Maestría en Asesoría y Auditoría Educativa
Trabajo de Titulación

Plan de mejora Unidad Educativa Santiago de las Praderas*

Margarita Targelia MARTÍNEZ CHÁVEZ [a] y Giovanny William CEDEÑO BERMELLO[b]
a. Magister en Tecnología e Innovación Educativa. E-mail targelia.martinez@uees.edu.ec
b. Máster en Gestión Educativa. E-mail gioced@uees.edu.ec

Palabras clave

Auditoria,
Matriz de Estándares de Calidad Educativa,
Plan de Mejora.

Resumen: El presente trabajo es resultado del proceso de intervención de Auditoria Educativa en la Unidad Educativa Santiago de las Praderas, con el propósito de determinar el nivel de cumplimiento de los 55 según matriz de los 55 estándares de Calidad educativa; identificar la planificación estratégica del centro educativo y a partir la evidencia encontrada plantear la propuesta de plan de mejora institucional. La metodología utilizada fue de tipo mixta, descriptiva con enfoque de estudio de caso y en ella se utilizaron las técnicas de revisión documentada y entrevistas semiestructuradas con grupos focales para la triangulación de la información.

Key Word

Audit,
Matrix of Educational Quality Standards,
Improvement Plan

This work is the result of the Educational Audit intervention process in the Santiago de las Praderas Educational Unit, with the purpose of determining the level of compliance of the 55 according to the matrix of the 55 standards of Educational Quality; Identify the strategic planning of the educational center and, based on the evidence found, propose an institutional improvement plan. The methodology used was mixed, descriptive with a case study approach and documented review techniques and semi-structured interviews with focus groups were used for triangulation of information.

Introducción

La importancia de generar comunidades educativas en las que la calidad de los aprendizajes sea el centro de todo proceso, obliga a establecer procedimientos claros para identificar el estado situacional de los centros educativos (Acuerdo 450-13) y de esta manera partir de una línea base para la intervención efectiva en procesos de mejora continua apoyados en los resultados de investigación de auditoría como lo expresa el Art. 272 del RLOEI "Tiene como función evaluar la gestión de la calidad y los niveles de logros alcanzados por las instituciones educativa, a través del diagnóstico y retroalimentación de la gestión institucional" (Mineduc, 2023, p.85).

La intervención técnica de auditoría educativa precisa las condiciones de la IE al momento de la revisión de los documentos que sustentan y determinen los hechos relevantes encontrados para su posterior intervención de mejoramiento (Panchi-Arias, 2021). Entre las funciones específicas de la AE expuestas en el Acuerdo Ministerial 0450 (2013) está el "Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de la gestión; retroalimentación de los procesos evaluados; procesamiento e información de los resultados para la toma de decisiones y Control del cumplimiento de la norma" (Mineduc, 2013).

Por lo expuesto anteriormente, es deber de los centros educativos y de sus actores asegurar procesos de mejora contina a raíz de la revisión de sus prácticas de gestión escolar (GE); desarrollo profesional Directivo (DI) y desempeño profesional Docente (DO) (Mineduc, 2017). Desde esta perspectiva la auditoría interna hace que los involucrados tomen conciencia de la importancia de revisar, bajo los estándares de calidad educativa, si su propósito institucional se concreta en resultados efectivos para el bienestar de aprendizajes y servicios que oferta la Institución Educativa.

Desde esta perspectiva, la utilización de los Estándares de Calidad Educativa guía el trabajo del auditor educativo en torno a lo que son indicadores de calidad de la Gestión Escolar (GE), Desempeño Profesional Directivo (DI) y Desempeño Profesional Docente (DO) que son definidos por Mineduc (2017) como "parámetros de logros esperados" (p. 9). El trabajo *in situ* de auditoría permite, en base a documentación de respaldo y procesos participativos en la

construcción de documentos de gestión escolar, realizar una selección de indicadores que servirán para la propuesta del plan de mejora.

El levantamiento de la información en auditoría se completa con la acción de la asesoría a través del plan de mejora. La asesoría, como acción complementaria de auditoría, tiene como uno de sus propósitos según el Acuerdo Ministerial 450 (2013) "el acompañamiento y seguimiento a los procesos pedagógicos y de gestión de mejora continua" (p. 13). Este plan de mejora se realizará en la Unidad Educativa Santiago de las Praderas (UESPRA) como consecuencia lógica del levantamiento de información, evidenciada según los indicadores de evaluación de los estándares de calidad educativa tanto en sus dimensiones como componentes.

Revisión de literatura

A continuación, se procede a la revisión de los fundamentos legales y teóricos en los que se amparan las funciones de la Auditoría y Asesoría educativa desde el enfoque de calidad de los procesos que buscan la mejora continua de los procesos y uso eficiente de los recursos de gestión en las Instituciones Educativas según los estándares de calidad educativa.

Estándares de calidad

Las funciones de la auditoria y asesoría educativa quedan justificadas en la medida que se orienten a la aplicación eficiente de los procesos de gestión para la calidad educativa, de tal manera que el control y el acompañamiento de los actores educativos se vean reforzados por criterios técnicos de supervisión y ejecución de procesos de mejora continua, según los estándares de calidad educativa expuestos en el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa (2017) que son descritos como "Parámetros claros y concisos de lo que se espera de sus instituciones, directivos y docentes" (pág. 11).

La estructura general de los estándares, en total 55; se expresa en cuatro dimensiones, a saber: Dimensión de Gestión Administrativa (D1); Dimensión de Gestión Pedagógica (D2); Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y cooperación (D3) y Dimensión de Seguridad Escolar (D4) cuyos compontes se dividen en 9 para los estándares de Gestión Escolar (GE) y Desempeño Profesional Directivo (DI) y 5 para el Desempeño Profesional Docente (DO) (Mineduc, 2017).

Los estándares de calidad educativa miden logros en relación al alcance o no de los indicadores de calidad (Mineduc, 2013). Por esto los estándares orientan, a más de los procesos mínimos de gestión, también a la consecución de indicadores que destaquen en todas sus dimensiones y componentes. Estos estándares se apoyan en evidencias y procesos de gestión que dan respuesta de la efectividad o no de las acciones propuestas para la mejora de la calidad educativa que debe expresarse en la innovación y calidad (Mineduc, 2023).

Auditoría y asesoría educativa

En el RLOEI (2021) en su artículo 272 especifica que los auditores educativos "Tienen como función evaluar la gestión de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las instituciones educativas, a través del diagnóstico y retroalimentación de la gestión institucional" (p. 85). De esto se deduce que la auditoría como tal, favorece la revisión de los procesos pertinentes desde una línea base para la toma de decisiones amparadas según indicadores medibles y confiables.

Las funciones del auditor educativo quedan circunscritas a las que se declaran en el Acuerdo 4050-13 el mismo que debe atenerse al "Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión; retroalimentación de los procesos evaluados; Procesamiento e información de los resultados para toma de decisiones y control del cumplimento de la norma" (p. 13). En atención a esto es importante precisar que la auditoria se debe enfocar "más en los procesos y menos en los procedimientos, más en los resultados y menos en los registros y orientarse según los principios básicos de la gestión" (Mineduc, 2018, p.9).

Por otro lado, la asesoría educativa consiste en el "asesoramiento y orientación para la implementación, desarrollo y ejecución curricular; orientación de actividades de innovación y cambio; comunicación y orientación pedagógicas y acompañamiento y seguimiento a los procesos pedagógicos y de gestión" (p. 13). Estas actividades se concretan en el acompañamiento a las instituciones educativas en la implementación de planes de mejora y que en palabras de Hernández et al. (2014) y se orientan a actuar ente problemas, resultado del diagnóstico situacional, las mismas que hacen posible identificar oportunidades y /o amenazas presentes en los procesos de gestión.

Las funciones del auditor y asesor educativo son necesarias para el diagnóstico y acompañamiento IE, puesto que otorgan una mirada desde fuera pero en sintonía con las dinámicas internas de las personas que interactúan desde la cultura institucional, pero que aunque se requiere de estas dos figuras profesionales se tiene presente que la mejora continua recae en los directivos y docentes (Vallejo-Villacís, 2020) quienes son los principales responsables de hacer una intervención, según su competencia, en proceso de gestión que los acerque no solo al cumplimiento de los estándares, sino también a prácticas innovadoras que destaquen como indicadores de calidad educativa.

Metodología

La metodología utilizada es de tipo cuantitativa – cualitativa (mixta), descriptiva, no experimental aplicada con enfoque de estudio de caso. La metodología mixta permite tener una visión más completa a la hora de medir e interpretar datos de la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020), en tanto que el enfoque descriptivo se aproxima a hacer de los datos obtenidos una caracterización de patrones comunes observados.

Para Flick (2018) la metodología cualitativa interpreta datos y selecciona patrones constantes los cuales permiten identificar las posibles causas a intervenir para remediar efectos o por el contrario potencializar las oportunidades de desarrollo de las organizaciones y a la vez la descripción se hace en función de instrumentos de recolección de información que permiten la interacción entre los observadores y la población objetivo.

Técnicas e instrumentos

Observación directa, esta técnica permite la interacción entre el observador y los observados, de tal manera que hace la misma una acción participativa (Martínez, 2023). La observación directa “participativa” permite identificar elementos de la dinámica comunicacional que refuerzan o no los objetivos de investigación antes planteados. En la observación directa las herramientas para la recogida de datos son interpretadas con mayor profundidad y su uso gana en amplitud y profundidad al darle sentido a los datos que arrojan las encuestas o entrevistas con los individuos y grupos focales.

La auditoría realizada a la Unidad Educativa Santiago de las Praderas se ejecutó con base a la evidencia y documentación presentada de la Gestión Escolar, desempeño Profesional y Directivo en torno a la población dirigida en grupos focales: directivos, padres de familia, estudiantes, docentes y directores de área. La revisión documentada fue contrastada con la Matriz de Estándares de Calidad Educativa cuyo documento base es el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa en la que los medios de verificación y los procedimientos sugeridos determinan los indicadores de calidad a saber: No cumple; En Proceso; Satisfactorio y Destacado.

El estudio de caso, aunque comparte característica de método de investigación, se circunscribe más en un enfoque en que el acercamiento a la realidad investigada permite según Canta y Quezada (2023), citando a Avolio "organizar, aplicar y organizar la información recolectada" (p. 3). El estudio de caso determina por niveles todos los aspectos que deben ser investigados y que son comprendidos desde el contexto en que suceden los mismos, los que resultan de las percepciones, acciones, motivaciones de los involucrados y que para la investigación realizada se centra en los procesos de gestión para el alcance de los estándares de calidad expresados indicadores de calidad a saber.

La guía de entrevista semiestructurada a grupos focales aplicadas a padres de familia, estudiantes, docentes y directivos es una herramienta de recogida de datos que permite una interacción, aunque formalizada en rasgos generales, ser más libre, posibilitando un clima de confianza y mayor apertura para conceptualizar el grado de satisfacción de los individuos y grupos a los que se les hace la entrevista, además la entrevista es adecuada al tipo de metodología mixta empleada en presente investigación (Acosta, 2023).

La intervención en grupos focales, para los objetivos de la auditoría, favorece la triangulación de la información en base a la evidencia recopilada y a la percepción y juicio de los actores educativos como herramienta importante para establecer un diagnóstico de la situación problema de investigación; en este sentido, para Lazcano y Fabiola (2023) el grupo focal o *focus group* en atención al grupo entrevistado "pretende obtener información acerca del sentir y pensar de los individuos mediante la interacción con ellos" (p. 4).

Resultados de la Auditoría

Según el análisis de auditoría y como resultado de la revisión y evaluación de los 55 estándares de calidad educativa con la ayuda de la matriz de implementación del estándar como herramienta de investigación y constatación de evidencia se determinó que para de estándares de Gestión Escolar (GE); estándares de Desempeño Profesional Directivo (DI) y estándares de Desempeño Profesional Docente (DO) con todas sus dimensiones y componentes los siguientes datos:

Tabla 1

Evaluación de Estándares de Calidad Educativa Unidad Educativa Santiago de las Praderas

Estándares Evaluados (55)	Destacados	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple
Gestión Escolar: GE (18)	1	16	1	
Desempeño Docente: DO (16)		16		
Desempeño Directivo: DI (21)	1	19	1	
Total	2	51	2	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 1, por grupo de estándares se identificaron que 2 alcanzan los indicadores destacados. El primero es el estándar de Gestión Escolar D2.C1.GE12 que evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI) y el segundo, el estándar de Desempeño Directivo D1.C3.DI8 que verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.

En relación a los estándares cuyos indicadores están en proceso de mejora podemos identificar 2, los mismos que se refieren al estándar de Gestión Escolar D1.C2.GE4 que

evidencia la ejecución de actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales. Además, el D1.C2.DI4 que gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.

Se evidencia que la Unidad Educativa Santiago de las Praderas alcanza de forma satisfactoria el cumplimiento de 51 estándares de calidad, los mismo que podrían gracias a procesos innovadores de gestión alcanzar el indicador de destacado.

Tabla 2

Indicadores de Calidad Educativa y su relación en porcentajes con la totalidad de Estándares

Estándares Evaluados (55)	Destacados	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple
Gestión Escolar: GE (18)	5,55 %	88,88%	5,55%	
Desempeño Docente: DO (16)		100%		
Desempeño Directivo: DI (21)	4,76 %	90,48%	4,76%	
Total	3,64%	92,72%	3,64%	0

Fuente: elaboración propia

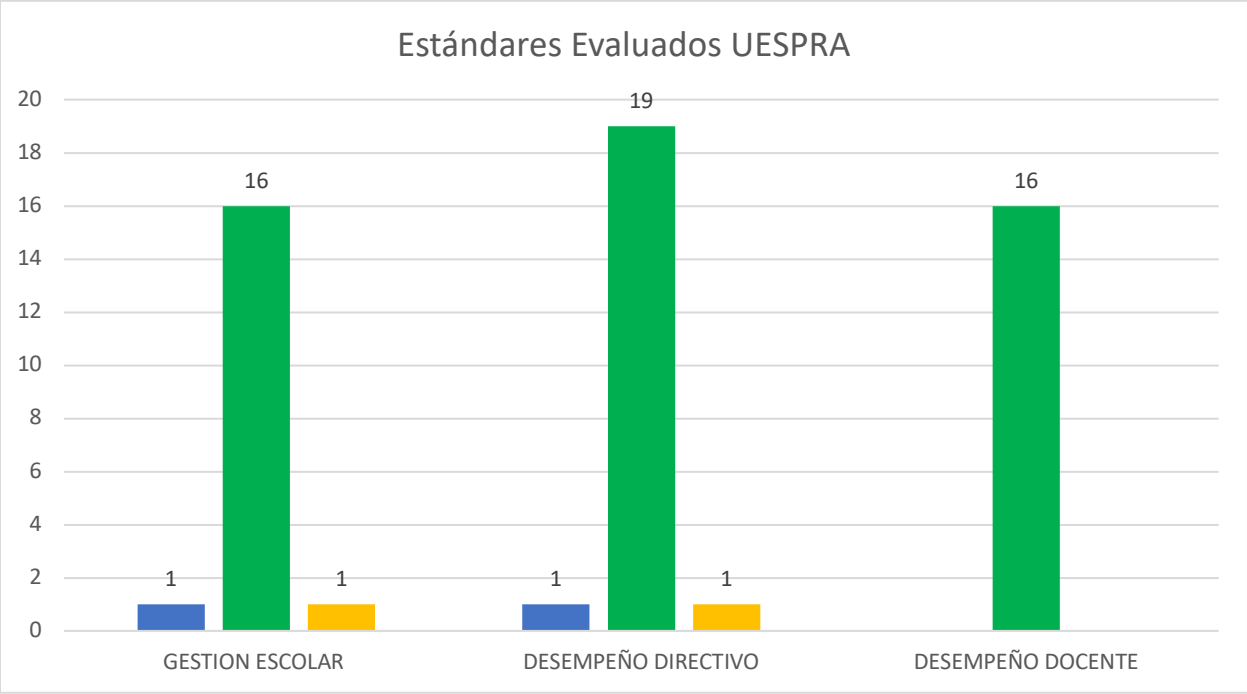
En la tabla 2, de los 18 estándares de Gestión Escolar se distribuyen en porcentajes 5,55% destacados; 88,88% cumple; 5,55% cumple parcialmente o en proceso y que numéricamente se expresan en cantidad de 1, 16 y 1 respectivamente y según el nivel de indicador evaluado. En los 16 estándares asignados al Desempeño Docente se evidencia el 100% de cumplimiento o satisfactorio.

Para los estándares de Desempeño Directivos, que en total son 21, se evidencia 4.76% destacado; 90,48% cumple; 4,76% en proceso los mismos que en cantidad de estándar quedan distribuidos en 1, 19 y 1. En el Desempeño Directivo, aunque existe la presencia de un estándar

destacado que describe la verificación y revisión del cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos, también se identifica un estándar en proceso de mejora, el de gestión de capacitación del personal administrativo, directivo y docente.

Figura 1

Gráfico de indicadores de calidad educativa Unidad Educativa Santiago de las Praderas



Fuente: elaboración propia

De los 18 estándares de gestión escolar se cumplen 16 estándares conforme a la evidencia de la documentación presentada; los mismos que en términos porcentuales equivalen al 88.88% del total de estándares (Tabla 2); mientras que se destaca un estándar (D2.C1.GE12) y se verifica que se encuentra en proceso de mejora el estándar D1.C2.GE4, el mismo que se refiere a la ejecución de actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.

A su vez, de los 21 estándares de desempeño directivo se cumplen 19 o lo que equivale al 90,48% del total estándares, mientras que existe un estándar en la categoría de destacado, el D1.C3.DI8 que es el que verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos; mientras que existe uno en proceso; el D1.C2.DI4 o de gestión a la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente. Además, en ningún estándar con sus respectivas dimensiones y componentes presenta indicadores de no cumplimiento.

Discusión

En cuanto a aspectos relevantes de evidencia y documentación encontrada, la IE, a pesar de haber tenido cambios de directivos su gestión de calidad no se ha estancado y esto por su cultura organizacional que se ha visto reforzada por la supervisión de planta central REA que, para efectos de organización sostiene continuidad en los procesos de mejora y de recomendaciones a las auditorías externas y seguimiento interno de los procesos (Medina, et al., 2022).

Esto se ve reforzado por la intervención y el trabajo de triangulación de la información resultado de las entrevistas con grupos focales y que en cada estándar se centraron en el grado de satisfacción o evidencia de lo declarado en los documentos presentados y la experiencia de los actores educativos, específicamente en la percepción de los usuarios del servicio educativo como son estudiantes y padres de familia. (Carrera y Bonilla, 2022).

Así, por ejemplo, el grupo de estudiantes entrevistados expresan que sus docentes atienden sus necesidades de aprendizaje en aspectos como al buen trato, enseñanza y manejo de ambiente de aula, corroborada por visitas aúlicas realizadas por los auditores y la documentación registrada de visitas y retroalimentación por parte de los responsables de área pedagógica en la IE. Lo mismo queda evidenciado al entrevistar al grupo focal de los padres de familia en atención a la información oportuna de los estados de aprendizaje de sus representados gracias a la comunicación por la plataforma Idukay y demás procesos de contacto con los padres de familia.

La información presentada por la autoridad institucional registra evidencia de forma física y digital inclusive de todos los documentos de gestión administrativa directiva y docente. Por ejemplo, se evidenció que para efectos del permiso de renovación que caduca el próximo año tienen ya elaborado de forma participativa todos los módulos de colmena, trabajados en el periodo lectivo 2023-2024, indicadores estos de la gestión y mejora continua de los procesos de calidad.

El número de estándares en los que no alcanza su cumplimiento o que se encuentran en proceso y desarrollo que en total son dos: el primero de gestión escolar referido a que sí la IE ejecuta actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales (D1.C2.GE4) se precisa que esta ejecución se realiza sin un diagnóstico referido al perfil del personal directivo y docente que responda a las auténticas necedades y grado de satisfacción de los involucrados y esto porque la IE es dependiente de una gestión de planta central o REA, que sin opacar su importante función, debe proveer más autonomía y apoyo logístico en la formación de los docentes y personal administrativo de acuerdo a sus necesidades.

El otro estándar se encuentra en proceso de mejora en desempeño directivo (DI) pertinente al estándar D1.C2.DI4 sobre la gestión a la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente; vinculado necesariamente al estándar de la gestión escolar ya analizado y referente a la pertinencia del liderazgo educativo directivo (Ferreira, 2021).

Las limitaciones presentadas en este estudio obedecen no tanto a la constatación de los medios de verificación y documentación presente y que la IE auditada registra de forma eficiente y en el que cada estándar implica la evidencia por lo menos varios procedimientos sugeridos para su concreción; sino también a aspectos que se escapan a la simple verificación documentada y que si bien la metodología mixta permite establecer criterios para la conclusión de la investigación, no alcanza la comprensión de todas las dimensiones relacionadas a la identidad, dinámica y cultura organizacional presentes en una IE (Salgado y Parra, 2021).

Conclusiones

Conforme al trabajo de auditoria realizado en la Unidad Educativa Santiago de las Praderas, que permitió hacer una revisión de cada uno de los 55 estándares de calidad. Se evidencia que la IE cumple con 51 estándares cuyo porcentaje es de 92,72% para los indicadores satisfactorios, más 2 estándares con indicadores destacados cuyo porcentaje es del 3,64% resultando en un total 96,36% de alcance de estándares de calidad.

Gracias a que la IE ha venido siendo objeto de auditorías externas como las realizadas en año 2020- 2021 y la del 2022-2023 siendo esta última realizada en convenio con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo como parte de un proyecto colaborativo con estudiantes de la maestría en auditoría y asesoría educativa; de tal manera que esto ha posibilitado que la institución mejore sus prácticas de gestión de la calidad a partir del cumplimiento de los estándares y las recomendaciones hechas por auditoría.

Se puede comprobar que la continuidad para la implementación de los estándares en muchos aspectos se mantiene en el tiempo; pero estos procesos deben evaluarse desde el seguimiento y control por parte de la autoridad o a quienes, conforme a la normativa legal vigente, le corresponda ejecutarlas, denotando la gran responsabilidad de los directivos en los procesos de gestión que implica seguimiento, evaluación para la retroalimentación y cambio oportuno de acciones potencializadoras de innovación en la IE.

Para que los estándares cuyos indicadores están en proceso se plantea la elaboración de un plan de mejora que identifique, gracias a un análisis FODA, la implementación de acciones que permitan pasar de indicador en proceso a indicadores destacados de innovación y que a su vez puedan replicarse a más centros educativos pertenecientes a la Red Educativa Arquidiocesana REA.

Propuesta de mejora

Presentación

Los planes de mejora se circunscriben en la planeación estratégica con el propósito de mejorar la calidad en la gestión para un servicio efectivo y de calidad de los centros educativos. Por tanto, un plan de mejora parte de una análisis situacional o diagnóstico que para efecto del presente trabajo es el resultado de la constatación del cumplimiento los estándares a través de la comparación con la matriz de los estándares de calidad que determinan los niveles de alcance del estándar.

La auditoría realizada en este trabajo de investigación se fundamenta en la función de complementar una acción de búsqueda de información para un estado de situación del centro educativo y la propuesta de un plan de mejora como consecuencia de discriminar qué aspectos de la gestión deben ser abordados para la mejora continua. En este sentido, las funciones determinadas en el acuerdo 450-13 del auditor y asesor educativo hacen posible el abordaje técnico para el diagnóstico y el planteamiento de soluciones a los problemas evidenciados en el levantamiento de la información a la luz de la matriz de estándares de calidad.

Antecedentes

Como resultado de la información obtenida de la auditoria durante los días, 14, 20 y 21 de noviembre en la Unidad Educativa Santiago de las Praderas se identifica el estado situacional y se levanta una línea base para la propuesta de un plan de mejora en aquellos estándares de calidad que la IE está en proceso de alcanzar y cuyo fin es la consecución satisfactoria de los estándares a través de la evidencia en la gestión de los procesos de calidad de la IE.

La institución pertenece a la Arquidiócesis de Guayaquil y es administrada por la Red Educativa Arquidiocesana (REA) a través de un represente legal designado por el arzobispo de Guayaquil. En su estructura organizacional administrativa cuenta con una rectora recientemente nombrada, una vicerrectora con funciones temporales, departamento DECE con una psicóloga clínica como coordinadora y una psicopedagoga. Cuenta con secretaria, colectora y tres inspectoras para los niveles y subniveles de inicial, básica y bachillerato, siendo en total la cantidad de 15 personas que colaboran en función administrativa.

La IE oferta bachillerato en ciencias y técnico con las figuras profesionales de contabilidad e informática. Se encuentran matriculados para este periodo lectivo la cantidad de 479 estudiantes; 257 hombres y 222 mujeres. La planta docente está constituida de 29 docentes 11 hombres y 18 mujeres. Con estos datos proporcionados por el archivo maestro se procede a realizar auditoria con la información proporcionada y por la documentación presente según los estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo y Docente.

Justificación

Para la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA (2021), un plan de mejora debe contemplar aspectos relacionados a los cambios en los procesos de gestión, proponer objetivos en función de las metas planteadas y planificación, seguimiento y evaluación de las acciones propuestas.

Por tanto, para diseñar un plan de mejora se debe identificar necesidades como consecuencia de un análisis de elementos ausentes en la IE; pero, cuya adquisición permite gestionar de forma eficiente los servicios educativos; generando una cultura de transparencia y rendición de cuentas, demostrada en la satisfacción por parte de los actores educativos y expresada en la dinámica institucional, la búsqueda y promoción de la calidad y que según la matriz de estándares se concretizan en la gestión escolar y en el desempeño profesional directivo y docente.

De esta manera, el plan de mejora ofrece orientación, dirección y propósito a toda gestión dese la perspectiva de mejora continua de procesos y procedimientos. En este sentido, aunque los procedimientos para alcanzar las metas planteadas por la IE son importantes, lo que realmente resalta en una gestión de calidad son los procesos; los mismos que son vistos desde la integralidad de todas las acciones que explican a lo largo del tiempo las fortalezas y oportunidades en la gestión de calidad del centro educativo (Manual de Auditoria 2.0., 2016)

En su estructura general, todo plan de mejora contempla aspectos como la priorización de problemas en función de los resultados del diagnóstico, metas ajustadas a la necesidad y realidad del centro educativo, asignación de responsabilidad según función y perfil profesional, acciones

viables y recursos disponibles, fechas de ejecución de las acciones, actividades de seguimiento con indicadores de evaluación y resultados esperados por cada meta propuesta.

Objetivos

Objetivo general:

Optimizar los procesos de gestión en la Unidad Educativa Particular Santiago de las Praderas a partir de los hallazgos y presentación de informes de auditoría para una propuesta de plan de mejora.

Objetivos específicos:

- Evaluar las prácticas educativas y de gestión a través de entrevistas y análisis de documentos institucionales para identificar áreas que requieren atención prioritaria.

- Fomentar la participación activa de la comunidad educativa en el proceso de mejora a través entrevistas, reunión con grupos focales, directivos, observación de clase para el fortalecimiento del compromiso de todos los actores educativos.

- Diseñar acciones para la implementación de una cultura de calidad de la gestión a través de un plan de mejora con base a un diagnóstico situacional para el alcance efectivo de los estándares de calidad en la IE.

Planteamiento y proceso de la propuesta de mejora

Paso 1: Priorización de los problemas

La priorización de los problemas identificados, gracias a la matriz de concreción de los estándares de calidad y la documentación presentada como evidencia de gestión, ha determinado que se seleccionen aquellos estándares cuyos indicadores se encuentren en proceso de cumplimiento. Los estándares seleccionados están en función de la ausencia de medios de verificación y/o de la evidencia del cumplimiento de procedimientos sugeridos para su

elaboración que muestren que los documentos de gestión se hayan realizado según la normativa vigente.

Se debe precisar que los estándares seleccionados con la categoría de problema se analizaron según una matriz FODA que será base para el diseño de la propuesta del plan de mejora en la Unidad Educativa Santiago de las Praderas. Estos problemas se realizan según su nivel de prioridad y en relación con la triangulación de otros estándares con el que el principal problema está vinculado. A continuación, se identifican los problemas cuyos indicadores de calidad determinan en el estado de proceso de cumplimiento; a saber:

1. La institución no cuenta con un plan de capacitación profesional elaborado desde el diagnóstico de sus necesidades institucionales.
2. El directivo gestiona parcialmente la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.

El siguiente problema no está en estado de proceso en la matriz de concreción de estándares, sin embargo, se lo ha priorizado:

3. El directivo implementa parcialmente el Plan Educativo Institucional (PEI).

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

Con la revisión de la documentación presentada, las entrevistas con los grupos focales y el grado en que los indicadores se encuentras presentes en la matriz de estándares de calidad se llegan a determinar, conforme a los medios de verificación y algunos procedimientos, se llegó a precisar el alcance de estándares en su condición de satisfactorios o en estado de proceso. Unido a estas herramientas también se realiza un análisis FODA que posibilita identificar las causas que originan la presencia de estándares en proceso de cumplimiento.

Con la información proporcionada en el FODA se identifican problemas en aquellos estándares que para su consecución ameriten el diseño de un plan de mejora; que involucre al personal administrativo y docente en la implementación de acciones a corto plazo. La revisión documentada conforme a la evidencia facilita que el plan de mejora priorice los problemas

encontrados y se oriente a los centros de interés para el mejoramiento continuo del servicio educativo de centro educativo (Social, S.D.T.D.E., 2017)

Paso 3: Establecer acciones concretas, recursos y tiempo

Una vez identificadas las causas que sostienen los problemas y conforme a la evidencia se propones acciones que remedien la ausencia de procesos de gestión para el cumplimiento satisfactorio de los estándares de calidad educativa. Estas acciones se planifican dentro de la estructura del plan de menora de acuerdo a metas a las que se les pone un límite de tiempo referencial para su ejecución; las acciones van encaminadas a crear autonomía en los centros educativos a fin de hacer de estos lugares en los que las decisiones se tomen en función de sus realidades y necesidades (MEN, 2022)

Las acciones deben poder estructurarse de tal manera que so ejecución sea consecuencia de las causas y consecuencias que hasta la fecha han sostenido los problemas en la gestión de la calidad del centro y su vez, como efecto, determinan la situación de desmejora de la IE impidiendo la consecución de los estándares con indicadores de calidad satisfactorios o destacados. A continuación, se plantean acciones pertinentes a cada problema encontrado en la Unidad Educativa Santiago de las Praderas:

Ejecución de actividades de capacitación profesional en función de diagnóstico institucional: El grupo gestor según su competencia elabora instrumentos de diagnóstico (encuestas, entrevistas) para identificar las necesidades de capacitación de todo el personal las mismas que se cotejan con entrevistas a los coordinadores de área para complementar el diagnóstico, a su vez se analizan datos y se establece un perfil de las necesidades de capacitación por área y nivel jerárquico, estas necesidades de capacitación deben estar en función de los objetivos institucionales declarados en su PEI que es el documento de planificación estratégica de la IE.

Gestión del directivo en las actividades de capacitación del personal de la IE como efecto del diagnóstico institucional: Diseñar un cronograma tentativo de capacitación preliminar: El directivo conforme al diagnóstico de capacitación profesional debe definir los

roles y responsabilidades en el proceso de capacitación, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la efectividad de la capacitación (Corral, 2017))

El directivo solicita a planta central el listado de capacitadores y propone la capacitación que necesita del centro educativo y ante todo el directivo propone fecha para la realización el primer módulo de capacitación con su consiguiente evaluación para determinar el impacto y beneficio en los docentes y personal administrativo.

Seguimiento y evaluación en la implementación del Plan Educativo Institucional (PEI) según los principios de flexibilidad y contextualización: El directivo solicita informes del alcance de metas y objetivos planteados hasta la fecha en cada uno de los ejes del PEI, diseñando un sistema simple de seguimiento y evaluación de PEI en lo que se establece indicadores de calidad según matriz estándares permitiendo una cultura de seguimiento a la calidad institucional de todos los involucrados.

Paso 4: Establecer el compromiso de los responsables

Para que todo proceso de mejora tenga los resultados esperados es importante que los involucrados, a más de poseer el perfil y competencias, establezcan compromisos a la hora de generar cambios en la gestión de calidad del centro educativo. Para los involucrados: docentes, personal administrativo la legislación vigente establece normativas generales; pero al concretarse se definen en responsabilidades específicas dentro de un esquema para la gestión del cambio y de la mejora continua.

Según el RLOEI (2022), en el art. 252 no., 2, 4 y 7 son atribuciones del rector o director "Dirigir y liderar la construcción e implementación de los instrumentos de gestión escolar; Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y Liderar el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar" (p. 294).

Por el contrario, el vicerrector, tiene como responsabilidad el área pedagógica de la institución, específicamente es el encargado de "Participar y hacer el seguimiento a la construcción e implementación de los instrumentos de gestión escolar y funciones a las que delegare el Rector o director" (RLOEI, art. 254, 2023). Para el propósito del plan de mejora

propuesto la figura del vicerrector es de gran importancia ya que será uno de los responsables de dirigir y supervisar la ejecución del diagnóstico para la capacitación profesional de los docentes en la IE.

En la realización de diagnóstico institucional para la capacitación pertinente de los docentes los directores de área tienen la importante función de retroalimentar la información recopilada por los instrumentos de recolección de la información y hacer una evaluación de las fortalezas y debilidades presenten en la adquisición de competencia para el mejoramiento en el aula; siendo así que los directores de área siendo docentes con mayor experticia y con conocimiento disciplinario pueden retroalimentar al equipo directivo en la toma de decisiones relevantes.

Como el objetivo de mejora se centra en la capacitación profesional docente según diagnóstico institucional y en la capacidad del directivo para para gestionar dichos procesos de capacitación conjuntamente con acciones para el seguimiento y evaluación en la implementación del PEI es importante que los equipos de gestión cuenten con la colaboración de los todos los docentes y personal administrativo cuyas funciones están especificadas también en la legislación vigente como en el caso de los docentes que tienen como deber "Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existente" (LOEI, art. 11, 2021).

Paso 5: Realizar un seguimiento para ajustar acciones

El seguimiento continuo permite la retroalimentación de las acciones a fin de cuenta de hacer los cambios o adaptación oportuna al plan de mejora. La importancia del seguimiento reside en la realización de informes de avances, delimitar el alcance de las acciones, verificar indicadores de progreso o estancamiento entro otros (Villavicencio et al., 2017)

Para el diagnóstico de necesidades institucionales de capacitación se procede a determinar las siguientes actividades de siguiente: Aplicar la encuesta a toda la plantilla y recopilar los datos; analizar los resultados y elaborar un informe detallado de las necesidades identificadas; agendar entrevistas con los directores de área y consolidar los resultados de las entrevistas y cruzarlos con

los datos de la encuesta; elaborar una matriz de priorización de necesidades y presentar la matriz al equipo directivo para su aprobación.

En la dirección y ejecución del plan de capacitación docente se procede a: Elaborar una matriz de competencias por puesto de trabajo; validar la matriz de competencias con los expertos en cada área; realizar una matriz comparativa de las diferentes modalidades de capacitación; seleccionar la modalidad más adecuada para cada necesidad de capacitación; definir los objetivos de aprendizaje de cada actividad; asignar los recursos equipos tecnológicos y mobiliario necesarios; implementar un sistema de seguimiento y medición de los KPI; monitorear el desarrollo de la capacitación y recopilar la retroalimentación de los participantes.

Para el seguimiento y evaluación en la implementación del Plan Educativo Institucional (PEI) se realizan las siguientes actividades de seguimiento: Identificar los indicadores clave que permitirán medir el avance en cada objetivo; crear un calendario para recordar las fechas de entrega de los informes y las revisiones; análisis de los datos recopilados a través del sistema para tomar decisiones informadas y realizar ajustes al PEI; revisión trimestral de los indicadores para asegurar su pertinencia y relevancia y análisis de los resultados de las evaluaciones para identificar áreas de mejora en la cultura institucional entre otros detallados el plan de mejora.

Paso 6: Evaluar resultados con evidencias

La evaluación de los procesos de gestión no solo identifica la pertinencia de las actividades y acciones que generan cambios, sino que también permiten visibilizar si estas han alcanzado los resultados esperados con evidencia que los sustenten para que la misma se convierta en relevante, pertinente y suficiente según el grado de flexibilidad y característica de la IE para que el directivo o gestor educativo pueda realizar procesos mejoramiento de la calidad de la gestión educativa (Hernández y Fernández, 2018).

Con lo expuesto para la Unidad Educativa Santiago de las Praderas conforme a las acciones planteadas de mejora y su respectiva evidencia los siguientes productos o resultados.

1. La institución educativa contará con su diagnóstico institucional que garantice la pertinencia de las capacitaciones en función de las necesidades y de los objetivos estratégicos planteados en su PEI.

2. La autoridad institucional guía el proceso de gestión de capacitación desde el diagnóstico institucional hasta la aplicación de un cronograma que expone a planta central REA para su aplicación.
3. La autoridad institucional hace seguimiento y evaluación trimestral en la implementación del Plan Educativo Institucional (PEI) según los principios de flexibilidad y contextualización

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

Para la selección de prioridades se tomaron en cuenta aquellos estándares de calidad educativa en la que la matriz identificó indicadores en proceso; a saber, el estándar D1.C2.GE4 de gestión escolar para el componente de Desarrollo profesional y el estándar de desempeño profesional directivo D1.C2.DI2 y uno en estado satisfactorio D1.C2.DI4 el de la implementación del PEI (Mineduc, 2017) pero que podrá alcanzar el indicador de calidad destacado.

Tabl**a 3**

Priorización de los problemas en función de las necesidades del IE.

Prioridades en base a resultados de auditoria UESPRA
1. La institución no cuenta con un plan de capacitación profesional elaborado desde el diagnóstico de sus necesidades institucionales.
2. El directivo gestiona parcialmente la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.
3. El directivo implementa parcialmente del Plan Educativo Institucional (PEI)

Cedeño - Martínez

Anexo 1. Diagrama de Gannt

No. Actividad	Inicio	Final	Enero 2025				Febrero 2025				Abril 2025				Mayo 2025				Junio 2025				Septiem. 2025				Enero 2026				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Determinar responsables para el diseño de instrumento de diagnóstico.	06/01/25	10/01/25																													
Entrevista con los coordinadores de área.	20/01/25	31/01/25																													
Analizar datos recopilados y establecer perfil.	20/01/25	31/01/25																													
Priorizar las necesidades de capacitación.	27/01/25	31/01/25																													
Identificar las competencias del personal.	27/01/25	31/01/25																													
Seleccionar la modalidad de capacitación.	27/01/25	31/01/25																													
Elaborar un cronograma de capacitación.	03/02/25	13/02/25																													
Crear lista de necesidades de capacitación.	10/02/25	13/02/25																													
Diseñar un cronograma preliminar.	10/02/25	13/02/25																													
Definir roles y responsabilidades	03/02/25	07/02/25																													
Establecer indicadores (KPI)	10/02/25	13/02/25																													
Solicitar a REA listado de capacitadores	17/02/25	28/02/25																													
Estructurar módulos de capacitación.	21/04/25	25/04/25																													
Promocionar y difundir la capacitación.	28/04/25	30/04/25																													
Ejecutar el primer módulo de capacitación.	01/04/25	30/05/25																													
Solicitar informes del alcance de metas y objetivos en cada uno de los ejes del PEI	02/06/25	30/01/26																													
Diseñar sistema de seguimiento PEI.	02/06/25	13/06/25																													
Establecer de Indicadores de Calidad	02/06/25	13/06/25																													
Crear cultura de evaluación institucional.	06/01/25	30/01/26																													

Anexo 2. Plan de Mejora

Problema priorizado	Meta	Acciones y Recursos	Responsable	Fecha		Actividades de seguimiento permanente	Resultados
				Inicio	Fin		
La institución no cuenta con un plan de capacitación profesional elaborado desde el diagnóstico de sus necesidades institucionales.	La IE para la última semana del mes de enero 2025 contará con un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo	**Acción 1:** Elaborar un instrumento de diagnóstico (encuesta, entrevistas) para identificar las necesidades de capacitación de todo el personal. **Recursos**: Plataforma de encuestas en línea, tiempo del equipo de gestión, software de análisis de datos.	Rectora Vicerrectora Directores de área. Coordinadores administrativos	06/01/25	31/01/25	• Aplicar la encuesta a toda la plantilla y recopilar los datos. • Analizar los resultados y elaborar un informe detallado de las necesidades identificadas.	Informe de diagnóstico institucional de capacitación profesional .
		Acción 2: Realizar entrevistas a profundidad con los coordinadores de área para complementar el diagnóstico. **Recursos:** Facilitar tiempo y espacio a los directores de área.				• Agendar y llevar a cabo las entrevistas. • Consolidar los resultados de las entrevistas y cruzarlos con los datos de la encuesta.	
		Acción 3: Analizar los datos recopilados y establecer un perfil de las necesidades de capacitación por área y nivel jerárquico. **Recursos:** Software de análisis de datos, tiempo del equipo de gestión.				• Presentar los resultados del análisis al equipo de gestión y a los jefes de departamento. • Validar el perfil de necesidades con los involucrado	

		Acción 4: Priorizar las necesidades de capacitación en función de su impacto en la calidad educativa y los objetivos institucionales. **Recursos:** Tiempo del equipo de gestión.				• Elaborar una matriz de priorización de necesidades. • Presentar la matriz al equipo directivo para su aprobación.	Plan de capacitación adaptado a las necesidades institucionales
	La IE presenta la última semana de febrero 2025 un plan de capacitación tentativo institucional a coordinación pedagógica REA	**Acción 1:** Identificar las competencias clave que deben desarrollarse en el personal. **Recursos:** Marco de competencias laborales, resultados del diagnóstico.	Vicerrectora Directores de área. Coordinadores administrativos	03/02/25	28/02/25	• Elaborar una matriz de competencias por puesto de trabajo. • Validar la matriz de competencias con los expertos en cada área.	
		Acción2: Seleccionar las modalidades de capacitación más adecuadas (presencial, virtual, mixta). **Recursos:** Plataforma de e-learning, proveedores de capacitación externa, recursos audiovisuales				• Realizar una matriz comparativa de las diferentes modalidades de capacitación. • Seleccionar la modalidad más adecuada para cada necesidad de capacitación**.**	
		Acción 3: Elaborar un cronograma de las actividades de capacitación para los próximos seis meses. **Recurso:** Uso de matriz de plan de capacitación profesional				• Definir los objetivos de aprendizaje de cada actividad. • Asignar los recursos necesarios para cada actividad.	
		Acción 1: Crear un inventario de necesidades de capacitación **Recursos:**				• Elaborar un informe consolidado con los resultados de las encuestas y entrevistas.	

El directivo gestiona parcialmente la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	El equipo directivo de la IE establece un sistema básico de gestión de la capacitación al finalizar el mes de enero 2025	Encuestas, entrevistas, análisis de desempeño	Vicerrectora Directores de área. Coordinadores administrativos	06//01/25	31/01/25	• Presentar el informe al equipo directivo para su revisión y aprobación.	Guía básica de Gestión para la capacitación del personal docente y administrativo de la IE
		Acción 2: Diseñar un cronograma tentativo de capacitación preliminar. **Recursos:** Formato en diagrama de Gannt.				• Comparar el calendario propuesto con las necesidades identificadas. • Solicitar la aprobación del calendario al equipo directivo**.**	
		Acción 3: Definir los roles y responsabilidades en el proceso de capacitación. **Recursos:** Reuniones de trabajo, documentos de procedimientos.				• Elaborar un documento formal que describa los roles y responsabilidades. • Comunicar el documento a todo el personal involucrado.	
		Acción 4: Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la efectividad de la capacitación. **Recursos:** Herramientas de medición, bases de datos.				• Definir los KPI específicos para cada tipo de capacitación. • Implementar un sistema de seguimiento y medición de los KPI**.**	
		Acción 1: Solicitar a planta central listado de capacitadores **Recursos:** Bases de datos de capacitadores según criterios de elección.				• Evaluar las propuestas de los capacitadores. • Firmar y/o definir compromiso con los capacitadores seleccionados**.**	
		Acción 2: el primer módulo de capacitación.				• Revisar y ajustar los contenidos del módulo.	

	La IE Implementa la primera fase del plan de capacitación en la segunda semana del mes febrero 2025	**Recursos:** Expertos en la materia, materiales didácticos. **Acción 3:** Promocionar y difundir la capacitación **Recursos:** Canales de comunicación interna, materiales promocionales. **Acción 4:** Ejecutar el primer módulo de capacitación **Recursos:** Plataforma virtual (si aplica), instalaciones, materiales.	Vicerrectora Directores de área. Coordinadores administrativos	03/02/25	13/02/25	• Obtener la aprobación del módulo por parte del equipo directivo. • Medir el alcance de la promoción de la capacitación en términos de beneficios. • Evaluar el nivel de interés del personal. • Monitorear el desarrollo de la capacitación. • Recopilar la retroalimentación de los participantes.	Plan de capacitación anual alineado con los objetivos estratégicos de la IE
El directivo implementa parcialmente el Plan Educativo Institucional (PEI) según los principios de flexibilidad y contextualización	El equipo directivo hace seguimiento y evaluación del PEI, de forma flexible y contextualizada durante el	**Acción 1:** Solicitar informes del alcance de metas y objetivos planteados hasta la fecha en cada uno de los ejes del PEI: Gestión Escolar, Convivencia, Pedagógico y Seguridad y Salud. **Recursos:** Documento vigente de PEI y revisión del elaborado por la IE según la metodología Colmena. **Acción 2:** Diseñar un Sistema simple de Seguimiento y Evaluación de PEI **Recursos:** indicadores de calidad educativa, plantilla de seguimiento.	Rectora Vicerrectora Directores de área. Coordinadores administrativos	01/04/25	30/01/26	• Identificar los indicadores clave que permitirán medir el avance en cada objetivo. • Crear un calendario para recordar las fechas de entrega de los informes y las revisiones. • Revisión periódica del sistema de seguimiento por parte del directivo y el equipo de gestión para identificar áreas de mejora. • Análisis de los datos recopilados a través del sistema para tomar	

	periodo lectivo 2025-2026.					decisiones informadas y realizar ajustes al PEI.	Informe trimestral de los alcances y aplicación de PEI
		Acción 3: Establecimiento de Indicadores de Calidad Educativa **Recursos:** Matriz de estándares de calidad educativa				• Revisión trimestral de los indicadores para asegurar su pertinencia y relevancia. • Comparación de los resultados obtenidos con los indicadores establecidos para identificar fortalezas y debilidades.	
		Acción 4: Creación de una Cultura de Evaluación **Recursos:** Sensibilización, reuniones de equipo y coordinadores de área, comunicación interna.				• Aplicación de encuestas a los docentes y personal administrativo para evaluar su percepción sobre la importancia de la evaluación. • Análisis de los resultados de las evaluaciones para identificar áreas de mejora en la cultura institucional.	

Anexo 3. Matriz FODA

Tabla 3.1

Análisis estándar de Gestión escolar D1.C2.GE4. para actividades de capacitación según diagnóstico de necesidades institucionales.

Fortalezas	Debilidades
1. Existe una voluntad de capacitar al personal docente y administrativo como forma de perfeccionar el perfil profesional. 2. El personal cuenta con diferentes habilidades y experiencias demostradas en su ejercicio profesional y en análisis del cumplimiento del 88.8% de los estándares de Gestión Escolar. 3. La IE dispone de herramientas y plataforma Idukay para la formación y capacitación docente 4. Existe un canal abierto de comunicación con planta central REA para solicitar ajustes en la capacitación en función de necesidades de la IE. 5. El centro cuenta con un historial de actividades de capacitación y cronograma anual propuestas por planta central REA. 6. Los docente y personal administrativo tienen apertura a la capacitación en función de su utilidad y beneficio profesional. 7. La capacidad instalada de la IE y recursos tecnológicos permiten desarrollar diversas actividades formativas. 8. Alianzas con centros de educación superior (UEES, ECOTEC) se puede establecer colaboraciones para ampliar la oferta formativa y de titulación en 4to. nivel de los docentes y personal administrativo. 9. Existencia de personal con experiencia que puede guiar a los nuevos a través de una inducción eficiente en el proceso enseñanza-aprendizaje.	1. No se cuenta con un análisis detallado de las necesidades de capacitación profesional docente y directivo 2. La oferta formativa no está alineada con las demandas reales, falta plan de capacitación docente según diagnóstico profesional. 3. El cronograma de capacitación ofrecido por REA es genéricos, poco adaptado y no está en función de las demandas profesionales y específicas según áreas disciplinarias. 4. Las actividades formativas compiten con otras tareas del personal docente y administrativo que demandan atención inmediata y constante para el correcto desempeño del servicio educativo. 5. No se evalúa el impacto de las capacitaciones en el desempeño en el aula y en la gestión escolar. 6. Algunos miembros del personal pueden ser reticentes a nuevas metodologías y aprendizajes de nuevos procesos de gestión. 7. La falta de alineación entre la capacitación y las necesidades puede generar desmotivación. 8. Los mecanismos de evaluación de la formación son limitados sin que pueda establecer la efectividad entre lo aprendido en la capacitación y lo puesto en práctica en el aula.
Oportunidades	**Amenazas**
1. La incorporación de herramientas digitales puede enriquecer la formación y el centro cuenta con tecnología para hacerlo. 2. Gestión de capacitaciones por parte de los centros de educación superior y profesionales de otras áreas para impartir talleres con el agregado de certificación abalada que genere motivación y satisfacción profesional en los docentes. 3. La capacitación puede impulsar la implementación de nuevas iniciativas y las actividades formativas permiten establecer vínculos con otros profesionales. 4. Existen programas que pueden financiar la capacitación del personal en función del apoyo de planta central REA en gestión de becas con sus colaboradores. 5. La adopción de metodologías activas puede mejorar el aprendizaje. 6. Participación en comunidades de práctica ya que intercambio de experiencias con otros centros de la misma red educativa puede ser enriquecedor.	1. Renuncia de docentes que han generado experiencia y formación en la IE en búsqueda mejor oferta salarial. 2. Las reformas educativas pueden generar nuevas demandas formativas y cambios en capacitación docente. 3. La disminución de los recursos económicos puede afectar la oferta formativa del personal docente y administrativo 4. La oferta formativa y de crecimiento profesional de otros centros puede ser más atractiva como es el caso del Mineduc. 5. Las nuevas generaciones de estudiantes tienen diferentes necesidades y expectativas y presentan nuevos problemas a los que los docentes deben estar en condiciones de gestionar para evitar conflictos. 6. La rápida evolución del conocimiento exige una actualización constante de parte de los docentes y personal administrativo

7. La formación en el uso de herramientas tecnológicas es cada vez más demandada; los servicios de la plataforma Idukay deben pasar de la sola gestión de información a la gestión de la formación. 8. La formación puede contribuir a consolidar el PEI institucional y poder hacer un seguimiento continuo con retroalimentación y alcances.	7. Los profesionales mejor formados pueden ser más demandados por otras instituciones educativas que miran en esta calidad profesional. 8. La ausencia de una visión compartida entre la demanda docene y la REA puede dificultar la definición de las necesidades formativas

Tabla 3.2

Análisis estándar de Desempeño Profesional Directivo D1.C2.DI4 para la propuesta y ejecución de actividades de capacitación para el personal

Fortalezas	Debilidades
1. Colaboración manifestada por la planta central y su disposición para trabajar en conjunto con miras a potencializar los estándares de calidad de desarrollo profesional docente y directivo 2. Personal docente y administrativo como recurso humano con conocimientos y habilidades que puedan intercambiar experiencia con otras instituciones REA, con el consiguiente reconocimiento. 3. Infraestructura y tecnología disponible para la implementación de capacitaciones virtuales o híbridas en las que se aproveche la oferta de capacitación de Idukay. 4. Relaciones interinstitucionales que facilitan la obtención de recursos o expertos externos. 5. Recursos humanos y logísticos destinados a la capacitación oportuna a los docentes. 6. Compromiso institucional con la formación y apoyo al directivo. 7. Personal administrativo con experiencia en gestión de procedimientos de gestión que puedan apoyar en la organización de las capacitaciones.	1. Más apoyo al directico en la gestión de la capacitación como principal debilidad identificada. 2. Desalineación entre el plan central y las necesidades específicas del centro ya que la formación en ocasiones no responde a las demandas reales de formación. 3. Falta de un diagnóstico preciso de las necesidades de capacitación del personal, no se hace diagnóstico se conocen las áreas a fortalecer. 4. No hacer partícipes al personal en la definición de las necesidades de capacitación, para considerar su perspectiva, experiencia y visión. 5. Limitaciones de tiempo del personal para participar en las capacitaciones, no alineadas c con las tareas diarias de los docentes. 6. Falta de recursos materiales y tecnológicos adecuados: Obstáculos para la implementación efectiva de las capacitaciones. 7. Escasa comunicación entre el directivo y el personal sobre la importancia de la capacitación y falta de sensibilización de parte del mismo o de la persona a quien delegue dicha función.
Oportunidades	**Amenazas**
1. Redes de colaboración entre instituciones educativa de REA, posibilidad de intercambiar experiencias y buenas prácticas. 2. Programas de formación continua ofrecidos por universidades y otras instituciones con ampliación de la oferta formativa. 3. Desarrollo de competencias digitales como necesidad creciente en todos los ámbitos laborales, favorecida por las aplicaciones de la plataforma Idukay. 4. Enfoque en el aprendizaje basado en problemas: Una metodología activa y participativa para que los aprendizajes sean asimilados según la propuesta pedagógica del IE. 5. Personalización de los planes de capacitación que se adapten a las necesidades individuales de cada docente y administrativo. 6. Promoción de la cultura de aprendizaje continuo como fomento de la mejora constante y con reconocimiento público según lineamientos de código de convivencia vigente. 7. Desarrollo de comunidades de práctica y el fomento del intercambio de conocimientos entre pares.	1. Cambios constantes en el contexto educativo con la dificultad para mantener actualizados los planes de capacitación. 2. Falta de tiempo por parte de los directivos para dedicar a la gestión de la capacitación para priorización de otras tareas. 3. Excesiva carga laboral del personal docente y administrativo y la consiguiente dificultad para participar en las capacitaciones. 4. Obsolencia de los conocimientos y habilidades del personal: Pérdida de competitividad. 5. Competencia entre instituciones educativas y la necesidad de diferenciarse a través de la formación. 6. Cambios en las políticas educativas e impacto en los planes de capacitación que deben estar al día con aquellas capacitaciones. 7. Desmotivación del personal ante la falta de reconocimiento por su participación en las capacitaciones con la consiguiente desmotivación y pérdida de interés.

Tabla 3.3

Análisis estándar de Desempeño Profesional Directivo D1.C2.DI2 para mejoramiento de los procesos de seguimiento y evaluación de PEI

Fortalezas	Debilidades
1. Existencia de PEI como un documento base que define la dirección estratégica de la institución. 2. Equipo docente con experiencia, conocimientos y habilidades pedagógicas que cumple con las demandas de distributivo docente. 3. Existe una voluntad y compromiso directivo para mejorar la calidad educativa. 4. El centro educativo cuenta con los recursos físicos necesarios y funcionales que le permiten ejecutar sus objetivos institucionales. 5. Existe relación con la comunidad y se mantienen vínculos con padres de familia y el entorno social, estableciendo contactos con otras instituciones para intercambio de experiencias a manera de redes educativas por la misma naturaleza de la IE. 6. Se cuenta con un presupuesto asignado para el funcionamiento del centro educativo. 7. Cultura de mejora continua: Existe una predisposición a buscar nuevas estrategias y soluciones.	1. Falta de seguimiento sistemático del PEI y no se realizan evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de los objetivos. 2. Dificultades en la recolección de datos al no existir instrumentos adecuados para obtener información relevante que se evidencia en el próximo cierre de la figura profesional de bachillerato técnico en contabilidad. 3. Falta de indicadores de desempeño claros que permitan precisar niveles precisos para medir los avances y seguimiento, los profesores no son involucrados activamente en el proceso de evaluación. 4. Priorización de tareas operativas en relación a la falta de atención a las actividades de planificación y evaluación. 5. Insuficiente formación en gestión educativa que provea a los docentes y personal administrativo en el desarrollo de liderazgo y gestión de sus áreas de trabajo. 6. Desmotivación del personal por la falta de reconocimiento, incluso salarial, esto no permite la retroalimentación y mejora el compromiso de los docentes. 7. Escasa inversión en desarrollo profesional al no ofrecerse oportunidades de formación continua al personal que mejore su perfil profesional.
Oportunidades	**Amenazas**
1. Participación en redes sociales educativas: Las plataformas digitales facilitan la conexión y el intercambio de conocimiento**.** 2. Desarrollo de competencias que aumenta la demanda de habilidades como la creatividad y el pensamiento crítico es creciente. 3. Enfoque en el aprendizaje personalizado con nuevas metodologías permiten adaptar la enseñanza a las necesidades individuales. 4. Promoción de la inclusión educativa más allá de solo los estudiantes con NEE para que los docentes pueden implementar estrategias para atender a la diversidad del alumnado en el aula. 5. Fortalecimiento de la evaluación formativa gracias a la implementación del MIEE, esto permite utilizar la evaluación como herramienta para mejorar los procesos de enseñanza. 6. Desarrollo de proyectos innovadores al implementar iniciativas que respondan a las necesidades específicas de la IE. 7. Fomento de una cultura de formación contante con la existencia de redes de apoyo para la generación de conocimiento a través de la investigación educativa.	1. Conflictos internos entre los miembros de la comunidad educativa pueden obstaculizar el trabajo en equipo unido a situaciones personales que bajan el rendimiento de los docentes y personal administrativo. 2. Las crisis económicas y de seguridad que afectan la motivación del personal docente y administrativo y la participación de los padres de familia. 3. Competencias al interior de la comunidad educativa entre docentes puede generar presiones para obtener mejores resultados a corto plazo. 4. Los cambios en el contexto social pueden modificar las necesidades y expectativas de los estudiantes. 5. Disminución de la presencia de liderazgo oportuno, claro y visionario puede debilitar la institución. 6. La resistencia a establecer procedimiento de evaluación constante entre los miembros de la comunidad educativa puede dificultar la implementación de nuevas estrategias. 7. Obstaculización de la comunicación que perjudica la comunicación efectiva puede generar malentendidos y conflictos.

Referencias

Acosta, S. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303/352

ANECA (2021). Guía para la elaboración de un Plan de Mejoras. https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf

Carrera, F. y Bonilla, D. (2022). Percepción estudiantil sobre la calidad de la educación en línea del Instituto Tecnológico. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2831/2331

Ferreira, R. (2021). El liderazgo educativo en la gestión escolar. https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841/1139

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Hernández, G. y Fernández J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2103/2467

Lazcano, C y Fabiola, L. (2023). El grupo focal. http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/4064/1/T%c3%a9cnicas_diagn%c3%b3stico_Grupo_focal.pdf

Medina, R., Carcausto, W. y Guzmán. E. (2022). Aseguramiento de la calidad educativa universitaria en Iberoamérica: tendencias, ausencias y desafíos. https://rieoei.org/RIE/article/view/4774/4309

MEN (2022). Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejora. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf

Mineduc (2023). Reglamento General a la Ley Orgnánica de Educación Intercultural https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-07/Documento_Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf

Mineduc (2013). Acuerdo 450-13 del Modelo Nacional de Seguimiento y Apoyo a la Gestión Educativa. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/ACUERDO_450-131.pdf

Mineduc (2017). Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad Educativa. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf

Mineduc (2023). Modelo Educativo Nacional. Hacia la transformación educativa. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/11/Modelo-Educativo-Nacional.pdf

Mineduc (2016). Manual de Auditoria de Calidad. Versión. 2.0. https://es.scribd.com/document/372560056/Manual-de-Auditoria-de-Calidad

Corral, R. (2017). KPIs útiles. Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar. https://www.academia.edu/108674688/KPIs_%C3%BAtiles

Panchi Arias, Martha Patricia. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, *13*(3), 333-341. E pub 02 de junio de 2021. Recuperado en 10 de noviembre de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300333&lng=es&tlng=pt.

Salgado, M. y Parra, J. (2021). La Teoría de la Complejidad y el Entorno Educativo. https://revistas.unsa.edu.pe/index.php/rcc/article/view/37

(Social, S.D.T.D.E., 2017). Plan de mejora. https://notas.ufv.es/documentos/plan_de_mejoras_ed_social.pdf

Vallejo-Villacis, G. (2020). Asesoría Educativa en el Ecuador: campos de acción. https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CATEDRA/article/view/2406/3310

Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf