instrumento utilizado, se deduce que los resultados están dentro del alcance de la investigación, tomando en cuenta la experticia y el contraste con las fuentes teóricas, ya que la retroalimentación en una A-SARG es un tema poco explorado desde el 2016, año que se la implementa por primera vez en el país. Cada uno de los actores entrevistados tiene una percepción clara de la retroalimentación del AuEd, sin embargo es necesario cotejar con estudios en áreas similares para lograr mayor confiabilidad.

Ambos directivos como receptores del proceso de retroalimentación que brinda el AuEd, expresan ideas y reflexiones significativas que permiten afirmar que poseen una noción del proceso de retroalimentación y que éste representa una oportunidad de aprendizaje y mejora a partir del reconocimiento de las falencias.

El directivo 1 expresa que la retroalimentación recibida también debe precisar las fortalezas y buenas prácticas. Esta afirmación permite inferir que la retroalimentación de la A-SARG se enfatizó en los resultados desfavorables. Manifiesta que el parámetro brindado en la retroalimentación se encuentra acorde a la normativa. Precisa que en la observación áulica se brindaron pautas para la mejora de algunos aspectos.

El directivo 2 manifiesta de manera enfática sobre el proceso de aprendizaje como resultado innovador de la retroalimentación, precisa que se brinda en el marco del cumplimiento pese a que no se dieron orientaciones sobre la retroalimentación en la inducción previa y que durante la observación áulica se dieron pautas para la mejora de algunos aspectos.

Los dos docentes conciben a la retroalimentación como un proceso para mejorar y refuerzo del proceso de aprendizaje (hacen alusión también a su labor). Requieren conocer los parámetros que se evalúan en lo administrativo y docente y que se adapte a la realidad del sector.

Ambos AuEd no expresan elementos esenciales relacionados a la retroalimentación. El AuEd 2 vincula brevemente a la retroalimentación en la A-SARG con la mejora pedagógica de los docentes al expresar “Apoyo a los procesos pedagógicos gestados en la retroalimentación efectuada a los docentes”. En este caso, se infiere que el AuEd 2 hace referencia a la retroalimentación que realiza el director a los docentes, no a la que debe realizar el AuEd al director.

Interpretación de resultados. Respecto a la percepción de retroalimentación, según los autores referenciados y los diferentes actores educativos consultados, permite modificar un estado por otro y brinda oportunidades de aprendizaje y mejora, fortaleciendo las buenas prácticas y no haciendo énfasis en los errores o como simple cumplimiento normativo, pero se necesitan conocer los parámetros que se evalúan durante la retroalimentación. Se puede entender como un proceso de cambio, que aunque se gesticione de manera obligada y se haya centrado principalmente en los aspectos negativos sirve de apoyo y como una oportunidad de aprendizaje

mutuo, siendo necesaria una preparación inicial para que sea mejor llevado por parte del observador y del observado.

4.5.2 Sobre la categoría de descripción del proceso de retroalimentación

En base a la teoría, la retroalimentación tiene un proceso definido en cinco pasos: a) Desempeño esperado en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa según la planificación; b) Especificidad de las evidencias de desempeño a través de la observación y recopilación de información; c) Registros de observación suficientes para la reflexión crítica del propio desempeño, con trato cordial y no punitivo que se plasman en el plan de mejora; d) Nueva evaluación para verificar si los acuerdos y compromisos se han cumplido y se han dado los cambios propuestos y; e) Nueva retroalimentación del desempeño en función de los referentes esperados.

Los actores de la entrevista indican algunos parámetros de cómo se desarrolla la retroalimentación en una A-SARG y proponen algunos aspectos de mejora, tomando en cuenta lo que cada uno vivió luego de las observaciones áulicas, por tanto es un asunto de experticia, más que de conocimiento científico. Ambos directivos refieren pocos elementos esenciales como receptores del proceso de retroalimentación en una A-SARG. Destacan la revisión de los documentos contenidos en las bitácoras o en el registro de los documentos revisados.

Sin embargo, el directivo 1 expresa con precisión que la retroalimentación se enmarca en los documentos referidos en el Manual de Estándares, al llenado de la ficha de observación y el informe final en el computador. Se infiere que la retroalimentación se brinda mediante una

comunicación poco verbal y más escrita en los formatos, según la Normativa. No se refiere a otros aspectos de la retroalimentación como proceso reflexivo y de aprendizaje o como una experiencia significativa, en cambio el directivo 2 asume el momento de la AEd como una calificación de los aspectos revisados, limitándose a las bitácoras y no considerando las recomendaciones al directivo para mejorar.

Los dos docentes afirman que el AuEd sólo fue observador durante la clase y fueron convocados para la retroalimentación. El docente 1 indica que la retroalimentación la realizó el AuEd (no llegó la vicerrectora), tuvo una rúbrica de evaluación; en cambio la docente 2 tiene la presunción que la hizo la autoridad institucional solamente con ella y que los aspectos a mejorar fueron dados a conocer en el informe final.

El AuEd 1 valora el momento de la inducción como un espacio informativo que en su criterio disminuye las tensiones de los docentes que serán observados en el marco de la AEd; no obstante, en este espacio (inducción) no explicita ni refiere aspectos de la retroalimentación o de sus elementos esenciales. Omite escenarios de comunicación no verbal durante las observaciones áulicas y luego de éstas no especifica aspectos inherentes a la retroalimentación, al respecto expresa “se procedió a realizar retroalimentación al trabajo ejecutado por los docentes observados” y expresa un resultado favorable en relación a los docentes (compromiso para mejorar la participación estudiantil en la construcción de los nuevos conocimientos) no del directivo.

El AuEd 2 expresa con precisión que la retroalimentación en una A-SARG se lleva a cabo en un primer momento del directivo al docente y luego de las observaciones áulicas el

AuEd la lleva a cabo al directivo discrecionalmente y es confidencial a partir de los resultados de la observación áulica y la retroalimentación al docente por parte del directivo. Expresa sobre el ideal de generar un clima de confianza, pero no afirma que lo haya generado. Hace referencia a la retroalimentación en una fuente de la normativa que no corresponde y expresa varios escenarios para la retroalimentación: En la revisión documental, luego de la observación áulica, en el recorrido por la institución y en la emisión del informe final.

Interpretación de resultados. El proceso de la retroalimentación es un asunto de experticia, más que de conocimiento científico, se considera como la revisión de documentos y registro de los mismos, pero enfocados en el Manual de estándares de calidad educativa y con una comunicación poco verbal y más escrita, sin considerar recomendaciones para mejorar. Es necesario considerar el espacio de inducción como un espacio informativo para reducir tensiones y luego retroalimentar al directivo en un clima de confianza con lenguaje no verbal inclusive.

Esto significa que el AuEd en todo momento está retroalimentando a los diferentes actores y en cada una de las actividades, pero se evidencia en varias partes de las respuestas que, ambos AuEd se refieren al proceso de retroalimentación del directivo a los docentes y no a la que se brinda al directivo por parte del AuEd.

También, considerando que es una A-SARG llama la atención que poco se enfatiza en el seguimiento de los resultados obtenidos en la ARG y no se conocen los pasos definidos por los autores.

4.5.3 Sobre la categoría de aspectos actitudinales del AuEd

Teóricamente hablando en función de los autores referenciados en el estudio y la experiencia personal, el AuEd debe manejar ciertos aspectos actitudinales y valorativos cuando realiza la retroalimentación: orden, flexibilidad adaptativa, uso eficiente del tiempo, capacidad de empatía, respeto, inteligencia emocional, ética, honestidad profesional, puntualidad, trato cordial, confidencialidad, respeto a la cultura institucional, sinceridad, humildad profesional y proactividad. Estas son habilidades blandas o sociales que al vincularse con las habilidades duras o profesionales, convierten al profesional de AEd en un ente más capacitado para la tarea.

Los actores responsables de las entrevistas expresan sus ideas de acuerdo a lo que vivieron durante la A-SARG, de este modo, ambos directivos valoran la actitud de los AuEd de manera favorable, de disposición a prestar ayuda, considerada y no punitiva. No obstante, se evidencia que la actuación de uno de los AuEd al momento de entrevistar a uno de los directivos, generó en éste intimidación. Al respecto se infiere que es posible que los rasgos actitudinales del AuEd no favorecieron la percepción y comunicación con el directivo.

Los dos docentes coinciden en que el informe de resultados fue dado de forma verbal a todos los involucrados al final del proceso o quizá no recuerdan si se realizó de manera individual. Desconocen si quedó en la institución un informe por escrito, pero reconocen que la actitud del AuEd fue cordial durante todo el proceso de revisión documental, observaciones áulicas y retroalimentación.

Ambos AuEd expresan y reconocen la importancia de propiciar el diálogo en un ambiente agradable, con la variante que el AuEd 1 se refería a los docentes y el AuEd 2 a los

directivos. Existe actitud dialogante, receptor de impresiones y de autocrítica por parte del directivo en cuanto a sus falencias y posibles compromisos para la transformación y se puede relacionar de una manera bidireccional la retroalimentación con los compromisos que se auto establece el directivo.

Interpretación de resultados. El AuEd debe manejar ciertos aspectos actitudinales y valorativos cuando realiza la retroalimentación, conocidas como habilidades blandas. Se valora la actitud de los AuEd de manera favorable, por la predisposición a brindar ayuda, considerada, amable y no punitiva, aunque suele generar intimidación a veces. Es necesario reconocer la importancia de un diálogo amable y de manera bidireccional, de tal forma que provea las herramientas para la metarreflexión. Se infiere que no se consideran las fortalezas del receptor de la retroalimentación (directivo).

4.5.4 Sobre la categoría de comunicación de la retroalimentación

Los autores indican que la comunicación de la retroalimentación debe propiciar un diálogo horizontal y constructivo, partir de las fortalezas, mantener un clima de respeto y cortesía, claridad en el mensaje, evitar la confrontación, hablar del proceso y no de las personas, proporcionar la información de forma verbal y no verbal adecuada sobre todo, a pesar de las diferentes reacciones que se presenten durante la conversación.

Ambos directivos en la entrevista no especifican los tipos de comunicación utilizada por los AuEd para comunicarse. El directivo 1 precisa más en los resultados y compromisos socializados de manera general ante la comunidad educativa, en cambio lo expresado por el

directivo 2 parece la opinión de un docente, pero menciona un elemento muy significativo al momento de recibir las recomendaciones “ellos nos enseñaban a través de un ejemplo, de cómo debíamos aplicar en la práctica”.

Los docentes concuerdan en que los AuEd tenían una actitud amistosa, entraron primero en confianza conversando con ellos sobre aspectos laborales, para luego profundizar en la retroalimentación de manera verbal y no verbal, con ademanes sencillos y tono amable para dar a conocer las fortalezas y los aspectos que se deben mejorar.

Ambos AuEd no especifican los tipos de comunicación utilizada para comunicarse, precisan más en los resultados y compromisos socializados de manera general y conservadora ante la comunidad educativa. No socializan los resultados positivos, por el contrario, según el AuEd 2 éstos son comunicados en privado. Además, precisa los resultados obtenidos mediante la semaforización.

Interpretación de resultados. La comunicación de la retroalimentación debe propiciar un diálogo horizontal y constructivo, en un clima de respeto y cortesía. Aunque no sean visibles estas formas de comunicación asertivas, se recalca el énfasis en los ejemplos o experticia para generar aprendizaje, actitud amistosa, confianza y elocuencia. La comunicación fue de manera verbal y no verbal, con ademanes sencillos para mantener la claridad del mensaje. Se infieren sobre los siguientes tipos de comunicación: a) Comunicación visual (semaforización de los resultados); b) Comunicación escrita (resultados registrados en documentos escritos).

Considerando que es una A-SARG llama la atención que poco se enfatiza en el seguimiento de los resultados obtenidos en la ARG.

4.5.5 Sobre las categoría emergentes

Las categorías emergentes se refieren a la percepción emocional del observador y la percepción emocional del observado, así como otras situaciones relacionadas con recomendaciones que se pueden brindar para mejorar el proceso de retroalimentación. La percepción teórica indica que el directivo o docente puede pensar que el AuEd está evaluando y asignando una calificación en todo momento.

En las entrevistas, el directivo 1 indica que la retroalimentación se dio con todos los actores sobre diferentes circunstancias y sugiere una retroalimentación antes de la visita de AEd, en tanto que el directivo 2 estaba nervioso al inicio, pero luego se fue adaptando, considera una experiencia acogedora que le ayuda a estar preparado para todos los demás procesos.

Los dos docentes coinciden en que los AuEd realizaron la retroalimentación, mientras mantienen la duda respecto a la participación de los directivos en este sentido. No recuerdan haber firmado el documento de compromisos, por lo que el docente 2 recomienda que la visita sea informada con mayor anticipación.

El AuEd 1 sugiere que los entrevistados tomen la iniciativa sobre las dificultades y opciones de mejora y el AuEd 2 recomienda que la retroalimentación se dé al directivo y al docente en una A-SARG para mayor beneficio y que además, se utilicen los códigos de las nacionalidades cuando se auditen a IE bilingües.

Interpretación de resultados. Las categorías emergentes que asomaron en el estudio hacen alusión a la percepción emocional del observador y la percepción emocional del observado, así como otras situaciones relacionadas con recomendaciones que se pueden brindar

para mejorar el proceso de retroalimentación, por lo que se hace la recomendación de realizar inducción antes de la visita de A-SARG, para evitar el nerviosismo de los directivos y docentes, acogiendo las particularidades del contexto y la realidad de cada IE.

5. DISEÑO DE LA PROPUESTA

El presente estudio de caso está diseñado de tal manera que permita el diseño de una guía metodológica de retroalimentación en el proceso de A-SARG y se ha concebido a partir de diferentes aspectos contextuales y normativos de la AEd, lo que ha permitido fijar el título, justificación, propósito, importancia, descripción de la propuesta, proceso de elaboración y revisión de la validez de contenidos por criterio de expertos.

5.1 Antecedentes

Durante la especialización, algunos enfoques y bibliografía se han constituido en claves para el marco referencial de la propuesta. Los módulos permitieron consolidar el rol de Auditoría Educativa (AEd) desde una perspectiva multidimensional. El rol se encuentra detallado en el acuerdo ministerial 0450 (MinEduc, 2013) Modelo Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (MNASGE) y complementado por el artículo 310 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI, 2012).

Una primera aproximación es el enfoque de la calidad. Para ello, Gento et al (2012) aportan con un rasgo importante, “debe ajustarse al logro de una realidad específica que puede ser evaluada y valorada” (p.1). En ese ámbito empata perfectamente la concepción de los estándares de calidad, entendidos como los niveles de logros de la Gestión Escolar, Desempeño

Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente. Una segunda aproximación es el ejercicio del liderazgo. Por eso Rojas (2006) parte una intencionalidad clara: “plantea una serie de acciones concretas que permitan a los directores y directoras mejorar los aprendizajes de los alumnos” (p. 11). En ese sentido, el auditor educativo (AuEd) para que se considere un líder auténtico debe ser un profesional, carismático, administrador, entre otras dimensiones (Gento et al, 2012). El AuEd es un profundo conocedor de sus fortalezas y debilidades, incluso se muestra como un experto de las prácticas restaurativas, siendo por naturaleza, convicción y preparación, un líder a carta cabal.

5.2 Título de la propuesta

Guía metodológica para la retroalimentación en el proceso de Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG).

5.3 Justificación de la propuesta

La estructuración de la propuesta se enfoca en un argumento importante que considera a la retroalimentación como una estrategia cardinal para abordar los nudos críticos del cumplimiento de los estándares de calidad educativa y brinda pautas para que los AuEd puedan desarrollar su trabajo con premisas y parámetros objetivos, de manera sistémica y sistemática. Una visita de A-SARG se constituye en una oportunidad para la retroalimentación al proceso que desarrolla el directivo, sin transgredir su función normativa.

En muchos casos la retroalimentación que realiza el AuEd está enfocada en el criterio personal del profesional designado para el efecto, por tanto, no genera el impacto necesario en las autoridades institucionales, quienes comparan las diferentes maneras de retroalimentar, sobre

todo cuando ya han vivido la experiencia de AEd varias veces, por lo que, con esta guía habrá una herramienta técnica referencial para el trabajo en territorio, tanto de AuEd, como de directivos.

5.4 Fundamentación legal de la propuesta

A partir del año 2012 nuestro país incorpora los estándares de calidad en el sistema educativo. La Subsecretaría de Fundamentos Educativos Dirección Nacional de Estándares Educativos (2017) los define como “descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos” (p.5).

La A-SARG tiene características especiales que la diferencian de una Auditoría Regular General (ARG), nace como monitoreo y control de los resultados de las observaciones encontradas en una ARG y comienza examinando los procesos clave, como el diagnóstico y las acciones de mejora. Se puede centrar en una parte de la institución o únicamente en ciertos elementos elegidos por los AuEd o solicitados por la autoridad competente (MinEduc, s. f. b).

El Art. 310 del RGLOEI (2012) y el acuerdo ministerial 0450 (MinEduc, 2013) determinan como función principal del AuEd debe “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. 10), así como la “retroalimentación de procesos evaluados” (p. 7). De estas gestiones se entrega a la institución educativa (IE) un informe y un acta final.

El liderazgo es el arte de conducir a una organización hacia metas comunes, facilita la resolución de conflictos y reconoce la cultura escolar. Botía (s. f.) retoma de Rossman, Corbett y

Firestone una concepción de cultura escolar “conjunto de expectativas compartidas sobre lo que es y debe ser la acción diaria en el centro” (p.2).

El MinEduc (2016b) afirma que un proceso de AEd aporta sustancialmente al mejoramiento de la calidad, tomando en cuenta la retroalimentación que se da en todos los pasos que se desarrollan. Pero, ¿qué implica? El mismo MinEduc responde: “a. resaltar los aspectos positivos; b. realizar el análisis de los estándares observados y proveer las recomendaciones prioritarias; c. el docente generará un compromiso que le permita mejorar la calidad de su gestión y formará el documento respectivo” (p. 23).

5.5 Propósito de la propuesta

El propósito de la guía metodológica es facilitar orientaciones y herramientas operativas para que el proceso de retroalimentación en una A-SARG, se cumpla de manera pertinente.

5.6 Importancia de la propuesta

Los resultados de un proceso de visita áulica encuentran su justificación en la retroalimentación, por ello no debe cubrirse en pocos minutos, requiere mayor atención por parte del AuEd. El impacto no se visualiza cuando se enfoca en el cumplimiento formal de llenar el registro de retroalimentación y hacerlo firmar, sino cuando se orienta a la mejora del desempeño del directivo. En esta instancia, el AuEd aporta desde su experticia pedagógica y conocimiento del marco legal. Además, al aportar al equipo de auditores educativos (EAuEd), se abre un amplio abanico de apoyo a los directivos de todas la IE, obviamente, cuando la Autoridad Educativa Nacional permita nuevamente las AEd.

5.7 Descripción de la propuesta

Es importante tomar en cuenta la descripción de la concepción sobre lo que constituye una guía metodológica y su estructura básica, sobre todo de un autor en particular: “Guía metodológica es un documento técnico que describe el conjunto de normas a seguir en los trabajos relacionados con los sistemas de información” (Escuela de Aprendices, 2021, video). Es decir, señala las acciones necesarias para ejecutar tal o cual proceso de manera sistemática y concreta. Debe contener la información precisa, adornarse con gráficos o fotografías, tener un lenguaje entendible y las instrucciones serán plasmadas en orden para que den a los AuEd en este caso, las pautas necesarias para la retroalimentación al directivo en una A-SARG.

Una guía metodológica, por lo menos debe tener título, subtítulos, procedimientos en lo posible reforzados con ilustraciones y bibliografía. En el caso específico de la guía metodológica de retroalimentación en una A-SARG, posee los siguientes elementos: carátula, créditos, índice, presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de AEd y retroalimentación, marco legal referencial, fundamentación teórica, fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos (véase anexo J).

5.8. Proceso de elaboración de propuesta

La elaboración de la guía metodológica de retroalimentación supuso la indagación de la percepción de los involucrados en la A-SARG en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, mediante la entrevista semiestructurada, para tener un referente de situaciones que se requieren especificar en los procedimientos y darles mayor factibilidad de aplicación práctica en el momento oportuno.

Con este antecedente se escoge el título de la guía, se plantea la presentación, el propósito y el contexto en el cual se va a aplicar, posteriormente está la fundamentación teórica en relación con el proyecto de titulación, los procedimientos y protocolos en cada una de las fases de la A-SARG, a continuación se diseñan las herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos, finalmente se plasma en el documento la carátula, créditos e índice.

La revisión inicial es fundamental para establecer el orden de los procedimientos, de tal forma que tengan la claridad necesaria; la validez de contenidos por criterio de expertos corresponde a tres AuEd que se encuentran actualmente en funciones dentro de la Coordinación de Educación Zonal 6 y con sus recomendaciones se procede a elaborar la versión final, revisar cohesión y coherencia, así como a darle diseño.

5.9 Revisión de validez de contenidos de la propuesta por juicio de expertos

El término de experto es ambiguo, por ello definimos como tal a aquel cuya formación y experiencia previa le ha permitido alcanzar un dominio sobre un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales, y que está en disposición de exponer sus opiniones sobre dicho asunto para que sean utilizadas como juicios conclusivos. Se le considera apto para emitir criterios certeros, por quien se los solicita. (García y Suárez, 2013, p. 256)

Aunque, para Gorina Sánchez et al (2014) “un profesional puede ser experto en aspectos generales de una ciencia, pero es posible que no lo sea en un tema muy específico de la misma” (p. 40) es necesario someter a la guía metodológica a la revisión de validez de contenidos por criterio de expertos de AEd para ver la pertinencia en una posible implementación.

Concomitante con lo descrito se ha requerido del contingente de compañeros AuEd, quienes son entendidos en el campo de la AEd por su vasta experiencia en territorio y conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional, por lo que brindaron su opinión con objetividad sobre la validez y confiabilidad del instructivo de retroalimentación en una A-SARG, a través de la revisión de contenidos por criterio de expertos.

Para este último aspecto, se solicitó la colaboración del Msc. Alfonso Delgado, del Msc. José Zhunio y de la Msc. Yolanda Vivar, quienes actualmente se desempeñan como AuEd en la Coordinación de Educación Zonal 6 y poseen el perfil adecuado para la tarea. A ellos se les envió la rúbrica de revisión de validez de contenidos por criterio de expertos con los criterios a evaluar (véase tabla N° 10), a fin de que emitieran observaciones y recomendaciones de mejora, las mismas que fueron oportunamente acogidas.

Tabla N° 10

Criterios de evaluación de la guía metodológica de retroalimentación.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA/ LEGAL	La guía se fundamenta en estudios teóricos y/ o legales.
PERTINENCIA	La guía es pertinente para la retroalimentación del AuEd.
ENFOQUE DE LOS LINEAMIENTOS	Los lineamientos se enfocan en la tarea que cumple el AuEd.

ADECUACIÓN	Las consignas se comprenden con facilidad (claras, precisas, no ambiguas, acordes al lenguaje de AuEd).
FACTIBILIDAD	La guía es aplicable en situaciones de AEd de seguimiento.
CONTEXTUALIZACIÓN	La guía responde al contexto de desenvolvimiento del AuEd.
ESTRUCTURA DE LA GUÍA	La guía cumple con la estructura básica: Carátula, créditos, índice, presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de AEd y retroalimentación, marco legal referencial, fundamentación teórica, procedimientos y protocolos por fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos.
COHERENCIA	Existe una relación lógica entre todos los elementos de la guía.
EXTENSIÓN	La extensión de la guía es adecuada.

Fuente: Elaboración propia.

Lamentablemente, debido a la emergencia sanitaria que nos encontramos, la Autoridad Nacional suspendió todo tipo de AEd, pero la guía metodológica será de gran utilidad ahora que estamos retomando las actividades educativas en las IE de todas las modalidades y sostenimientos.

5.10 Resultado de la revisión de validez de contenidos de la propuesta por criterio de expertos

A través de la revisión de validez de contenidos de la guía metodológica por criterio de tres expertos en AEd de la Coordinación de Educación Zonal 6 y el envío de las valoraciones individuales, se consolida la información en función de los puntajes y se obtiene el promedio en cada uno de los parámetros establecidos en la rúbrica, obteniéndose el siguiente resultado (véase tabla N° 11):

Tabla N° 11

Validez general del instructivo de retroalimentación.

<i>Ítem</i>	<i>Evaluación general del cuestionario</i>			
	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
<i>Validez general del instructivo.</i>	X			
<i>Pertinencia del instructivo</i>		X		

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones, obtenidas sobre la base de su diseño en correspondencia con el objetivo general y objetivos específicos:

- El logro del objetivo general permitió proponer una guía metodológica para la mejora de la retroalimentación realizada por los auditores educativos (AuEd) durante una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG) realizada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, cantón de Gualaceo, provincia del Azuay, periodo 2021-2022, como apoyo a la tarea del Equipo Zonal de Auditoría Educativa. Evidentemente la propuesta representa una opción metodológica para la mejora del proceso de retroalimentación en una A-SARG, mediante los elementos que conforman la guía. Esta concreción socio crítica se llevó a cabo mediante 4 objetivos específicos en correspondencia a las fases de la metodología del estudio de caso, en el marco de la investigación cualitativa y en relación al conjunto de técnicas e instrumentos aplicados, según la naturaleza del estudio.
- La fundamentación de los aspectos teóricos y conceptuales en relación al proceso de la retroalimentación en la Auditoría Educativa (AEd) y de manera particular en la A-SARG fue un proceso exhaustivo que se llevó a cabo con algunas limitaciones en virtud de que no existen estudios previos, ni referentes suficientes en la literatura científica

concerniente específicamente a la retroalimentación en una A-SARG. Predominan aportes sobre la retroalimentación en la evaluación de los aprendizajes, especialmente en la evaluación formativa, lo que se constituyó en una oportunidad para contextualizarlos a la luz de la temática planteada y definir la retroalimentación en la AEd como un proceso de comunicación con función dialógica, crítica, formativa y transformadora entre el evaluador (auditor) y el evaluado (directivo) como actores y profesionales reflexivos. Representa un enfoque pedagógico sobre la base de una interacción para la mejora de los resultados de la evaluación externa, que implique logros parciales o no cumplimiento de los mismos, mediante condiciones pertinentes de interacción que propicien procesos metacognitivos, motivación, re-aprendizaje y acciones de mejora inherentes a la planificación sostenida de la AEd y la retroalimentación como parte de la gestión del AuEd.

- Los resultados del diagnóstico sobre el proceso de retroalimentación de A-SARG en la referida Unidad Educativa, se recabaron a través de la revisión documental; luego de la discusión y análisis fue posible determinar el caso o problema e identificar las buenas prácticas y nudos críticos de este proceso, siendo lo más relevante, la carencia de instrucciones claras para que el AuEd lleve a cabo objetivamente la práctica reflexiva en el marco de la retroalimentación y de manera organizada, sobre la base de la interacción dialógica, formativa y transformadora, con criterios comunes por parte de los AuEd. Se pudo afirmar que los AuEd realizan la retroalimentación al directivo en una A-SARG con

criterio personal, no planificado, asistemático y sin instrucciones claras que definan el proceso de retroalimentación en la AEd, particularmente en una A-SARG.

- La sistematización y triangulación de la información recabada permitió el análisis comparativo de los resultados obtenidos sobre el caso, específicamente entre los resultados obtenidos entre una ARG (noviembre de 2017) y una A-SARG (enero de 2020) en el contexto del caso de estudio, con lo que se evidenció el cumplimiento del 54,04% de estándares en la A-SARG, mientras que quedaron por cumplir el 45,94%. Estos resultados se constituyeron en el disparador para determinar la necesidad imperiosa de tomar al proceso de retroalimentación como un aspecto medular en la mejora continua de la gestión administrativa y académica, centrado en el rol protagónico que cumple el AuEd como acompañante pedagógico y retroalimentador al directivo institucional, liderando la retroalimentación en una visita de A-SARG. Esto implica hacer énfasis en la planificación de la retroalimentación, en la búsqueda de estrategias y herramientas operativas para la retroalimentación de los procesos. La aplicación de una entrevista semi estructurada (periodo 2021-2022) a seis actores de la A-SARG, incluidos dos AuEd, permitió establecer el análisis, la sistematización y la triangulación de la información, obteniéndose como resultados puntos de coincidencia y divergencia entre ellos. En este contexto, se infiere que una buena práctica de retroalimentación por parte del AuEd al directivo en una A-SARG implica el manejo de herramientas propias de la retroalimentación que inciden en la mejora de su desempeño, en la implementación de estándares de calidad educativa y en la mejora continua de la gestión institucional.

- El proceso desarrollado metodológicamente en la fase del diagnóstico y el análisis de los resultados (sistematización y triangulación) permitió facilitar herramientas operativas para la retroalimentación del AuEd en una A-SARG, se propuso el diseño de una guía metodológica, centrada en orientaciones dirigidas a los AuEd, entre las que se destacan: actuación del AuEd según la escalera de la retroalimentación; actuación comunicativa y pedagógica del AuEd en la retroalimentación reflexiva; gestión del AuEd para generar cambios en el accionar del directivo (circuito de la retroalimentación, ruta de la retroalimentación, tránsito de una ARG a una A-SARG); actuación del AuEd según los escenarios y tipos de retroalimentación y; aspectos actitudinales del AuEd (autorregulación). Esto exigió el planteamiento de tres herramientas operativas cardinales: plan general de retroalimentación, asistente de observación áulica y guía de retroalimentación (reflexión pedagógica) que el AuEd podría utilizar en la entrevista con el directivo. Esta guía metodológica fue sometida a la revisión de validez de contenidos por criterio de expertos en AEd, en el marco de la A-SARG realizada en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, obteniéndose el 91,33% de validez y pertinencia.
- El diseño de la guía representa una opción para facilitar al AuEd la tarea de la retroalimentación de los resultados evaluados en una A-SARG, mediante la interacción y comunicación directa con el directivo, la misma que incluirá para tal efecto, aspectos fundamentales, tales como: presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de auditorías educativas y retroalimentación, marco legal, fundamentación teórica, fases,

orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos.

6.2 Recomendaciones

Luego de la investigación realizada, los autores han considerado las siguientes recomendaciones:

- Socializar los resultados del estudio de caso que derivó en la propuesta de la guía metodológica para la mejora de la retroalimentación de una A-SARG ante los actores educativos de la Unidad Educativa y actores protagónicos de instancias administrativas inherentes al proceso de AEd y de esta manera se puede proseguir con su optimización.
- Continuar con procesos investigativos que permitan profundizar y ampliar el estudio de la retroalimentación en otros escenarios o tipos de AEd.
- Los AuEd deben considerar la guía metodológica de retroalimentación en una A-SARG, así como las orientaciones y procedimientos establecidos en su contenido para la mejora de la retroalimentación en cada una de las fases del proceso de A-SARG y experimentar la efectividad en territorio, a fin de realizar los correctivos necesarios.

Referencias bibliográficas

- Acuerdo ministerial 020-12 [Ministerio de Educación]. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación. 25 de enero de 2012. www.educación.gob.ec
- Acuerdo ministerial 0482-12 [Ministerio de Educación del Ecuador]. Estándares de Calidad Educativa. 28 de noviembre de 2012. www.educacion.gob.ec
- Acuerdo ministerial 0450-13 [Ministerio de Educación del Ecuador]. Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa. 16 de diciembre de 2013. www.educacion.gob.ec
- Acuerdo ministerial 00026-A-17 [Ministerio de Educación]. Reforma al acuerdo ministerial 0482-2012. 13 de agosto de 2017. www.educacion.gob.ec
- Acuerdo ministerial 00091-A-17 [Ministerio de Educación del Ecuador]. Reforma al acuerdo ministerial 0482-12. 1 de noviembre de 2017. www.educacion.gob.ec
- Acuerdo Ministerial 00006-A-21 [Ministerio de Educación del Ecuador]. *Lineamientos para la limitación y disminución de actividades administrativas en el desempeño profesional docente; y, eficiencia, transparencia y calidad en la gestión de la información con los niveles desconcentrados de la autoridad educativa nacional*. 22 de febrero de 2021. www.educacion.gob.ec
- Aguilar G., S. y Barroso O., J. (2015). La Triangulación de Datos como Estrategia en Investigación Educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47 (1), 73-88. <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil2sjW4Ln2AhU0QjABHXQkDn4QFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.r>

redalyc.org%2Fpdf%2F368%2F36841180005.pdf&usg=AOvVaw3IUuGlbsd35x8euVaby
d0_

Aijawi, Rola y Boud, David (2017). “Researching feedback dialogue: an interactional analysis approach”. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 42 (2), 252-265.

<https://eprints.mdx.ac.uk/21398/>

Alvarado, L. y García M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, 9 (2). 187-202.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbv4aAm7j2AhWYQzABHYF-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbv4aAm7j2AhWYQzABHYF-CwYQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F410%2F41011837011.pdf&usg=AOvVaw2m0_jlp5a6o063KP1MiR6B)

[CwYQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F410%2F41011837011.pdf&usg=AOvVaw2m0_jlp5a6o063KP1MiR6B](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbv4aAm7j2AhWYQzABHYF-CwYQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F410%2F41011837011.pdf&usg=AOvVaw2m0_jlp5a6o063KP1MiR6B)

Anijovich, R. (2007). “Formar docentes reflexivos. Una experiencia en la facultad de Derecho de la UBA”. *Revista Academia*, 9, 235-249.

Anijovich, R. (2017). “La evaluación formativa en la enseñanza superior”. *Voces de la educación*, 2 (1), 31-38.

Anijovich, R. (2019). *Orientaciones para la formación docente y el trabajo en el aula: retroalimentación formativa*.

https://panorama.oei.org.ar/_dev2/wpcontent/uploads/2019/06/Retroalimentaci%C3%B3n-Formativa.pdf

- Anijovich, R. y Capelletti, G. (2017). La evaluación como oportunidad. *Praxis Educativa*, 21 (1), 67-69. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/praxis/article/view/1629/1837>
- Anijovich, R, y González, C. (2011). Evaluar para aprender: conceptos e instrumentos. *AIQUE Educación* 1 (6).
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwie2p36i7j2AhXxRDABHesHDAQQFnoECAIQAAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.aique.com.ar%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Findices%2Fevaluar_para_aprender.pdf&usg=AOvVaw1WQdoGhB2VAdEtgo4OhgE8
- Arias O., F. G. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Editorial Episteme.
- Armanet, P. (2004). ¿Por qué asegurar la calidad? *Dialnet* 1 (21), 107-121.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8310814.pdf>
- Aucapiña P., V. M. y Vélez T., J. P. (2020). *Asesoramiento al directivo en el seguimiento del plan de acompañamiento pedagógico para las observaciones áulicas* [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la calidad en Educación, UNAE] Repositorio UNAE (<http://repositorio.unae.edu.ec>)
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxu8ys4bn2AhWhRDABHW0RCqwQFnoECAUQAQ&url=http%3A%2F%2Frepositorio.unae.edu.ec%2Fhandle%2F123456789%2F1588&usg=AOvVaw164UiafvFKqvk3Z9N2R-mp>

Avila L., P. (2009). *La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación.*

Universidad de Querétaro.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixwo->

[Zn932AhWhSTABHfcbA7IQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.universidadcies.com%2Fwp-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixwo-Zn932AhWhSTABHfcbA7IQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.universidadcies.com%2Fwp-)

[content%2Fuploads%2F2017%2F06%2FAvila_retroalimentacion.pdf&usg=AOvVaw33ukh0Ij06j-v85OG9jQnL](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixwo-content%2Fuploads%2F2017%2F06%2FAvila_retroalimentacion.pdf&usg=AOvVaw33ukh0Ij06j-v85OG9jQnL)

Balcázar, P. (2013). *Investigación Cualitativa.* Universidad Autónoma del Estado de México.

Barboza Castillo, D. A. (2022). *Retroalimentación y Motivación Académica en estudiantes de un*

Instituto Superior Pedagógico de Cajabamba en el 2021. [Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Docencia Universitaria, Universidad César Vallejo].

Repositorio digital de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/82407>

Bassi, J. (2015). *Formulación de proyectos de tesis en Ciencias Sociales. Manual de supervivencia para estudiantes de pre y posgrado.* Chile: FACSO.

Benítez I., J. R. y Duque E., G. M. (2021). *Elaboración de un manual de auditoría interna para*

la Unidad Educativa Mushuk Kawsay del cantón el Tambo. [Tesis previa a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Universidad del Azuay]. Repositorio digital de la Universidad del Azuay.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKE>

wjC5vLY1sb2AhWoSTABHc37B1MQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fdspace.uazuay.edu.ec%2Fbitstream%2Fdatos%2F10996%2F1%2F16538.pdf&usg=AOvVaw3G-w_jFxQGeXUovRGxMXnZ

- Biler Reyes, S. A. (2017). Auditoría. Elementos esenciales. *Dominio de la Ciencias*, 3 (1), 138-151. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/379/439>
- Bonilla Verdesoto, R. C. (2014). *Descripción y comparación de los sistemas de supervisión educativa en Colombia, Chile y Ecuador* [Tesis de Maestría en Gerencia Educativa, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador. T1606-MGE-Bonilla-Descripcion.pdf
- Botía, A. (s. f.). *Culturas profesionales en la enseñanza*. Sin Editorial.
- Burbules, N. C. (1999). *El diálogo en la enseñanza*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Caicedo-Hurtado, A. C., y Chere-Quiñónez, B. F. (2021). Nuevo modelo nacional de supervisión a la gestión educativa ecuatoriana. *Dominio de las Ciencias*, 7 (1), 1106-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i1.1766>
- Canabal, Cristina; Margalef, Leonor (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21 (2), 149-170. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56752038009>
- Carpio Ch., E. H. y Samaniego B., A. G. (2021). *Contribución de los hallazgos y recomendaciones del informe de la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General remitido a la Unidad Educativa Alberto Arízaga Brummel, Cuenca-Azuay*

(Ecuador) en el diseño de un plan de mejora relacionado a 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 mención en Auditoría Educativa, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio digital de la UNAE. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/123456789/2185>

Castro M., E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Escuela Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

Chávez Manzanares, R. O. y Maquera Ticona, M. S. (2019). Las competencias blandas y su incidencia en el desempeño profesional del auditor en la lucha contra los actos de corrupción. *La Junta. Revista de innovación e investigación contable*, 2 (2), 15-33.

<http://revistalajunta.jdcccpe.org.pe/index.php/revista/article/view/31>

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium – sized firms.

International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre

Contreras, P., G. y Zúñiga G., C. G. (2018). Concepciones sobre retroalimentación del aprendizaje: Evidencias desde la Evaluación Docente en Chile. *Revista Actualidades Educativas en Educación*, 18 (3), 1-25. DOI: <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34327>

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

Registro oficial.

- Contreras, G. (2014). La retroalimentación en educación superior: conceptos, principios y estrategias para la práctica. En J. Garrido, A. Arenas y D. Contreras. *Mejorando las prácticas de evaluación de los aprendizajes en la docencia universitaria: Análisis y experiencias*, 161- 175.
- https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjDq-z7j8n2AhUIRDABHaYVAz4QFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F275022503_La_retroalimentacion_en_Educacion_Superior_Conceptos_principios_y_estrategias_para_la_practica&usg=AOvVaw0TM1F2LPLM71xIvHMR-cq7
- Cortés Arres, R. & Lorente Lorente, A (2011). La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57 (1), 1-10.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/f735/f79b8df8ae1a44a11b8db7262a8ca2140da3.pdf>
- De Grauwe, A. (2008, 3 y 4 de Julio). School supervision: a tool for standardization or for equity? [conferencia]. *Draft paper presented to the symposium on “Directions in educational planning*, IIEP. https://www.researchgate.net/profile/Anton-De-Grauwe/publication/265084168_School_supervision_a_tool_for_standardization_or
- Domingo Roget, A. (2008). “La Práctica Reflexiva en la formación de maestros/as. Evaluación de un modelo” [Tesis de Doctorado, Universidad Internacional de Cataluña]. Facultad de Educación, España.

Domingo Roget., A. (s. f.). *El profesional reflexivo (D. A. Schön). Descripción de las tres fases del pensamiento práctico.*

https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiefzfsI_v2AhXpTDABHSQ5DMAQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fpracticareflexiva.pro%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F03%2FD.SCHON_FUNDAMENTOS.pdf&usg=AOvVaw0h_vQIOGjQ08ISWifoR9rj

Escuela de Aprendices (2021, 2 de diciembre). *Cómo hacer un instructivo / Características de un instructivo* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_kS-1pFaB2E

Esteban Frades, S. (2019). La supervisión educativa como función principal de la Inspección: características y propósitos. *Aula: revista de pedagogía de la Universidad de Salamanca*, 25, 27-58. <https://hdl.handle.net/11162/206606>

Fajardo Pascagaza, E. (2019). La Supervisión Educativa en el Contexto de los Sistemas Educativos Latinoamericanos. *Signos*, 40 (1). DOI: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.19830378.v40i1a2019.2089>

Folgueiras, P. (s.f.). *La entrevista*. entrevista pf (core.ac.uk). https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjqv_3Um7j2AhXyRDABHaDeAQMqFnoECAsQAQ&url=http%3A%2F%2Fdiposit.ub.edu%2Fdspace%2Fbitstream%2F2445%2F99003%2F1%2Fentrevista%2520pf.pdf&usg=AOvVaw3rpAMhXO3C3r0X4YnoU6oy

- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente*. Nota Técnica N°7, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Concepción, Chile: Universidad de Concepción.
- https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi9yO_InLj2AhUuSjABHf4ABw8QFnoECAIQAAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.lidereeducativos.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F01%2FNT-7.pdf&usg=AOvVaw3yDVHNgfCVmBKIX8ufwavs
- Garcés B., J., Labra G., P y Vega G., L. (2019). La retroalimentación: una estrategia reflexiva sobre el proceso de aprendizaje en carreras renovadas de educación superior. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 11 (1), 37-59. DOI:
- <https://doi.org/10.18861/cied.2020.11.1.2942>
- García, B. (2015). La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas? *UPEL*, 12 (1), 118-139.
- <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjphpfqsqP2AhXPQjABHZYTcmgQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D5237743&usg=AOvVaw1dYUTjxLLKHaoMBjbXEyZ>
- García, M., Gento, S., González, R. y Palomares, A. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Granada, España: Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE.
- <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=>

8&ved=2ahUKEwiBstapnLj2AhUNQjABHRelDyYQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.leadquaed.com%2Fdocs%2Fartic%2520esp%2FLiderazgo.pdf&usg=AOvVaw1fVIEQBzE2CAhe-LQqC8_5

García V., M. y Suárez M., M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 253-267.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0864-34662013000200007

Gil Aguilar, R. C. (2021). Currículo por competencias en la educación universitaria: importancia de la retroalimentación en el desarrollo del perfil profesional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5 (2), 1291-1310. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.328

Gipps, C. y Tunstall, P. (1996). Teacher feedback to young children in forma ve assessment: A typology. *British Educational Research Journal*, 22 (4), 389-404.

[https://www.google.com/search?sxsrf=APq-](https://www.google.com/search?sxsrf=APq-WBubgpFGSOrhE61EVnttvOTZk1E23g:1646800520295&q=Tunstall,+P.+%26+Gipps,+C.+(1996).+Teacher+feedback+to+young+children+in+forma%F4%80%86%9Fve+assessment:+A+typology.+British+Educational+Research+Journal,+22+(4),+389-404.&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwjXvZyAmrj2AhW8SjABHbeIAesQkeECKAB6BAgBEDY)

[WBubgpFGSOrhE61EVnttvOTZk1E23g:1646800520295&q=Tunstall,+P.+%26+Gipps,+C.+\(1996\).+Teacher+feedback+to+young+children+in+forma%F4%80%86%9Fve+assessment:+A+typology.+British+Educational+Research+Journal,+22+\(4\),+389-404.&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwjXvZyAmrj2AhW8SjABHbeIAesQkeECKAB6BAgBEDY](https://www.google.com/search?sxsrf=APq-WBubgpFGSOrhE61EVnttvOTZk1E23g:1646800520295&q=Tunstall,+P.+%26+Gipps,+C.+(1996).+Teacher+feedback+to+young+children+in+forma%F4%80%86%9Fve+assessment:+A+typology.+British+Educational+Research+Journal,+22+(4),+389-404.&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwjXvZyAmrj2AhW8SjABHbeIAesQkeECKAB6BAgBEDY)

Gorina Sánchez, A., Alonso Berenguer, C. I., Salgado Castillo, A. y Álvarez Schery, J. A.

(2014). La gestión de la información científica proporcionada por el criterio de expertos.

Ciencias de la Información, 45 (2), 39 – 47. <http://eprints.rclis.org/33065/>

Hattie, J. y Clarke, S. (2019). *Visible learning feedback*. Nueva York, Routledge.

Hattie, J. y Timperley, H. (2007). El poder de la retroalimentación. *Review of Educational*

Research, 77, (1), 81–112.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiLm6mhk9v2AhVNDkQIHAKCAQUQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fes.scribd.com%2Fdocument%2F448829246%2FHattie-y-Timperley-2007-El-poder-de-la-retroalimentacion-Espanol&usg=AOvVaw34JrwJ8bHFjHGZYUQF5SR6>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. Quinta Edición.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwino_S9uIP3AhW6STABHXCoCRkQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.uca.ac.cr%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F10%2FInvestigacion.pdf&usg=AOvVaw0S6BhGROt3pwvqwcyBTJ1Q

Le Fevre, D. y Robinson, V. (2015). “The Interpersonal Challenges of Instructional Leadership:

Principals’ effectiveness in conversations about performance issues” *Educational Administration Quarterly*, 51 (1), 58-95.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiZwNKAitP2AhWDSTABHXvBCfcQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fcdn.auckland.ac.nz%2Fassets%2Feducation%2Fabout%2Fresearch%2FLRG%2FLeFevre%2520%26%2520Robinson%2520\(2014\)%2520The%2520Interpersonal%2](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiZwNKAitP2AhWDSTABHXvBCfcQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fcdn.auckland.ac.nz%2Fassets%2Feducation%2Fabout%2Fresearch%2FLRG%2FLeFevre%2520%26%2520Robinson%2520(2014)%2520The%2520Interpersonal%2)

520Challenges%2520of%2520Instructional%2520Leadership.pdf&usg=AOvVaw3eF2mt
ILNjv3KS3nzC7VKQ

Leiva, M. V., Montesinos, C. y Aravena, F. (2016). Liderazgo pedagógico en directores nóveles en Chile: Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores. *RELIEVE*.

Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 22 (2), 1-17

León Muñoz, J. N. (2020). La supervisión educativa y la formación profesional de docentes de educación básica. *Revista Electrónica Entrevista Académica (REEA)*, 2 (5), 255-263.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7806120>

León-Warthon, M. (2021). Evaluación formativa: el papel de retroalimentación en el desarrollo del pensamiento crítico. *Maestro y Sociedad*, 18 (2), 563-571.

<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5359>

Ley Orgánica de Educación Intercultural [LOEI]. (2011). Ministerio de Educación del Ecuador. Registro Oficial N° 417.

Loyola, C. & Carvajal, A. (2019). Retroalimentación efectiva de las prácticas pedagógicas: el caso de las conversaciones desafiantes. *Revista Estudios en Educación*, 2 (3), 67–96.

<http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/67>

Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de competencias*. México: Cengage Learning.

Maldonado H., I. P. y Ordóñez G., L. X. (2020). *Análisis comparativo de los informes de Auditoría a la Gestión Administrativa durante el 2016 y 2018 de la Unidad Educativa*

“Francisco Chico Pacheco”. [Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de

Especialista en Gestión de la Calidad en Educación mención en Auditoría Educativa,

Universidad Nacional de Educación]. Repositorio digital de la UNAE.

<http://repositorio.unae.edu.ec/handle/123456789/2185>

Maldonado N., M. A. (2020). *Auditoría Educativa: Sistematización de Experiencias de la Zona 6*

de Educación del Ecuador. [Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de

Especialista en Gestión de la Calidad en Educación mención en Auditoría Educativa,

Universidad Nacional de Educación]. Repositorio digital de la UNAE.

<http://repositorio.unae.edu.ec/handle/123456789/2185>

Martínez, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Universidad

Nacional de Educación a Distancia.

Martini, G. y Albornoz, Ch. (2019). *La retroalimentación: clave para el liderazgo pedagógico*.

Líderes Educativos. Nota Técnica N° 7. Editorial: Matías Macilla.

https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjYweXVj8n2AhVLSzABHQRwCy0QFnoECAQQAaw&url=https%3A%2F%2Fwww.lidereeducativos.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F09%2FNT7_L1_G.M.-C.A._LA-RETROALIMENTACION-PRACTICA-CLAVE-PARA-EL-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_24-09-19.pdf&usg=AOvVaw3EgSeeMKiLe9-BYvK_jARm

Maturana, H. (1997). La objetividad, un argumento para obligar. *Dolmen Ediciones*.

Medina Pérez, J. G., Giraldoth, D., Valle de Rojas, M. E., Lugo Cueva, L. J. y Nava Reyes, N. J.

(2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de

Educación Media. Panorama, 12 (23), 63-73.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6805692>

Méndez Cares, G. (s. f.). *Guía Práctica: Retroalimentación para el aprendizaje.*

<https://webdelmaestrocmf.com/portal/guia-practica-retroalimentacion-para-el-aprendizaje/>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2016a). *Instructivo para implementación de la observación de clase y la reflexión pedagógica.* Ministerio de Educación.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0toK0nbj2AhUITDABHbYsC8wQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fdes-juj.infed.edu.ar%2Fsitio%2Feducacion-emocional-2019%2Fupload%2FMaturana_Humberto_-_La_Objektividad_Un_Argumento_Para_Obligar.PDF&usg=AOvVaw3FDrZuQEbV0sulF3WLMhME

Ministerio de Educación (2016b). *Manual de Asesoría Educativa.* Quito: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa.* Medios Públicos EP.

Ministerio de Educación. (2018). *Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0.* Ministerio de Educación.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjlio7eg7j2AhUcTTABHXuyCgcQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2>

F%2Fdocuments.ec%2Fdocument%2Fmanual-de-Auditoría-de-calidad-version-2-emitir-la-version-20-del-manual.html&usg=AOvVaw3ZsRmM2IRG3OutigHf7fq3

Ministerio de Educación. (s. f. a). *Código de ética para auditores*. Ministerio de Educación.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiDmMH7j2AhWHTTABHQ7uBQoQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Feducacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2015%2F05%2FCODIGO-DE-ETICA-AUDITORES.pdf&usg=AOvVaw3MAsXaE8w6WTGSQdtiQ8Es>

Ministerio de Educación (s. f. b). *Lineamientos para tipos de Auditoría Educativa*. Quito: Ministerio de Educación.

Morga R., L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Red Tercer Milenio.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2712>

Morocho Q., C. M. y Feijoo M., D.A (2021). *Evaluación del impacto de la Auditoría Educativa en la Gestión de la Calidad de los estándares del desempeño directivo en la Escuela “Alfonso María Borrero”*. [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la Calidad en Educación, Mención Auditoría Educativa, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio digital de la UNAE.

<http://repositorio.unae.edu.ec/handle/123456789/2185>

Moyano, S. (2011). La Supervisión como espacio para la reflexión educativa. *Revista de Educación Social, RES, 13* (1), 1-10. http://www.eduso.net/res/pdf/13/supe_res_13.pdf

- Muñoz, M. (2020). Análisis de las prácticas declaradas de retroalimentación en matemáticas, en el contexto de la evaluación, por docentes chilenos. *Perspectiva Educativa*, 59 (2), 111–135. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2>
- Navarrete, J. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de La Investigación Social*, (1), 47-60. <https://bit.ly/3r3C3uV>
- Ocando Cardozo, H. Y. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23, (3), 42-57. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004>
- Olivo-Franco, J. L. (2020). Modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones educativas hacia una educación de calidad. *Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu.*, 4 (15), 169-180. https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjml4e67f2AhWlsDEKHTPeA_8QFnoECAIQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.bo%2FsciELO.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS2616-79642020000300002&usg=AOvVaw38noONli_LNinG5RGvpGzJ
- Pacheco, L., Fraixedas, S., Fernández-Llamazares, Á. Estela, N., Mominee, R. y Guallar, F. (2012). Perspectives on Sustainable Resource Conservation in Community Nature Reserves: A Case Study from Senegal. *Sustainability*, 4, 3158-3179. <https://doi.org/10.3390/su4113158>

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje*. Barcelona, Graó.

Piruch P., P. C. (2005). *La Supervisión Educativa en el Sistema de Educación Intercultural Bilingüe del Ecuador, como un Proceso Eficiente y Eficaz para Mejorar la Calidad de la Educación* [Tesis presentada como requisito para optar al título de Magíster en Seguridad y Desarrollo, con Mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial, Instituto de Altos Estudios Nacionales]. Repositorio Digital IAEN.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj5jYGGZ_rf2AhXRSzABHT6GAkoQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorioslatinoamericanos.uchile.cl%2Fhandle%2F2250%2F1069807&usg=AOvVaw2dUYsn7gwcMkeYarxSgNxe

Quezada C., S. y Salinas T., C. (2021). Modelo de Retroalimentación para el Aprendizaje. *RMIE*, 26, (88), 225-251.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0x_jGidv2AhVDDkQIHcYpD6EQFnoECAYQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.mx%2Fscielo.php%3Fpid%3DS1405-66662021000100225%26script%3Dsci_abstract&usg=AOvVaw0FaJGsuzUQ0icsQeE4V4t1

Quinton, S. y Smallbone, T. (2010). “Feeding forward: using feedback to promote student reflection and learning: a teaching model”. *Innovations in education and teaching international*, 47 (1), 125-135.

- Quiroga, M. y Aravena, F. (2020). La fuga: Estrategia de directores en situaciones de retroalimentación difíciles. *Perfiles Educativos*, 43 (172), 8-25. DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.172.59149>
- Ramaprasad, A. (1983). On the definition of feedback. *Behavioral Science* 28, 4-13.
- Ramos, E. (2013). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Complutense de Madrid, 37. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural [RGLOEI]. (2012). Ministerio de Educación del Ecuador. Registro oficial N° 754.
- Restrepo, E. (2016). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*. Enviñon Editores.
- Rojas, A., G. F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. JAPAN. UNESCO. Fundación HINENI. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y El Caribe. OREALC/UNESCO. Andros Impresores.
- Sadler, R. (1989). Formative assessment and the design of instructional systems. *Instructional Science* (18), 119-144. <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPo569j8n2AhUCTDABHQnMBv0QFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2FBF00117714&usg=AOvVaw3ggb7ymeVX39rcy7xHx3lv>
- Salgado Quezada, M. del R. (2019). *Descripción De La Retroalimentación Del Equipo Directivo a Las Prácticas Docentes En El Aula Y En Los Procesos De Evaluación De Un Establecimiento Educativo* [Tesis para optar al Grado Académico de Magíster en

Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos, Universidad del Bío-Bío]. Red de Bibliotecas -Chile. [http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2814/3/SalgadoQuezada%2C Margarita del Rosario.pdf](http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2814/3/SalgadoQuezada%2C%20Margarita%20del%20Rosario.pdf)

Sánchez, S. y Carrión-Barco, G. (2021). Modelo didáctico basado en la retroalimentación reflexiva para promover la evaluación formativa. *Rev. Tzhoecoen*, 13 (1), 88-100. DOI: 10.26495/tzh.v13i1.1875

Sanjurjo, L. (2009). *Los dispositivos para la formación en las prácticas profesionales*. Rosarios, Homo Sapiens Ediciones.

Schön, D. (1987). *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona, Paidós.

Seid, G. (2016). Procedimientos para el análisis cualitativo de entrevistas. Una propuesta didáctica. V *Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMeCS)*.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiIw9z-hov3AhVoVTABHbbCDtwQFnoECD4QAQ&url=http%3A%2F%2Felmecs.fahce.unlp.edu.ar%2Fv-elmecs%2Factas-2016%2FSeid.pdf&usg=AOvVaw11pZ2HpU44jTsmrvwcWtuQ>

Seré, R. (2021). *Valoraciones e impacto del feedback en los procesos de práctica reflexiva de directivos: análisis en un caso de formación continua de directores de escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires* [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés]. Repositorio.udes.edu.ar.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi8>



u9zLsoL3AhWdTTABHVgUBP8QFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.ud
esa.edu.ar%2Fjspui%2Fbitstream%2F10908%2F18889%2F1%2F%255BP%255D%255B
W%255D%2520M.%2520Edu%2520Ser%25C3%25A9%252C%2520Ramiro.pdf&usg=A
OvVaw2sWzFm00eYXWAmOceBCZTR

Standaert, R. (2012). *Inspectorías Educativas en Europa: un análisis crítico*. Asociación

Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica, VVOB-Ecuador.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj5IvH5532AhW8QjABHbG-)
&ved=2ahUKEwj5IvH5532AhW8QjABHbG-

AuUQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fecuador.vvob.org%2Fsites%2Fecuador%2F
files%2Finspectorias_educativas_en_europa.pdf&usg=AOvVaw0WXhEkYuVsY5DkNwRJ
vjvx

Steen-Utheim, A. y Wittek, A. (2017). “Dialogic Feedback and Potentialities for Student
Learning”. *Learning, Culture and Social Interaction*, 15, 18–30.

Subsecretaría de Fundamentos Educativos, Dirección Nacional de Estándares Educativos.

(2017). *Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño
Profesional Docente*. Sin Editorial.

Sutton, P. (2012). “Conceptualizing feedback literacy: Knowing, being and acting”. *Innovations
in Education and Teaching International*, 49 (1), 31-40.

Universidad Nacional de Educación [UNAE]. (2017). *Modelo Pedagógico de la Universidad
Nacional de Educación UNAE*. Sin Editorial.



Universidad Nacional de Educación [UNAE]. (s.f.). *Líneas de investigación de la UNAE*. Sin Editorial.

Vallejo-Villacís, G. (2020). Asesoría Educativa en el Ecuador: campos de tensión. *Revista Cátedra*, 3 (3), 88-110. DOI: <https://doi.org/10.29166/catedra.v3i3.2406>

Villanueva Valentín, P. (2001). Qué es calidad. *Quality Progress*, 1-12.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiwgNzJ_rf2AhVFRzABHWHFCUkQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.academia.edu%2F14301578%2FQu%25C3%25A9_es_calidad&usg=AOvVaw2lXgc26dQ1AfBT40_8oVLP

Villarreal L., O. y Landeta R., J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)

Wilson, D. (1999). *Feedback Ladder Protocol. Protocolo de la Escalera de la Retroalimentación*.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbxdWNpJz3AhWOTDABHcoUAbwQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fies7-sfe.infed.edu.ar%2Faula%2Farchivos%2Frepositorio%2F0%2F75%2Fprotocolo-escalera-retroalimentacion.ppt.pdf&usg=AOvVaw34D9b00WBr5fOmXWPj5-1_

Anexos

Anexo A

Medios de verificación/ indicadores de calidad de los estándares de Gestión Escolar.

Estándar	Medio de verificación/ indicadores de calidad
D1.C1.GE1. La oferta del servicio educativo guarda relación con lo que establece el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	-Resolución de autorización de creación y permiso de funcionamiento vigente.
D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.	-Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente, vigente y registrado.
D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.	-Documento de procedimientos académicos y administrativos acorde al contexto institucional.
D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	-Plan de Capacitación Profesional Institucional acorde a las necesidades de formación.
D2.C2.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.	-Plan de Acompañamiento Pedagógico alineado a la PCI y aprobado por la autoridad correspondiente.
D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.	-Lineamientos y/o resoluciones para el reconocimiento de méritos en función del contexto de la IE.
D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.	-Archivos físicos o magnéticos con información académica y administrativa de la institución.
D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.	-Documento de lineamientos para la comunicación administrativa y académica para la comunidad educativa.
D1.C4.GE9. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.	-Documento de lineamientos para la optimización del uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos acorde a su realidad institucional.

	-Inventarios de infraestructura y equipamiento.
D1.C4.GE10. Los servicios complementarios que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	-Documentos y/o contratos que evidencien el funcionamiento de los servicios complementarios, acorde a la oferta educativa.
D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	-Planificación Curricular Institucional (PCI) o su equivalente de acuerdo al contexto de la IE, elaborado, aprobado y socializado.
D2.C1.GE12. Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	-Planificación Curricular Institucional (Lineamientos de evaluación).
D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socio afectivas y pedagógicas del estudiantado.	-Planificación (POA) del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) aprobada.
D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	-Planificación Curricular Institucional con lineamientos y estrategias de refuerzo académico y acorde al contexto institucional.
D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.	-Código de Convivencia vigente construido participativamente, ratificado por el distrito educativo.
D3.C1.GE16. Cuenta con los organismos institucionales conformados y en funciones.	-Actas de conformación y/o ratificación de los organismos institucionales según el contexto de la IE y la normativa vigente.
D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	-Acuerdos, convenios, proyectos, programas y/o documentos de gestión, programas que evidencien intenciones de cooperación interinstitucional que fortalezcan los procesos de enseñanza aprendizaje.
D4. C1.GE18. Se implementan planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado.	-Plan Institucional para la Reducción de Riesgos (PIRR) actualizado.

Nota: Adaptado de las reformas al Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa, Subsecretaría de Fundamentos Educativos y DNAGED.

Anexo B

Medios de verificación/ indicadores de calidad de los estándares de Desempeño Profesional

Directivo.

Estándar	Medio de verificación/ Indicadores de calidad
D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	-Distributivo de personal aprobado.
D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI).	-Documento de seguimiento de la implementación de la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional.
D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.	-Documento sobre la aplicación de procedimientos académicos y administrativos.
D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	-Documento de implementación del Plan de Capacitación profesional institucional.
D2.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.	-Documento de monitoreo de las actividades contempladas en el Plan de Acompañamiento Pedagógico.
D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.	-Documentos emitidos como reconocimiento de méritos alcanzados.
D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.	-Reporte institucional de información administrativa y académica actualizada y completa en digital o físico.
D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los	-Documentos de medios de información utilizados.

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

organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente. organismos institucionales según el contexto de la IE.

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. -Documento que evidencie la participación en actividades asociadas a los vínculos de cooperación.

D4.C1.DI21. Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión de riesgos, seguridad y autocuidado. -Documento de ejecución de actividades realizadas.

Nota: Adaptado de las reformas al manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa, Subsecretaría de Fundamentos Educativos y DNAGED.

Anexo C

Medios de verificación/ indicadores de calidad de los estándares de Desempeño Profesional

Docente.

Estándar	Medio de verificación/ Indicadores de calidad
D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente.	-Certificados de participación en capacitaciones.
D1.C2.DO2. Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D1.C3.DO3. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).	-Registro de calificaciones. -Registro de asistencia. -Planificación Microcurricular.
D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.	-Reporte de comunicación de resultados de aprendizaje generados en el sistema.
D1.C4.DO5. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D2.C1.DO6. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI).	-Planificación Curricular Anual (PCA).
D2.C1.DO7. Elabora planificaciones microcurriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.	-Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D2.C1.DO9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica

aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.	(realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D2.C1.DO10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.	-Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones microcurriculares.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.	-Planificación microcurricular. -Ficha de observación áulica (realizada por el directivo de la institución o el AuEd).
D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado.	-Registro de asistencia a actividades de refuerzo académico.
D3.C1.DO14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución.	-Documentos detallados en el Código de Convivencia Institucional.
D4.C1.DO15. Ejecuta los procedimientos establecidos en los planes integrales y los protocolos de gestión de riesgos.	-Documentos de los planes y protocolos de gestión de riesgos.
D4.C1.DO16. Comunica a la autoridad o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.	-Reporte de situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado.

Nota: Adaptado de las reformas al manual para la implementación de y evaluación de los estándares de calidad educativa, Subsecretaría de Fundamentos Educativos, DNAGED y Acuerdo Ministerial 00006-A (MINEDUC, 2021).

Anexo D

Conformación del equipo de AuEd (EAuEd) por tamaño de la IE en una ARG/AEFi.

N° estudiantes IE	EAuEd	N° observacion es áulicas	N° días preinvestiga ción	N° días trabajo en campo	N° días de auditoría	Muestra revisión documental
1 a 100	2	2	2	3	5	100%
101 a 500	2	4	2	3	5	100%
501 a 1000	2	6	2	3	5	100%
1001 a 1500	2	12	2	3	5	50%
1501 a 2000	2	14	2	3	5	40%
2001 a 2500	3	16	2	3	5	30%
2501 a 3000	3	26	2	3	5	25%
Más de 3000	4	42	2	4	6	20%

Conformación de EAuEd por tamaño de la IE en una A-SARG.

N° estudiantes IE	EAuEd	N° observaciones áulicas	N° días preinvestigación	N° días trabajo en campo	N° días de auditoría
1 a 100	2	4	1	3	4
101 a 500	2	4	1	3	4
501 a 1000	2	4	1	3	4
1001 a 1500	2	4	1	3	4
1501 a 2000	2	4	1	3	4
2001 a 2500	2	4	1	3	4
2501 a 3000	2	4	1	3	4
Más de 3000	2	4	1	4	4

Conformación de EAuEd por tamaño de la IE en una AERC.

N° estudiantes IE	EAuEd	N° observaciones áulicas	N° días preinvestigación	N° días trabajo en campo	N° días de auditoría
1 a 100	1-2	N/A	N/A	1	1

101 a 500	1-2	N/A	N/A	1	1
501 a 1000	1-2	N/A	N/A	1	1
1001 a 1500	1-2	N/A	N/A	1	1
1501 a 2000	1-2	N/A	N/A	1	1
2001 a 2500	1-2	N/A	N/A	1	1
2501 a 3000	1-2	N/A	N/A	1	1
Más de 3000	1-2	N/A	N/A	1	1

Nota: Adaptación de los lineamientos para tipos de AEd.

Anexo E

Asistente de observación áulica.

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN ZONAL 6											
AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA											
FECHA:						GRADO / CURSO:					
INSTITUCIÓN:						UNIDAD DIDÁCTICA:					
DOCENTE:						CLASE / TEMA:					
OBSERVADOR:						FECHA:					
ASISTENTE DE OBSERVACIÓN ÁULICA EGB/BGU											
Nro.	CÓDIGO ESTÁNDAR	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DOCENTE	ORIENTACIONES BÁSICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INDICADORES	CUMPLIMIENTO	RESULTADO ALERTA	Información para la retroalimentación con el docente			
1	02.C2.002	Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.	Verificar que el docente aplica estrategias innovadoras para mejorar su práctica pedagógica en el aula. * Los procedimientos sugeridos del Manual de Estándares de Calidad Educativa deben ser utilizados para la retroalimentación al Docente en el caso de no cumplir con el estándar.	*Pruebas escritas/orales.	Pregunta al observador la planificación microcurricular. Pregunta a la clase el objetivo de aprendizaje y propone su reflexión. Pregunta la DCD contextualizada (desagregada, gradada y contextualizada). Comienza indicadores de logro a nivel de comprensión (leer, interpretar y asociar). Aplica las recomendaciones producto del acompañamiento anterior.	0,5 0,5 0,5	AM	...Supervisión de registro			
2	01.C1.003	Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).	Observar que este docente utiliza registros de información (notas, asistencias, planificaciones, entre otros) en su labor en el aula. * Los procedimientos sugeridos del Manual de Estándares de Calidad Educativa deben ser utilizados para la retroalimentación al Docente en el caso de no cumplir con el estándar.	* Reportes del registro de la información.	Cuenta con registros físicos o digitales de las calificaciones de aprendizaje, comportamiento y asistencia. Revisa las tareas / cuadernos / deberes / libros de trabajo. Registra información de estudiantes con NEE. Registra la asistencia de los estudiantes.		SI	...Supervisión de registro			
								%			
								%			
FECHA:			03/01/2020								
ELABORADO POR:			Auditor José Zúñiga Z.								
VALIDADO POR:			CAuditor								
FECHA DE AJUSTES:			18/4/2022								
AJUSTES POR:			Auditor Fausto Colcha W y Flavio Álvarez A.								

Link del asistente de observación áulica.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wAxCbgWQsy-3MGHIACh_qlqci7WQnjKW/edit?usp=sharing&ouid=100204379174289501563&rtpof=true&sd=true

Anexo F

Segmentación/ grillado de las entrevistas.

<i>Entrevistados</i>	<i>1.- Conocimiento e importancia de la retroalimentación.</i>	<i>2.- Descripción del proceso de Retroalimentación.</i>	<i>3.- Aspectos actitudinales del AuEd.</i>	<i>4.- Comunicación en la Retroalimentación (escrita o verbal).</i>	<i>5.- Categorías emergentes.</i>
----------------------	--	--	---	---	-----------------------------------

<p>DOCENTE - NA (1)</p>	<p>La retroalimentación es un proceso para mejorar, para retroalimentar el proceso de aprendizaje.</p> <p>Aspectos positivos de la retroalimentación: el hecho de que a uno le indican en lo que está fallando, porque de ahí mis clases fueron mejorando.</p> <p>Aspectos a mejorar en la retroalimentación: Entonces a veces nosotros no sabemos los parámetros con que va a ser evaluada la institución, eso sería bueno que nos hagan conocer, qué aspectos se va a evaluar, ya sea en lo que es la parte administrativa y también en la docencia.</p>	<p>Encuentro con el docente: El AuEd me convocó para la retroalimentación, me indicó lo que estuvo bien y lo que fallé. La vicerrectora estuvo conmigo, solo estuvo acompañando nada más, pero a la retroalimentación ella no llegó, solo el AuEd. En el proceso de construcción del conocimiento él tuvo sus parámetros que fue evaluando (cuáles son esos parámetros, habla de una rúbrica), pero exactamente no me acuerdo, en el último proceso había que mejorar en el método pedagógico institucional del constructivismo; y un poquito de la diversidad. Para la retroalimentación el AuEd le pidió al docente la bitácora</p>	<p>Él (AuEd) tenía una manera muy amistosa de sobrellevar el momento de dar las conclusiones. El AuEd tuvo una actitud positiva porque, si bien es cierto son profesionales en la rama de AEd, primero lo que hizo es entrar en confianza, conversar, y luego de ahí profundizó lo que es la observación áulica, dio mucha confianza.</p>	<p>Encuentro con la comunidad educativa: En la última etapa del proceso de AEd nos dieron un informe general al personal administrativo, docentes, autoridades y padres de familia. La comunicación fue sólo verbal, de manera personal.</p>	<p>El AuEd dirigió la retroalimentación, el protocolo en una A-SARG, no contempla eso. En cuanto a los compromisos de mejora de la observación de clases, la docente indica que “no me acuerdo que firmé”.</p>
--------------------------------	--	---	---	--	--

		profesional (el AuEd aplicó la trazabilidad). El AuEd sí los registró (se refiere a acuerdos y compromisos).			
--	--	--	--	--	--

<p>DOCENTE - EQ (2)</p>	<p>La retroalimentación es un refuerzo, es volver a reforzar un tema por el cual uno no se ha entendido a fondo, entonces para que quede en claro todo y no queden vacíos.</p> <p>Aspectos positivos de la retroalimentación: seguir un proceso de metodología adecuada, de acuerdo a la realidad, al entorno de acá, También basarme para conocer cuando uno va a empezar la clase de los conocimientos previos del estudiante.</p> <p>Aspectos a mejorar, no se me viene al caso porque como son personas expertas en el asunto.</p>	<p>Cuando vinieron los señores AuEd fui seleccionado (se refiere para la observación), no sé cómo fue eso, estuve un poquito nervioso..., después ya me calmé un poco, nos familiarizamos.</p> <p>La AEd hizo la retroalimentación, pero en ese momento creo el rol de la AEd fue sentarse como si fuera un alumno y observar cómo preparé la clase, en ese momento no me dijeron si está bien o mal, ese informe después se llegó a saber es porque le daban las autoridades de la institución en qué he fallado (se infiere que el informe se refiere a los resultados de la observación). La retroalimentación creo me hizo la compañera Johana (Vicerrectora). La</p>	<p>La licenciada que me auditó fue como si fuera un alumno, inspiraba confianza para no ponerle nervioso a uno, todo el comportamiento durante la AEd, en todo el proceso se portaron de lo mejor.</p>	<p>Los resultados, claro, no fue el mismo día, no recuerdo exactamente, pero creo que fue al siguiente o tercer día que nos dieron los resultados las autoridades de aquí. (probablemente, se refiere al informe final de AEd).</p>	<p>El docente no precisa con seguridad si la retroalimentación la hizo la auditora o vicerrectora. Ellos (AuEd) no participaron mucho cuando se dio la retroalimentación (el docente, no específica).</p> <p>Sugerencia para mejorar el proceso de AEd: se informe con más anticipación.</p>
--------------------------------	--	---	--	---	--



		retroalimentación se dio únicamente con mi persona.			
--	--	---	--	--	--

<p>DIRECTIVO- JO (3)</p>	<p>Como un proceso que nos ayuda a mejorar en sí todo lo que es la institución educativa, gracias a eso uno se vio las falencias que tiene en la institución (se debería precisar también las fortalezas/buenas prácticas). _Los únicos parámetros que nos dieron para la retroalimentación más era que tratemos de desarrollar, de realizar los documentos (a esto debe sumarse la retroalimentación a la observación áulica, que consta en la descripción del proceso) que nos faltaran e incluso nos dieron pautas de cómo ir desarrollando y mejorando algunos de ellos. _En la retroalimentación, al principio estuvimos nerviosos, porque fue la primera vez y como yo estaba recién de directivo, no sabe qué documentos le</p>	<p>La retroalimentación fue en documentos, nos dieron el instructivo (se refieren al manual de estándares), nos iban indicando paso por paso cómo debíamos desarrollar cada uno de estos documentos que deben contar aquí en la institución, sí nos ayudaron bastante en eso. _En cuanto a la retroalimentación de la observación áulica, ellos (se refiere a los AuEd) tenían una ficha en la computadora, todo lo que uno iba haciendo, lo iban poniendo directamente en el computador y luego se imprimía y se firmaba (¿se refiere a la ficha de observación áulica o al informe final?).</p>	<p>Los AuEd fueron muy accesibles, en ningún momento vi hostilidad por parte de ellos, más bien apoyando, es como cuando entramos a las aulas, ellos solo acompañaron, no opinaron, no dijeron nada, muy respetuosos, ambos AuEd _En la retroalimentación, luego de la observación áulica, actuaron con tranquilidad, y si hicieron una que otra pregunta, pero con toda normalidad, hubo mucha consideración tanto de mis compañeros como de ellos a mis compañeros.</p>	<p>Primero fue a todos, nos llamaron a todos los docentes, padres de familia y estudiantes, estuvieron representantes y se nos comunicó a todos cómo estaba esta retroalimentación, qué es lo que se ha avanzado a hacer, lo que todavía nos está faltando (presumo que se refieren al informe final)</p>	<p>Se habla de la retroalimentación con todos los actores (directivos con la revisión documental; docentes con lo pedagógico; padres y estudiantes con el bienestar en la institución y criterio de ellos sobre los docentes). _Sugieren se realice una retroalimentación antes de la visita de AEd.</p>
-------------------------------------	--	---	---	---	--

	<p>va a faltar y los que teníamos estaban bien o mal (dan énfasis a la retroalimentación de la revisión documental).</p>				
--	--	--	--	--	--

<p>DIRECTIVO- CO (4)</p>	<p>En cuanto al proceso de retroalimentación, sería esto después de las observaciones áulicas, fue un proceso de aprendizaje para mí porque en realidad no sabía cómo se debía hacer este proceso, lo estaba haciendo de otra manera (¿cuál es la forma?) y ahí con los señores AuEd se realizó de otra forma, (de cumplimiento) entonces ahí fui aprendiendo un poquito más, en el caso de la retroalimentación. En la inducción no nos orientaron muy bien en ese sentido. Fue innovador porque fue de aprendizaje para mí.</p> <p>Un proceso de aprendizaje, de conocimiento, que nos favorece a nosotros como directivos porque estamos en constante aprendizaje, para nosotros es muy bueno.</p>	<p>Entre los aspectos relevantes fue la revisión de documentos, en cuanto a nosotros como recién habíamos ingresado en aquel entonces a los cargos directivos, la documentación en su totalidad no hubo. En el Ministerio había una base de preguntas que nosotros teníamos que hacer a los docentes. En cambio, con los señores AuEd, fueron preguntas del proceso de la clase, fue al inicio a lo mejor una felicitación al docente, luego se dieron los aspectos relevantes de la clase y, al final, se le dio como una recomendación en lo que nosotros como directivos tendríamos que trabajar. En mi caso fueron las bitácoras, era que si constaba toda la</p>	<p>Los AuEd fueron unas personas muy capacitadas, personas que nos brindaron confianza en el momento, como ellos decían nosotros no venimos a evaluar, ni a calificar en algo, si está mal no nos van a sancionar. Es para ayudarnos, que vaya en marcha de la institución, se portaron muy bien, aprendí bastante, nos ayudó mucho esa visita, porque nos fuimos preparando para la siguiente visita, para ver qué documentos nos faltaba y cómo debíamos llevar este proceso administrativo, fue muy bueno. En el aspecto de la retroalimentación a mí</p>	<p>Resultados en sí, lo que quedó fue en documentación escrita, nos reunieron a todos los docentes y nos dieron a conocer todo. Ellos nos daban lo mejor a manera de ejemplos de cómo debíamos trabajar. Así, en la observación de clases nos faltó dar el objetivo, nos indicaba cómo debíamos hacerlo, en qué momento podemos hacerlo. En el aspecto de aplicar la interdisciplinariedad, eso también nos dio a conocer cómo debíamos hacer. Fue algo bueno porque</p>	<p>Yo estaba un poco nerviosa porque era la primera vez, pero a medida que íbamos conversando ya me iba tranquilizando y más bien fue una experiencia muy acogedora, porque fui aprendiendo de lo que ellos me dijeron, entonces como que ya me estaba preparando.</p>
------------------------------	---	---	--	--	--

		<p>documentación, si estaban las planificaciones, las evaluaciones diagnósticas, las evaluaciones formativas, el plan de acción tutorial, esos documentos nos iban viendo.</p> <p>Ellos tenían un instructivo, los estándares educativos, en eso ellos nos iban viendo el proceso, nos iban calificando.</p> <p>Lo que estaba dentro de los estándares educativos, eso son los documentos que nos solicitaron.</p> <p>A los docentes era después de la clase, enseguida, les llamábamos a la dirección y ahí hicimos la retroalimentación. A los directivos creo fue en el cuarto día o al último, fue casi al final.</p>	<p>como directivo no me gustó es que me hicieron como a modo de preguntas, como una evaluación, como tomarme una prueba, no sé si eso va dentro de AEd, me empezaron a preguntar cosas, bueno uno como docente sí está preparado, pero a veces por los nervios se confunde, se equivoca, eso es lo que no me gustó que me hayan hecho preguntas de historia, de matemática, de física.</p> <p>Fue durante una entrevista que me hicieron, ahí fue que me preguntaron, eso no lo vi bueno.</p> <p>De que ellos nos compartan sus experiencias vividas.</p>	<p>ellos nos enseñaban a través de un ejemplo, de cómo debíamos aplicar en la práctica.</p> <p>Los compromisos no fueron impuestos, más bien fue a manera de recomendación para que nuestra próxima AEd fuera mejor, fue tanto a nosotros como directivos y a los docentes en base a todo el proceso que se llevó a cabo.</p>	
--	--	---	---	---	--

<p>AUDITOR-AD (5)</p>	<p>En fortalecer los principios de la Administración General, PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR todos los procesos. Así motivados los directivos iban a comprender que sí se realizan documentos, estos deben ser implementados. Esta retroalimentación se dio debido a que en los planteles en general, sin que se la excepción en la Nicanor Aguilar se elaboran documentos pero no se implementan. La AEd se debe dar siempre y cuando sirva para la toma de decisiones, es decir, hay compromisos que deben ser verificados.</p>	<p>Una vez que se ha comunicado a los directivos de la IE la fecha de visita para la A-SARG, según cronograma, previamente conocido, se da paso a la inducción, en donde se hizo conocer las actividades planificadas con motivo de esta AEd, esto eran las tareas a cumplirse; estrategia que sirvió de manera especial para bajar las tensiones de docentes que se encontraron preocupados por la revisión de sus planificaciones y de las observaciones áulicas. Como parte de las actividades planificadas en la A-SARG se realizaron visitas áulicas a docentes, de manera especial de asignaturas de las cuatro áreas fundamentales, es decir</p>	<p>Mi actitud, luego de haber observado las clases de los docentes fue de abrirme a un diálogo de manera que se pueda conocer las razones por las cuales ellos actuaron de una o de otra forma; así mismo, se permitió que ellos mismos manifiesten las posibles fallas en el proceso y sobre todo, de cuáles serían sus compromisos tendientes a cambiar el rol docente; de un maestro sabelotodo a un maestro guía y conductor. Mejorar el manejo del liderazgo como una herramienta para conseguir información tendiente a realizar seguimiento de las actividades a cumplirse.</p>	<p>En espacios en donde nos sentimos con confianza y sobre todo reservados para no crear malestar de los actores retroalimentados. Los compromisos asumidos por los retroalimentados a cumplir las etapas de la Administración General.</p>	<p>Como recomendación, dejar que los entrevistados tomen la iniciativa para sobre dificultades presentar alternativas de mejora.</p>
---------------------------	---	---	--	---	--

		<p>Matemática; Lengua y Literatura, Estudios y Ciencias Naturales.</p> <p>Cumplida las vistas en el aula, se procedió a realizar retroalimentación al trabajo ejecutado por los docentes observados, quienes quedaron comprometidos a mejorar su labor en el aula permitiendo elevar el nivel de participación estudiantil en la construcción de sus nuevos conocimientos.</p> <p>Como parte de la A-SARG, también se realizó la verificación documental, actividad que consistía en revisar la información con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad educativa: planificaciones curriculares, PEI, Código de Convivencia, Manuales</p>	<p>La retroalimentación es buena cuando los entrevistados presentan compromisos.</p>		
--	--	---	--	--	--

		<p>de procedimientos, planes de acompañamiento pedagógico, capacitación, de mejora, entre otras.</p> <p>Se sugirió a los directivos, institucionalizar las visitas áulicas a sus docentes como una estrategia para mejorar su desempeño.</p> <p>Por su puesto cumpliendo con un procedimiento que esté enmarcado en un plan de acompañamiento pedagógico, el cual parta de un diagnóstico técnico y que sus resultados sirvan para la toma de decisiones, como por ejemplo, dar paso a un plan de capacitación permanente.</p> <p>Ellos estaban motivados a cambiar su práctica educativa en función de abrirse al trabajo colaborativo tendiente a garantizar una educación</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>de calidad.</p> <p>La retroalimentación se dio luego de revisar documentos relacionados con los estándares de calidad educativa y posterior a las visitas áulicas.</p> <p>Sólo se piden documentos relacionados con los estándares de calidad educativa.</p>			
--	--	---	--	--	--

<p>AUDITOR - LL (6)</p>	<p>Además de la inducción, retroalimentación, observación de clases, revisión documental, en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG), es sumamente importante considerar las fases de la AEd, como la planificación de la AEd, contacto con la institución educativa (IE), así como la fase de la Preinvestigación, entendiendo donde se hace el análisis y estudio de los resultados de la ARG; así como los hallazgos y recomendaciones realizadas en cada uno de los estándares de estado situacional institucional con las alertas rojo y amarillo. Apoyo a los procesos pedagógicos gestados en la retroalimentación efectuada a los docentes.</p>	<p>la retroalimentación en la A_SARG, se realiza al docente por parte del directivo de la institución en la presencia del AuEd y luego se retroalimenta al directivo por parte del AuEd en base a los resultados de la observación áulica y la retroalimentación al docente por parte del directivo. La retroalimentación al directivo se realiza de manera personal, individual, a puertas cerradas y toda la retroalimentación es confidencial, además se debe propiciar un ambiente agradable de trabajo, la retroalimentación no es un espacio para mofar el trabajo del directivo sino para sugerir aspectos que</p>	<p>En el proceso de la A_SARG, el AuEd no hace la retroalimentación a los docentes, sino al directivo. El comportamiento del AuEd durante la retroalimentación del directivo al docente, se ha propiciado un ambiente agradable y acogedor para el directivo y docente puedan desenvolver libre y espontáneamente. A los directivos se pide que utilicen fichas de observación áulica para su retroalimentación a los docentes, con los indicadores (actividades iniciales, proceso de enseñanza aprendizaje y ambiente de aula se realiza con los mismos</p>	<p>Luego de la retroalimentación en los diferentes espacios indicados en el numeral siete, se realiza un resumen ejecutivo la misa que es socializados a los actores de la comunidad educativa y finalmente se presenta el resumen de los hallazgos de la AEd, donde se explicita cuantos Estándares de Gestión Escolares queda en satisfactores (alerta verde), en proceso (alerta amarilla) y no cumple (alerta roja); cuantos estándares del Desempeño Directivo queda en</p>	<p>Como recomendación la retroalimentación en la A-ASARG, debe ser al directivo y al docente para que sea más beneficiosa. En las instituciones del SEIB deben utilizar el código lingüístico de la zona (pueblo o nacionalidad). En la retroalimentación a los docentes y directivos del SEIB, utilizar saberes y conocimientos de la localidad.</p>
-----------------------------	---	---	---	--	---

		<p>debe mejorar como asesor interno de la institución.</p> <p>La AEd siempre se basa en las disposiciones constitucionales, LOEI, R-LOEI, Acuerdos Ministeriales, para el caso de la retroalimentación nos enmarcamos en el numeral 14 del numeral 4 de principios del Acuerdo Ministerial 0450-13 de diciembre de 2013.</p> <p>Se hace la retroalimentación en la revisión documental, luego de la observación áulica, recorrido de la institución y en emisión del informe final.</p> <p>En la AEd no se puede solicitar documentos adicionales a lo establecido en los estándares de calidad educativa.</p>	<p>parámetros).</p> <p>Es evidente que los directivos y docentes están más familiarizados con los procesos y por ende he sentido el trabajo de retroalimentación mucho más amigable.</p>	<p>satisfactorios (alerta verde), en proceso (alerta amarilla) y no cumple (alerta roja); finalmente cuántos Estándares del Desempeño Profesional Docente queda en satisfactorios (alerta verde), en proceso (alerta amarilla) y no cumple (alerta roja).</p> <p>Aspectos positivos de la retroalimentación son: personalizada y confidencial; se basa en la ficha de observación áulica; trabajo eminentemente pedagógico.</p>	
--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G

Rúbrica para la revisión de validez de contenidos por criterio de expertos.

EVALUACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE RETROALIMENTACIÓN

CONTEXTO: La revisión de la guía metodológica de retroalimentación es fundamental como parte del trabajo de titulación en la especialización en Gestión de la Calidad, mención Auditoría Educativa de la UNAE.

Estimados señora y señores Auditores, aprovechamos la oportunidad para expresarles un cordial saludo, al mismo tiempo solicitamos su valioso aporte para realizar la revisión del contenido por criterio de expertos de la guía metodológica de retroalimentación para auditores educativos en una A-SARG, reiterando nuestra inmensa gratitud y consideración.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar de manera voluntaria en el proceso de investigación sobre “la retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa “Nicanor Aguilar Maldonado”, 2021-2022, realizado por: Fausto Efraín Colcha Narea y Flavio Eduardo Álvarez Álvarez, estudiantes de la Especialización en Gestión de la Calidad en Educación, mención en: Auditoría Educativa en la Universidad Nacional de Educación; el propósito de la investigación es recabar información acerca del proceso de retroalimentación que realiza el auditor educativo en el proceso de A-SARG.

OBJETIVO: Revisar la validez de contenidos de la guía metodológica de retroalimentación en una A-SARG por criterio de expertos a fin de verificar su pertinencia.

CONSIGNA: Los criterios para la revisión, su descripción y valoración se especifican a través de una rúbrica.

Indique el grado de cumplimiento frente a las siguientes afirmaciones:

(1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)

N°	CRITERIOS	Grado de cumplimiento					
		1	2	3	4	5	6
1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA/ LEGAL La guía se fundamenta en estudios teóricos y/o legales.						
2	PERTINENCIA La guía es pertinente para la retroalimentación del AuEd.						
3	ENFOQUE DE LOS LINEAMIENTOS Los lineamientos se enfocan en la tarea que cumple el AuEd.						
4	ADECUACIÓN Las consignas se comprenden con facilidad (claras, precisas, no ambiguas, acordes al lenguaje de AEd).						

<p>5</p>	<p>FACTIBILIDAD</p> <p>La guía es aplicable en situaciones de auditoría de seguimiento.</p>						
<p>6</p>	<p>CONTEXTUALIZACIÓN</p> <p>La guía responde al contexto de desenvolvimiento del AuEd.</p>						
<p>7</p>	<p>ESTRUCTURA DE LA GUÍA</p> <p>La guía metodológica cumple con la estructura básica: Carátula, créditos, índice, presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de AEd y retroalimentación, marco legal referencial, fundamentación teórica, procedimientos y protocolos por fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos.</p>						
<p>8</p>	<p>COHERENCIA</p> <p>Existe una relación lógica entre todos los elementos de la guía.</p>						
<p>9</p>	<p>EXTENSIÓN</p>						

	La extensión de la guía es adecuada.						
--	--------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Observaciones y recomendaciones en relación a la guía metodológica.	
Motivos por los que no se ajusta a la fundamentación teórica/legal.	
Motivos por los que la guía no es pertinente.	
Motivos por los que el enfoque de lineamientos no se relaciona a la tarea del AuEd.	
Motivos por los que las consignas no son adecuadas.	
Motivos por los que la guía no es factible en su ejecución.	
Motivos por los que la guía no se contextualiza a la AEd.	

Motivos por los que la guía no cumple la estructura básica.	
Motivos por los que no existe coherencia entre los componentes de la guía.	
Motivos por los que no existe la extensión adecuada.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

EVALUACIÓN GENERAL DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan.

Ítem	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez general de la guía.				



Pertinencia de la guía.				
--------------------------------	--	--	--	--

Identificación del experto

Nombres y apellidos	
Cédula de identidad	
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Auditor Educativo Cuarto nivel Coordinación de Educación Zonal 6
E-mail	
Teléfono convencional/ celular	
Firma	

Anexo H

Validez de contenidos por criterio de expertos (firmadas).

EVALUACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE RETROALIMENTACIÓN

CONTEXTO: La revisión de la guía metodológica de retroalimentación es fundamental como parte del trabajo de titulación en la especialización en Gestión de la Calidad, mención Auditoría Educativa de la UNAE.
Estimados señora y señores Auditores, aprovechamos la oportunidad para expresarles un cordial saludo, al mismo tiempo solicitamos su valioso aporte para realizar la revisión del contenido por criterio de expertos de la guía metodológica de retroalimentación para auditores educativos en una A-SARG, reiterando nuestra inmensa gratitud y consideración.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar de manera voluntaria en el proceso de investigación sobre “la retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, 2021-2022, realizado por: Fausto Efraín Colcha Narea y Flavio Eduardo Álvarez Álvarez, estudiantes de la Especialización en Gestión de la Calidad en Educación, mención en: Auditoría Educativa en la Universidad Nacional de Educación; el propósito de la investigación es recabar información acerca del proceso de retroalimentación que realiza el auditor educativo en el proceso de A-SARG.

OBJETIVO: Revisar la validez de contenidos de la guía metodológica de retroalimentación en una A-SARG por criterio de expertos a fin de verificar su pertinencia.

CONSIGNA: Los criterios para la revisión, su descripción y valoración se especifican a través de una rúbrica.

Indique el grado de cumplimiento frente a las siguientes afirmaciones:

(1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)

Nº	CRITERIOS	Grado de cumplimiento					
		1	2	3	4	5	6
1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA/ LEGAL La guía se fundamenta en estudios teóricos y/o legales.						X
2	PERTINENCIA La guía es pertinente para la retroalimentación del AuEd.					X	
3	ENFOQUE DE LOS LINEAMIENTOS Los lineamientos se enfocan en la tarea que cumple el AuEd.					X	
4	ADECUACIÓN Las consignas se comprenden con facilidad (claras, precisas, no ambiguas, acordes al lenguaje de auditoría).					X	
5	FACTIBILIDAD La guía es aplicable en situaciones de auditoría de seguimiento.					X	
6	CONTEXTUALIZACIÓN La guía responde al contexto de desenvolvimiento del AuEd.				X		
7	ESTRUCTURA DE LA GUÍA La guía metodológica cumple con la estructura básica: Carátula, créditos, índice, presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de auditorías educativas y retroalimentación, marco legal referencial, fundamentación teórica, procedimientos y protocolos por fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos.						X
8	COHERENCIA Existe una relación lógica entre todos los elementos de la guía.					X	
9	EXTENSION La extensión de la guía es adecuada.						X

Observaciones y recomendaciones en relación a la guía metodológica.	
Motivos por los que no se ajusta a la fundamentación teórica/legal.	N/A
Motivos por los que la guía no es pertinente.	N/A
Motivos por los que el enfoque de lineamientos no se relaciona a la tarea del AuEd.	N/A
Motivos por los que las consignas no son adecuadas.	N/A
Motivos por los que la guía no es factible en su ejecución.	N/A
Motivos por los que la guía no se contextualiza a la auditoría.	La Guía menciona que la retroalimentación se realiza a la A-SARG, sin embargo, se enfoca en una parte del proceso, la retroalimentación de la observación áulica.
Motivos por los que la guía no cumple la estructura básica.	N/A
Motivos por los que no existe coherencia entre los componentes de la guía.	N/A
Motivos por los que no existe la extensión adecuada.	N/A
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	N/A

EVALUACIÓN GENERAL DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan.

Ítem	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez general de la guía.		x		
Pertinencia de la guía.		x		

Identificación del experto

Nombres y apellidos	José Elías Zhunio Zhunio	
Cédula de Identidad	0101944171	
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Auditor Educativo Cuarto nivel Coordinación de Educación Zonal 6	
E-mail	jose.zhunio@educacion.gob.ec	
Teléfono convencional/ celular	0995607109	
Firma	JOSE ELIAS ZHUNIO ZHUNIO	Firmado digitalmente por JOSE ELIAS ZHUNIO ZHUNIO Fecha: 2022.04.14 22:27:11 -05'00'

EVALUACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE RETROALIMENTACIÓN

CONTEXTO: La revisión de la guía metodológica de retroalimentación es fundamental como parte del trabajo de titulación en la especialización en Gestión de la Calidad, mención Auditoría Educativa de la UNAE.

Estimados señora y señores Auditores, aprovechamos la oportunidad para expresarles un cordial saludo, al mismo tiempo solicitamos su valioso aporte para realizar la revisión del contenido por criterio de expertos de la guía metodológica de retroalimentación para auditores educativos en una A-SARG, reiterando nuestra inmensa gratitud y consideración.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar de manera voluntaria en el proceso de investigación sobre “la retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, 2021-2022, realizado por: Fausto Efraín Colcha Narea y Flavio Eduardo Álvarez Álvarez, estudiantes de la Especialización en Gestión de la Calidad en Educación, mención en: Auditoría Educativa en la Universidad Nacional de Educación; el propósito de la investigación es recabar información acerca del proceso de retroalimentación que realiza el auditor educativo en el proceso de A-SARG.

OBJETIVO: Revisar la validez de contenidos de la guía metodológica de retroalimentación en una A-SARG por criterio de expertos a fin de verificar su pertinencia.

CONSIGNA: Los criterios para la revisión, su descripción y valoración se especifican a través de una rúbrica.

Indique el grado de cumplimiento frente a las siguientes afirmaciones:

(1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = en desacuerdo más que en acuerdo, 4 = de acuerdo más que en desacuerdo, 5 = de acuerdo, 6 = muy de acuerdo)

Nº	CRITERIOS	Grado de cumplimiento					
		1	2	3	4	5	6
1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA/ LEGAL La guía se fundamenta en estudios teóricos y/o legales.						X
2	PERTINENCIA La guía es pertinente para la retroalimentación del AuEd.					X	
3	ENFOQUE DE LOS LINEAMIENTOS Los lineamientos se enfocan en la tarea que cumple el AuEd.					X	
4	ADECUACIÓN Las consignas se comprenden con facilidad (claras, precisas, no ambiguas, acordes al lenguaje de auditoría).					X	
5	FACTIBILIDAD La guía es aplicable en situaciones de auditoría de seguimiento.					X	
6	CONTEXTUALIZACIÓN La guía responde al contexto de desenvolvimiento del AuEd.				X		
7	ESTRUCTURA DE LA GUÍA La guía metodológica cumple con la estructura básica: Carátula, créditos, índice, presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de auditorías educativas y retroalimentación, marco legal referencial, fundamentación teórica, procedimientos y protocolos por fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos.						X
8	COHERENCIA Existe una relación lógica entre todos los elementos de la guía.					X	
9	EXTENSION La extensión de la guía es adecuada.						X

Observaciones y recomendaciones en relación a la guía metodológica.	
Motivos por los que no se ajusta a la fundamentación teórica/legal.	N/A
Motivos por los que la guía no es pertinente.	N/A
Motivos por los que el enfoque de lineamientos no se relaciona a la tarea del AuEd.	N/A
Motivos por los que las consignas no son adecuadas.	N/A
Motivos por los que la guía no es factible en su ejecución.	N/A
Motivos por los que la guía no se contextualiza a la auditoría.	El documento señala que la retroalimentación se realiza a una Auditoría de Seguimiento A-SARG, sin embargo, se enfoca en una parte del proceso, la retroalimentación de la observación áulica.
Motivos por los que la guía no cumple la estructura básica.	N/A
Motivos por los que no existe coherencia entre los componentes de la guía.	N/A
Motivos por los que no existe la extensión adecuada.	N/A
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	N/A

EVALUACIÓN GENERAL DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan.

Ítem	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez general de la guía.		X		
Pertinencia de la guía.		X		

Identificación del experto

Nombres y apellidos	Yolanda del Rosario Vivar Morocho
Cédula de identidad	0102214012
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Auditor Educativo Cuarto nivel Coordinación de Educación Zonal 6
E-mail	yolanda.vivar@educacion.gob.ec
Teléfono convencional/ celular	0998406729
Firma	

EVALUACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE RETROALIMENTACIÓN

CONTEXTO: La revisión de la guía metodológica de retroalimentación es fundamental como parte del trabajo de titulación en la especialización en Gestión de la Calidad, mención Auditoría Educativa de la UNAE.

Estimados señora y señores Auditores, aprovechamos la oportunidad para expresarles un cordial saludo, al mismo tiempo solicitamos su valioso aporte para realizar la revisión del contenido por criterio de expertos de la guía metodológica de retroalimentación para auditores educativos en una A-SARG, reiterando nuestra inmensa gratitud y consideración.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar de manera voluntaria en el proceso de investigación sobre "la retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, 2021-2022, realizado por: Fausto Efraín Colcha Narea y Flavio Eduardo Álvarez Álvarez, estudiantes de la Especialización en Gestión de la Calidad en Educación, mención en: Auditoría Educativa en la Universidad Nacional de Educación; el propósito de la investigación es recabar información acerca del proceso de retroalimentación que realiza el auditor educativo en el proceso de A-SARG.

OBJETIVO: Revisar la validez de contenidos de la guía metodológica de retroalimentación para auditores por criterio de expertos a fin de verificar su pertinencia.

CONSIGNA: Los criterios para la revisión, su descripción y valoración se especifican a través de una rúbrica.

Indique el grado de cumplimiento frente a las siguientes afirmaciones:

(1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = en desacuerdo más que en acuerdo, 4 = de acuerdo más que en desacuerdo, 5 = de acuerdo, 6 = muy de acuerdo)

Nº	CRITERIOS	Grado de cumplimiento					
		1	2	3	4	5	6
1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA/ LEGAL La guía se fundamenta en estudios teóricos y/o legales.						X
2	PERTINENCIA La guía es pertinente para la retroalimentación del AuEd.						X
3	ENFOQUE DE LOS LINEAMIENTOS Los lineamientos se enfocan en la tarea que cumple el AuEd.						X
4	ADECUACIÓN Las consignas se comprenden con facilidad (claras, precisas, no ambiguas, acordes al lenguaje de auditoría).						X
5	FACTIBILIDAD La guía es aplicable en situaciones de auditoría de seguimiento.						X
6	CONTEXTUALIZACIÓN La guía responde al contexto de desenvolvimiento del AuEd.						X
7	ESTRUCTURA DE LA GUÍA La guía metodológica cumple con la estructura básica: Carátula, créditos, índice, presentación, antecedentes, propósito, alcance, contexto de auditorías educativas y retroalimentación, marco legal referencial, fundamentación teórica, procedimientos y protocolos por fases, orientaciones metodológicas, herramientas operativas, referencias bibliográficas y anexos.						X
8	COHERENCIA Existe una relación lógica entre todos los elementos de la guía.						X
9	EXTENSIÓN La extensión de la guía es adecuada.						X

Observaciones y recomendaciones en relación a la guía metodológica.	
Motivos por los que no se ajusta a la fundamentación teórica/legal.	
Motivos por los que la guía no es pertinente.	
Motivos por los que el enfoque de lineamientos no se relaciona a la tarea del AnEd.	
Motivos por los que las consignas no son adecuadas.	
Motivos por los que la guía no es factible en su ejecución.	
Motivos por los que la guía no se contextualiza a la auditoría.	
Motivos por los que la guía no cumple la estructura básica.	
Motivos por los que no existe coherencia entre los componentes de la guía.	
Motivos por los que no existe la extensión adecuada.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

EVALUACIÓN GENERAL DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan.

Ítem	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez general de la guía.	X			
Pertinencia de la guía.	X			

Identificación del experto

Nombres y apellidos	SILVIO ALFONSO DELGADO MONTENEGRO
Cédula de identidad	0102042686
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Auditor Educativo Cuarto nivel Coordinación de Educación Zonal 6
E-mail	Aldelmont214@hotmail.com
Teléfono convencional/ celular	0980516142
Firma	 <p>Firma electrónicamente por: SILVIO ALFONSO DELGADO MONTENEGRO</p>

Anexo I

Consolidación de las validaciones.

TABLA-RESUMEN DE REVISIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA

1. La puntuación va de 1 a 6 («muy en desacuerdo» a «muy de acuerdo»), se asigna el promedio en cada criterio de la rúbrica.
2. Si el promedio de puntuaciones de los expertos es 4 o más en todos los criterios, entonces la guía es pertinente, de lo contrario se deben realizar los ajustes en el aspecto correspondiente.

Criterios	1	2	3	SUMA puntuaciones	PROMEDIO puntuaciones	Validez SI/ NO
Fundamentación teórica/ legal.	6	6	6	18	6	SI
Pertinencia	6	5	5	16	5,33	SI
Enfoque de lineamientos	6	5	5	16	5,33	SI
Adecuación	6	5	5	16	5,33	SI
Factibilidad	6	5	5	16	5,33	SI
Contextualización	6	4	4	14	4,67	SI
Estructura de la guía	6	6	6	18	6	SI
Coherencia	6	5	5	16	5,33	SI
Extensión	6	6	6	18	6	SI
Porcentaje General del instrumento					49,32	91,33%

Anexo J

Guía metodológica para la retroalimentación en el proceso de una Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General (A-SARG).





Universidad Nacional de Educación

Equipo de Investigadores
Fausto Efraín Colcha Narea
Flavio Eduardo Álvarez Álvarez

Equipo de Revisión
Yolanda del Rosario Vivar Morocho
José Elías Zhunio Zhunio
Silvio Alfonso Delgado Montenegro

Corrección de estilo y Directora del Proyecto
Ormary Egleé Barberi Ruiz

Diagramación
Fausto Efraín Colcha Narea
Paola Carolina Loyola Ordóñez

Cuenca - Ecuador
Junio 29 de 2022

REVISIÓN DE CONTENIDOS DEL INSTRUCTIVO DE RETROALIMENTACIÓN

DEL AuEd POR CRITERIO DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
Yolanda del Rosario Vivar Morocho	Líder Zonal de Auditoría Educativa de la Coordinación de Educación Zonal 6 (LZAuEd)		
José Elías Zhunio Zhunio	Equipo de Auditores Zonales de la Coordinación de Educación Zonal 6 (EAuEdZ)		
Silvio Alfonso Delgado Montenegro	AuEd de la Coordinación de Educación Zonal 6		





1.1 Presentación

La retroalimentación, en el contexto de una auditoría educativa (AEd), es concebida como un proceso que garantiza la mejora de la gestión pedagógica, permite que el auditor educativo AuEd efectúe un acompañamiento sostenible al directivo institucional, pero desde una función complementaria al monitoreo y evaluación, esto es, desde una función eminentemente pedagógica.

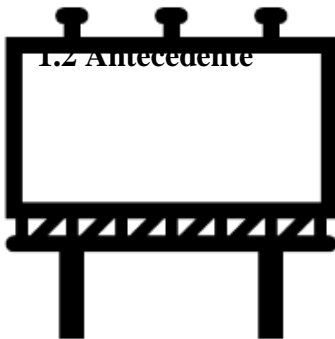
La educación ecuatoriana apunta al cumplimiento de los Estándares de Calidad Educativa, en sujeción al Ac. Min. 00091-A-2017, lo que propicia la mejora continua de los procesos vinculados con la gestión institucional. En este contexto, se realizó un estudio de caso de la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, ubicada en la parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, como punto de partida para el diseño de una guía metodológica de retroalimentación, tomando como referencia la A-SARG efectuada el 30 de enero de 2020, con estándares cuya semaforización quedaron en rojo y amarillo.

La guía contiene los siguientes elementos: conceptualización de la retroalimentación, fases de realización, fundamentos teóricos y normativos, orientaciones metodológicas y herramientas operativas que faciliten el proceso de mejora de la retroalimentación. Las orientaciones metodológicas de la guía se abordarán desde lo conceptual, metodológico y normativo. Fundamentos conceptuales y normativos de la retroalimentación en la AEd.



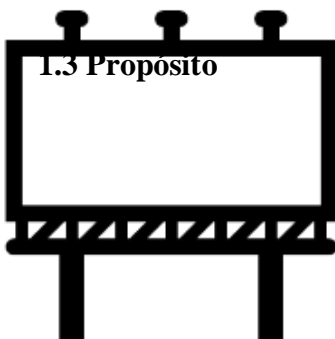
Las experiencias de retroalimentación compartidas por el AuEd también inciden en el aprendizaje potenciado del directivo, ambos como profesionales reflexivos (Shöin, 2020) sobre la base de los procesos metacognitivos; escenario que propicia la autocrítica, autoevaluación, el aprendizaje, la toma de decisiones y actitudes para la transformación en el diseño de un plan de mejora que permita revertir los resultados desfavorables y potenciar los favorables en una A-SARG.

Al respecto de lo esbozado, es significativo mencionar que también el directivo podrá utilizar esta guía metodológica, desde su condición de primer asesor y AuEd de la institución educativa (IE), según lo estipula el Ac. Min. 0450-13.

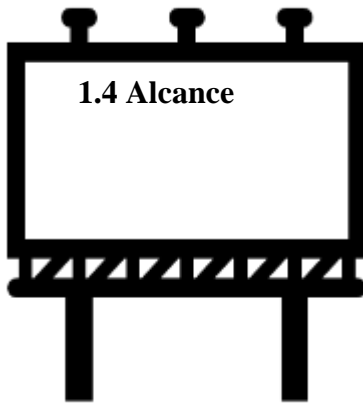


El MinEduc (2016) a través de la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y regulación de la Educación (SASRE) y la Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa (DNAGED) emitió los Lineamientos para Tipos de AEd en el que hace referencia, de manera muy genérica, a la retroalimentación como parte de las actividades de campo de

una A-SARG. Por lo demás, el AuEd no cuenta con un documento que brinde orientación detallada sobre el proceso de retroalimentación, sus fundamentos conceptuales y metodológicos. De allí, la relevancia de contar con una guía que contenga orientaciones metodológicas y herramientas operativas que faciliten el desarrollo del proceso de retroalimentación de manera pertinente en el marco de uno de los tipos de AEd.



El propósito de la guía metodológica es facilitar orientaciones y herramientas operativas para que el proceso de retroalimentación, en una A-SARG, se cumpla, de manera pertinente.



La guía metodológica, que se fundamenta en un proceso de metarreflexión de todos los actores, está orientada para la aplicación en la UE Nicanor Aguilar Maldonado y, dependiendo de los resultados de aplicación, podrá ser utilizada por los AuEd y directivos en general.

Conforme hemos venido señalando de manera permanente, la literatura especializada ha brindado aportes sobre la retroalimentación en el ámbito de la evaluación de los aprendizajes, aportes que se han trasladado al contexto de la auditoría educativa; sin embargo, es un tema que no se ha agotado en sí de ninguna manera, por el contrario, se constituye como un referente de consulta para futuras investigaciones.



El Manual de Auditoría de Calidad en su versión 2.0 (MinEduc, 2018), en la parte pertinente a los Lineamientos de Tipos de Auditoría, determina que el 65% de las Auditorías deben ser Regulares, que incluye a la ARG (80%) y A-SARG (20%), en tanto que las Auditorías Especiales corresponden al 35%, que abarcan a las Auditorías de Renovación y Control (AERC) (50%) y Auditoría Especial de Fiscalización (AEFI)

(50%).

Una AEd incluye cuatro subprocesos perfectamente delimitados y, en el caso particular de la A-SARG, se asume la retroalimentación en el subproceso de ejecución y, este a su vez

comprende cuatro fases en los cuales el proceso de retroalimentación debe ser para el AuEd con criterio consciente, sistemático e intencionado.

Gráfico 1
Subprocesos de una A-SARG.



Fuente: Elaboración propia.

Para el MinEduc (2018), las cuatro fases del proceso de ejecución de A-SARG, consideran actividades específicas cuyos responsables son el EAuEd, sin embargo, la guía sugiere algunas actividades complementarias que el EAuEd debería incorporar en la visita externa, pese a que no consta en el Manual de Auditoría Educativa, esto daría un mayor énfasis a la retroalimentación en tanto proceso integral o sistémico.

Primeramente, en la planeación, el LEAuEd y EAuEd consensuarán el proceso de retroalimentación que aplicarán en la visita de AEd a la IE, con herramientas operativas

pertinentes, así como la revisión de recomendaciones dejadas en la ARG, observaciones que serán tomadas en consideración para las fases subsiguientes.

En la fase de pre investigación, el EAuEd se reúne para elaborar el cronograma de la visita externa, revisar los documentos estratégicos y verificar los estándares que quedaron en rojo y amarillo de la ARG, los que se constituyen en el punto de partida de la A-SARG.

En la fase de investigación de campo se aplica: Inducción; revisión documental; visitas áulicas; recorrido; conversatorio con padres, estudiantes y docentes; y, resumen preliminar. Todos estos procesos están sujetos a retroalimentación. Los hallazgos de las buenas prácticas educativas y aspectos de mejora continua se registran en el informe de la A-SARG.

En la fase de cierre, el EAuEd genera un informe y acta final, los mismos que se socializan ante la comunidad educativa y se brinda la retroalimentación correspondiente para que, en un plazo máximo de tres meses, la IE elabore y cumpla con el plan de mejora de las recomendaciones dejadas en la A-SARG.



1.6 Marco legal referencial

La guía metodológica para la retroalimentación del AuEd en una A-SARG tiene como fundamento la siguiente base legal:

La constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 27 señala:

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.(p. 27)

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011) en su artículo 2 tiene como principios:

Evaluación.- Se establece la evaluación integral como un proceso técnico permanente y participativo de todos los actores, instituciones y programas y procesos; niveles y modalidades, para aportar en transformaciones y mejoramientos del Sistema Nacional de Educación y;

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 metodología 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 aprendizajes. (p. 51-52)

El Reglamento General a la LOEI (2012) en su artículo 44 señala como atribuciones del Director o Rector las siguientes:

2. 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 y;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes. (p. 152-153)

Del mismo modo, señala en las atribuciones del Subdirector o Vicerrector las siguientes:

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 y;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. (RGLOEI, 2012, p. 154)

El MinEduc (2017), mediante Acuerdo Ministerial 00091-A expide los estándares de calidad educativa en Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente y se complementa con el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa.

El Manual de Auditoría de calidad, versión 2.0 (MinEduc 2018) describe los subprocesos de Planificación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento y Mejora y los actores involucrados para dar cumplimiento a estos subprocesos, cada uno con sus funciones específicas.

Las fases del subproceso de ejecución, por su parte, consideran: Planeación, Preinvestigación, Investigación de Campo y Cierre. De la misma manera, las fases del subproceso de ejecución incluyen actores y funciones específicas, entre las que consta la retroalimentación.



¿Qué es la retroalimentación?

La guía metodológica considera algunos elementos teórico-conceptuales referidos a la retroalimentación, referentes que están desarrollados, con mayor detalle, en el proyecto de titulación. En vista de la definición de partida, se ha considerado necesario construir el concepto de retroalimentación en el contexto de la auditoría educativa, a partir de los aportes de los siguientes autores en el marco de la evaluación de los aprendizajes:

De la literatura especializada se retoman algunos aportes claves.

Ajinovich y González (2011) afirman que la retroalimentación debe generar nuevas prácticas que incluyan la reflexión y en donde la evaluación cumpla con la función de sugerir, orientar y dialogar, en el marco de la evaluación formativa. Por ende, es un proceso sustancial, sustentado en la reflexión metacognitiva, que coadyuve a la transformación institucional y

propicie la toma de decisiones autónomas, de mejora continua, en una relación sinérgica profunda. Se comparte con Ávila (2009) el criterio de la retroalimentación como un proceso que proporciona información actual sobre el pensar, sentir y actuar de las personas y cómo mejorar en el futuro.

En este contexto, se comparte el criterio de Hattie y Timperley (2007), en el espacio que ha ganado la retroalimentación en tanto direccionamiento a dos ámbitos; aprendizaje y enseñanza (AuEd-directivo y viceversa). Sobre esta base, incluso Sánchez y Carrión-Barco (2021) plantean un modelo didáctico basado en la retroalimentación reflexiva, en función de los estándares de calidad educativa.

Por lo tanto, en la siguiente tabla T se establecen algunas diferencias significativas entre lo que es y no es la retroalimentación.

Tabla 1

Lo que es y no es la retroalimentación.

Lo que es	Lo que no es
Forma de ayuda, con corresponsabilidad. Proceso natural orientado a diferentes contextos. Específica y concreta. Diálogo continuo focalizado a comportamientos de mejora. Oportuna. Congruente. Facilita el crecimiento personal/profesional. Planificada. Precisa y objetiva. Práctica permanente.	Evaluación, reproche, crítica, consejo. Atención exclusiva a una de las partes. General y abstracta Imposición, sin opción a acuerdos. Inoportuna y desproporcionada. Incongruente. Focaliza aspectos que se encuentran fuera del control de la persona. Improvisada. Ambigua y subjetiva. Práctica esporádica y circunstancial.

Genera aprendizaje, reflexiones y efectividad en el proceso, nuevas prácticas

Reproducción de acciones, prácticas reiterativas, poca efectividad en los resultados y efectividad del plan de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

¿Cuál es la función pedagógica del AuEd en el proceso de la retroalimentación?

Si bien la función del AuEd, acorde a los Arts. 310 del RGLOEI, Ac. Min. 020-12 y Ac. Min. 450-13, se centra en la verificación del cumplimiento de los estándares de calidad, trazabilidad de evidencias y aplicación de herramientas técnicas emanadas desde la DNAGED, es urgente complementar esa función con el énfasis en las orientaciones de mejora de los procesos académicos y, sobre todo, en la promoción de una reflexión pedagógica y metacognitiva permanente, mediante al acompañamiento sostenible del AuEd al directivo institucional. Desde la perspectiva de las experiencias compartidas entre los involucrados en la retroalimentación, se infiere la función pedagógica del AuEd y destaca su rol como pedagogo del proceso.

¿Cuál es la función sinérgica del directivo institucional?

Dada la dinámica interactiva de la retroalimentación, el directivo asume durante la visita, una actitud de aprendizaje permanente, así como la predisposición para compartir sus experiencias, en un clima de respeto, transparencia y honestidad por llevar a su IE desde una situación inicial (ser) hasta una situación ideal (deber ser), o lo que se denomina mejora continua y permanente de la gestión institucional.

Para Salgado Quezada (2019) el rol de los directivos es fortalecer su capacidad de examinar su desempeño, a lo largo de la visita de AEd, facilitando el desarrollo de su práctica reflexiva y la competencia de observar sus propias fortalezas, lo que incidirá en los procesos de mejora de la gestión institucional. Se comparte con Ajinovich y González (2011) cuando, en el contexto de la evaluación formativa, la retroalimentación se convierte en un espacio para el diálogo, intercambio de emociones, demostraciones y formulación de preguntas que permita al directivo comprender sus procesos de aprender, valorar sus procesos-resultados y autorregular sus experiencias de aprendizaje. En efecto, Martini y Albornoz (2019) lo confirman: “En este sentido, entender la retroalimentación como una práctica cotidiana de gestión pedagógica, implica situarla bajo el enfoque de evaluación formativa” (p. 5).

Sobre la base de la reflexión planteada por Ajinovich y González (2011) y Gabriela Martini y Charles Albornoz (2019), la práctica de la retroalimentación en la auditoría educativa plantea algunos **desafíos** importantes:

- Reconocer el enfoque pedagógico de la retroalimentación en la auditoría educativa.
- Propiciar una cultura de evaluación formativa.
- Facilitar la construcción del pensamiento reflexivo-crítico y accionar renovador.
- Fomentar procesos metacognitivos sobre la coevaluación y autoevaluación.
- Propiciar expectativas de logro para orientar desempeños concretos.
- Propiciar el desarrollo de habilidades de autorregulación de las experiencias de aprendizaje mediada por la retroalimentación.



- Visibilizar la concreción práctica de la retroalimentación a través de modelación de experiencias.
- Reconocer, con una actitud empática, los errores cometidos en determinada parte del proceso de AEd.
- Utilizar una comunicación clara y precisa.

II

Análisis de caso:

A-SARG en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado





La Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado se encuentra ubicada en la parroquia San Juan, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, cuenta con la oferta de Inicial II, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado, opción Ciencias. Actualmente la IE cuenta con un total de veintinueve docentes y atienden a una población de quinientos cuarenta y cinco estudiantes.



El 30 de noviembre de 2017 se realizó una ARG, en la que la institución educativa obtuvo el 56,60% (color amarillo) y el 30 de enero de 2020 se llevó a cabo la A-SARG con el cumplimiento de veinte estándares de los treinta y siete que se encontraban en color amarillo y rojo. Los resultados que se obtuvieron en la ARG, fueron los siguientes.

Tabla 2

Resumen ejecutivo de ARG, UE Nicanor Aguilar Maldonado.

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA EDUCATIVA						
ESTÁNDARES AUDITADOS (70) No Auditados (0).	ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA SATISFACTORIOS		ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA EN PROCESO		ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA NO CUMPLIDOS	
Estándares de Gestión Escolar (22)	9		10		3	
Estándares de Desempeño Docente (24)	12		12		0	
Estándares de Desempeño Directivo (24)	5		10		9	
Nº de Estándares de Calidad Educativa por Estado Situacional	Verde:	26	Amarillo:	32	Rojo:	12
EL ESTADO SITUACIONAL DE LA IE EQUIVALE A: 56,60% DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES...						
ALERTA TEMPRANA:	AMARILLO					
CONCLUSIONES:						
1. ESTADO SITUACIONAL.						

La Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado alcanza el 56,60% de CUMPLIMIENTO de los estándares auditados.	
CUMPLIMIENTO:	CUMPLE PARCIALMENTE CON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA
MEJORA:	La IE tiene varios estándares de calidad educativa que mejorar a mediano y corto plazo.
2. PLANIFICACIÓN DE MEJORAS. - En función de lo acordado con la autoridad de la IE, las actividades para atender las recomendaciones realizadas en el Informe final de Auditoría Educativa deben priorizarse como mejoras, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional – PEI. Acción que se llevará a cabo dentro de los 3 meses posteriores a la entrega del informe.	

Fuente: UE. Nicanor Aguilar Maldonado, Informe Final de ARG. Archivo de Rectorado.

Los resultados que se obtuvieron en la A-SARG fueron los siguientes.

Tabla 3

Resumen ejecutivo de A-SARG, UE Nicanor Aguilar Maldonado.



RESUMEN EJECUTIVO:				
AUDITORÍA REGULAR GENERAL (ARG)				
ESTÁNDARES AUDITADOS EN ARG CON ESTADO SITUACIONAL EN ROJO Y AMARILLO		SATISFACTORIO	EN PROCESO	NO CUMPLE
FECHA: 30/3/2017				
Estándares de Gestión Escolar	10 4	6	4	4
Estándares de Desempeño Directivo	9 5	5	2	7
Estándares de Desempeño Docente	9 0	9	0	0
Total de recomendaciones	37	20	6	11
CONCLUSIONES:				
1. CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES A LA AUDITORÍA REGULAR GENERAL (ARG)				
FECHA: 30/3/2017				
LA IE Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado cumple 20 recomendaciones; cumple				

parcialmente 6 recomendaciones y no cumple 11 recomendaciones de las 37 emitidas en el Informe Final de la Auditoría Regular General.

2. **PLANIFICACIÓN DE MEJORAS:** En función de lo acordado con la autoridad de la Institución Educativa, las actividades para atender las recomendaciones realizadas en el Informe Final de Auditoría Educativa deben priorizarse como mejoras, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional – PEI. Acción que se llevará a cabo dentro de los 3 meses posteriores a la entrega del informe

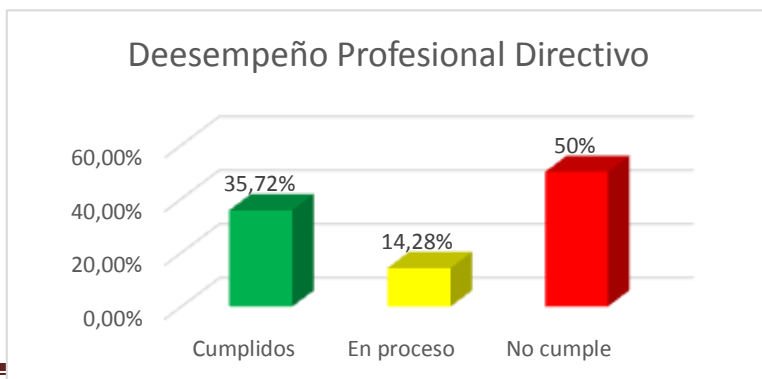
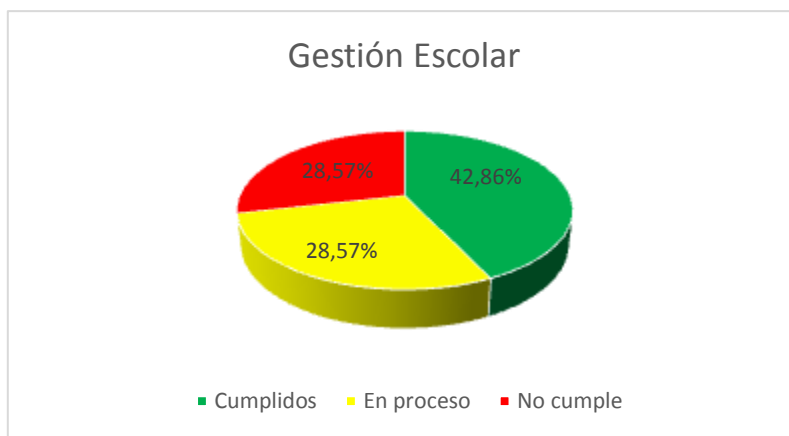
Fuente: UE. Nicanor Aguilar Maldonado, Acta Final de A-SARG. Archivo de Rectorado.

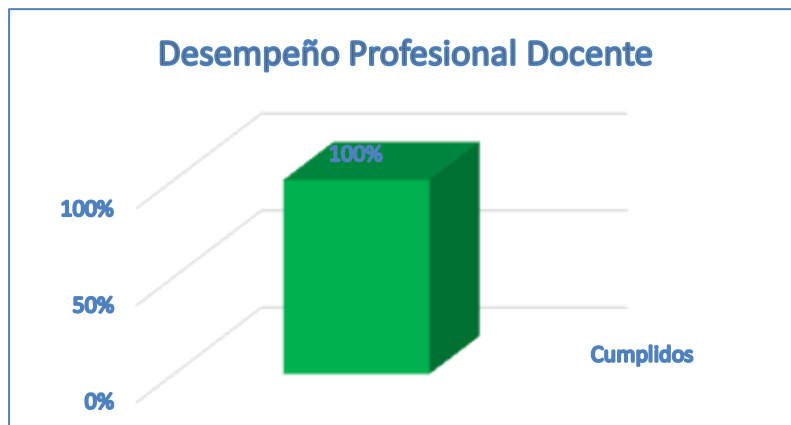


Tomando en consideración el nivel de cumplimiento de los estándares, luego de haber aplicado la A-SARG, se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 2

Resultados de A-SARG, acorde a grupos de Estándares, UE Nicanor Aguilar Maldonado.





Fuente: Elaboración propia.



_A nivel de resultados obtenidos en la ARG la IE obtuvo el 56,60% de un total de 70 estándares, lo que equivale a un cumplimiento parcial, en donde destacan que 13 estándares entre rojo y amarillo corresponden a gestión escolar, 12 estándares entre rojo y amarillo corresponden al desempeño profesional docente y 19 estándares corresponden al desempeño profesional directivo.

_A nivel de lo alcanzado en la A-SARG la IE de un total de 37 estándares, el 56,75% alcanzaron un cumplimiento satisfactorio, con semaforización verde; el 16,21% se quedaron en proceso, con semaforización amarilla; el 29,72% no cumplieron, cuya semaforización fue roja.

_La retroalimentación, en términos generales, requiere visibilizarse, pues solo queda a merced de una visita externa de auditoría o el seguimiento interno por parte de la máxima autoridad institucional.

Por lo expuesto, urgió actualizar la información en la UE Nicanor Aguilar Maldonado, mediante una entrevista a quienes participaron en la A-SARG (directivos, docentes y auditores),

con la temática de la retroalimentación que permita clarificar su proceso de planificación e implementación y con el aporte de la generación de una guía metodológica con orientaciones y herramientas operativas específicas. Para cumplir con este cometido, se plantearon algunas categorías de análisis que las precisamos a continuación.

Gráfico 3

Categorías de análisis para la retroalimentación, con responsables de la A-SARG.



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se aplicó la entrevista a directivos, docentes y auditores en diciembre de 2021, que participaron en la A-SARG, el equipo investigador precedió a consolidar e interpretar la información, se resume en la siguiente tabla.

Tabla 4

Sistematización de los aspectos claves de la retroalimentación.

Categoría 1: Conocimiento e importancia	Categoría 2.- Descripción y proceso	Categoría 3.- Aspectos actitudinales del AuEd
Respecto a la percepción de retroalimentación, según los	El proceso de la retroalimentación es un asunto	El AuEd debe manejar ciertos aspectos actitudinales y valorativos

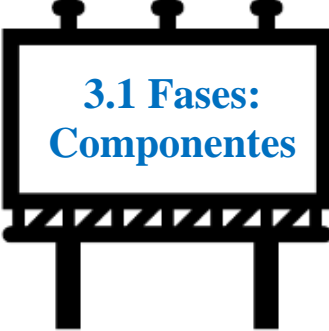
<p>autores referenciados y los diferentes actores educativos consultados, permite modificar un estado por otro y brinda oportunidades de aprendizaje y mejora, fortaleciendo las buenas prácticas y no haciendo énfasis en los errores o como simple cumplimiento normativo, pero se necesitan conocer los parámetros que se evalúan durante la retroalimentación. Se puede entender como un proceso de cambio, que aunque se gesticione de manera obligada y se haya centrado principalmente en los aspectos negativos sirve de apoyo y como una oportunidad de aprendizaje mutuo, siendo necesaria una preparación inicial para que sea mejor llevado por parte del observador y del observado.</p>	<p>de experticia, más que de conocimiento científico, se considera como la revisión de documentos y registro de los mismos, pero enfocados en el Manual de estándares de calidad educativa y con una comunicación poco verbal y más escrita, sin considerar recomendaciones para mejorar. Es necesario considerar el espacio de inducción como un espacio informativo para reducir tensiones y luego retroalimentar al directivo en un clima de confianza con lenguaje no verbal inclusive.</p> <p>Esto significa que el auditor en todo momento está retroalimentando a los diferentes actores y en cada una de las actividades, pero se evidencia en varias partes de las respuestas que, ambos auditores se refieren al proceso de retroalimentación del directivo a los docentes y no a la que se brinda al directivo por parte del AuEd.</p> <p>También, considerando que es una A-SARG llama la atención que poco se enfatiza en el seguimiento de los resultados obtenidos en la ARG y no se conocen los pasos definidos por los autores.</p>	<p>cuando realiza la retroalimentación, conocidas como habilidades blandas. Se valora la actitud de los AuEd de manera favorable, por la predisposición a brindar ayuda, considerada, amable y no punitiva, aunque suela generar intimidación a veces. Es necesario reconocer la importancia de un diálogo amable y de manera bidireccional, de tal forma que provea las herramientas para la metarreflexión. Se infiere que no se consideran las fortalezas del receptor de la retroalimentación (directivo).</p>
<p>Categoría 4.- Comunicación La comunicación de la retroalimentación debe propiciar un diálogo horizontal y constructivo, en</p>	<p>Categoría 5.- Emergentes Las categorías emergentes que asomaron en el estudio hacen alusión a la percepción emocional del</p>	

<p>un clima de respeto y cortesía. Aunque no sean visibles estas formas de comunicación asertivas, se recalca el énfasis en los ejemplos o experticia para generar aprendizaje, actitud amistosa, confianza y elocuencia. La comunicación fue de manera verbal y no verbal, con ademanes sencillos para mantener la claridad del mensaje. Se infieren sobre los siguientes tipos de comunicación: a) Comunicación visual (semaforización de los resultados); b) Comunicación escrita (resultados registrados en documentos escritos). Considerando que es una A-SARG llama la atención que poco se enfatiza en el seguimiento de los resultados obtenidos en la ARG.</p>	<p>observador y la percepción emocional del observado, así como otras situaciones relacionadas con recomendaciones que se pueden brindar para mejorar el proceso de retroalimentación, por lo que se hace la recomendación de realizar una inducción antes de la visita de A-SARG, para evitar el nerviosismo de los directivos y docentes, acogiendo las particularidades del contexto y la realidad de cada IE.</p>
--	---

Con los antecedentes descritos y la información actualizada de la entrevista, gracias al manejo de cinco variables, se abre un panorama muy interesante para aproximarse a la retroalimentación desde su conceptualización, fundamentación, orientaciones metodológicas y herramientas operativas para su aplicación en una A-SARG, elementos que se abordarán en los próximos acápite.

III



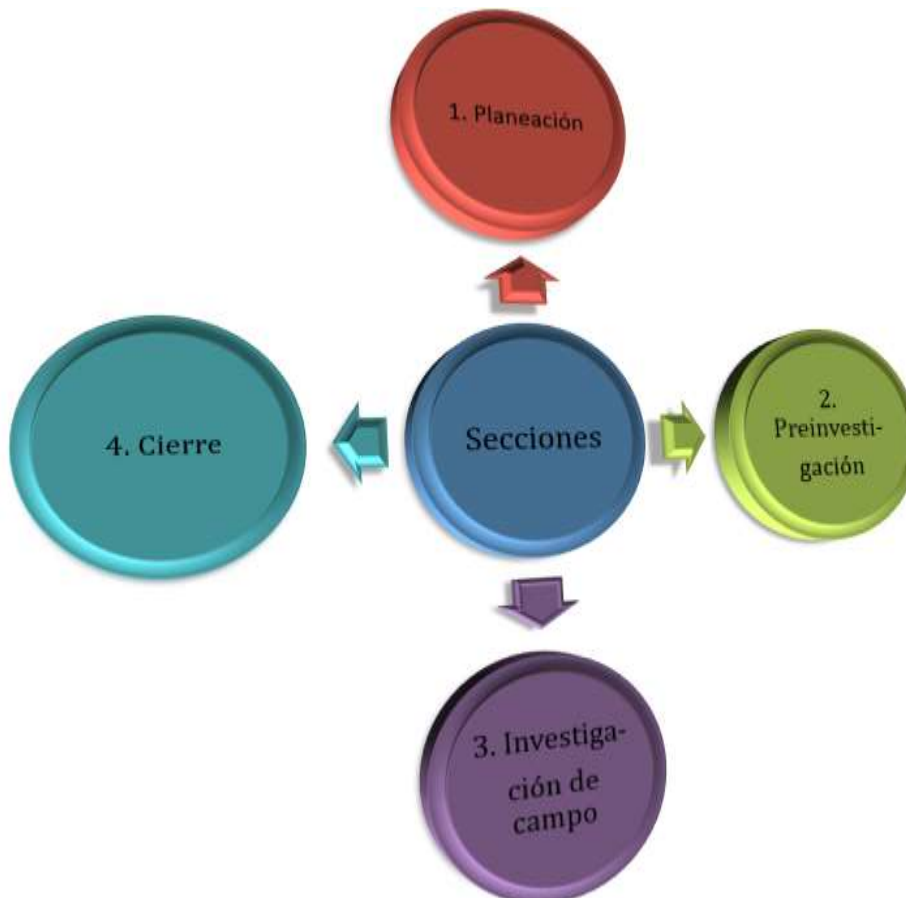


3.1 Fases: Componentes

La guía metodológica contiene cuatro fases, referentes sobre los que se trabajarán las actividades, procedimientos, protocolos, responsables, registros y tipos de archivos (ver gráfico a continuación):

Gráfico 4

Fases o secciones de la retroalimentación en el desarrollo de una A-SARG.



Nota: Adaptado de DNAGED (Lineamientos para tipos de AEd).



Cada una de las fases incluye la siguiente información:



- 1.- **Actividad:** Se encuentran en función de los actores que intervienen en la retroalimentación.
- 2.- **Procedimiento:** Descripción, de manera secuenciada, de los momentos que corresponden a cada actividad.
- 3.- **Protocolo:** Mecanismos de actuación que corresponden a los actores de la retroalimentación.
- 4.- **Responsable:** Actores que se responsabilizan de las actividades en el cumplimiento de tiempos específicos.
- 5.- **Registro:** Documentos de referencia en los que se respalda la información.
- 6.- **Tipo de archivo:** Documentos entregables a nivel de la autoridad institucional y las autoridades de los niveles desconcentrados.


3.1.1 Fase 1: Planeación

En esta matriz se puede visualizar el proceso de la A-SARG con énfasis en la retroalimentación, a partir de dos actividades de la planeación, especificando el conjunto de procedimientos, protocolos, actores responsables, registros de información y tipos de archivos.

Tabla 5

Actividades de Planeación.

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PROTOCOLO	RESPONSABLE	REGISTRO	TIPO DE ARCHIVO
1	_Elaborar y remitir por correo electrónico al directivo de la IE, la Carta de Contacto en la que se informará la fecha, hora, objetivos, actividades a ejecutar en la investigación de campo y los nombres de los miembros del EAuEd.	_Revisar la planificación mensual de auditorías. _Revisar en la base de datos la información del directivo a contactar. _Comunicarse con el directivo institucional. _Elaborar y enviar la carta de contacto al directivo.	La Carta de Contacto será enviada de 5 a 10 días laborables antes de la visita de AEd.	LEAuEd	Carta de contacto	
2	_Elaborar y remitir por correo electrónico al directivo de la IE, la Carta de Presentación en la que se informará la fecha y los nombres de los miembros del EAuEd.	_Recibir la carta de presentación de la DNAGED. _Imprimir .la carta de presentación. _legalizar con las firmas la carta de presentación y entrega al directivo.	La Carta de Presentación será presentada al directivo el primer de la visita de la AEd.	LEAuEd	Carta de presentación	

3	Establecer una reunión del LEAuEd y el EAuEd.	Distribución de tareas.	_El LEAuEd coordina, proactivamente y el EAuEd aporta con alto profesionalismo a la actividad.	LEAuEd EAuEd	Aplicativo A-SARG	
---	---	-------------------------	--	-----------------	-------------------	---




Nota: Adaptado de DNAGED (Lineamientos para tipos de Auditoría Educativa).

3.1.2 Fase 2: Preinvestigación


En esta matriz se puede visualizar el proceso de la A-SARG con énfasis en la retroalimentación, a partir de dos actividades de la planeación, especificando el conjunto de procedimientos, protocolos, actores responsables, registros de información y tipos de archivos.

Tabla 6

Actividades de Preinvestigación.

N°	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PROTOCOLO	RESPONSABLE	REGISTRO	TIPO DE ARCHIVO
1	Cumplir con las tareas asignadas a los AuEd.	Colocar información base de las recomendaciones registradas en la ARG, estado situacional amarillo y rojo (retroalimentación informativa-prescriptiva).	_El LEAuEd coordina, proactivamente y el EAuEd aporta con alto profesionalismo a la actividad.	LEAuEd EAuEd	Aplicativo A-SARG	
2	Elaborar y enviar el cronograma de actividades a cumplirse en la AEd.	_Elaborar el cronograma de Auditoría Educativa en el que se deberá determinar: ✓ Inducción Legalización de documentos Conversatorios Recorrido	_El LEAuEd plantea el cronograma y el EAuEd lo aprueba. _El cronograma debe ser enviado a la IE con 24 horas de anticipación.	LEAuEd EAuEd	Cronograma de AEd	 

		<p>Revisión documental</p> <p>Observaciones áulicas.</p> <p>✓ Retroalimentación a docentes observados y al directivo (retroalimentación catártica, catalítica, confrontacional).</p> <p>✓ Recomendaciones al informe preliminar (retroalimentación de apoyo, prescriptiva).</p> <p>✓ Lectura del Informe Final de la AEd (retroalimentación de apoyo, prescriptiva).</p> <p>_Enviar el cronograma al directivo.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

3	Reunión del LEAuEd y el EAuEd.	<p>_Elaborar el plan general de retroalimentación para la visita que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos informativos. ✓ Enfoque de la retroalimentación; ✓ Retroalimentación durante la AEd. ✓ Herramientas para utilizar en la retroalimentación. <p>_Revisar los documentos estratégicos de la IE.</p>	<p>_El EAuEd consensúa criterios para la elaboración del plan.</p> <p>_Los AuEd revisan los documentos estratégicos: Proyecto Educativo Institucional (PEI); Código de Convivencia (CC); Programación Curricular Institucional (PCI) entre otros.</p>	LEAuEd EAuEd	Plan de retroalimentación	
---	--------------------------------	---	---	-----------------	---------------------------	---

Nota: Adaptado de DNAGED (Lineamientos para tipos de Auditoría Educativa).


3.1.3 Fase 3: Ejecución

En este momento se deben incluir:

Tabla 3

Actividades de Ejecución.

N°	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PROTOCOLO	RESPONSABLE	REGISTRO	TIPO DE ARCHIVO
1	Realizar la inducción ante la comunidad educativa.	Realizar la inducción en la que se socializa el objetivo, metodología, resultados de los estándares de calidad educativa de la ARG y cronograma de actividades.	El EAuEd asiste con puntualidad a la IE y explicita los principios éticos a aplicarse durante la visita.	EAuEd	Inducción a la Auditoría Educativa (evidencia)	
2	Efectuar el levantamiento de hallazgos.	Realizar el levantamiento de los hallazgos, en el Aplicativo A-SARG.	El EAuEd, registra los hallazgos con pertinencia.	EAuEd	Aplicativo AEd Evidencias (carpeta)	
3	Aplicar las observaciones áulicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El EAuEd acompaña a 4 observaciones áulicas del directivo. ✓ El EAuEd registra los resultados en el Aplicativo A-SARG. 	<p>_El directivo lidera las observaciones áulicas.</p> <p>_El auditor acompaña al directivo.</p>	<p>Directivo</p> <p>EAuEd</p>	Aplicativo AEd	

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ El directivo retroalimenta a los docentes observados. ✓ El auditor retroalimenta al directivo. 	<p>_El directivo y AuEd previo a la OA, se presentan, puntualmente, saludan al docente seleccionado y estudiantes, así como explican el motivo de la visita.</p> <p>_El directivo y el AuEd se ubican en la parte posterior del aula y no interfieren en el desarrollo de la clase.</p> <p>_El AuEd y el directivo presentan el agradecimiento al docente observado y estudiantes por la observación realizada.</p>			
4	Retroalimentar al directivo en los procesos institucionales, por	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El AuEd retroalimenta al directivo. 	_El AuEd genera un espacio de reflexión pedagógica con el directivo en torno a los	Directivo EAuEd	Aplicativo AEd	

	parte del AuEd.		<p>resultados obtenidos para ver si se han dado avances con respecto a los resultados anteriores.</p> <p>_El AuEd aclara las inquietudes del directivo.</p> <p>_El AuEd socializa, de forma respetuosa, objetiva y concreta los aspectos que requiere mejorar el directivo.</p> <p>_El directivo, con honestidad, registra los compromisos de mejora.</p>			
--	-----------------	--	---	--	--	--





Nota: Adaptado de DNAGED (Lineamientos para tipos de Auditoría Educativa).

3.1.4 Fase 4: Cierre

En esta fase se deben puntualizar:

Tabla 8

Actividades de Cierre.

N°	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PROTOCOLO	RESPONSABLE	REGISTRO	TIPO DE ARCHIVO
1	Elaborar los productos finales (informe, acta).	<p>_El AuEd, de manera privada, integra los hallazgos en el aplicativo referidos a los estándares de calidad educativa.</p> <p>_El LEAuEd consolida la información del EAuEd.</p>	_El EAuEd consensúa los hallazgos efectuados en la A-SARG.	<p>LEAuEd</p> <p>EAuEd</p>	<p>Informe Final</p> <p>Acta Final</p>	 
2	Comunicar los resultados de la A-SARG a la comunidad educativa.	<p>_Lectura del resumen preliminar.</p> <p>_Presentación de evidencias adicionales o complementarias por parte del directivo.</p> <p>_Lectura y legalización del</p>	_El EAuEd socializa los resultados de la AEd, a través de respaldos estadísticos.	<p>LEAuEd</p> <p>EAuEd</p>	<p>Registro de asistencia del Informe Final</p>	 

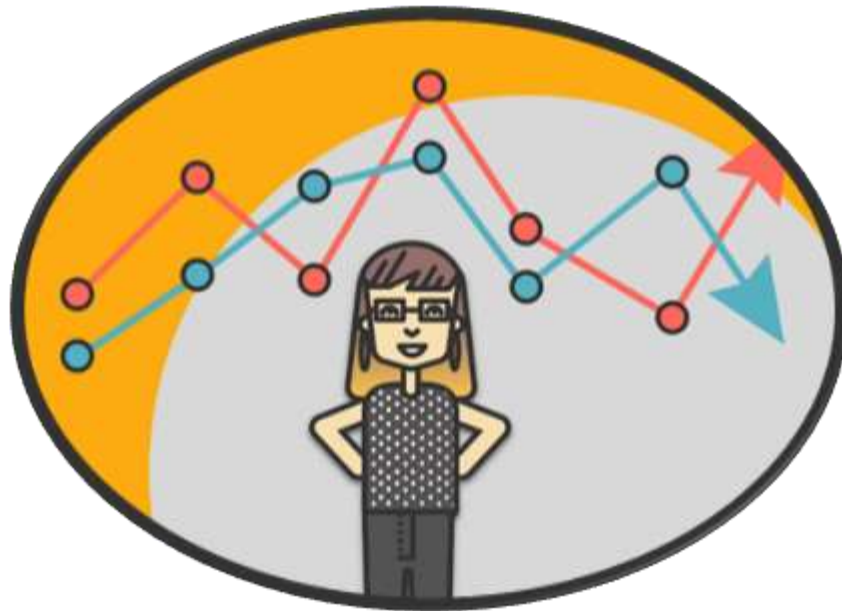


		informe y acta final.				
--	--	-----------------------	--	--	--	--

Nota: Adaptado de DNAGED (Lineamientos para tipos de Auditoría).

IV

Orientaciones Metodológicas



Orientación metodológica 1:
Actuación del AuEd según la escalera de la retroalimentación

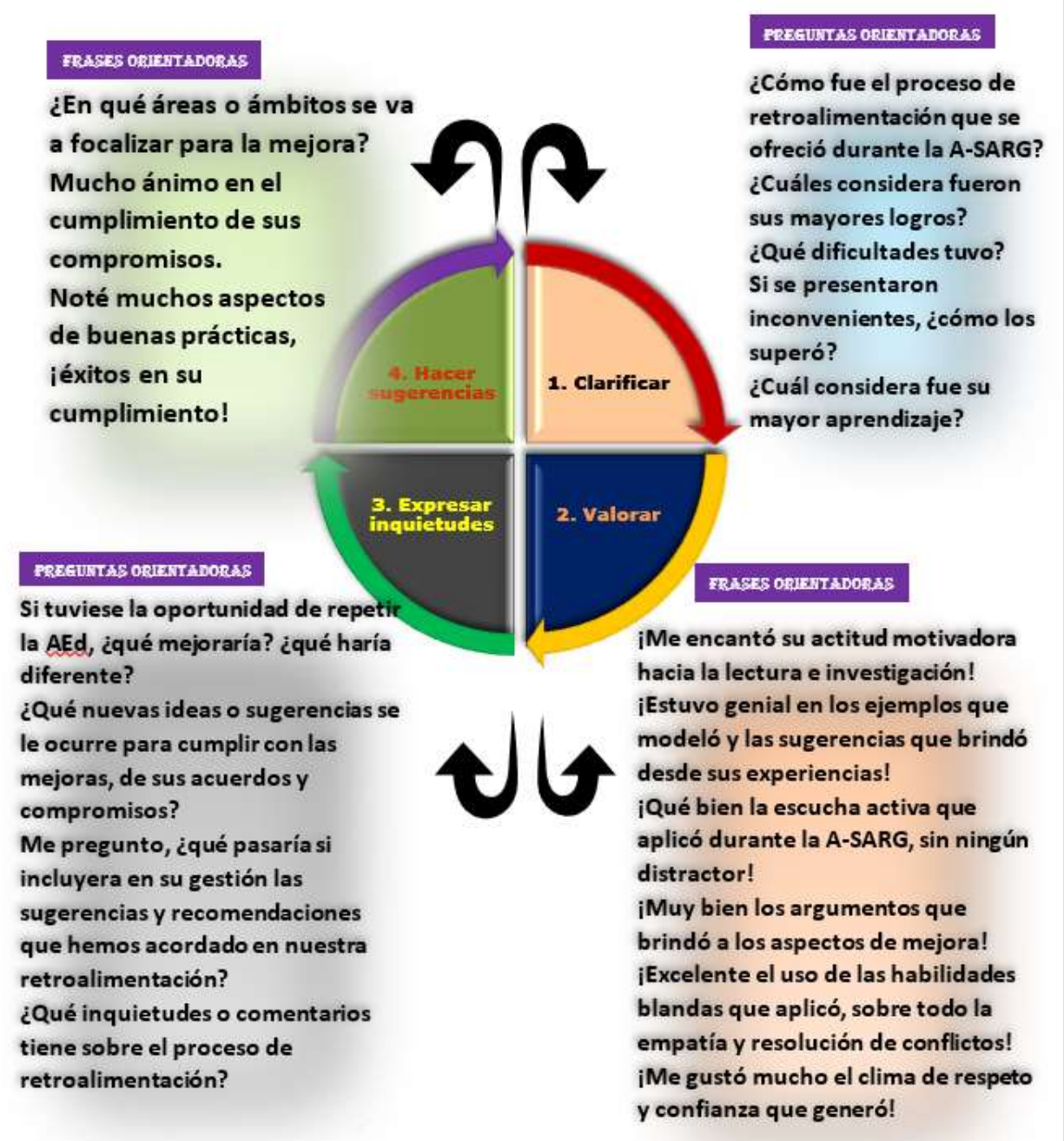
Gráfico 5
Retroalimentación reflexiva y escalera de la retroalimentación.



Nota: Adaptado de Sánchez y Carrión-Barco (2021).

Complementariamente a lo esbozado en la escalera de la retroalimentación, es preciso registrar algunas frases y preguntas orientadoras que el AuEd debe aplicar en el encuentro con el directivo institucional.

Gráfico 6
Concreción práctica de la escalera de la retroalimentación.



Nota: Adaptado a los aportes de Wilson (1999).

A partir de los aportes de Martini y Albornoz (2019) es posible establecer la ruta de la retroalimentación en el contexto de una A-SARG.

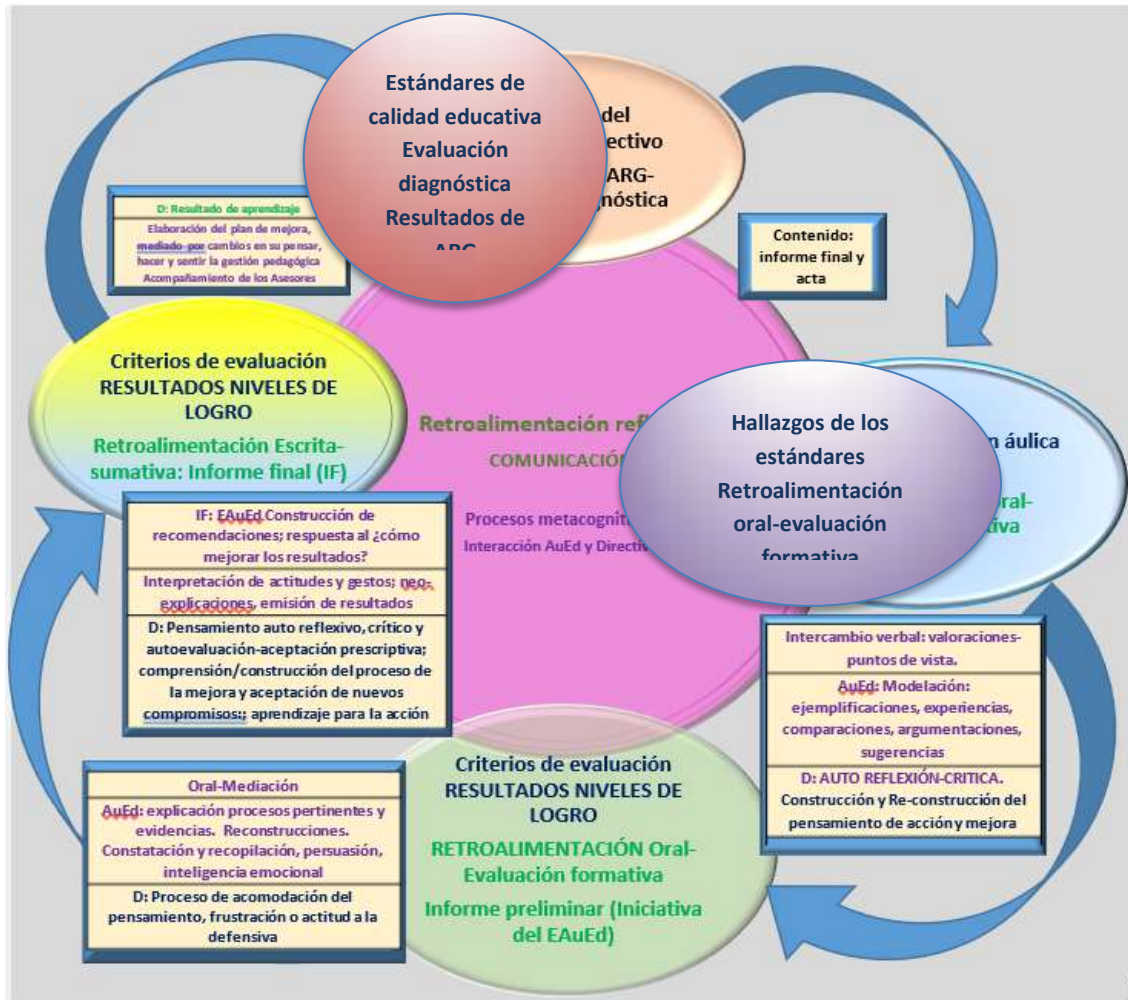
Desde la perspectiva *conceptual*, la retroalimentación no es un proceso agregado sino consustancial a la auditoría, pero siempre vinculado a los estándares de calidad educativa vigentes y al cumplimiento de los acuerdos de mejora. Un acápite complementario de reflexión pedagógica es sobre los pasos a seguir de la escalera de la retroalimentación que plantea Wilson (1999), en el contexto de la Educación a Distancia (EAd).

En el ámbito *metodológico*, la retroalimentación tiene como punto de partida el nivel de logro o desempeño que se espera conseguir (estándar). Para el registro de lo alcanzado es preciso realizar la observación de los hallazgos de la ARG, ésta incluye las evidencias de respaldo. He aquí que se incorpora la retroalimentación y acuerdos de mejora de los diferentes actores de la comunidad educativa como una oportunidad para consolidar los procesos internos. Dependiendo de los resultados de la ARG se efectuará una nueva observación, cuyo foco se centrará en los acuerdos de mejora de la A-SARG. Finalmente, se concluye nuevamente con la retroalimentación centrada en los acuerdos de compromiso de la A-SARG.

La parte *normativa* tiene como referente clave la Resolución Nro. MINEDUC-2022-00001-R, con fecha 26 de enero de 2022, en la que se ratifica la vigencia del Ac. 091-A-2017, esto es la vigencia de los 55 estándares de calidad educativa.

Orientación metodológica 2:
Actuación comunicativa y pedagógica del AuEd en la retroalimentación reflexiva

Gráfico 7
Retroalimentación reflexiva, comunicación y estándares de calidad educativa.



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de los aportes de Schön (1987) la retroalimentación tiene una intencionalidad explícita, la reflexión-comunicación, en la relación dinámica del directivo y AuEd para fortalecer así su dimensión pedagógica. El autor citado diferencia el conocimiento y la reflexión en la acción, lo cual en una A-SARG es clave para detectar las buenas prácticas del directivo, así como sus líneas de mejora, en una secuencia lógica de intervención.

La dimensión *conceptual* parte del rescate de la retroalimentación desde la visión de apuntar a la mejora de la calidad educativa a través del cumplimiento de los estándares y de los criterios de evaluación, en el contexto de una A-SARG, con énfasis en la y comunicación de los logros conseguidos, con una actitud permanente hacia el aprendizaje mutuo.

Desde la dimensión *metodológica*, la retroalimentación parte del disparador del informe y acta final de la ARG, de los estándares cuya semaforización hayan sido rojos y amarillos (evaluación diagnóstica). Sobre esa base se aplica la A-SARG, se registran los hallazgos referidos a la retroalimentación de los procesos administrativos vinculados con la gestión institucional, teniendo como premisa fundamental a la auto reflexión crítica (evaluación formativa). Con estos hallazgos se genera un resumen preliminar en donde el AuEd debe consignar los logros alcanzados y retos que queda para la institución educativa, resultados que se comunican al equipo directivo para alcanzar la mejora de los procesos detectados (evaluación formativa). El dispositivo de cierre es el informe y acta final de la A-SARG que se constituye en una herramienta potente para generar un alto impacto en la mejora de los procesos pedagógicos, destaca sobre todo la gestión del directivo no solo en su aprendizaje continuo, sino su compromiso con la metarreflexión de su gestión en pro del cumplimiento de los afanes de mejora institucional. Destaca en este ámbito de retroalimentación la manera cómo se dan a conocer los resultados de logro desde la relación AuEd-directivo, de cómo los procesos comunicativos verbales y no verbales juegan un papel preponderante.

Es de esperarse que los resultados obtenidos en la A-SARG, sean canalizados para aplicar el plan de mejora, con el apoyo del asesor educativo, de ser el caso.

Orientación metodológica 3:

**Gestión del AuEd para generar cambios en el accionar del directivo:
El circuito de la retroalimentación**

Gráfico 8

Retroalimentación reflexiva y comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de los aportes de Anijovich y González (2011) a la retroalimentación se la concibe como un circuito de retroalimentación entre el AuEd y el directivo institucional.

Desde el marco *conceptual* el circuito de la retroalimentación debe ser asumida como un proceso interactivo y dinámico que tiene dos miradas de abordaje: Hacia atrás, con la gestión del EAuEd con respecto a todo el subproceso de ejecución de una A-SARG, en donde se aplica la retroalimentación reflexiva, en tanto que la mirada hacia adelante es sobre la base de una toma de decisiones para la mejora de la gestión institucional.

En alusión al abordaje *metodológico*, el EAuEd discierne y selecciona el proceso de retroalimentación que se va a aplicar en la A-SARG. Luego, se destaca el papel que cumple la retroalimentación entre los involucrados, priorizando aquellos factores que se orienten al aprendizaje mutuo. Finalmente, el directivo, sobre la base de los hallazgos detectados en la A-SARG, toma decisiones en función de la mejora de gestión institucional.

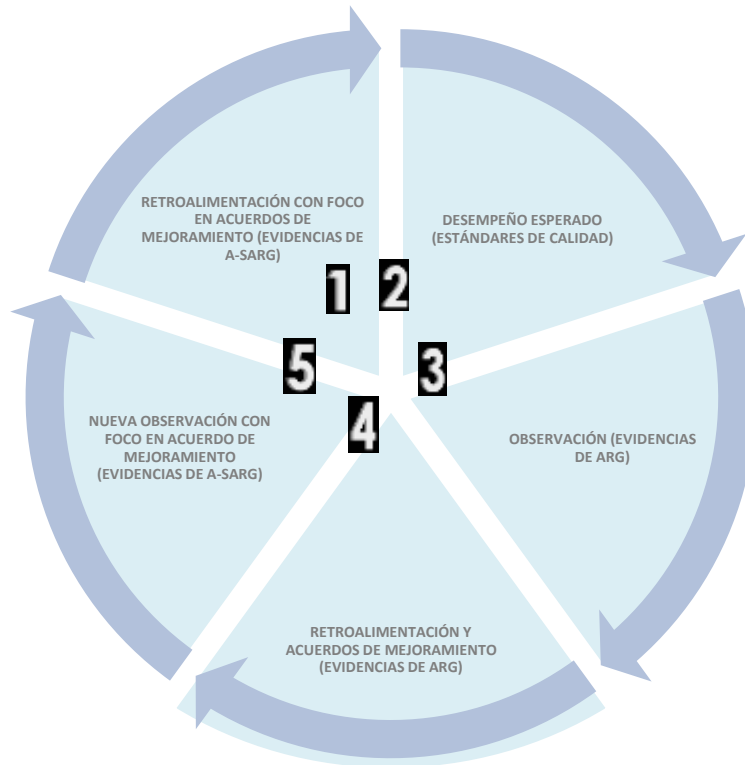
La parte *normativa* toma como referencia el documento “Lineamientos para tipos de auditoría”, en lo que respecta a las actividades de investigación de una A-SARG, en donde constan las observaciones áulicas y retroalimentación en donde participan el AuEd y el directivo.

Orientación metodológica 4:

Seguir la ruta de la retroalimentación, tránsito de una ARG a una A-SARG

Gráfico 9

Auditorías ARG, A-SARG y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia.

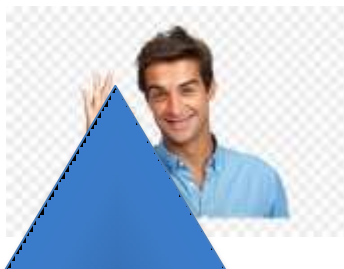
A partir de los aportes de Martini y Albornoz (2019) es posible establecer la ruta de la retroalimentación en el contexto de una A-SARG. Desde la perspectiva *conceptual*, la retroalimentación no es un proceso apéndice sino consustancial a la auditoría, pero siempre vinculado a los estándares de calidad educativa vigentes y al cumplimiento de los acuerdos de mejora.

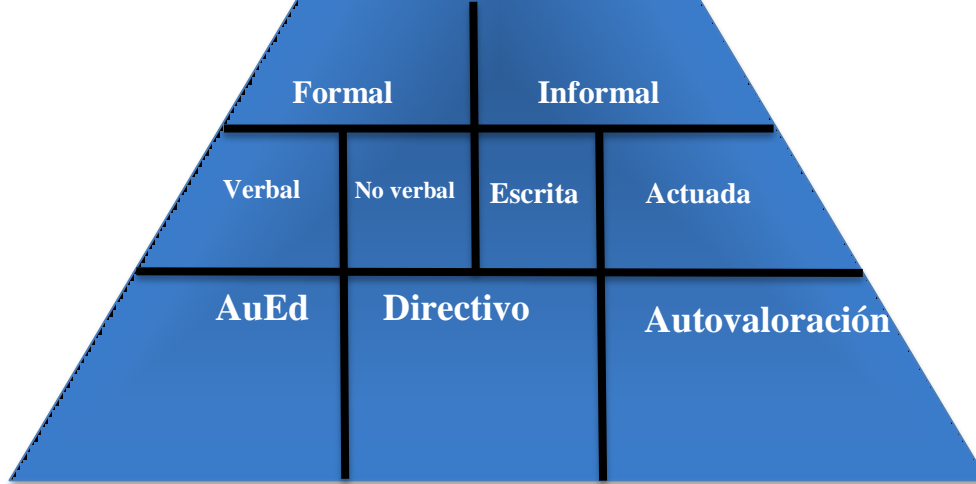
En el ámbito *metodológico*, la retroalimentación tiene como punto de partida el nivel de logro o desempeño que se espera conseguir (estándar). Para el registro de lo alcanzado es preciso realizar la observación de los hallazgos de la ARG, ésta incluye las evidencias de respaldo. He aquí que se incorpora la retroalimentación y acuerdos de mejora de los diferentes actores de la comunidad educativa como una oportunidad para consolidar los procesos internos. Dependiendo de los resultados de la ARG se efectuará una nueva observación, cuyo foco se orientará a los acuerdos de mejora de A-SARG. Finalmente, se concluye nuevamente con la retroalimentación centrada en los acuerdos de compromiso de la A-SARG.

La parte *normativa* tiene como referente clave la Resolución Nro. MINEDUC-2022-00001-R, con fecha 26 de enero de 2022, en la que se ratifica la vigencia del Ac. 091-A-2017, esto es la vigencia de los 55 Estándares de Calidad Educativa.

Orientación metodológica 5:
Actuación del AuEd según los escenarios y tipos de retroalimentación

Gráfico 10
Tipos de retroalimentación.



Gipps & Tunstall (1996)	Daniel Wilson (1999) Pirámide de retroalimentación				Quiroga y Aravena (2020)	
Evaluativa de premios-castigos					Autoritaria	Facilitadora
Evaluativa de aprobación-desaprobación					Prescriptiva	Catártica
Descriptiva 1 (informa lo bueno y para mejorar)					Informativa	Catalítica
Descriptiva 2 (reflexión al aprendizaje del observador y observado)					Confrontacional	De apoyo

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de las investigaciones de Gipps & Tunstall (1996); Wilson (1999); Quiroga y Aravena (2020) plantean una tipología diversa de la retroalimentación, acorde a la intencionalidad y contexto del retroalimentador, con el foco orientado a los procesos institucionales en una A-SARG.

En referencia al ámbito *conceptual*, la retroalimentación se consolida como un proceso de reflexión sistemática y con una intencionalidad explícita de que el AuEd, de manera formal e informal, genera en el directivo una autovaloración de su gestión.

En el ámbito *metodológico*, el EAuEd discierne, en primera instancia, sobre las posibilidades de integrar las tipologías de la retroalimentación, tantas como sean posible contextualizar para el centro escolar específico, pero, dando énfasis a aquellas que potencien la experiencia de aprendizaje de los involucrados en la retroalimentación y que apunten a la mejora de los procesos institucionales. Luego, se cotejan los posibles escenarios de intervención, ya sea en la entrevista con el directivo o los procesos auditados que presenten aspectos a fortalecer. Posteriormente, se analizarán las incidencias, implicaciones e impactos de las tipologías seleccionadas, sobre todo tomando en consideración aquellos factores en donde se consiga la sinergia AuEd-directivo institucional.

La parte *normativa* tiene como referente al Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) (MinEduc, 2013) en lo pertinente a la retroalimentación de procesos evaluados que se efectúa en una AEd.

Orientación metodológica 6:

Aspectos actitudinales del AuEd, autorregulación

Gráfico 11

Habilidades comunicacionales, socio-emocionales y blandas.



Fuente: Elaboración propia.

Cronológicamente los aportes de Naranjo (2019); Cedeño (2019); Rodríguez (2021); y Franco (2021) convergen en la necesidad de trabajar la retroalimentación desde el fortalecimiento de las habilidades y competencias comunicativas, socio-emocionales y blandas, componentes que son propios de las exigencias del siglo XXI.

El sustento *conceptual* radica en que los procesos de transformación educativa toman como base el desarrollo de las habilidades/competencias blandas antes que duras, pues partimos del hecho de que los involucrados en la retroalimentación trabajan con factores de un contexto específico de actuación, como son: sociales, emotivos, personales y familiares. Esto incide en la forma de intervención de los actores que participan en la retroalimentación ya sea de manera positiva o negativa. Por ello, qué importante resulta primero conocer estas habilidades/competencias para luego aplicarlas con propiedad y adecuación.

Desde la perspectiva *metodológica*, se sugiere partir del reconocimiento de las habilidades duras que posee cada interviniente en la retroalimentación, cada uno desde sus competencias específicas, estas no son una preocupación pues las han trabajado permanentemente. Luego, sí se debe partir de un diagnóstico del nivel de cumplimiento de las habilidades blandas en el contexto institucional de convivencia, a partir de allí se trabajarán de manera sistemática aquellas que resultaron ser nudos críticos, esto ayudará significativamente a que esas habilidades se ejecuten con pertinencia en el proceso de retroalimentación. Complementariamente, el *qué* se diga en la retroalimentación importa tanto como el *cómo* se lo haga, de lo que se infiere que retroalimentador y retroalimentado trabajan con énfasis en la dimensión comunicacional, en donde cuentan mucho los gestos, los tonemas, la manera cómo llegamos al emisor y de cómo éste brinda una respuesta de decodificación de los mensajes recibidos en un clima favorable de interacción.

Con respecto al marco *normativo* cabe tomar como referencias al Código de Ética del AuEd (MinEduc, s.f.) y a la Resolución Nro. MINEDUC-SFE-2021-00008-R Quito, D.M. (2021) en la que se expide la propuesta curricular denominada “Currículo Priorizado con énfasis en competencias Comunicacionales, Matemáticas, Digitales y Socioemocionales” que, si bien complementa al Currículo 2016, aporta también con criterios válidos para la aplicación de las diversas habilidades y competencias comunicacionales y socio emocionales.



5.1.- Plan General de retroalimentación

Tabla 9

Plan general de retroalimentación.

Datos informativos				
Institución educativa:	AMIE:	Provincia:	Cantón:	Parroquia:
Nombre de la autoridad:	Cédula N°:			

Tipo de Auditoría:	Fecha:
Líder del EAuEd:	Equipo de AuEd:
Enfoque de la retroalimentación	
(Se describe la conceptualización, enfoque y tipología de la retroalimentación que se va a aplicar).	
Fases en que se aplicará la retroalimentación	
<p>➤ Investigación de Campo: Procesos/procedimientos/protocolos de ejecución/evaluación. -Inducción. -Recorrido. _Revisión documental. _Conversatorios con Padres, madres de familia y Representantes Legales (PMRL). _Conversatorio con estudiantes. _Conversatorio con docentes. _Conversatorio con el directivo. _Resumen preliminar.</p>	
<p>➤ Cierre _Informe final. _Acta final.</p>	
Herramientas para utilizar en la retroalimentación	
<p>➤ Herramientas para la Investigación de Campo: _PPT. _Aplicativo de A-SARG. _Registro de conversatorios. _Asistente de observación áulica.</p>	
<p>➤ Herramientas para el Cierre _Informe final. _Acta final.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.- Asistente de OA

Tabla 10

Fuente:

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN ZONAL 6								
AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA								
FECHA:				EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE:				
INSTITUCIÓN:				ÁMBITO:				
GRUPO:				AMBIENTE:				
OBSERVADOR:				FECHA:				
ASISTENTE DE OBSERVACIÓN ÁULICA PARA EL NIVEL INICIAL								
Nro.	CÓDIGO ESTÁNDAR	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DOCENTE	ORIENTACIONES BÁSICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INDICADORES	CUMPLIMIENTO	RESULTADO-ALERTA	Información para la entrevista con el docente
1	DE.C2.DD.2	Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.	<p>Verificar que el docente aplica estrategias innovadoras para mejorar su práctica pedagógica en el aula.</p> <p>* Los procedimientos sugeridos del Manual de Estándares de Calidad Educativa deben ser utilizados para la retroalimentación al Docente en el caso de no cumplir con el estándar.</p>	<p>Planificaciones microcurriculares</p> <p>Experiencias de aprendizaje</p>	<p>Reflexiona sobre el tema de la experiencia de aprendizaje.</p> <p>Considera el elemento integrador para el desarrollo de la Experiencia de aprendizaje.</p> <p>Articula coherentemente los elementos de la planificación microcurricular: ámbitos, destrezas, actividades, recursos y materiales, indicadores para evaluar.</p> <p>Incorpora en la Experiencia de Aprendizaje las sugerencias recibidas en el acompañamiento pedagógico.</p> <p>Desarrolla actividades de inicio o anticipación.</p> <p>Motivación mediante canciones, actividades.</p> <p>Activación de Experiencias previas.</p> <p>Reflexión.</p> <p>Aplica estrategias metodológicas de construcción del conocimiento.</p> <p>Actividades para realimentar las nociones o temas de aprendizaje.</p> <p>Aplica estrategias metodológicas de cierre y consolidación. (aplicación, resolución de problemas, ...)</p>	1 1 0 0 0 0 0	ALERTA	Sugerencias de mejora.
2	DI.C1.DD3	Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros) en su labor en el aula.	<p>Observar que el docente utiliza reportes de información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros) en su labor en el aula.</p> <p>* Los procedimientos sugeridos del Manual de Estándares de Calidad Educativa deben ser utilizados para la retroalimentación al Docente en el caso de no cumplir con el estándar.</p>	<p>Reportes del registro de la información</p>	<p>Presenta la lista de control y control de fichas de observación y registros asistenciales actualizados y de calificaciones de los estudiantes.</p> <p>Presenta el registro de asistencia de los estudiantes.</p> <p>Presenta la Planificación de Experiencias de Aprendizaje.</p> <p>Presenta el Informe Final Cualitativo (Informe del periodo de observación) y aprobados hasta la fecha de la observación de aprendizaje.</p>	1 0,5 0 0	ALERTA	Sugerencias de mejora.
FECHA:		01/08/2018		OBSERVADOR:		José Zhunio Z.		
ELABORADO POR:		Eduardo		VALIDADO POR:		Eduardo		
FECHA DE AJUSTES:		16/08/2018		AJUSTES POR:		Aída Pasato Colón R y Flavio Álvarez A.		

Adaptado de José Zhunio y EAuEd, octubre de 2019.

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN ZONAL 6								
AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA								
FECHA:				GRADO / CURSO:				
INSTITUCIÓN:				UNIDAD DIDÁCTICA:				
DOCENTE:				CLASE / TEMA:				
OBSERVADOR:				FECHA:				
ASISTENTE DE OBSERVACIÓN ÁULICA EGB/BGU								
Nro.	CÓDIGO ESTÁNDAR	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DOCENTE	ORIENTACIONES BÁSICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INDICADORES	CUMPLIMIENTO	RESULTADO-ALERTA	Información para la retroalimentación con el docente
1	DE.C2.DD.2	Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.	<p>Verificar que el docente aplica estrategias innovadoras para mejorar su práctica pedagógica en el aula.</p> <p>* Los procedimientos sugeridos del Manual de Estándares de Calidad Educativa deben ser utilizados para la retroalimentación al Docente en el caso de no cumplir con el estándar.</p>	<p>Planificaciones microcurriculares</p>	<p>Presenta al observador la planificación microcurricular.</p> <p>Presenta a la clase el objetivo de aprendizaje y prepara su reflexión.</p> <p>Presenta la DCC contextualizada (diagnóstico, grado y contextualización).</p> <p>Conoce indicadores de logro e nivel de comprensión (lével, comprensión y aplicación).</p> <p>Aplica las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.</p>	0,5 0,5 0,5	ALERTA	Sugerencias de mejora.
2	DI.C1.DD3	Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).	<p>Observar que el docente utiliza reportes de información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros) en su labor en el aula.</p> <p>* Los procedimientos sugeridos del Manual de Estándares de Calidad Educativa deben ser utilizados para la retroalimentación al Docente en el caso de no cumplir con el estándar.</p>	<p>Reportes del registro de la información</p>	<p>Cuenta con registros físicos o digitales de las calificaciones de aprendizajes, comportamiento y asistencia.</p> <p>Revista los libros / cuadernos / álbomos / libros de trabajo.</p> <p>Registra información de estudiantes con NEE.</p> <p>Registra la asistencia de los estudiantes.</p>	0 0 0	ALERTA	Sugerencias de mejora.
FECHA:		01/08/2018		OBSERVADOR:		José Zhunio Z.		
ELABORADO POR:		Eduardo		VALIDADO POR:		Eduardo		
FECHA DE AJUSTES:		16/08/2018		AJUSTES POR:		Aída Pasato Colón R y Flavio Álvarez A.		

5.3.- Guía de retroalimentación (reflexión pedagógica) del AuEd para utilizar en la entrevista

con el directivo

Tabla 11

Guía de retroalimentación (reflexión pedagógica).

Previo a la entrevista	Durante la entrevista	Después de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> _Planifica la retroalimentación. _Dispone de los materiales a utilizar. _Revisa los documentos estratégicos y pedagógicos de la IE. _Adecúa el espacio para la entrevista con el directivo. _Prepara los argumentos para la retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> _Convoca al directivo a la entrevista de retroalimentación. _Brinda la bienvenida, con empatía. _Deja claro el propósito y el proceso de la entrevista. _Aplica las habilidades blandas. _Aplica las habilidades duras. _Registra toda la información complementaria que surja durante la entrevista. _Establece acuerdos y compromisos, de manera consensuada y con corresponsabilidad de los involucrados en la retroalimentación. _Registra la firma de los involucrados en la retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> _Elabora respaldos estadísticos sobre los resultados alcanzados.

Fuente: Elaboración propia.

VI



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Referencias bibliográficas de la guía

- Acuerdo Ministerial 020 [Ministerio de Educación]. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación. 25 de enero de 2012. www.educación.gob.ec
- Acuerdo Ministerial 0450-13 [Ministerio de Educación del Ecuador]. Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa. 16 de diciembre de 2013. www.educacion.gob.ec
- Anijovich, R, y González, C. (2011). EVALUAR PARA APRENDER: conceptos e instrumentos. *AIQUE Educación 1* (6).
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwie2p36i7j2AhXxRDABHesHDAQQFnoECAIQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.aique.com.ar%2Fsite%2Fdefault%2Ffiles%2Findices%2Fevaluar_para_aprender.pdf&usg=AOvVaw1WQdoGhB2VAdEtgo4OhgE8
- Ministerio de Educación. (2018). Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. Ministerio de Educación.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjIio7eg7j2AhUcTTABHXuyCgcQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fdocuments.ec%2Fdocument%2Fmanual-de-Auditoría-de-calidad-version-2-emitir-la-version-20-del-manual.html&usg=AOvVaw3ZsRmM2IRG3OutigHf7fq3>
- Hattie, J. y Timperley, H. (2007). El poder de la retroalimentación. *Review of Educational Research*. Marzo 2007, Vol. 77, No. 1, pp. 81–112.
- Martini, G. y Albornoz, C. (2019). La retroalimentación: Práctica clave para el liderazgo pedagógico. Nota Técnica N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.



Ministerio de Educación. (2017). Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. Sin Editorial.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjIio7eg7j2AhUcTTABHXuyCgcQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fdocuments.ec%2Fdocument%2Fmanual-de-Auditoría-de-calidad-version-2-emitir-la-version-20-del-manual.html&usg=AOvVaw3ZsRmM2IRG3OutigHf7fq3>

Ministerio de Educación. (2016). Lineamientos para Tipos de Auditoría Educativa. Sin Editorial.

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural [RGLOEI]. (2012). Ministerio de Educación del Ecuador. Registro Oficial N° 754.

Salgado Quezada, M. del R. (2019). Descripción De La Retroalimentación Del Equipo Directivo a Las

Prácticas Docentes En El Aula Y En Los Procesos De Evaluación De Un Establecimiento

Educacional [Tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Liderazgo y Gestión de

Establecimientos Educativos, Universidad del Bío-Bío]. Red de Bibliotecas -Chile.

[http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2814/3/Salgado Quezada%2C Margarita del Rosario.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2814/3/Salgado%20Quezada%20Margarita%20del%20Rosario.pdf)

Sánchez, S. y Carrión-Barco, G. Modelo didáctico basado en la retroalimentación reflexiva para

promover la evaluación formativa. Rev. Tzhoecoen. Marzo - julio 2021. Vol. 13 / N° 1. pp. 88 -

100 - ISSN: 1997-8731

VII

ANEXOS



Anexo 1

Glosario

CÓDIGO	SIGNIFICADO
ESTRUCTURA ORGÁNICA	
MinEduc	Ministerio de Educación del Ecuador
SASRE	Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación
DNAGED	Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa
DASRE	Dirección Zonal de Apoyo, Seguimiento y Regulación
ASRE	División Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación
Z	Zona
IE	Institución Educativa
UE	Unidad Educativa
MARCO LEGAL	
LOEI	Ley Orgánica de Educación Intercultural
RGLOEI	Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural
MNASGE	Modelo Nacional de Apoyo, Seguimiento a la Gestión Educativa
USO DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA	
AEd	Auditoría Educativa
AuEd	Auditor/a educativo/a
AuEdZ	Auditor/a educativo/a de Zona
AuEdD	Auditor/a educativo/a de Distrito
E AuEd	Equipo de auditoría educativa
E AuEdZ	Equipo de auditores educativos Zonales
E AuEdD	Equipo de auditores educativos Distritales
LE AuEd	Líder del equipo de auditoría educativa
LZ AuEd	Líder zonal de auditoría educativa
ARG	Auditoría Regular General
A-SARG	Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General
AERC	Auditoría Especial de Renovación y Control
AEFI	Auditoría Especial de Fiscalización
PMRL	Padres, Madres y Representantes legales
EAd	Educación a Distancia
DOCUMENTOS/PROCESOS	
PAP	Plan de Acompañamiento Pedagógico
OA	Observación áulica



PEI	Proyecto Educativo Institucional
CC	Código de Convivencia
PCI	Programa Curricular Institucional



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio institucional.



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el
Repositorio Institucional

Fausto Efraín Colcha Narea, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "La retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, 2021-2022", 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.

Javier Loyola, abril 14 de 2022



Firma digitalizada por:
FAUSTO EFRAIN
COLCHA NAREA

Fausto Efraín Colcha Narea

C.I: 0102201639



Universidad Nacional de Educación



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

UNAE

Flavio Eduardo Álvarez Álvarez en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "La retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, 2021-2022", 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.

Javier Loyola, 15 de abril de 2022.



Firmado digitalmente por:
FLAVIO EDUARDO
ALVAREZ ALVAREZ

Flavio Eduardo Álvarez Álvarez

C.I: 0301275434



Cláusula de propiedad intelectual.



UNAE

Cláusula de Propiedad Intelectual

Fausto Efraín Colcha Narea, autor del trabajo de titulación “La retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, 2021-2022”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Javier Loyola, abril 14 de 2022



FAUSTO EFRAIN
COLCHA NAREA

Fausto Efraín Colcha Narea

C.I: 0102201639



Cláusula de Propiedad Intelectual

UNAE

Flavio Eduardo Álvarez Álvarez, autor del trabajo de titulación "La retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa Nicanor Aguilar Maldonado, 2021-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Javier Loyola, 15 de abril de 2022.



Escanea el código QR para:
FLAVIO EDUARDO
ALVAREZ ALVAREZ

Flavio Eduardo Álvarez Álvarez

C.I: 0301275434

Certificado de la Tutora.

Certificado del Tutor

Yo, Ormary Egleé Barberi Ruiz, titular de la cédula de identidad Nro. 0151623766, tutora del trabajo de titulación denominado: **"La retroalimentación en la Auditoría de Seguimiento a la Auditoría Regular General en la Unidad Educativa "Nicanor Aguilar Maldonado", 2021-2022"**, elaborado por los estudiantes de la Especialización Gestión de Calidad Fausto Efraín Colcha Narea, cédula de ciudadanía Nro. 0102201639 y Flavio Eduardo Álvarez Álvarez, cédula de ciudadanía Nro. 0301275434. Doy fe de haber guiado y aprobado el referido trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado mediante la herramienta de prevención de plagio (Turnitin) que arrojó un 0 % de coincidencia/similitud apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 3 de julio, 2022.



Firma digitalizada por:
**ORMARY EGLEE
BARBERI RUIZ**

PhD. Ormary Egleé Barberi Ruiz

Cédula Nro. 0151623766