Maestría en Asesoría y Auditoría Educativa
Trabajo de Titulación.
Informe de Auditoría y Plan de Acción de la Gestión Educativa a la U. E. Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz

Ingrid Virginia VEINTIMILLA JURADO[a] y Mariuxi Leticia GARCÍA QUICHIMBO[b]

a. Licenciada en Lengua Inglesa y Lingüística con mención a la Literatura. Docente en la Unidad Educativa Particular Bilingüe Liceo Panamericano. E-mail ingrid.veintimmilla@uees.edu.ec

b. Licenciada en educación básica. Docente en la Unidad Educativa "Dr. Miguel DonosoPareja". E-mail maruleti19@gmail.com.

Palabras clave

Auditoría

Estándares de Calidad

Plan de Mejora

Calidad Educativa

Resumen: Este trabajo presenta los resultados de la auditoría educativa realizada al colegio Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, en base a los 55 estándares de calidad del Ecuador. La metodología empleada es con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) mismos que son usados para la recolección de datos y el análisis de la información, se utilizan las siguientes técnicas tales como análisis documental, entrevistas y observaciones áulicas, matrices de evaluación (establecidas en el Manual de Implementación de los Estándares de Calidad), encuestas y guiones de entrevistas para los grupos focales, a partir de la cual se realiza un plan de mejora para el desarrollo institucional.

Key Word

Audit

Quality Standards

Improvement Plan

Educational

Quality

Abstract:

This paper presents the results of the educational audit conducted at Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz, based on Ecuador's 55 quality standards. The methodology employed follows a mixed approach (qualitative and quantitative), which is used for data collection and information analysis. The following techniques were utilized: document analysis, interviews, classroom observations, evaluation matrices (as outlined in the Quality Standards Implementation Manual), surveys, and interview scripts for focus groups. Based on these, an improvement plan was developed to enhance institutional development.

Introducción

Este trabajo presenta una auditoría educativa con el propósito de implementar un Plan de Mejora en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz. Fundamentada en el marco legal ecuatoriano, esta auditoría representa una herramienta esencial para fortalecer la gestión institucional y promover estándares de calidad en los procesos educativos. En Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), el Acuerdo Ministerial 2022-20 y el Manual de Auditoría Educativa establecen los lineamientos y regulaciones que rigen la evaluación de las instituciones educativas, asegurando que estas cumplan con los principios de transparencia, eficacia y equidad en sus funciones.

La auditoría educativa es, por tanto, una actividad necesaria para asegurar y elevar la calidad en las instituciones educativas,ya que se centra en la revisión pertinente y continua de sus prácticas, procesos y resultados. Esta herramienta basada en un enfoque técnico y sistemático, permite obtener información detallada sobre las dinámicas de gestión y su alineación con los estándares de calidad establecidos. A través de un análisis de evidencias objetivas, la auditoría educativa identifica los aspectos que requieren optimización y destaca las prácticas efectivas, impulsando así la mejora continua y el desarrollo institucional (Ministerio de Educación, 2016).

El Acuerdo Ministerial 2022-20 refuerza estos objetivos al señalar procedimientos y criterios específicos para evaluar a las instituciones educativas. En este acuerdo se definen las normativas y pautas para realizar auditorías en los distintos niveles educativos, así como la metodología para asegurar la transparencia y objetividad de los resultados, logrando así tener un diagnóstico claro y preciso sobre el cumplimiento de los parámetros establecidos en el marco legal. Esto facilita la rendición de cuentas y la planificación estratégica orientada a la mejora continua.(Ministerio de Educación, 2022)

La calidad educativa en el sistema ecuatoriano se define como un conjunto de procesos y resultados que permiten asegurar una educación equitativa, inclusiva y de calidad, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes. Bajo el marco legal de la Ley Orgánica de Educación Integral (LOEI), se establece que la calidad educativa es un deber de todas las instituciones educativas, quienes deben garantizar el cumplimiento de los estándares de gestión, convivencia y académicos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011). Esta ley promueve además una educación de calidad, equitativa e inclusiva contribuyendo así al desarrollo nacional.

Mediante la auditoría educativa se obtendrá datos precisos sobre la situación actual de la institución, considerando el manual de los estándares de calidad y sus dimensiones: Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia, Participación escolar cooperación y seguridad Escolar. Estas dimensiones son esenciales para identificar fortalezas y debilidades, asegurar el bienestar de los actores principales de la educación y desarrollar una cultura de mejora continua. (Ministerio de Educación, 2017)

Por otra parte, la mejora continua es un proceso cíclico que permite no solo el cumplimiento de los procesos, sino también la adaptabilidad y sustentabilidad de las instituciones a lo largo del tiempo. Su enfoque de revisión, evaluación y optimización de los recursos contribuye al desarrollo integral y equitativo de los estudiantes. Según el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE), es obligatorio llevar a cabo auditorías y acompañamientos que impulsen la mejora continua en las instituciones educativas ecuatorianas. Este modelo fomenta la implementación de planes de mejora continua basados en los hallazgos de la auditoría y la autoevaluación (MInisterio de Educación, 2013).

Tomando como referencia el ciclo de mejora continua de Deming, (Ojeda & López, 2000, p.6) que incluye las etapas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, se puede comenzar la autoevaluación de la institución educativa. Este ciclo será la base para implementar nuevos procesos de enseñanza aprendizaje orientados a mejorar los resultados y facilitar la adquisición de habilidades con un enfoque en la comprensión, la práctica y evaluación formativa y sumativa, garantizando que los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje.

Esta auditoría se basa en los lineamientos establecidos en el Manual para la implementación y evaluación de los Estándares de Calidad Educativa cuyo objetivo es:“ Evaluar, sugerir o implementar acciones de mejora a la calidad educativa, mediante estándares comparables a nivel nacional” (Ministerio de Educación, 2017)

Finalmente, tras la conclusión del proceso de auditoría, se elaborará un informe general de la situación actual de la institución, así como un plan de mejora. Esto permitirá aplicar los resultados y fortalecer los procesos desarrollados para alcanzar la calidad educativa.

Revisión de Literatura

Como señala el Acuerdo Ministerial 0450-13, emitido por el Ministerio de Educación, tiene como objetivo el acompañamiento, asistencia técnica, evaluación y monitoreo de las instituciones educativas para así proporcionar el plan de mejoramiento y poder cumplir con los objetivos educacionales. De la misma manera, este acuerdo destaca la importancia de un asesoramiento como acción técnica con carácter profesional para orientar la gestión educativa en cumplimiento con los estándares de calidad como lo indica el Art. 309 del Reglamento de la LOEI, y la auditoría educativa como función de carácter profesional, de la misma manera, para proporcionar a la autoridades una evaluación externa sobre la calidad y los niveles de logro alcanzados, tomando en cuenta, los estándares de calidad. (MInisterio de Educación, 2013)

En este contexto, este acuerdo aclara que las funciones del auditor educativo, engloba todas las instituciones educativas de cualquier régimen, nivel o modalidad. Y que basado en los hallazgos de esta auditoría educativa, se debe realizar de manera objetiva un diagnóstico de la institución y el informe de la misma para comprometerlos a que cumplan de manera permanente con los requisitos establecidos en los estándares de calidad. (MInisterio de Educación, 2013)

Según el Reglamento de la LOEI, el proceso de control educativo tiene como objetivo optimizar y mejorar el servicio que ofrecen las instituciones educativas, alcanzando niveles de eficiencia y eficacia. Como parte del control interno, promueve la autoevaluación, mismo que debe ser participativo y reconocer las debilidades y fortalezas de la institución. De la misma forma, se establece que la auditoría educativa, debe ser un proceso permanente, incluyendo también el diagnóstico y la retroalimentación para establecer una cultura de mejora continua. (Reglamento de la LOEI, 2023)

Para una optimización de estos procesos, el uso de los estándares de calidad es crucial para mejorar la calidad y el desempeño de las instituciones, docentes y directivos. Estos estándares ofrecen una guía clara hacia la calidad educativa, dando como resultado igualdad en el acceso a la educación, apoyo constante a los estudiantes para fortalecer las competencias para la vida y facilidad en el proceso de toma de decisiones basadas en la política educativa. Estos estándares se dividen en tres categorías: Estándares de Gestión Escolar, Estándares de desempeño profesional directivo y Estándares de desempeño profesional docente. (Ministerio de Educación, 2017)

Para evaluar dichos estándares, el Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa, ha declarado la ficha técnica de concreción del estándar, que es un instrumento que detalla el nivel de cumplimiento, orientando a los actores principales en el proceso educativo. Esta ficha está estructurada en cinco secciones: Estándar, Indicadores, Medios de verificación, Procedimientos sugeridos y resultados esperados. Recurso fundamental que garantiza la calidad educativa, guiados por un plan de mejora continua, tomando aspectos legales, operativos y de equidad. (Ministerio de Educación, 2017)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es esencial para la Calidad Educativa ya que opera como itinerario para la gestión de las instituciones educativas ya que su elaboración se realiza con la participación activa del Gobierno Escolar. El PEI garantiza que las decisiones y estratégias den respuesta a las necesidades o propósitos de la comunidad educativa brindando una guía que está alineada con los estándares de calidad educativa y esto genera congruencia entre los actores implicados. Un PEI bien esquematizado permite una gestión efectiva porque permite establecer roles, responsabilidades y procesos claros, permitiendo una mejor organización.

En conclusión, un plan de mejora en la calidad educativa debe basarse en los estándares del Ministerio de Educación, promoviendo una gestión escolar inclusiva y participativa. Las instituciones educativas deben desarrollar un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que valore la diversidad cultural y fomente la participación activa de la comunidad y del Gobierno Escolar. (Ministerio de Educación, 2013)

Metodología

Este trabajo de titulación se basa en una metodología con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) mismos que son usados para la recolección de datos y el análisis de la información. Esta metodología no solo permite analizar y evaluar las percepciones de todos los actores del aprendizaje sino también relacionarlo fácilmente con los estándares de calidad. Metodología Cualitativa: Esta se refiere a los procedimientos de investigación que proporcionan datos descriptivos es decir detalla incidentes claves de forma representativa y prioriza lo más relevante por ello se realizaron grupos focales, entrevistas y análisis de la documentación que se pide a la institución educativa, con el fin de corroborar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en el Manual de la implementación. Metodología Cuantitativa: Esta tiene la finalidad de descubrir regularidades y formular generalizaciones que den apertura a predecir, se realiza el análisis estadístico del nivel de logro de los indicadores de desempeño para de la misma forma medir el cumplimiento de los estándares. (Bisquerra, 2004)

Instrumentos y Técnicas

Una de las principales técnicas para la recopilación de datos, es el análisis documental , ya que según Ruiz (2012), esta técnica ayuda a tener un enfoque sistemático para reconocer patrones y procesos en la documentación solicitada. Esta metodología es significativa para ambas metodologías cualitativa y cuantitativa, ya que se obtiene datos significativos para el análisis e interpretación de los hallazgos, de una manera imparcial.

La importancia del análisis documental permite la flexibilidad de combinarse con las técnicas que este trabajo de investigación usa tales como: entrevistas y observaciones áulicas.

Proporcionando una mejor triangulación en el análisis de los datos proporcionados y revisión exhaustiva de los antecedentes de la institución y marcos legales establecidos. (Ruiz, 2012)

Además, con el fin de generar una mejor interacción por parte de los actores principales de la institución se utilizaron: Matrices de evaluación (establecidas en el Manual de Implementación de los Estándares de Calidad), Encuestas y Guiones de entrevistas para los grupos focales.

Las entrevistas, encuestas y cuestionarios van a facilitar la cooperación y establecer una relación de confianza entre los participantes y el auditor y permite despejar dudas. (Bisquerra, 2004, pp.240-242) . Los cuestionarios son un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir y en esta podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas o abiertas. Además el cuestionario debe tener las instrucciones que nos indican cómo se debe contestar. De la misma forma, se realizó sesiones de Grupo focales a los docentes, este es un método de recolección muy popular en las sesiones en profundidad. El grupo focal se realizó con 6 docentes, 3 de básica superior y 3 de bachillerato. Finalmente, se llevó a cabo la codificación y análisis correspondiente. También empleamos la entrevista semiestructurada, este instrumento consta de una guía de preguntas previamente formuladas pero el entrevistador tiene la libertad de adaptar o modificar las interrogantes según las respuestas del entrevistado. (Hernández et al., 2006, pp.353-354)

Finalmente, estas técnicas e instrumentos nos permitieron tener una mejor comprensión y conocimiento de la institución, y con ello se realizó un análisis estadístico utilizando los resultados obtenidos de la matriz de los estándares de calidad y organizándolos en excel.

Resultados de la Auditoría

Los estándares de calidad educativa, están estructurados por dimensiones y estas permiten evaluar y mejorar el desempeño de una institución educativa. Entre las dimensiones están: Gestión Escolar: Evalúa lo correspondiente a planificación, organización y liderazgo dentro de una institución. Examina el uso eficaz de los recursos, la comunicación interna y posterior a ello la toma de decisiones.

Desempeño Docente: Valora la organización pedagógica, estratégias y evaluación que aplica. Evalúa la actualización profesional y la interacción entre el docente y los estudiantes. Aprendizaje de los estudiantes: Mide los resultados de aprendizaje en relación con el currículo nacional. Examina habilidades académicas, sociales y emocionales.

Infraestructura y recursos: Constata la calidad y disponibilidad de los espacios físicos, tecnológicos y tangibles. Asegura que los espacios y recursos permitan un aprendizaje seguro y efectivo. Clima escolar: Analiza la relación que existe entre la comunidad educativa. Promueve el respeto, la inclusión y bienestar para todos quienes la conforman.

La tabla 1 muestra el total que corresponde a los estándares de calidad evaluados.

Tabla 1
Resultado de la auditoría a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz

Estándares Evaluados (55)	Cumple	Cumple Parcialmente	No Cumple
Gestión Escolar (18)	18	0	0
Desempeño Directivo (21)	21	0	0
Desempeño Docente (16)	15	1	0
TOTAL	**54**	**1**	**0**

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1 muestra los resultados de todos los 55 estándares de calidad los cuales se dividen en 18 de Gestión Escolar, de los cuales la institución cumple con todos. La siguiente dimensión corresponde al Desempeño Directivo que cuenta con 21 estándares, la institución de la misma forma cumple con todos. Finalmente la dimensión de Desempeño Docente con 16 estándares, la institución cumple con 15 y 1 cumple parcialmente.

Tabla 2

Resultado de la auditoría a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz

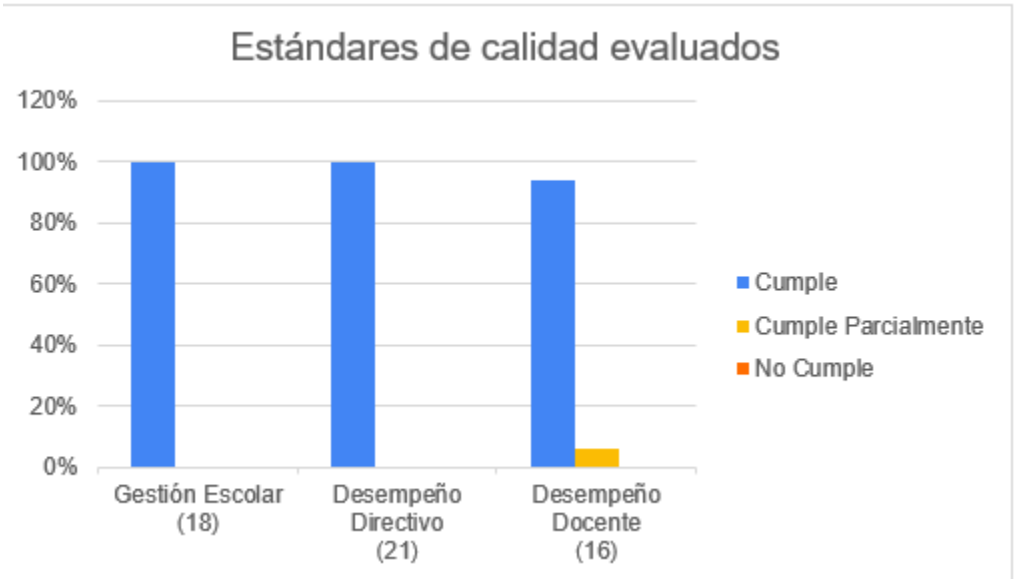
Estándares Evaluados (55)	Cumple	Cumple Parcialmente	No Cumple
Gestión Escolar (18)	100%	0%	0%
Desempeño Directivo (21)	100%	0%	0%
Desempeño Docente (16)	94%	6%	0%
TOTAL	**98%**	**2%**	**0%**

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 muestra que de los 18 estándares evaluados de la dimensión escolar, la institución cumple con el 100% de ellos. mientras que en la dimensión de Desempeño Directivo cumple de la misma manera con el 100%. Finalmente, en la dimensión de desempeño Docente, la institución cumple con el 94% y cumple parcialmente con el 6%.

Gráfico 1

Resultado de la auditoría a la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruíz



De los 18 estándares que tiene la gestión escolar la institución cumple con el 100%, seguido de la dimensión de desempeño Directivo de los 21 estándares se cumple con el 100% de la misma manera. Finalmente, en la dimensión de Desempeño Docente de los 16 estándares se cumple con el 94%.

Discusión

Según el informe de auditoría correspondiente al período lectivo 2024-2025 en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz obtuvo un cumplimiento 98% en los estándares de Calidad Educativa. Este resultado demuestra un alto nivel de desempeño en las diferentes dimensiones que conforman los estándares de calidad y que fueron evaluadas. Predominando las áreas clave como la gestión institucional, el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes, la infraestructura y el clima escolar. Según estos resultados, se debe considerar un plan de mejora relacionado a la logística y planeación a como comparten ciertos procesos con la institución que funciona en la tarde así como también el fortalecimiento del bilingüismo y la innovación de como llevan el plan para el incentivo y reconocimientos al personal de la institución. Es necesario la implementación de un plan estratégico educativo ya que le brinda a las instituciones autonomía y promueve la importancia de mecanismo de constante autoevaluación de sus resultados y acciones ya que garantizan la efectividad de los recursos necesarios, objetivos claros y responsables de los mismos. (Manes, 2005)

Tanto en la Gestión Escolar como el Desempeño Directivo, la institución alcanza el 100% del cumplimiento satisfactorio con algunos componentes en Destacados, y el 94% dentro de la Dimensión de Seguridad Escolar, cumpliendo satisfactoriamente pero a la vez con miras a una mejora con respecto a procedimientos contemplados en los planes integrales y protocolos de gestión de riesgos.

La institución cuenta con permiso de funcionamiento vigente, presenta el PEI y su correspondiente lista de asistencia para la construcción de la misma, considerando una

evaluación periódica para detectar acciones de mejoras, dando como resultado un componente destacado. Como destacados: la institución cuenta con un Plan de capacitación profesional institucional, ya que se presentó como evidencia fotos, videos y lista de asistencia de la socialización de talleres y conversaciones de aprendizaje de las buenas prácticas obtenidas de las capacitaciones, ofrece retroalimentación de la implementación de nuevos procesos académicos y administrativos durante una sesión de reunión general que mantiene el Rector con todo el personal una vez a la semana, mantiene un seguimiento de los logros alcanzados por el personal de la institución, verifica y lleva un seguimiento completo y efectivo de la utilización optima de la infraestructura de acuerdo a los objetivos académicos. Todo lo relacionado a las planificaciones de macrocurriculares. microcurriculares, control de asistencia, comunicación con los padres de familia, se la mantiene efectivamente con el uso de la plataforma IDUKAI.

Conclusiones

La Unidad Educativa Bernardino Echeverría Ruiz, se realizó la auditoría utilizando los estándares de calidad estipulados por el Ministerio de Educación, y como conclusión se puede llegar que la institución cumple satisfactoriamente con todos los requerimientos, con ciertas miras a la innovación y mejora continua en ciertos aspectos académicos y administrativos.

Según conversaciones con el rector de la institución, están trabajando ya en un plan de mejora de incentivo al personal e infraestructura de la misma, ya que para el siguiente año se va a implementar un Tecnológico en la noche, y se necesita un plan de mejora de las instalaciones y procesos administrativos.

Plan de Mejora

Presentación

El plan de mejora contínua es una parte fundamental que nos permite identificar específicamente problemas y a la vez saber como abordarlos con un enfoque sistemático. Este enfoque se desarrolla es diferentes etapas que vienen desde la identificación de los problemas hasta las soluciones de las carencias. Además, sirve para crear esta cultura de la mejora continua y la contextualización de las necesidades según las instituciones. La efectividad de la misma radica en la recopilación de data valiosa en colaboración con todo los miembros involucrados en el proceso educativo: estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, con el fin de diseñar metas realistas y alcanzables. (Kaufman, 1990, p.34)

Según Kaufman en *Planificación de Sistemas Educativos*, algunos aspectos claves para la elaboración del plan de mejora incluye los siguientes aspectos a considerar: Evaluación de necesidades, Identificación del problema, Formulación de metas y objetivos, Diseño de estrategias, Implementación del plan, Evaluación de resultados y Revisión y Autoevaluación.

Antecedentes

Se realizó la auditoria a la Unidad Educativa Bernardino Echeverría Ruíz, la misma que se encuentra ubicada en el norte de Guayaquil Av. del Bombero por la ciudadela Ceibos, junto al colegio de Seminario Mayor Javier. La institución pertenece a la Red Educativa Arquidiocesana

(REA), la institución se desarrolla en jornada matutina y en la sesión vespertina comparte las instalaciones con otra institución llamada: Unidad Educativa Josemaría Escrivá.

La institución educativa cuenta con un rector, vicerrectora, coordinador académico, coordinador del departamento del DECE, coordinador Administrativo de Talento Humano, inspector general y diferentes inspectores por piso, a partir de aqui se realizó la auditoría de la Gestión Escolar, Gestión Directivo y finalmente la Gestión de Desempeño Profesional Docente.

Justificación

El plan de mejora educativa se justifica como resultado de los datos obtenidos de la auditoría realizada, ya que permite identificar de manera organizada las necesidades identificadas. Según Kaufman (1990), la planificación de esta estrategia debe considerar datos reales que contengan la realidad actual y la deseada, con el fin de que estas estrategias planteadas sean pertinentes y contextualizadas en la institución.

Este enfoque permite realizar de manera efectiva el proceso de mejora contínua, evaluación y revisión, garantizando el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente, importante para la calidad educativa involucrando y tomando en cuenta todos los miembros de la comunidad educativa. (Kaufman, 1990, pp. 34-35)

Mediante la elaboración de este plan de mejora, se pueden implementar diferentes estrategias efectivas que aborden las necesidades identificadas después de la auditoría educativa. Algunas de las estrategias pueden ser: implementación de sistema digital de seguimiento académico, capacitación de metodologías innovadoras, herramientas de autoevaluación docente, la creación y asignación de un comité de calidad y mejora continua.

En conclusión, este proceso no solo implica la identificación y elaboración de estrategias sino también fomentar la colaboración con todos los actores del sistema educativo. La participación colectiva es esencial para la toma de decisiones, sentido de pertenencia y compromisos adquiridos para el cumplimiento de los objetivos planteados. En este sentido, un plan de mejora.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverria Ruiz mediante una auditoría, para evaluar la gestión educativa en beneficio del desarrollo institucional.

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico institucional identificando fortalezas y debilidades en relación con los estándares de calidad.
- Establecer acciones concretas, recursos y tiempo para la mejora de la gestión educativa.
- Socializar la propuesta de mejora para darle seguimiento y ajustar acciones.

Planteamiento y proceso de la propuesta de mejora.

Paso 1: Priorización del problema.

Para elaborar la priorización de los problemas se analizó el FODA, el mismo que juega un papel muy importante en la identificación de las debilidades y amenazas que tienen gran impacto en el desempeño institucional. Este enfoque estratégico posibilita clasificar y priorizar las áreas de mejora con mayor relevancia en cuanto a la calidad educativa.

El FODA es una herramienta voluble que facilita la planificación ya que nos brinda una visión clara de los aspectos que requieren intervención inmediata para así lograr los objetivos organizacionales y así tomar las mejores decisiones basándonos en los factores internos y externos. (Sánchez, 2020)

A continuación se enlistan los problemas detectados en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverria Ruiz acorde al rango de mayor a menor relevancia.

1. Existen desafíos en la coordinación logística y administrativa entre ambas jornadas y esto podría afectar la eficiencia institucional.
2. Fortalecimiento de programas integrales que mejoren el enfoque bilingüe y promuevan su implementación en todos los niveles educativos.

3. Aunque los protocolos actuales cumplen con los estándares mínimos es necesario reforzarlos para garantizar una mayor seguridad y acciones efectivas ante contingencias.
4. El fortalecimiento de incentivos estructurados y programas de reconocimiento limita en ocasiones la motivación del personal lo que podría impactar en su rendimiento a largo plazo.

Paso 2: Definición de las causas de los problemas y establecer metas.

Partiendo de los hallazgos obtenidos en la auditoría se establecieron las causas que pueden llegar a repercutir en la calidad de educación, para esto se implementó la matriz FODA la misma que nos facilitó la detección de las causas y efectos para así poder definir metas medibles y alcanzables.

Para plantear soluciones a las áreas de mejora identificadas es primordial analizar las causas subyacentes de cada problema y posterior a ello establecer metas claras que permitan implementar soluciones efectivas.

CAUSAS	METAS
Existen desafíos en la coordinación logística y administrativa entre ambas jornadas y esto podría afectar la eficiencia institucional.	Crear un comité interjornada operativo en un plazo de 60 días, con reuniones mensuales para coordinar el 100% de actividades logísticas y académicas compartidas entre ambas jornadas, asegurando su

	implementación efectiva en un 90% de las áreas identificadas como prioritarias. Diseñar e implementar un calendario único institucional en un plazo de 3 meses, integrando actividades de ambas jornadas y comunicándose al 100% en los distintos niveles educativos, a través de los canales institucionales establecidos, con una meta de cumplimiento del 95% en la planificación conjunta de actividades. Establecer un protocolo formal de comunicación entre directivos y coordinadores de ambas jornadas para la resolución de problemas en un plazo no mayor a 60 días.
Fortalecimiento de programas integrales que mejoren el enfoque bilingüe y promuevan su	Diseñar un programa de capacitación para docentes en metodologías bilingües con al menos dos talleres trimestrales en el próximo período lectivo.

implementación en todos los niveles educativos.	Diseñar un plan de fortalecimiento del nivel de Inglés de todos los docentes de la institución, teniendo como meta que en 4 años todos los docentes deben obtener su B2, requisito mínimo establecido por el ministerio de educación.
Aunque los protocolos actuales cumplen con los estándares mínimos es necesario reforzarlos para garantizar una mayor seguridad y acciones efectivas ante contingencias.	Actualizar los protocolos de gestión de riesgos en un plazo de 90 días, incorporando estándares ministeriales. Capacitar al 100% del personal docente y administrativo en simulacros y procedimientos de emergencia en un periodo de seis meses. Implementar simulacro de repliegue alternando mensualmente con el de sismo e incendio. Considerar tener diferentes tonos de alarmas diferenciando cada uno.

El fortalecimiento de incentivos estructurados y programas de reconocimiento limita en ocasiones la motivación del personal lo que podría impactar en su rendimiento a largo plazo.	Diseñar un folleto informativo para los docentes personal de administración que brinde información específica de los beneficios y porcentajes de descuentos que brindan todas las universidades e instituciones con el que se tienen convenios con el fin de aumentar el cuarto nivel de estudios del personal docente y administrativo para inicios del siguiente periodo lectivo 2025-2026.

Paso 3: Establecer acciones concretas, recursos y tiempo.

En esta etapa, las metas establecidas, se convierten en acciones concretas, especificando los recursos requeridos, los responsables de llevarlas a cabo y los plazos estipulados para su ejecución. Según las directrices de planificación estratégica educativa, es crucial vincular las acciones con los recursos disponibles para asegurar la eficacia del plan de mejora, considerando que la planeación es necesaria para mejorar la gestión de las escuelas en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social ya que si se transforman las prácticas y relaciones, habrán mejores condiciones para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de todo el estudiantado. (Cruz & Ramos, 2010)

3.1. ACCIÓN: Crear un comité interjornada.

RECURSOS: Espacios físicos para reuniones, herramientas de comunicación. (infocus, correo institucional, plataformas digitales)

RESPONSABLES: Rector, vice rector y coordinadores de ambas jornadas

TIEMPO: Debe implementarse dentro del primer mes del plan.

3.2. ACCIÓN: Implementar un calendario único institucional

RECURSOS: Plataforma IDUKAY, computadoras, infocus, hojas, impresora.

RESPONSABLES: Equipo administrativo

TIEMPO: Durante el primer trimestre del Plan.

3.3. ACCIÓN: Establecer un protocolo formal de comunicación.

RECURSOS: Manuales institucionales, talleres de capacitación.

RESPONSABLES: Directores de área

TIEMPO: Se socializará e implementará a partir de la primera reunión general de docentes.

3.4. ACCIÓN: Diseñar e implementar capacitaciones para los docentes.

RECURSOS: Facilitadores externos, material didáctico en inglés.

RESPONSABLES: Autoridades, docentes y personal capacitado.

TIEMPO: Se efectuará a lo largo del período lectivo.

3.5. ACCIÓN: Diseñar un plan de fortalecimiento del nivel de Inglés con certificaciones B2 requisito mínimo establecido por el ministerio de educación.

RECURSOS: Presupuesto asignado, cursos gratuitos de preparación B2.

RESPONSABLES: Administrador financiero y Coordinador de Inglés

TIEMPO: Durante 4 años lectivos.

3.6. ACCIÓN: Actualizar los protocolos de seguridad.

RECURSOS: Lineamientos ministeriales.

RESPONSABLES: Equipo de seguridad escolar, personal docente.

TIEMPO: Durante el primer trimestre.

3.7. ACCIÓN: Capacitar al personal en simulacros y emergencias

RECURSOS: Facilitadores expertos y material audiovisual.

RESPONSABLES: Autoridades y equipo de seguridad.

TIEMPO: Durante los tres trimestres.

3.8. ACCIÓN: Implementar simulacro de repliegue alternando mensualmente con el de sismo e incendio. Considerar tener diferentes tonos de alarmas diferenciando cada uno.

RECURSOS: Alarmas, capacitación, Equipo de emergencia

RESPONSABLES: Equipo de seguridad escolar, departamento de mantenimiento, Talento Humano.

TIEMPO: Cada fin de mes alternando los simulacros.

3.9. ACCIÓN: Diseñar un folleto informativo para los docentes y personal de administración que brinde información específica de los beneficios y porcentajes de descuentos que brindan todas las universidades e instituciones con las que se tienen convenios.

RECURSOS: Información de convenios, herramientas de diseño, impresión y distribución.

RESPONSABLES: Equipo de comunicación y marketing, Talento Humano, Proveedor de impresión.

TIEMPO: Al comienzo del año lectivo 2025-2026

Paso 4: Establecer el compromiso de los responsables.

Para garantizar, el éxito en las actividades a ejecutarse del Plan de Mejora se definirá el compromiso formal de los responsables, mediante un documento de firmas de respaldo en dónde se detallen sus funciones, objetivos y plazos. También se llevarán a cabo reuniones mensuales

para darle seguimiento, evaluar avances, identificar obstáculos y poder ajustar estrategias según sea necesario, dejando evidencias en actas institucionales.

Los responsables deberán rendir cuentas y presentar informes trimestrales fomentando la transparencia y el monitoreo constante. Además para incentivar su rendimiento se establecen reconocimientos individuales y grupales que destaquen los logros alcanzados, entre estas tenemos: menciones de honor y certificados publicados en medios institucionales.

A continuación presentamos los responsables y sus roles:

Rector y vicerrector:

Liderar y supervisar el cumplimiento general del Plan de Mejora .

Garantizar la adecuada asignación de recursos y la resolución de problemas administrativos que puedan surgir.

Convocar y dirigir las reuniones que sean requeridas.

Brindar apoyo y orientación a los equipos responsables en la ejecución de sus acciones.

Coordinadores de ambas jornadas:

Facilitar la comunicación y colaboración entre ambas jornadas.

Asegurar la socialización efectiva de protocolos y acciones con docentes y personal de cada jornada.

Equipo administrativo:

Garantizar la accesibilidad y el uso eficiente del calendario único institucional.

Gestionar los recursos financieros y materiales necesarios para realizar las acciones propuestas.

Elaborar y presentar informes trimestrales sobre el estado financiero del Plan.

Equipo de coordinación pedagógica.

Diseñar un plan de fortalecimiento del nivel de Inglés B2 de todos los docentes de la institución

Coordinar las capacitaciones y talleres para docentes, asegurando su efectividad.

Administrador financiero:

Velar por el uso eficiente del presupuesto asignado para el Plan.

Proporcionar una rendición de cuentas detallada sobre la ejecución de las acciones.

Gestionar la adquisición y distribución de recursos didácticos bilingües.

Equipo de seguridad escolar:

Actualizar los protocolos de seguridad acorde a los lineamientos ministeriales.

Planificar y ejecutar simulacros de emergencia con la participación activa del personal docente y estudiantes.

Garantizar que todo el personal docente reciba las capacitaciones necesarias sobre las distintas emergencias.

Comisión pedagógica y comisión social.

Implementar un sistema de incentivos trimestrales y coordinar el programa de premiación al mérito.

Motivar a los docentes y estudiantes con la ejecución de actividades que refuercen el compromiso con el plan.

Paso 5: Realizar un seguimiento para ajustar acciones.

Cada responsable de las actividades deberá llevar distintas herramientas que permitan monitorear y darle seguimiento al cumplimiento de las actividades dirigidas a cumplir el plan de mejora entre las herramientas tenemos:

Estrategias de seguimiento:

Realizar reuniones quincenales del comité interjornada para evaluar avances en la coordinación de actividades y el cumplimiento del calendario único.

Revisar periódicamente las actas de reuniones y los acuerdos alcanzados.

Aplicar encuestas a docentes y administrativos para evaluar la percepción de mejora en la comunicación entre ambas jornadas.

Monitorear la asistencia y participación activa en las capacitaciones docentes en bilingüismo.

Realizar observaciones áulicas para evaluar la aplicación de los recursos bilingües adquiridos.

Organizar cursos y certificaciones de Nivel de Inglés B2

Además entre las herramientas se debe tener manuales actualizados en cuanto a gestión de riesgos, registro de asistencia a las capacitaciones, reportes de simulacros y evaluaciones post-capacitación.

Verificar la socialización y aplicación de los protocolos actualizados, mediante encuestas al personal y evaluaciones prácticas.

Realizar simulacros evaluativos con retroalimentación inmediata para identificar áreas de mejora.

También se necesitan llevar los siguientes documentos: Reportes de evaluación, actas de reuniones, registros de entregas de incentivos y resultados de encuesta personal. Las actividades que se deben realizar son:

Implementar un sistema de registro que documente todos los incentivos otorgados y los criterios de selección utilizados.

Diseñar el folleto de beneficios y descuentos y revisar su contenido

Aprobar, imprimir y distribuir el folleto.

Monitorear el impacto de los programas de incentivos en el desempeño del personal a través de métricas de productividad y calidad educativa.

Paso 6: Evaluar resultados con evidencia

La evaluación del plan de mejora es importante ya que permite evaluar y medir el progreso y medir las áreas con fortalezas y debilidades y asegurarse de que las metas establecidas se están cumpliendo. A través de este proceso, se puede recolectar datos

observacionales, numéricos y de percepción que nos proporcionen una visión única del impacto de las acciones implementadas. (Medina & Marcela, 2018)

1. La institución realizará minutas de reuniones y lista de las metas completadas
2. Se tendrá un registro de comunicación y resolución de problemas
3. Departamento de Inglés tendrá número de talleres realizados y encuestas de satisfacción de las mismas.
4. La institución tendrá un porcentaje de docentes que alcancen el nivel B2 y resultados del nivel alcanzado en sus hojas de vida.
5. Se tendrá porcentaje de personal capacitado en Gestión de riesgo, número de simulacros realizados anualmente.
6. Contará con informes de evaluación post-simulacros
7. La institución realizará retroalimentación sobre la comprensión y uso del folleto.

Paso 7: Cuadro de prioridades con base en la auditoría realizada

Tabla 3
Priorización de Problemas

Prioridades con base en la auditoría realizada
1.- Existen desafíos en la coordinación logística y administrativa entre ambas jornadas y esto podría afectar la eficiencia institucional.
2.- Fortalecimiento de programas integrales que mejoren el enfoque bilingüe y promuevan su implementación en todos los niveles educativos.
3.- Aunque los protocolos actuales cumplen con los estándares mínimos es necesario reforzarlos para garantizar una mayor seguridad y acciones efectivas ante contingencias.
4.- El fortalecimiento de incentivos estructurados y programas de reconocimiento limita en ocasiones la motivación del personal lo que podría impactar en su rendimiento a largo plazo.

Anexo. 1 Diagrama de Gantt con lista de tareas a partir de las prioridades.

			ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
No. Actividades	**Inicio**	**Final**	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Crear un comité interjornada operativo en un plazo de 60 días	2-abr-2024	31-may-2024																								
Diseñar e implementar un calendario único institucionaL	2-abr-2024	30-jun-2024																								
Establecer un protocolo formal de comunicación entre directivos y coordinadores de ambas jornadas	2-abr-2024	31-may-2024																								
Diseñar un programa de capacitación para docentes en metodologías bilingües	1-may-2024	30-may-2024																								
Diseñar un plan de fortalecimiento del nivel de Inglés de todos los docentes de la institución, teniendo como meta que en 4 años todos los docentes deben obtener su B2	3-jun-2024	30-jun-2024																								
Actualizar los protocolos de gestión de riesgos	1-may-2024	30-jun-2024																								
Capacitar al 100% del personal docente y administrativo en simulacros y procedimientos de emergencia	1-jul-2024	31-ago-2024																								

Diseñar la Implementar simulacro de repliegue alternando mensualmente con el de sismo e incendio. Considerar tener diferentes tonos de alarmas diferenciando cada uno.	1-abr-2024	31-may-2024																									
Diseñar un folleto informativo para los docentes personal de administración que brinde información específica de los beneficios y porcentajes de descuentos que brindan todas las universidades e instituciones con el que se tienen convenios	1-ago-2024	30-sept-2024																									

Anexo. 2 Plan de mejora

				Fecha			
Problema Priorizado	**Meta**	**Acciones y Recursos**	**Responsable**	**Inicio**	**Fin**	**Actividades de Seguimiento Permanente**	**Resultado**
1.- Existen desafíos en la coordinación logística y administrativa entre ambas jornadas y esto podría afectar la eficiencia institucional.	Crear un comité interjornada operativo en un plazo de 60 días, con reuniones mensuales para coordinar el 100% de actividades logísticas y académicas compartidas entre ambas jornadas, asegurando su implementación efectiva en un 90% de las áreas identificadas como prioritarias.	Crear un comité interjornada. Espacios físicos para reuniones, herramientas de comunicación. (infocus, correo institucional, plataformas digitales)	Rector, vice rector y coordinadores de ambas jornadas	2-abr-2024	31-may-2024	Realizar reuniones quincenales del comité interjornada para evaluar avances en la coordinación de actividades y el cumplimiento del calendario único.	coordinar el 100% de las actividades logísticas y académicas compartidas entre ambas jornadas
	Diseñar e implementar un calendario único institucional en un plazo de 3 meses, integrando actividades de ambas jornadas y comunicándose al 100% en los distintos niveles educativos, a través de los canales institucionales establecidos, con una meta de cumplimiento del 95% en la planificación conjunta de actividades.	Implementar un calendario único institucional Plataforma IDUKAY, computadoras, infocus, hojas, impresora.	Equipo administrativo	2-abr-2024	30-jun-2024	Revisar periódicamente las actas de reuniones y los acuerdos alcanzados.	La comunicación del calendario se realizó al 100% en todos los niveles educativos a través de los canales institucionales

	Establecer un protocolo formal de comunicación entre directivos y coordinadores de ambas jornadas para la resolución de problemas en un plazo no mayor a 60 días.	Establecer un protocolo formal de comunicación. Manuales institucionales talleres de capacitación.	Directores de área	2-abr-2024	31-may-2024	Aplicar encuestas a docentes y administrativos para evaluar la percepción de mejora en la comunicación entre ambas jornadas.	protocolo formal de comunicación entre directivos y coordinadores
Fortalecimiento de programas integrales que mejoren el enfoque bilingüe y promuevan su implementación en todos los niveles educativos.	Diseñar un programa de capacitación para docentes en metodologías bilingües con al menos dos talleres trimestrales en el próximo período lectivo.	Diseñar e implementar capacitaciones para los docentes. Facilitadores externos, material didáctico en inglés.	Autoridades, docentes y personal capacitado.	1-may-2024	30-may-2024	Monitorear la asistencia y participación activa en las capacitaciones docentes en bilingüismo. Realizar observaciones áulicas para evaluar la aplicación de los recursos bilingües adquiridos.	programa de capacitación con al menos dos talleres trimestrales para el próximo período lectivo
	Diseñar un plan de fortalecimiento del nivel de Inglés de todos los docentes de la institución, teniendo como meta que en 4 años todos los docentes deben obtener su B2, requisito mínimo establecido por el ministerio de educación.	Diseñar un plan de fortalecimiento del nivel de Inglés con certificaciones B2 requisito mínimo establecido por el ministerio de educación. Presupuesto asignado, cursos gratuitos de	Administrador financiero y Coordinador de Inglés	3-jun-2024	30-jun-2024	Organizar cursos y certificaciones de Nivel de Inglés B2	plan de fortalecimiento del nivel de inglés con el objetivo de que todos los docentes alcancen el nivel B2

		preparación B2.					
Aunque los protocolos actuales cumplen con los estándares mínimos es necesario reforzarlos para garantizar una mayor seguridad y acciones efectivas ante contingencias.	Actualizar los protocolos de gestión de riesgos en un plazo de 90 días, incorporando estándares ministeriales.	Actualizar los protocolos de seguridad. Lineamientos ministeriales.	Equipo de seguridad escolar, personal docente.	1-may-2024	30-jun-2024	Además entre las herramientas se debe tener manuales actualizados en cuanto a gestión de riesgos, registro de asistencia a las capacitaciones, reportes de simulacros y evaluaciones post-capacitación.	nuevos protocolos han sido implementados y están siendo monitoreados para asegurar su efectividad.
	Capacitar al 100% del personal docente y administrativo en simulacros y procedimientos de emergencia en un periodo de seis meses.	Capacitar al personal en simulacros y emergencias Facilitadores expertos y material audiovisual.	Autoridades y equipo de seguridad.	1-jul-2024	31-ago-2024	Verificar la socialización y aplicación de los protocolos actualizados, mediante encuestas al personal y evaluaciones prácticas.	Los simulacros han demostrado una mejora significativa en la respuesta del personal ante

							situaciones de emergencia.
	Implementar simulacro de repliegue alternando mensualmente con el de sismo e incendio.	Implementar simulacro de repliegue alternando mensualmente con el de sismo e incendio. Considerar tener diferentes tonos de alarmas diferenciando cada uno. Alarmas, capacitación, Equipo de emergencia	Equipo de seguridad escolar, departamento de mantenimiento, Talento Humano.	1-abr-2024	31-may-2024	Realizar simulacros evaluativos con retroalimentación inmediata para identificar áreas de mejora.	simulacros de repliegue, sismo e incendio de manera alternada cada mes, con diferentes tonos de alarmas.

El fortalecimiento de incentivos estructurados y programas de reconocimiento limita en ocasiones la motivación del personal lo que podría impactar en su rendimiento a largo plazo.	Diseñar un folleto informativo para los docentes personal de administración que brinde información específica de los beneficios y porcentajes de descuentos que brindan todas las universidades e instituciones con el que se tienen convenios con el fin de aumentar el cuarto nivel de estudios del personal docente y administrativo para inicios del siguiente periodo lectivo 2025-2026.	Diseñar un folleto informativo para los docentes y personal de administración Información de convenios, herramientas de diseño, impresión y distribución.	Equipo de comunicación y marketing, Talento Humano, Proveedor de impresión.	1-ago-2024	30-sept-2024	Diseñar el folleto de beneficios y descuentos y revisar su contenido Aprobar, imprimir y distribuir el folleto. Monitorear el impacto de los programas de incentivos en el desempeño del personal a través de métricas de productividad y calidad educativa.	Este folleto ha contribuido al aumento del interés en estudios de cuarto nivel para el siguiente período lectivo 2025-2026.

References

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011, Marzo 31). *Ley Organica de Educacion Intercultural*. Observatorio de Igualdad de Género. Retrieved November 10, 2024, from https://oig.cepal.org/sites/default/files/2011_leyeducacionintercultural_ecu.pdf

Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa* (R. Bisquerra, Ed.). Editorial La Muralla. file:///C:/Users/LPSAM-AC-L005/Downloads/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_EDUCATIV.pdf

Cruz, A., & Ramos, J. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Jorge Humberto Miranda Vázquez. https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf

Kaufman, R. A. (1990). *Planificación de sistemas educativos: ideas básicas concretas*. Trillas. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/ModPlaneacion/img/lecturas/planificacion.pdf

Manes, J. (2005). *Project Management: Un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa para aplicar el lunes por la mañana*. Research Gate. Retrieved 12 7, 2024, from https://www.researchgate.net/profile/Juan-Manes/publication/31773060_Gestion_estrategica_para_instituciones_educativas_guia_p

ara_planificar_estrategias_de_gerenciamiento_institucional_JM_Manes/links/5a10609aaca27287ce289c5f/Gestion-estrategica-para-institu

Medina, R., & Marcela, G. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, *17*(35). https://www.redalyc.org/journal/2431/243158173006/243158173006.pdf

Ministerio de Educación. (2013, Marzo 31). *ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA - Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura*. Ministerio de Educación. Retrieved November 16, 2024, from https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf

Ministerio de Educación. (2013, December 16). *Acuerdo Ministerial 0450-13*. Ministerio de Educación. Retrieved November 10, 2024, from https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/ACUERDO_450-131.pdf

Ministerio de Educación. (2016, Septiembre 30). *MANUAL DE AUDITORÍA DE CALIDAD VERSIÓN 2.0* (2). Ministerio de Educación. Retrieved Noviembre 10, 2024, from https://educacion.gob.ec/

Ministerio de Educación. (2017, Diciembre). *Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente*. Ministerio de Educación. Retrieved November 10, 2024, from https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf

Ministerio de Educación. (2022, May 16). *ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2022-00020-A SRA. MGS. MARÍA BROWN PÉREZ MINISTRA DE EDUCACIÓN*

CONSIDERANDO: QUE, el artículo 2. Ministerio de Educación. Retrieved November 10, 2024, from https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/05/MINEDUC-MINEDUC-2022-00020-A.pdf

Ojeda, M., & López, L. (2000, enero). Deming: la revolución de la calidad y las herramientas de la estadística. *La Ciencia y el Hombre*, *13*(1), 6. https://www.uv.mx/personal/mojeda/files/2012/04/Deming_LaRevoluciondelacalidad.pdf

Reglamento de la LOEI. (2023, February 22). *Segundo Suplemento del Registro Oficial No.254 , 22 de Febrero 2023 Normativa: Vigente Última Reforma: Cuarto Suplemento del Re*. Ministerio de Educación. Retrieved November 16, 2024, from https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/07/Reglamento-General-a-la-Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural.pdf

Ruiz, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto. https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/789220c3d9ae17def46dc78cf11e96bb/Metodologia_de_la_investigacion_cualitat.pdf

Sánchez, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok Publishing. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=S%C3%A1nchez+(2020)+FODA&ots=8_OfX9etAp&sig=9u3Lfr6hCDFO_fcUXx4ZrL1RXhk#v=onepage&q=S%C3%A1nchez%20(2020)%20FODA&f=false