

 **Dayse Mena Sinche**

Universidad de Especialidades Espiritu Santo,  
Ecuador  
dkmena@uees.edu.ec

 **Christian Ronald Armendáriz Zambrano**

Universidad de Especialidades Espiritu Santo,  
Ecuador  
chrisarmendariz@uees.edu.ec

 **Ana Elisa Del Carmen Pérez Finol**

Universidad de Especialidades Espiritu Santo,  
Ecuador  
eperezfinol@uees.edu.ec

Revista Tecnológica ESPOL - RTE

vol. 36, núm. 2, p. 230 - 249, 2024

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador

ISSN: 0257-1749

ISSN-E: 1390-3659

Periodicidad: Semestral

rte@espol.edu.ec

Recepción: 28 agosto 2024

Aprobación: 26 diciembre 2024

DOI: <https://doi.org/10.37815/rte.v36n2.1244>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/844/8445194015/>

**Resumen:** La auditoría y la asesoría educativa son procesos formales e interdependientes que tienen como finalidad fomentar la mejora continua dentro de los procesos educativos. La auditoría se presenta como un seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión, basada en los estándares educativos nacionales, mientras que la asesoría es una acción técnica de carácter profesional cuya función principal es orientar la gestión institucional. Con el propósito de alcanzar la excelencia educativa en la Unidad Educativa “Cardenal Richard Cushing”, se ha propuesto diseñar un plan de mejora que permita optimizar la gestión de los procesos educativos a partir de la evaluación de los estándares de calidad educativa. Para alcanzar este objetivo, se ha recurrido a una metodología con enfoque cualitativo y diseño metodológico de investigación-acción. Los principales resultados indican que la institución tiene una cultura organizacional orientada hacia la calidad; no obstante, hay un pequeño porcentaje de estándares que requieren análisis para proponer acciones de mejora que se alineen con esta cultura.

**Palabras clave:** auditoría, asesoría, estándar educativo, gestión institucional, calidad educativa.

**Abstract:** Educational auditing and counselling are formal and interdependent processes that foster continuous improvement within educational processes. Auditing monitors and evaluates pedagogical and management processes based on national educational standards. At the same time, counselling is a technical action of a professional nature whose main function is to guide institutional management. In order to achieve educational excellence in the “Cardinal Richard Cushing” school, we proposed the design of an improvement plan to optimize the management of educational processes based on the evaluation of educational quality standards. In order to achieve this objective, a qualitative approach and action-research methodological design were used. The main results indicate that the institution has an organizational

culture oriented towards quality, however, a small percentage of standards requires further analysis to suggest improvement actions that are aligned with this organizational culture.

**Keywords:** auditing, consulting, educational standard, institutional management, educational quality.

## **Introducción**

Hablar de calidad educativa es complejo y su concepto está sujeto al dinamismo de la sociedad en el tiempo, lo que involucra aspectos políticos, sociales, económicos y culturales. Como parte de su iniciativa para garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, la Organización de las Naciones Unidas (2018) ha propuesto el cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Agenda 2030.

En este sentido, los países miembros han dirigido sus esfuerzos hacia la consecución de la calidad educativa, puesto que es fundamental para que los ciudadanos obtengan una formación en valores, con respeto hacia el bien ajeno y orientados hacia los principios sociales de convivencia y paz, mismos que permiten alcanzar un país con igualdad de oportunidades y desarrollo sostenible (Carriazo et al., 2020).

Uno de los elementos clave para alcanzar la calidad es la revisión y mejora de los procesos mediante auditorías y asesorías. Según Kooli (2019), las auditorías evalúan la eficacia del sistema al verificar su capacidad para cumplir metas y objetivos, constituyéndose también en un componente esencial de la mejora continua. Por su parte, las asesorías, tanto internas como externas, facilitan el desarrollo e implementación de procedimientos de gestión de calidad. Así, la aplicación conjunta de ambas herramientas en el ámbito educativo permite evaluar y orientar el cumplimiento de los estándares que definen la calidad educativa.

Existen múltiples caminos para asegurar la calidad educativa. Una de estas maneras es implementar o auditar bajo la norma ISO: 21001 (2018), norma que toma como base los principios de enfoque a los estudiantes, liderazgo visionario, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, gestión de las relaciones, responsabilidad social, accesibilidad y equidad, conducta ética y seguridad y protección de datos.

De manera similar, Fonseca (2022) manifiesta que el modelo EFQM de excelencia también puede ser aplicado al ámbito educativo. La puesta en práctica de este modelo permite efectuar comparaciones con referentes para ejecutar planes o acciones de mejora con la finalidad de obtener resultados óptimos y sostenibles en caso de ser necesario; por lo tanto, este modelo impulsa a las organizaciones hacia la excelencia a través de la mejora continua.

El Ecuador, a través del Ministerio de Educación (2017), orienta sus esfuerzos para alcanzar la calidad educativa a través de un enfoque multidimensional que toma como parte fundamental el servicio educativo, los actores que lo impulsan y los productos que se generan

para alcanzar las metas que conducen hacia una sociedad próspera y con igualdad de oportunidades. De esta manera, no solo aborda aspectos académicos como el rendimiento escolar, sino que también involucra el desarrollo y transformación de estudiantes, docentes y centros educativos que se plasman en 55 estándares educativos.

Reconociendo la importancia de alcanzar la calidad educativa en los procesos formales de los centros educativos del país, la presente investigación aborda los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la asesoría y auditoría educativa como procesos fundamentales para alcanzar la anhelada excelencia educativa; diagnostica el estado situacional de la Unidad Educativa “Cardenal Richard Cushing” a través de la valoración de los 55 estándares educativos y, finalmente, propone un plan de mejora que permita optimizar la gestión de los procesos educativos a partir de la evaluación de los estándares de calidad educativa.

### Revisión de Literatura

La auditoría y asesoría educativa se erigen como pilares fundamentales en la búsqueda de la excelencia en el ámbito educativo. Estos procesos deben ser incluidos dentro de la gestión integral de una institución educativa. La auditoría, en particular, puede ser aplicada tanto por agentes internos como externos. En el primer caso, su propósito radica en facilitar un autoanálisis institucional que permita identificar y abordar áreas de mejora. Por otro lado, cuando es llevada a cabo por un agente externo, proporciona una evaluación objetiva de cómo la institución se proyecta.

Al mismo tiempo, se destaca que la auditoría y la asesoría educativa son interdependientes, puesto que su finalidad radica en fomentar la mejora continua dentro de los procesos educativos. La asesoría, en este contexto, actúa como una guía estratégica que orienta las acciones de la institución adaptándose a su entorno y respetando su identidad. Así también impulsa la mejora y transformación de las acciones educativas para alcanzar los estándares establecidos por los organismos rectores de la educación.

Por lo tanto, este enfoque conlleva la implementación de acciones específicas y bien dirigidas, que conforman un plan de mejora, el cual debe ser elaborado de acuerdo con lineamientos y normativas legales y basado en la asignación de recursos, condiciones del entorno y tiempos adecuados para su ejecución. De este modo, se delimita un marco estructurado que garantiza la viabilidad y el cumplimiento de los objetivos trazados a fin de alcanzar la calidad educativa.

En consecuencia, resulta necesario abordar el desarrollo de las variables de investigación relacionadas con la auditoría y la asesoría educativa desde un enfoque integrador que permita entender sus

características y su dinámica para la construcción de un plan de mejora.

### *Auditoría Educativa*

La auditoría es una evaluación objetiva, completa e integral de las actividades y operaciones que realiza una organización para cumplir con sus fines y objetivos; centra su propósito en la proactividad, la mejora continua y la búsqueda del logro de la eficiencia y eficacia en la organización. Para esto, considera todos los elementos que conforman una organización y analiza la efectividad de las políticas internas, normas y resoluciones adoptadas por sus líderes (Medina et al., 2020).

Las auditorías entonces son concebidas como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización (Turetken et al., 2020). Es así como la auditoría se transforma en una herramienta que orienta a una organización a alcanzar sus objetivos al aplicar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y administración.

En este orden de ideas, la auditoría educativa es un seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión, proporcionando un diagnóstico acerca del nivel de desempeño que presentan los indicadores y estándares educativos y, en función de esos resultados, se toman decisiones que permiten asegurar una educación de calidad (Cabrera y Palma, 2022). De este modo, la auditoría permite una retroalimentación de los procesos evaluados que brinda información de los principales resultados para la toma de decisiones y el control del cumplimiento de los estándares planteados por el Ministerio de Educación (2017).

Según el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural propuesto por el Ministerio de Educación (2023), las auditorías educativas en el Ecuador son realizadas por el auditor educativo, quien tiene como función proveer a las autoridades nacionales y al sistema educativo de información acerca de la evaluación de la gestión de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las instituciones educativas en relación con los estándares de calidad educativa.

En este sentido, el informe de auditoría emitido se presenta como un documento que ofrece a la institución educativa y a los miembros de la comunidad en general información sobre la calidad de la educación en ellas (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013a,c). Los resultados obtenidos por los auditores educativos proporcionan una evaluación imparcial del estado de la institución y tienen como objetivo ayudar en la gestión de su mejora, crecimiento y cambio.

Por lo tanto, la auditoría educativa debe: 1) atender a las unidades educativas según su diagnóstico de necesidades; 2) garantizar la rendición de cuentas; 3) permitir el desarrollo de la organización

escolar; 4) estar centrada en estándares; 5) tomar como punto de partida las evidencias que la institución educativa presente; 6) hacer públicos los resultados e informes de los hallazgos.

Las auditorías educativas en el Ecuador son realizadas por el equipo de auditores del Ministerio de Educación, manejan un criterio de auditoría proporcional según las necesidades y los niveles de riesgo de cada unidad educativa y se establecen de dos formas: regulares y especiales. Las auditorías regulares pueden ser generales o de seguimiento, mientras que las auditorías especiales son de renovación y control, y de fiscalización (Ministerio de Educación, 2016).

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2013a), todo tipo de auditoría en el país está constituida por dos etapas: 1) etapa de monitoreo en la que se determinan los rangos de cumplimiento de las instituciones educativas a través de un sistema integrado de información; 2) etapa de informe de auditoría que se apoya en la autoevaluación de la institución educativa y la evaluación realizada por dos auditores en un rango de dos a tres días.

Los estudios de implementación de auditorías educativas a nivel nacional son limitados, no obstante, su aplicación en otros países muestra el impacto de estos procesos en la gestión educativa para encontrar fortalezas y puntos de debilidad que pueden ser aprovechados (Munadi y Aisyiah, 2022), identificar oportunidades de mejora y evaluar la eficacia y eficiencia de todas las medidas de seguimiento (Vykydal et al., 2020), y adecuar los procesos educativos y de gestión a los requisitos legales de cada país (Reznik, 2021).

A pesar de que los beneficios de la implementación de la asesoría educativa son múltiples, existen algunos desafíos que deben abordarse para orientar estos procesos hacia el éxito. En este sentido, Vykydal et al. (2020) señalan los siguientes aspectos como desafíos al momento de implementar una auditoría: 1) las instituciones de enseñanza deben contar con un número suficiente de auditores formados; 2) los auditores deben ser formados en el intercambio de buenas prácticas y en aprender de sus propios errores; 3) los equipos de auditoría deben cambiarse o rotar periódicamente para evitar el sesgo; 4) debe existir un sistema de motivación adecuado para los auditores para apoyar el enfoque proactivo de la auditoría; 5) todas las auditorías deben orientarse al rendimiento y los riesgos de los procesos.

#### *Asesoría Educativa*

La asesoría es una de las principales herramientas que tiene el potencial de cambiar la realidad de los centros educativos, permitiéndoles alcanzar la mejora y, a través de ello, una educación de calidad. Para Bernárdez et al. (2021), su finalidad es asistir, enriquecer o apoyar en la tarea de formar sentido, identidad y oportunidades. Esto conlleva la implementación de estrategias orientadas a moldear las identidades de las personas involucradas, así como proporcionar

un espectro específico de opciones para el crecimiento personal, social y profesional dentro del marco de las instituciones educativas.

El asesoramiento es una acción técnica de carácter profesional para dirigir la gestión institucional hacia el cumplimiento de los estándares de calidad educativa. En este sentido, Navareño (2020) indica que, mediante el asesoramiento y apoyo pedagógico completo, se proporciona la orientación, cooperación, asistencia y los medios necesarios para desarrollar un proyecto institucional que unifique todas las acciones (programas, proyectos, actividades, entre otros) llevadas a cabo en la institución, dándoles coherencia y orientándolas de tal manera que apoyen el cumplimiento de los objetivos educativos propuestos.

A este respecto, el Ministerio de Educación del Ecuador (2013b), a través del Acuerdo Ministerial 0450-13, manifiesta que la asesoría debe ser un proceso:

1. Sistemático, flexible y constante.
2. Colaborativo con los planteles, que permita una construcción conjunta y consensuada del asesoramiento.
3. Promotor en la comunidad educativa, en los planteles, en los directivos y en los docentes de “responsabilidades compartidas” a fin de garantizar el derecho de todos a una educación de calidad.
4. Responsable de los procesos metacognitivos de reflexión profesional a fin de dejar capacidad instalada y de institucionalizar parte de las condiciones del cambio para asegurar así su continuidad.
5. Dinamizador de las relaciones con la comunidad (p.9).

La asesoría educativa es una función que, junto con la auditoría educativa, reemplazó a la supervisión escolar en la transición del sistema educativo ecuatoriano. Según lo señala Vallejo (2021), esta labor emerge a partir de una redefinición del marco para la tarea de los supervisores educativos surgida de las necesidades de modernizar el Estado y de un profundo cuestionamiento social de parte de estos agentes estatales. De este modo, el Ministerio de Educación la considera como una acción técnica de carácter profesional cuya función principal es orientar la gestión institucional.

Del mismo modo, el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural propuesto por el Ministerio de Educación (2023, p.85), en su artículo 270, define al asesoramiento como una actividad con el propósito de “realizar un acompañamiento integral, continuo,

respetuoso, flexible y contextualizado, que incentive la mejora educativa mediante aprendizajes significativos y acciones permanentes que impulsen la reflexión sobre la práctica educativa y la toma de decisiones”. Adicionalmente, este mismo artículo define las funciones específicas del asesor educativo, entre las que destacan la labor de proponer, a la autoridad del establecimiento, estrategias o actividades de atención a problemáticas específicas de cada institución y monitorear su implementación.

Adicionalmente, el acuerdo 0450-13 manifiesta que las funciones del asesor educativo consisten en: 1) asesorar y orientar para la implementación, desarrollo y ejecución curricular; 2) orientar actividades de innovación y cambio educativo; 3) la comunicación y coordinación pedagógica; y 4) el acompañamiento y seguimiento de los procesos pedagógicos y de gestión institucional.

Aunque la asesoría educativa ofrece grandes beneficios, enfrenta varios desafíos que deben ser superados. Calderón y López (2021) destacan el desconocimiento de las funciones del asesor, su formación insuficiente y la resistencia de los docentes; además, la falta de tiempo, recursos y apoyo institucional, así como la ambigüedad en los roles, como elementos que dificultan un acompañamiento eficaz a las instituciones. Estos desafíos no solo limitan el impacto de la asesoría, sino que también frenan el desarrollo integral de los procesos educativos. Por lo tanto, es necesario mejorar la formación continua de los asesores y fortalecer la coordinación con docentes y directivos para optimizar los procesos educativos.

Cuando se superan las barreras que limitan la implementación de una asesoría efectiva, los resultados pueden ser muy positivos. En este contexto, la investigación de Bonilla Santamaría y Ferra-Torres (2021) muestra que el papel de los asesores es crucial para la implementación, desarrollo y mejora de programas educativos. Los autores destacan que el asesoramiento permitió concretar una comunidad virtual de aprendizaje, basada en el diseño de situaciones didácticas fortalecidas por la integración de elementos curriculares, la planificación de actividades articuladas, el apoyo a la labor docente, la observación en el aula, así como el seguimiento y evaluación continuos.

Bajo este mismo contexto, en el trabajo de Olvera (2021) se manifiesta que la gestión pedagógica debe ser integral y no solo un elemento de supervisión, puesto que se crean dificultades para alcanzar una verdadera calidad educativa. En este sentido, el acompañamiento o asesoramiento es necesario para mejorar la gestión de los distintos procesos que surgen en el quehacer educativo. De este modo, la autora, al correlacionar las variables de gestión pedagógica y gestión de calidad en una muestra de 46 docentes, encontró una correlación alta entre dichas variables, al mismo tiempo que

determinó que una adecuada gestión pedagógica influía en la eficiencia de los resultados de una unidad educativa de Guayaquil.

### **Plan de Mejora**

El plan de mejora es una herramienta esencial en el proceso de mejora continua, actuando como un elemento clave para su desarrollo. Este plan exige el compromiso de todos los responsables académicos relacionados con el programa de estudio, y su propósito es definir estratégicamente los cambios necesarios en los procesos organizacionales para mejorar la calidad del servicio educativo (ANECA, 2021). Por lo tanto, el plan no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también define un marco para el monitoreo y la gestión de las acciones, incluyendo la implementación de medidas correctivas ante imprevistos.

De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación (2014), el plan de mejora a nivel educativo debe considerar los siguientes elementos: análisis del contexto para identificar los problemas priorizados; metas por alcanzar; acciones concretas para alcanzar las metas planteadas; recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos con los que se dispone en el centro educativo; responsables de ejecutar las acciones propuestas; seguimiento para realizar los ajustes pertinentes y, finalmente, resultados como evidencia de las acciones ejecutadas.

De acuerdo con Proaño et al. (2017), la elaboración de un plan de mejora requiere como primer paso el análisis de las posibles causas que han contribuido a que el problema se presente y se mantenga a través del tiempo. Posteriormente, se debe desarrollar la propuesta en sí misma y la planificación, seguido de la ejecución del plan de mejora y el seguimiento, y finalmente, la evaluación como mecanismo para la verificación del cumplimiento del plan de mejora.

En la etapa de análisis, Proaño et al. (2017) consideran necesario: 1) determinar el área y los procesos que requieren mejoras, priorizándolos según su importancia en relación con la misión, visión y metas estratégicas de la organización; 2) examinar cómo afecta el proceso en cuestión al logro de los objetivos estratégicos establecidos por la empresa; 3) describir las causas y los efectos adversos del problema, utilizando para ello una variedad de herramientas y métodos de análisis como FODA, diagramas de árbol, diagramas de causa-efecto, entre otros.

La segunda etapa comprende el desarrollo de la planificación estratégica. Para Cubero (2019), es un paso fundamental puesto que, sin una planificación adecuada, es difícil asegurar el correcto funcionamiento de una empresa. Este proceso está íntimamente ligado a anticiparse al futuro, buscando minimizar la incertidumbre a

través de la evaluación de distintas alternativas ante situaciones específicas. Por tanto, la planificación implica un análisis detallado del entorno y la situación actual de la organización, así como de su misión y estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, la eficacia en la consecución de resultados y el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.

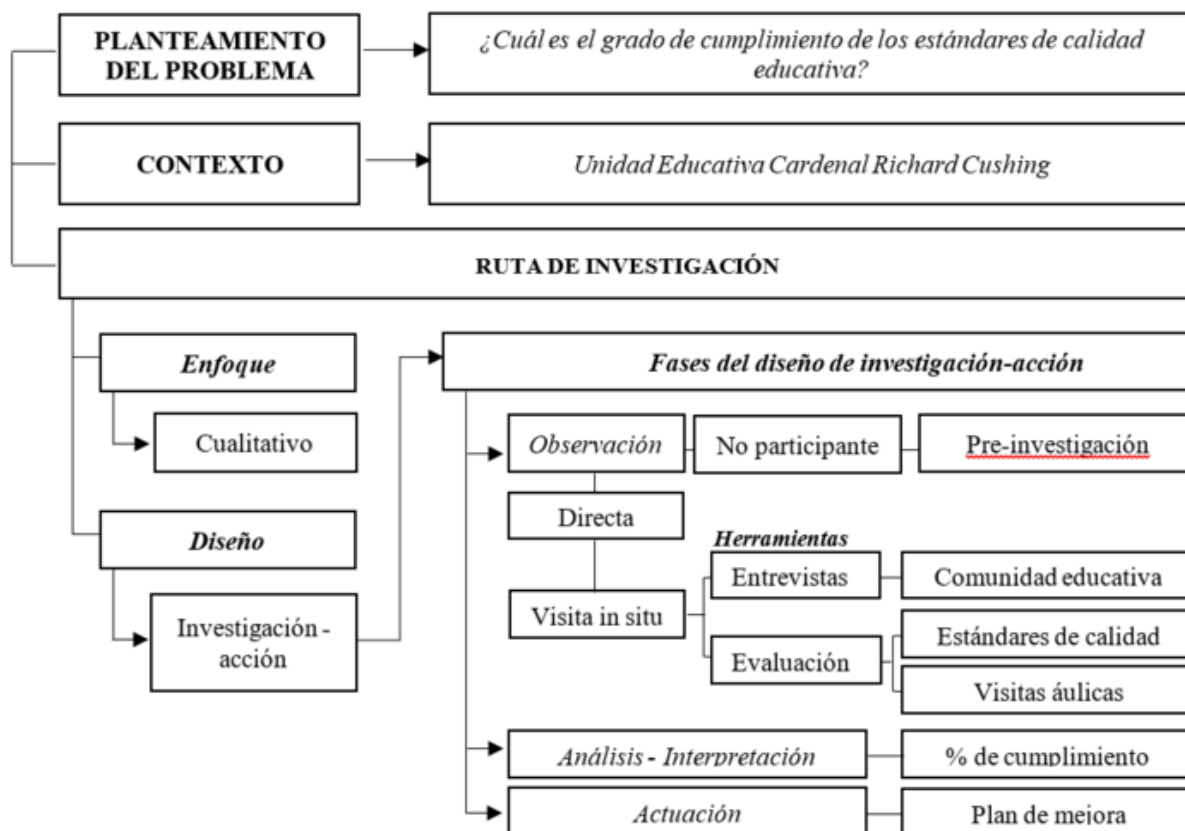
Durante la etapa de ejecución, se llevan a cabo las mejoras y cambios previstos en los procesos, desarrollando las tareas planificadas y poniendo en acción lo que se ha organizado. Es vital asegurar que la ejecución de estas implementaciones se realice conforme a lo planeado, adhiriéndose a los procedimientos definidos y utilizando los recursos previamente asignados (Espitia, 2016). Esta etapa es fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas y para la recolección de datos importantes que serán examinados en la fase subsiguiente.

Finalmente, la evaluación, en palabras de Hernández (2021), es un proceso que requiere no solo la verificación de aspectos por mejorar, sino también la toma de decisiones y, por lo tanto, la retroalimentación de los procesos obtenidos de acuerdo con los resultados. En consecuencia, la evaluación se entiende como una herramienta clave que genera planes para optimizar procesos; su rol esencial es comprobar, examinar y proporcionar lineamientos sobre los procesos que muestran desgaste o afectan negativamente el cumplimiento de los estándares de calidad.

## Metodología

El presente artículo se enfoca en el diseño de un plan de mejora destinado al cumplimiento de los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación en la Unidad Educativa “Cardenal Richard Cushing”. Para alcanzar este propósito, se realizó un proceso de auditoría que tuvo una duración de tres días en jornadas de ocho horas, el cual, según la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación (SASRE), en su Manual de Procesos, Procedimientos y Políticas de Auditoría Educativa (2013), inicia a partir de la observación técnica y pedagógica.

La observación permite identificar tanto las buenas prácticas como las necesidades de mejora en las instituciones educativas, lo cual fundamenta un proceso sistemático que da lugar a la investigación. Bajo esta idea, Hernández y Mendoza (2018) definen la investigación como un conjunto de pasos ordenados, críticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno o problema con el fin de ampliar el conocimiento. La Figura 1 muestra la ruta de trabajo seguida.



**Figura 1**  
Ruta de trabajo

El enfoque metodológico adoptado en esta auditoría fue cualitativo, lo que permitió explicar y comprender hechos sociales a partir del análisis e interpretación de la realidad (Piña, 2023). Bajo este enfoque, se realizó un diagnóstico situacional de la institución educativa analizada en términos del cumplimiento de los estándares. Este análisis se focalizó en la dinámica interna para identificar sus particularidades, mismas que orientaron las acciones de mejora propuestas en el plan. Es importante señalar que estas acciones se ajustaron a las directrices establecidas por el Ministerio de Educación.

El diseño metodológico adoptado es de investigación-acción de naturaleza práctica, lo que posibilitó la expansión de la comprensión de la realidad para generar respuestas concretas a problemáticas que afectan a la sociedad (Guevara et al., 2020). Mediante un proceso integrador y participativo con los miembros de la comunidad educativa, sumado a la observación por parte del investigador, se identificó la realidad institucional definiendo sus fortalezas y debilidades. Con base en esta información, se tomaron decisiones y se plantearon estrategias para conformar el plan de mejora respetando su identidad.

La primera fase del diseño metodológico fue la observación, realizada de forma no participante y directa para explorar el contexto de desarrollo, comprender los procesos e identificar los principales problemas (Piza et al., 2019). La observación no participante se sustentó en la pre-investigación de los documentos administrativos y pedagógicos de la institución; por otro lado, la observación directa abarcó la aplicación de herramientas a los miembros de la comunidad educativa y sus procesos, como entrevistas individuales y grupales, evaluaciones del cumplimiento de estándares y visitas áulicas, respectivamente.

La segunda fase, constituida por el análisis e interpretación de los resultados, posibilitó determinar el grado de cumplimiento de los estándares. Con esta información, se elaboró la matriz DAFO para conocer los factores internos y externos que afectan el desarrollo y su posición en el entorno (Benzaghta et al., 2021); así también la priorización de problemas. Finalmente, la fase de actuación condujo al diseño del plan de mejora, en el que se plasmaron las acciones a tomar en función de los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría.

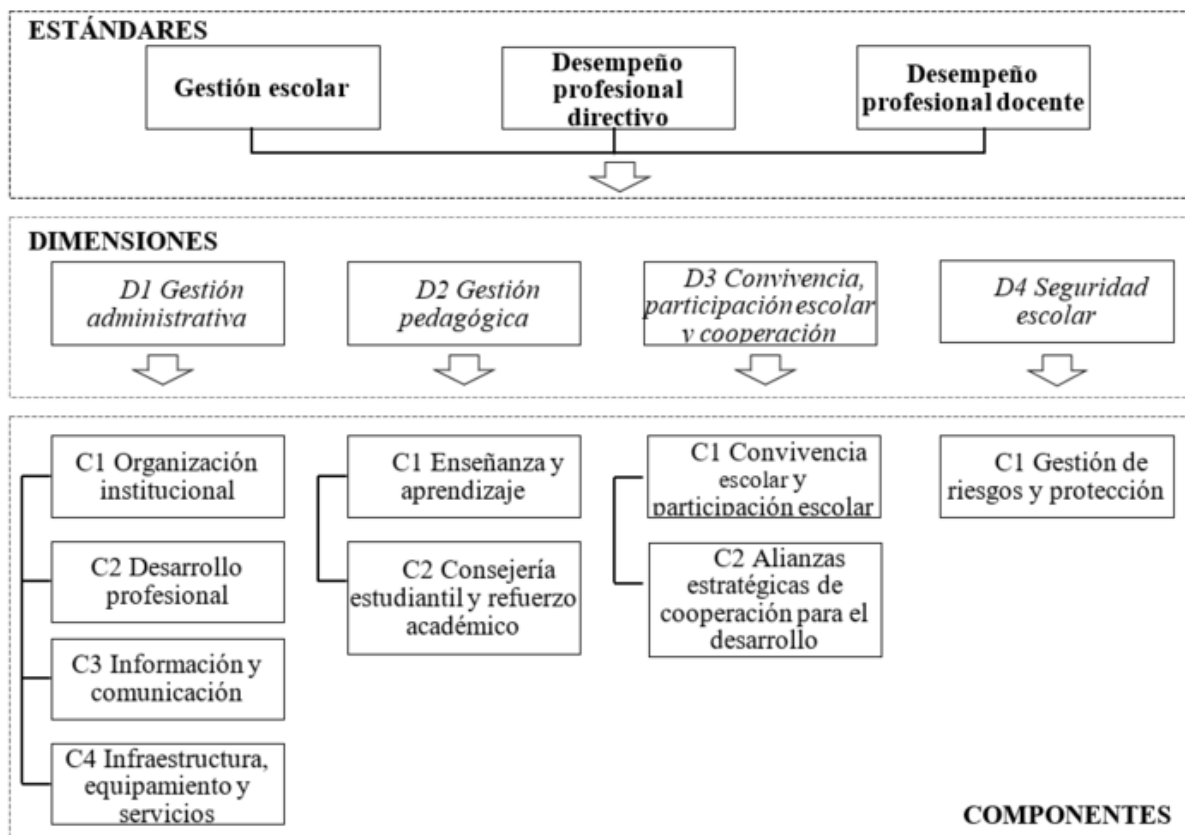
## Resultados y Discusión

El presente proceso de auditoría se llevó a cabo con base en el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (Ministerio de Educación, 2017). Este manual establece estándares de gestión escolar y desempeño profesional tanto directivo como docente a nivel nacional, sirviendo como una herramienta técnica destinada a la evaluación tanto interna como externa, así como para el asesoramiento e implementación de acciones orientadas a mejorar la calidad educativa.

Los estándares de gestión escolar se refieren a los procesos y prácticas institucionales que contribuyen al funcionamiento adecuado de la institución y al desarrollo del personal que labora en ella. Así también, los estándares de desempeño profesional directivo abordan las acciones que debe desempeñar este, alineadas con los ámbitos administrativo, pedagógico, de convivencia y seguridad. Finalmente, los estándares de desempeño profesional docente estipulan las características esenciales que delimitan el accionar de un docente de calidad.

Previo a mostrar los resultados del proceso de auditoría realizado en la Unidad Educativa “Cardenal Richard Cushing”, es fundamental exponer la estructura de estos estándares. Están compuestos por dimensiones que representan los ámbitos o áreas de la calidad educativa; componentes que son los aspectos que conforman las dimensiones; estándares que describen los logros esperados;

indicadores que ofrecen información sobre el grado de cumplimiento; y medios de verificación que constituyen la referencia para evaluar los resultados. Esta estructura permite que los resultados del proceso de auditoría sean objetivos y confiables. A continuación, se presenta la Figura 2, donde se detalla la estructura mencionada:



**Figura 2**  
Estructura de los estándares de calidad educativa

*Nota:* El gráfico fue elaborado con base en el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (Ministerio de Educación, 2017).

### Contexto Institucional

La Unidad Educativa "Cardenal Richard Cushing" se encuentra en el suroeste de Guayaquil, Ecuador, con fácil acceso por vía terrestre. Forma parte de la Red Educativa Arquidiocesana, la cual tiene como misión favorecer la educación en sectores de escasos recursos de la ciudad.

La institución está provista de los servicios básicos necesarios para sus actividades diarias, como suministro de agua potable, alcantarillado sanitario, energía eléctrica, telefonía e internet.

Además, cuenta con un laboratorio de computación y un aula destinada a la atención de estudiantes con necesidades educativas específicas, como parte de su compromiso con la inclusión. En las cercanías se ubican una iglesia y un centro de atención médica.

En términos socioeconómicos, el área circundante está clasificada según la escala del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011) como B, C+ y C-, y está compuesta por hogares con acceso a servicios básicos. Los proveedores en esta área incluyen profesionales de nivel medio, técnicos, trabajadores de servicios, comerciantes, operadores de máquinas y montacargas.

La institución funciona con sostenimiento particular y ofrece niveles de educación inicial, educación general básica y bachillerato, cumpliendo con la escolarización obligatoria establecida por el Estado. Sus principios pedagógicos están orientados hacia la búsqueda de la excelencia académica, en consonancia con los valores cristianos.

### Proceso de Auditoría

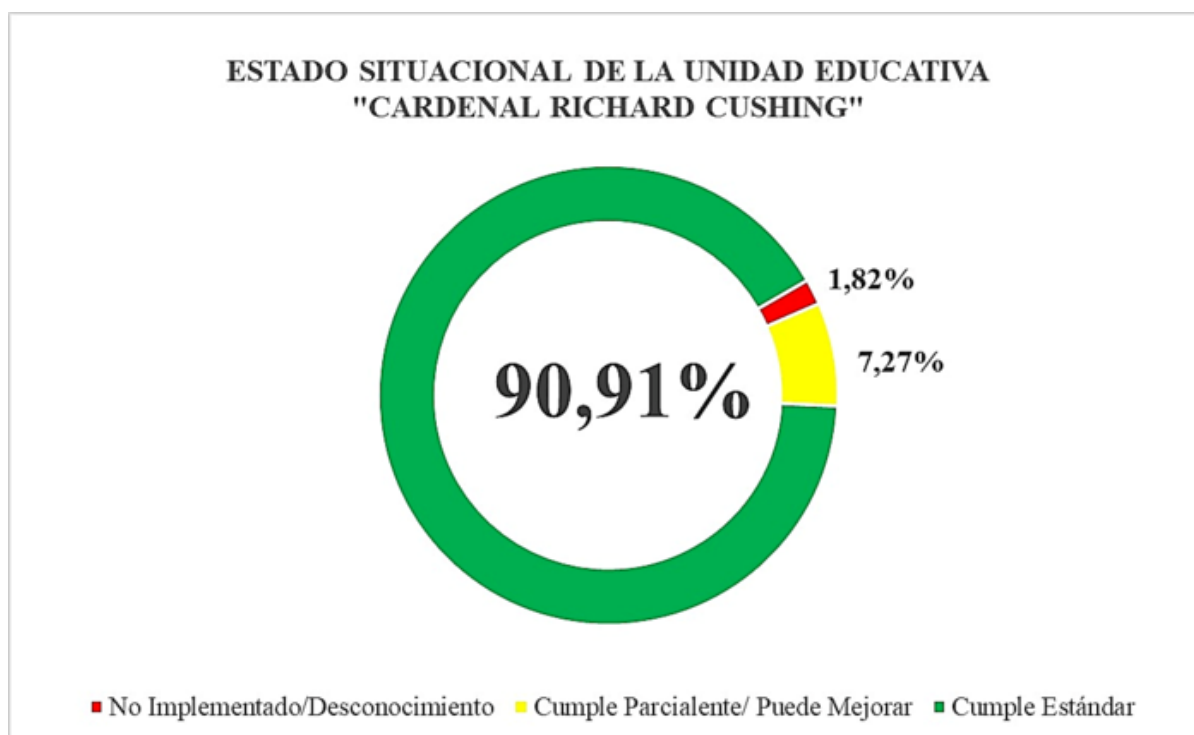
La Unidad Educativa “Cardenal Richard Cushing” fue intervenida por un proceso de auditoría regular general, durante la cual se valoraron los 55 estándares de calidad educativa. Los resultados generales se presentan en la Tabla 1, reflejando los siguientes porcentajes de cumplimiento: un 1,82% correspondió a estándares no implementados o desconocidos, un 7,27% mostró cumplimiento parcial con margen para mejorar, mientras que un 90,91% evidenció cumplimiento total de los estándares.

**Tabla 1**

*Resultados generales del proceso de auditoría*

NIVEL ALCANZADO	INDICADOR	Nº ESTÁNDARES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
NO IMPLEMENTADO / DESCONOCIMIENTO	NC	1	1,82%
CUMPLE PARCIALMENTE / PUEDE MEJORAR	EP	4	7,27%
CUMPLE ESTÁNDAR	<b>S</b>	50	90,91%
<b>TOTAL</b>		55	100,00%

La institución educativa analizada alcanzó un alto nivel de cumplimiento (ver Figura 3) al situarse dentro del rango de valores entre el 70% y el 100%. Esto indica que la institución mantiene una cultura organizacional orientada hacia la calidad. En relación con los estándares educativos parcialmente cumplidos o no cumplidos, se establecieron acciones de mejora que se detallan en el siguiente apartado de este documento.



**Figura 3**  
*Estado situacional de la Unidad Educativa "Cardenal Richard Cushing"*

A continuación, se detallan los resultados según las dimensiones y componentes que conforman cada una de ellas:

Dentro de la dimensión de gestión administrativa (ver Tabla 2), se destaca un cumplimiento del 67% en la componente relacionada con la organización institucional, lo que equivale a haber cumplido 4 de los 6 estándares que la conforman. En cuanto a las tres componentes restantes, se logra un cumplimiento del 100%. Con base en esta información, se establece que la institución educativa debe revisar aquellos procesos que no contribuyen al buen desarrollo de la dinámica institucional, respecto a lo mencionado Gairín (2020) señala que los gestores educativos deben implementar la organización en las instituciones para facilitar el desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos, esto debe hacerse desde la autonomía de la institución con el fin de contribuir al logro de la calidad educativa.

**Tabla 2**

*Resultados del proceso de auditoría para la dimensión de gestión administrativa*

D1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA		GE	DI	DO	COMPONENTES CUMPLIDOS	TOTAL	CUMPLIMIENTO
	<i>C1: Organización institucional</i>	3	1	0	4	6	67%
	<i>C2: Desarrollo profesional</i>	3	3	2	8	8	100%
	<i>C3: Información y comunicación</i>	2	3	2	7	7	100%
	<i>C4: Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios</i>	2	2	1	5	5	100%
	<b>Estándares cumplidos</b>	10	9	5	24	26	92%
	<b>Total Estándares</b>	10	11	5	26		
	<b>% Cumplimiento</b>	100%	82%	100%	92%		

En la dimensión de gestión pedagógica (ver Tabla 3), se destaca un cumplimiento del 75% en la componente relacionada con la enseñanza y aprendizaje, lo que equivale a haber cumplido 9 de los 12 estándares que la conforman. En cuanto a la otra componente, se logra un cumplimiento del 100%. A partir de estos datos, se determina que el proceso de enseñanza-aprendizaje institucional debe estar alineado con la contextualización e implementación del currículo nacional, así como con la aplicación de los lineamientos emitidos para el proceso de evaluación. Espinoza (2021), respalda esta idea al señalar como factor importante para el proceso de enseñanza y aprendizaje y la evaluación el conocimiento por parte de los docentes sobre la asignatura que imparten, metodologías y estrategias que respondan a la diversidad de los estudiantes.

**Tabla 3**

*Resultados del proceso de auditoría para la dimensión de gestión pedagógica*

D2: GESTIÓN PEDAGÓGICA		GE	DI	DO	COMPONENTES CUMPLIDOS	TOTAL	CUMPLIMIENTO
	<i>C1: Enseñanza y aprendizaje</i>	2	4	3	9	12	75%
	<i>C2: Consejería estudiantil y refuerzo académico</i>	2	2	2	6	6	100%
	<b>Estándares cumplidos</b>	4	6	5	15	18	83%
	<b>Total Estándares</b>	4	6	8	18		
	<b>% Cumplimiento</b>	100%	100%	63%	83%		

En la dimensión de convivencia, participación escolar y cooperación (ver Tabla 4), se destaca un cumplimiento del 100% en las dos componentes que la constituyen: convivencia y participación escolar, así como en las alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.

**Tabla 4**

*Resultados del proceso de auditoría para la dimensión de convivencia, participación escolar y cooperación*

D3: CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN		GE	DI	DO	COMPONENTES CUMPLIDOS	TOTAL	CUMPLIMIENTO
	<i>C1: Convivencia y participación escolar</i>	2	2	1	5	5	100%
	<i>C2: Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo</i>	1	1	0	2	2	100%
	<b>Estándares cumplidos</b>	3	3	1	7	7	100%
	<b>Total Estándares</b>	3	3	1	7		
	<b>% Cumplimiento</b>	100%	100%	100%	100%		

Concluyendo el análisis por dimensión, se destaca la evaluación de la dimensión de seguridad escolar (ver Tabla 5), en la cual su componente de gestión de riesgos logra un cumplimiento del 100%.

**Tabla 5**

*Resultados del proceso de auditoría para la dimensión de seguridad escolar*

D4: SEGURIDAD ESCOLAR		GE	DI	DO	COMPONENTES CUMPLIDOS	TOTAL	CUMPLIMIENTO
	<i>C1: Gestión de riesgos y protección</i>	1	1	2	4	4	100%
	<b>Estándares cumplidos</b>	1	1	2	4	4	100%
	<b>Total Estándares</b>	1	1	2	4		
	<b>% Cumplimiento</b>	100%	100%	100%	100%		

### ***Priorización de los Problemas***

De los 55 estándares educativos auditados, 4 se encuentran en un nivel de cumplimiento parcial y 1 no fue cumplido. Para abordar esta situación, se realizó una priorización de los problemas considerando el nivel alcanzado y el estándar evaluado. Sin embargo, si el estado situacional de la institución abarca un mayor número de estándares no cumplidos o parcialmente cumplidos, es necesario utilizar un método de priorización de datos que considere otros parámetros. En la Tabla 6 se muestra el orden en el que serán abordados en el plan de mejora.

**Tabla 6**

*Estándares no cumplidos o parcialmente cumplidos y la formulación de los problemas*

DESCRIPCIÓN	ESTADO	PROBLEMA
D1.C1.DI2. Implementa el Plan Educativo Institucional (PEI)	NC	No se implementan las acciones propuestas en el PEI.
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.	EP	No administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta, puesto que parte del personal no cumple con el perfil profesional necesario para satisfacer los requisitos de la oferta educativa.
D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.	EP	Personal docente que no demuestra suficiencia en el conocimiento de las asignaturas que enseña en el subnivel.
D2.C1.DO.9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.	EP	Los docentes no aplican estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.
D2.C1.DO.10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.	EP	Los docentes no promueven un ambiente de aprendizaje estimulador que genere la participación del estudiantado.

### ***Análisis FODA***

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo y la posición en el entorno de la institución educativa en cuestión. Este análisis, se apoyó en las visitas áulicas, entrevistas y conversatorios con estudiantes, directivos, docentes y padres de familia. Además, se evaluaron los estándares de calidad considerando su relación por dimensión, componente y estándar, lo que permitió fundamentar el análisis en la relación entre la gestión de los procesos y su aplicación por parte de los directivos y docentes. En la Tabla 7 se presenta el FODA, con un enfoque especial en los problemas identificados.

Tabla 7

*Análisis FODA con base en los estándares no cumplidos o parcialmente cumplidos*

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
	<i>DEBILIDADES</i>	<i>FORTALEZAS</i>
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se implementan las acciones establecidas en el PEI. ▪ Se evidencia en el distributivo docente la asignación de cargas horarias que no están relacionadas con el campo de especialización profesional y personal con formación inconclusa. ▪ No todos los docentes demuestran suficiencia en el conocimiento de la asignatura que imparten. ▪ Las estrategias de enseñanza no están totalmente orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje, ni alineadas con el modelo pedagógico de la institución. ▪ No todos los docentes generan un ambiente de clase donde se promueva la reflexión, la indagación, el análisis y el debate en los educandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuentan con planes de seguimiento y retroalimentación a la práctica pedagógica de los docentes.</li> </ul>
	<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situación económica actual del país. ▪ No tienen autonomía en los procesos de selección de personal. ▪ La falta de suficiencia en el conocimiento de la asignatura podría afectar la imagen institucional. ▪ El uso de metodologías tradicionales podrían afectar la imagen institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Proceso Colmena establece un cambio en la estructura de los documentos institucionales, lo que les permite actualizarlos o crearlos. ▪ Es una institución con una oferta que abarca todos los niveles de escolarización obligatorios, a precios accesibles para el entorno. ▪ Formación en valores alineados con la doctrina católica. ▪ Autogestionar o solicitar la colaboración de su ente promotor para realizar programas de capacitación y desarrollo profesional para los docentes.</li> </ul>

### Plan de Mejora

El plan de mejora es una herramienta esencial en el proceso de mejora continua y actúa como un elemento clave para el desarrollo de una institución. A partir de los problemas priorizados, se definen metas, actividades para su consecución, proyección de tiempo en meses para su implementación, responsables, equipo de apoyo y

medios de seguimiento y verificación. Esto garantiza que la estrategia propuesta para resolver los problemas se ajuste a la realidad de la institución y, en caso de ser necesario, plantear reajustes que permitan alcanzar el cumplimiento óptimo de los estándares que, al ser auditados, resultaron con un nivel de logro de no cumplimiento o en proceso. A continuación, se presentan tablas con las estrategias establecidas para cada problema priorizado, formando así el plan de mejora para la Unidad Educativa "Cardenal Richard Cushing".

**Tabla 8**

*Estrategias del plan de mejora para el problema priorizado 1*

<b>ESTÁNDAR</b>	D1.C1.DI2. Implementa el Plan Educativo Institucional (PEI).															
<b>PROBLEMA</b>	No se implementan las acciones propuestas en el PEI.															
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>											<b>NIVEL ALCANZADO</b>		
Gestión administrativa	Organización Institucional	Desempeño directivo	Matriz de seguimiento de la implementación del PEI.											NC		
<b>META</b>	Al 2025, la institución educativa deberá haber construido conforme a los lineamientos establecidos por la Autoridad Educativa Nacional el PEI e implementado hasta el término del año al menos el 20% de sus metas delineadas.															
<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROYECCIÓN DE TIEMPO EN MESES</b>													
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<i>Elaborar el PEI, de acuerdo a la establecido en la guía Colmena - Herramientas para la construcción participativa de los Instrumentos de la Gestión Escolar.</i>																
1. Sensibilización																
2. Diagnóstico																
3. Construcción de la identidad institucional																
4. Diseño del plan de mejora																
5. Seguimiento y evaluación																
6. Designar el comité central colmena para la construcción participativa del PEI.																
7. Establecer y delegar responsabilidades para la implementación de las actividades descritas en el PEI.																
8. Registrar el PEI en el aplicativo Colmena.																
<b>RESPONSABLE</b>			Directivos y comité central Colmena													

<b>EQUIPO DE APOYO</b>	Delegados de la comunidad educativa
<b>MEDIOS DE SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN</b>	▪ PEI registrado en el aplicativo Colmena. ▪ Actas de convocatoria y asistencia a las reuniones para la construcción del PEI. ▪ Matriz de seguimiento de la implementación del PEI.

**Tabla 9**

*Tabla 9 Estrategias del plan de mejora para el problema priorizado 2*

<b>ESTÁNDAR</b>	D1.C1.D11. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.															
<b>PROBLEMA</b>	No administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta, puesto que parte del personal no cumple con el perfil profesional necesario para satisfacer los requisitos de la oferta educativa.															
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL ALCANZADO</b>												
Gestión administrativa	Organización Institucional	Desempeño directivo	Distributivo de personal.	EP												
<b>META</b>	Al 2025, al menos el 90% del personal deberá estar debidamente calificado y cumplir con el perfil profesional requerido para la oferta educativa que la institución proporciona, según lo establecido en el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento.															
<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROYECCIÓN DE TIEMPO EN MESES</b>													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Elaborar un informe de necesidades donde se establezcan los perfiles profesionales requeridos para completar la plantilla docente y gestionar a través del ente promotor.																
2. Establecer un proceso de validación del perfil requerido y evaluación previa a la vinculación a la institución.																
3. Elaborar el distributivo del personal en cumplimiento a los requisitos y disposiciones referentes a la oferta educativa, jornada laboral, perfil profesional y equivalencias entre estudiantes con necesidades educativas específicas.																
4. Implementar un plan de seguimiento al cumplimiento de las actividades docentes en relación con la gestión administrativa y pedagógica.																
<b>RESPONSABLE</b>	Directivos – Coordinadores de área															
<b>EQUIPO DE APOYO</b>	Personal del Departamento de Consejería Estudiantil															
<b>MEDIOS DE SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitud adjuntando el informe de necesidades.</li> <li>▪ Proceso de validación del perfil requerido y evaluación previa a la vinculación a la institución.</li> <li>▪ Distributivo del personal.</li> <li>▪ Informes regulares de cumplimiento de sus actividades.</li> </ul>															

**Tabla 10**

*Estrategias del plan de mejora para el problema priorizado 3*

<b>ESTÁNDAR</b>	D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.															
<b>PROBLEMA</b>	Personal docente que no demuestra suficiencia en el conocimiento de las asignaturas que enseña en el subnivel.															
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL ALCANZADO</b>												
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje	Desempeño docente	Observación áulica	EP												
<b>META</b>	Garantizar que el 95% del personal docente demuestre suficiencia en el conocimiento de las asignaturas que imparte para el periodo lectivo 2025-2026.															
<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROYECCIÓN DE TIEMPO EN MESES</b>													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Realizar un plan de observación y acompañamiento a la gestión pedagógica docente que incluya la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación.																
2. Implementar el plan de observación y acompañamiento a la gestión pedagógica docente.																
3. Proporcionar retroalimentación constructiva a los docentes basada en el proceso observación y acompañamiento a la gestión pedagógica docente para generar acuerdos y compromisos.																
4. Elaborar un informe que recoja las buenas prácticas docentes identificadas y las necesidades de capacitación, basado en los resultados del plan de observación y acompañamiento a la gestión pedagógica docente, así como en los acuerdos y compromisos establecidos durante el proceso.																
5. Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo profesional en colaboración con el ente promotor.																
6. Establecer sesiones de trabajo colaborativo por áreas y niveles educativos, con el objetivo de intercambiar experiencias, estrategias y buenas prácticas docentes entre el personal.																
<b>RESPONSABLE</b>	Vicerrectora															
<b>EQUIPO DE APOYO</b>	Rectora, coordinadores de área															

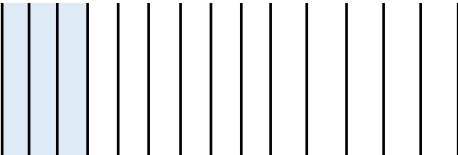
**MEDIOS DE  
SEGUIMIENTO Y  
VERIFICACIÓN**

- Actas de acuerdos y compromisos
- Actas de convocatoria y asistencia a las capacitaciones y sesiones de trabajo colaborativo.
- Matriz de seguimiento de la implementación del plan de observación y acompañamiento a la gestión pedagógica docente.
- Observación áulica
- Matriz de seguimiento de la implementación del plan de capacitación

**Tabla 11**

*Estrategias del plan de mejora para el problema priorizado 4*

<b>ESTÁNDAR</b>	D2.C1.DO.9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.															
<b>PROBLEMA</b>	Los docentes no aplican estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.															
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL ALCANZADO</b>												
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje	Desempeño docente	Planificación microcurricular (estrategias metodológicas, recursos y objetivos de aprendizaje).	EP												
<b>META</b>	Al finalizar el segundo trimestre del periodo lectivo 2024-2025, debe haber mejorado el rendimiento académico de al menos el 15% de la totalidad de los estudiantes por grado/curso.															
<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROYECCIÓN DE TIEMPO EN MESES</b>													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Realizar jornadas de socialización de la propuesta pedagógica y análisis del Plan Curricular Institucional, para establecer los lineamientos de trabajo institucional.																
Implementar el plan de observación y acompañamiento a la gestión pedagógica docente.																
Generar espacios para construir la planificación de forma colaborativa, de modo que se promueva el intercambio de ideas y la aplicación de estrategias activas de enseñanza y el uso de recursos digitales.																
Verificar que las planificaciones anuales y microcurriculares se encuentren acorde a lo establecido en el Plan Curricular Institucional.																
Programar reuniones periódicas para retroalimentar sobre el progreso y realizar reajustes necesarios en las actividades de enseñanza.																
Establecer indicadores para verificar que los estudiantes alcancen los objetivos de aprendizaje propuestos (promedios de las asignaturas por trimestre).																
Adicionar al plan de capacitación temáticas relacionadas con metodologías activas y diversificación de estrategias de enseñanza y evaluación.																

<p>Coordinar con el Departamento de Consejería Estudiantil un taller práctico sobre adaptaciones curriculares y estrategias para atender a estudiantes con necesidades educativas específicas.</p>	
<p><b>RESPONSABLE</b></p>	<p>Vicerrectora</p>
<p><b>EQUIPO DE APOYO</b></p>	<p>Rectora, coordinadores de área, Departamento de Consejería Estudiantil, docentes.</p>
<p><b>MEDIOS DE SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actas de convocatoria y asistencia a las jornadas de socialización de la propuesta pedagógica y análisis del Plan Curricular Institucional. ▪</li> <li>Matriz de seguimiento de la implementación del plan de observación y acompañamiento a la gestión pedagógica docente. ▪</li> <li>Cronograma para las sesiones de construcción de planificación curricular. ▪</li> <li>Actas de convocatoria y asistencia a las reuniones para retroalimentar sobre el progreso y realizar reajustes necesarios en las actividades de enseñanza. ▪</li> <li>Informe de rendimiento estudiantil por asignatura y grado/curso.</li> </ul>

**Tabla 12**

*Estrategias del plan de mejora para el problema priorizado 5*

<b>ESTÁNDAR</b>	D2.C1.DO.10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.															
<b>PROBLEMA</b>	Los docentes no promueven un ambiente de aprendizaje estimulador que genere la participación del estudiantado.															
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL ALCANZADO</b>												
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje	Desempeño docente	Observación áulica	EP												
<b>META</b>	Incrementar en un 25% el uso de estrategias de enseñanza que promuevan la participación activa y el compromiso del estudiantado en el aula en un plazo de 3 meses.															
<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROYECCIÓN DE TIEMPO EN MESES</b>													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Utilizar los recursos y espacios de la institución educativa para generar experiencias significativas de aprendizaje.																
Generar durante la clase espacios que promuevan la reflexión, la indagación, el cuestionamiento de lo que están aprendiendo, el análisis para encontrar alternativas de solución a sus cuestionamientos y el debate.																
Implementar dinámicas de grupo y actividades colaborativas en el aula para promover la interacción entre los estudiantes y el desarrollo de habilidades sociales.																
Fomentar la organización de actividades extracurriculares que involucren la participación activa de los estudiantes en proyectos y eventos escolares.																
Implementar las sesiones de trabajo colaborativo por áreas y niveles educativos, con el objetivo de intercambiar experiencias, estrategias y buenas prácticas docentes entre el personal.																
Realizar reuniones periódicas con los docentes para evaluar el ambiente de aprendizaje en el aula y proponer ajustes o mejoras según sea necesario.																
<b>RESPONSABLE</b>	Vicerrectora															
<b>EQUIPO DE APOYO</b>	Rectora, coordinadores de área, Departamento de Consejería Estudiantil, docentes.															
<b>MEDIOS DE SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observaciones áulicas</li> <li>▪ Registro de actividades extracurriculares programadas.</li> <li>▪ Actas de convocatoria y asistencia a las reuniones para evaluar el ambiente de aprendizaje en el aula y proponer ajustes o mejoras según sea necesario.</li> <li>▪ Planificaciones microcurriculares.</li> </ul>															

## Conclusiones

La auditoría realizada en la Unidad Educativa "Cardenal Richard Cushing" ha puesto de manifiesto una cultura organizacional enfocada en la calidad educativa. Esto se respalda con un cumplimiento general de los estándares del 90.91%, así como un cumplimiento de más del 70% en las cuatro dimensiones evaluadas. No obstante, se han identificado cuatro estándares que se cumplen parcialmente y uno que no se cumple, en las dimensiones de gestión administrativa y pedagógica. En la primera, la preocupación se centra en el componente de organización institucional, mientras que, en la segunda, el componente es la enseñanza y el aprendizaje. Todo esto conlleva a la elaboración del plan de mejora que aborda estrategias para superar dichos problemas.

Tanto la auditoría como la asesoría emergen como procesos fundamentales para el desarrollo efectivo de la gestión institucional en el ámbito educativo. La auditoría detecta oportunidades de mejora, mientras que la asesoría traza el camino hacia la implementación de estas mejoras. En Ecuador, el respaldo normativo proporciona una guía clara para el actuar de los auditores y asesores, asegurando que los resultados obtenidos estén alineados con los objetivos educativos del país.

Finalmente, las instituciones educativas deben llevar a cabo procesos de autoevaluación, como las auditorías internas, para identificar áreas de mejora mediante la concientización y reflexión sobre su estado situacional, comprometiendo y atribuyendo responsabilidad a los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, un proceso de auditoría externa proporciona una perspectiva imparcial y crítica, destacando aspectos que podrían pasar desapercibidos internamente. Además, la asesoría complementa estos procesos al ofrecer un seguimiento y acompañamiento específico a la institución, promoviendo una cultura de mejora continua que contribuye al desarrollo y crecimiento educativo.

## Futuras Líneas de Investigación

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo, se sugiere como línea futura de investigación la evaluación de la efectividad del plan de mejora propuesto para la Unidad Educativa "Cardenal Richard Cushing" a través de un estudio transversal. Este estudio permitiría medir, en un momento específico, si la institución alcanza los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación, y evaluar el impacto del acompañamiento brindado durante el proceso de asesoría. De este modo, se podría

analizar si las acciones implementadas contribuyen al cumplimiento sostenido de los indicadores de calidad, y plantear ajustes o nuevos enfoques de asesoría en función de los hallazgos obtenidos.

## **Reconocimientos**

Los autores declaran la contribución y participación equitativa de roles de autoría para esta publicación.

## Referencias

- ANECA. (2021). *Guía para la elaboración de un Plan de mejoras* (Vol. 1). ANECA.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bernárdez, A., Belmonte, M. L., & González, E. (2021). El asesoramiento como elemento de mejora para los centros educativos. *Revista EDUCAmazônia*, XIII, 272–290.
- Bonilla Santamaría, K., & Ferra Torres, G. E. (2021). Comunidades virtuales e innovación: propuestas desde la asesoría técnica pedagógica en la escuela telesecundaria. *IE Revista De Investigación Educativa De La REDIECH*, 12, e1102. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v12i0.1102](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v12i0.1102)
- Cabrera, E. S., & Palma, G. (2022). Auditoría Educativa y su Relación con la Calidad de Educación en América Latina Educational Audit and its Relationship with the Quality of Education in Latin America. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 10, 65–84. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/210>
- Calderón, J., & López, T. (2021). Acompañamiento y asesoría técnica pedagógica: desafíos y líneas de actuación en una región de Zacatecas, México. *Práctica Docente. Revista de Investigación Educativa*, 3(5), 79-107. <https://doi.org/10.56865/dgenam.pd.2021.3.5.81>
- Carriazo, C., Pérez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 87–95. Doi: 10.5281/zenodo.3907047
- Cubero, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión Enfoque empresarial y de riesgos*. Universidad del Azuay. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-82.pdf>
- Espinoza Freire, E. E. (2021). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 389-397. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n4/2218-3620-rus-13-04-389.pdf>
- Espitia, E. (2016). Gestión del aula virtual implementando el ciclo Planear Hacer Verificar y Actuar ( PHVA ) en un programa de pregrado con modalidad a distancia de la Universidad de Córdoba. *Memorias de La*

- Décima Quinta Conferencia Iberoamericana En Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2016) Gestión, Cisci*, 286–291. <http://www.iiis.org/CDs2016/CD2016Summer/papers/XA937MD.pdf>
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management and Business Excellence*, 33(9–10), 1011–1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Gairín Sallán, J. (2020). La organización y gestión de centros educativos, ¿una apuesta pendiente?. *Avances En Supervisión Educativa*, (33). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i33.682><https://doi.org/10.23824/ase.v0i33.682>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 3(1), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, E. Y. (2021). Evaluación un proceso que mantiene los estándares de calidad. *Revista Docencia Universitaria*, 2(2), 60–67. <https://doi.org/10.46954/revistadusac.v2i2.32>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.*. McGraw Hill.
- INEC. (2011). *Metodología Nivel Socioeconómico*. Quito: INEC. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/Metodologia\\_Nivel\\_Socioeconomico\\_.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/Metodologia_Nivel_Socioeconomico_.pdf)
- ISO. (2018). ISO 21001: Sistemas de gestión para organizaciones educativas. Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2018, 1–6.
- Kooli, C. (2019). Governing and managing higher education institutions: The quality audit contributions. *Evaluation and program planning*, 77, 101713. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2019.101713>
- Medina, A., Medina, A., Medina, E., & Nogueira, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 1–19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n1/2306-9155-rdir-14-01-1.pdf>
- Ministerio de Educación. (2013a). Manual de Auditoría de Calidad.
- Ministerio de Educación. (2013b). Acuerdo ministerial 450-31. Modelo nacional de apoyo y seguimiento a la gestión educativa (MNASGE). In Quito (pp. 1–38). [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/ACUERDO\\_450-131.pdf%0Ahttps://educacion.gob.ec/manual-de-asesoria-de-calidad/](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/ACUERDO_450-131.pdf%0Ahttps://educacion.gob.ec/manual-de-asesoria-de-calidad/)

- Ministerio de Educación. (2013c). Manual de proceso, procedimientos y políticas de auditoría educativa. Ministerio de Educación. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/MANUAL\\_AUDITORIA\\_WEB\\_190314.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/MANUAL_AUDITORIA_WEB_190314.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014). Documento de Apoyo para Plan de Mejora (Vol. 5, Issue 1).
- Ministerio de Educación. (2016). Manual de Auditoría de Calidad. Versión 2.0.
- Ministerio de Educación. (2017). Manual Para La Implementación Y Evaluación De Los Estándares De Calidad Educativa. Ministerio de Educación, 1, 98. [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Ministerio de Educación. (2023). Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. 4, 3–7.
- Munadi, M., & Aisyiah, H. N. (2022). Internal Audit Management in Islamic Higher Education: An Effort to Minimize the Potential of Audit Findings. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(15). <https://articlearchives.co/index.php/JHETP/article/view/5326/5284>
- Olvera, S. V. (2021). Gestión pedagógica y gestión de calidad educativa en una unidad educativa de Guayaquil, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63105>
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. CEPAL. In Publicación de las Naciones Unidas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Piña, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1–3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>
- Piza, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455–459.
- Proaño, D. X., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial*, 6(5), 50-56. <https://doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>

- Reznik, S. (2021). Internal audit of school activities as a tool to manage the quality of education. *Economics & Education*, 6(4), 23-27. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-3>
- Turetken, O., Jethefer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238–271. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2018-1980>
- Vallejo, G. (2021). Asesoría Educativa en el Ecuador: campos de tensión. *Cátedra*, 3(3), 88–110. <https://doi.org/10.29166/catedra.v3i3.2406>
- Vykydal, D., Folta, M., & Nenadál, J. (2020). A study of quality assessment in higher education within the context of sustainable development: A case study from Czech Republic. *Sustainability*, 12(11), 4769. <https://doi.org/10.3390/su12114769>

# AmeliCA

## Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/844/8445194015/8445194015.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en [portal.amelica.org](http://portal.amelica.org)

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Dayse Mena Sinche, Christian Ronald Armendáriz Zambrano,  
Ana Elisa Del Carmen Pérez Finol

**Plan de Mejora en la Unidad Educativa “Cardenal Richard Cushing”**

**Improvement Plan for the “Cardenal Richard Cushing” School**

*Revista Tecnológica ESPOL - RTE*

vol. 36, núm. 2, p. 230 - 249, 2024

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador

[rte@espol.edu.ec](mailto:rte@espol.edu.ec)

**ISSN:** 0257-1749

**ISSN-E:** 1390-3659

**DOI:** <https://doi.org/10.37815/rte.v36n2.1244>



**CC BY-NC 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.**