

**REVISIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO  
DEL PLAN DE MEJORA EN UNA UNIDAD EDUCATIVA**  
**REVIEW OF THE INSTITUTIONAL SELF-EVALUATION FOR THE STRENGTHENING OF  
THE IMPROVEMENT PLAN IN AN EDUCATIONAL UNIT**

**Autores:** <sup>1</sup>Jeniffer Concepción Arteaga Valdez y <sup>2</sup>Edison Javier Padilla Padilla.

<sup>1</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8282-2512>

<sup>2</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5234-2713>

<sup>1</sup>E-mail de contacto: [jcarteaga@unae.edu.ec](mailto:jcarteaga@unae.edu.ec)

<sup>2</sup>E-mail de contacto: [edison.padilla@unae.edu.ec](mailto:edison.padilla@unae.edu.ec)

Afiliación: <sup>1</sup><sup>2</sup>Universidad Nacional de Educación, (Ecuador).

Artículo recibido: 6 de Julio del 2026

Artículo revisado: 8 de Julio del 2026

Artículo aprobado: 8 de Julio del 2026

<sup>1</sup>Economista, egresada de la Universidad Técnica de Manabí, (Ecuador). Con experiencia laboral verificable en el ámbito educativo de ocho años. Maestrante de la maestría en Gestión de la Calidad y Liderazgo Educativo, con mención en Auditoría Educativa, EN la Universidad Nacional de Educación, (Ecuador).

<sup>2</sup>Ingeniero Eléctrico egresado de la Universidad Politécnica Salesiana, (Ecuador). Magíster en Docencia y Currículo para la Educación Superior, egresado de la Universidad Técnica de Ambato, (Ecuador). Magíster en Docencia de las Matemáticas, (Ecuador). Doctorante en Educación e Innovación Educativa, en la Universidad de Investigación e Innovación, (México). Con 11 años de experiencia laboral en pregrado en la Universidad Nacional de Educación, (Ecuador).

### **Resumen**

La autoevaluación institucional constituye un elemento indispensable para la mejora de la calidad educativa; sin embargo, en las instituciones educativas persisten limitaciones y dificultades que no permiten garantizar la coherencia entre los resultados obtenidos en los procesos de autoevaluación institucional y en el plan de mejora. Bajo este contexto, el objetivo de la presente investigación es determinar la coherencia entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del plan de mejora, a través de una evaluación externa en una institución educativa de Jama, provincia de Manabí, Ecuador. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, con el método de estudio de caso, donde se aplicó una ficha de análisis documental para la revisión de la autoevaluación institucional y el plan de mejora, una matriz de contraste y trazabilidad para analizar la correspondencia entre los hallazgos identificados y las acciones de mejora, así como también las entrevistas semiestructuradas al equipo directivo. La información obtenida fue analizada mediante técnica de análisis documental y contenido. Los resultados obtenidos de esta investigación manifestaron

diferentes niveles de cumplimiento de los estándares de calidad dentro de las dimensiones de gestión escolar, desempeño directivo y docente. Así también, se identificó coherencia parcial entre los resultados de la autoevaluación institucional y las acciones contempladas en el plan de mejora. Se concluye que un elemento clave para fortalecer los procesos de gestión y liderazgo institucional es la articulación de los procesos de autoevaluación y planificación que permita orientar acciones a la mejora continua y fortalecimiento educativo.

**Palabras clave:** Autoevaluación institucional, Plan de mejora, Evaluación externa, Auditoría educativa, Gestión escolar.

### **Abstract**

Institutional self-assessment is an essential component of improving educational quality; however, educational institutions continue to face limitations and challenges that prevent them from ensuring consistency between the results of institutional self-assessment processes and the actions outlined in the improvement plan. In this context, the objective of this research is to determine the consistency between the results of institutional self-assessment and the design of the

improvement plan, through an external evaluation at an educational institution in Jama, Manabí Province, Ecuador. The research was conducted using a qualitative approach, employing the case study method, in which a document analysis checklist was applied to review the institutional self-evaluation and the improvement plan, a comparison and traceability matrix was used to analyze the correspondence between the identified findings and the improvement actions, and semi-structured interviews were conducted with the administrative team. The information obtained was analyzed using document and content analysis techniques. The results of this research revealed varying levels of compliance with quality standards across the dimensions of school management, administrative performance, and teaching performance. Additionally, partial consistency was identified between the results of the institutional self-evaluation and the actions outlined in the improvement plan. It is concluded that a key element in strengthening institutional management and leadership processes is the integration of self-assessment and planning processes, which enables actions to be directed toward continuous improvement and the enhancement of educational quality.

**Keywords: Institutional self-assessment, Improvement plan, External evaluation, Educational audit, School management.**

### **Sumario**

A autoavaliação institucional constitui um elemento indispensável para a melhoria da qualidade educativa; No entanto, nas instituições educativas persistem limitações e dificuldades que não permitem garantir a coerência entre os resultados obtidos nos processos de autoavaliação institucional e no plano de melhoria. Neste contexto, o objetivo da presente investigação é determinar a coerência entre os resultados da autoavaliação institucional e o design do plano de melhoria, através de uma avaliação externa em uma instituição educacional de Jama, província

de Manabí, Equador. A investigação foi desenvolvida com base na abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso, onde foi aplicada uma ficha de análise documental para a revisão da autoavaliação institucional e o plano de melhoria, uma matriz de contraste e trazabilidade para analisar a correspondência entre os hallazgos identificados e as ações de melhoria, assim como também as entrevistas semiestruturadas ao equipamento diretivo. A informação obtida foi analisada através de técnica de análise documental e de conteúdo. Os resultados obtidos nesta investigação manifestam diferentes níveis de cumprimento dos padrões de qualidade dentro das dimensões de gestão escolar, padrão diretivo e docente. Além disso, foi identificada coerência parcial entre os resultados da autoavaliação institucional e as ações contempladas no plano de melhoria. Conclui-se que um elemento chave para fortalecer os processos de gestão e liderança institucional é a articulação dos processos de autoavaliação e planejamento que permite orientar ações para a melhoria contínua e o fortalecimento educativo.

**Palavras-chave: Autoavaliação institucional, Plano de melhoria, Avaliação externa, Auditoria educacional, Gestão escolar.**

### **Introducción**

La autoevaluación educativa constituye una herramienta de evaluación interna y sistemática que puede utilizarse como una reflexión continua sobre la cual es posible garantizar la calidad, la transparencia y la mejora continua en los diferentes procesos institucionales, esta herramienta es implementada a la luz de los estándares de calidad educativa, como principios orientadores en coherencia con la normativa vigente del sistema educativo ecuatoriano y se complementa con la auditoría educativa, ambos procesos al realizarse de forma periódica aportan una evaluación integral sobre la realidad

institucional y tienen como fin promover una cultura de mejora continua permanente en las instituciones educativas (Ministerio de Educación, 2013).

La relevancia de la autoevaluación dentro de las instituciones educativas radica en la capacidad de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora a partir de la realidad institucional. Para que este proceso contribuya efectivamente al mejoramiento continuo, es necesario consolidar sus resultados en un informe técnico que refleje la realidad institucional y proporcione información pertinente para la toma de decisiones. En este sentido, Argel (2023) señala la utilidad de la autoevaluación como el análisis de la información obtenida a partir de los indicadores evaluados que permiten sustentar la planificación de acciones orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa.

Es así que, el proceso de autoevaluación institucional se desarrolla con base de los siguientes principios: la veracidad, con respecto a la información que se logra recabar; la participación, como forma de involucramiento colectivo de todos los actores de la comunidad educativa; la corresponsabilidad con respecto al desarrollo de los procesos derivados del resultado de la autoevaluación (Reyes y Quintero, 2022); empoderamiento, como compromiso moral de aceptar la realidad, reconocer el estado situacional y buscar soluciones a problemas detectados y finalmente la pertinencia, para diseñar las acciones concretas que contribuyan a solucionar los diferentes problemas detectados correspondientes a cada ámbito de la gestión escolar (Ministerio de Educación, 2023). Con respecto al propósito de la autoevaluación Ravela (2020) menciona que consiste en “ayudar a

comprender y mejorar la práctica educativa. El producto final del proceso está constituido por un Informe final de autoevaluación y un plan de mejora” (p. 18). Entendiendo que se trata de un proceso orientado a la mejora continua y al fortalecimiento de la identidad institucional. Como resultado de las autoevaluaciones institucionales, las instituciones educativas elaboran acciones dentro de los planes de mejora, estas buscan responder a las necesidades y dificultades identificadas durante la autoevaluación.

En correspondencia y complemento al proceso de autoevaluación se precisa del diseño de los Planes de mejora institucionales, los cuales de acuerdo con el Ministerio de Educación (2012), constituye un instrumento de planificación de acciones, actividades, responsables, recursos y tiempos de ejecución para fortalecer los procesos educativos. En este sentido, el plan de mejora sirve para diseñar las soluciones estratégicas que contribuirán a alcanzar los objetivos institucionales a través de metas operativas. Diversas investigaciones apuntan a que la efectividad de los planes de mejora depende de la coherencia entre los problemas identificados y las acciones propuestas.

Cascales y Álvarez (2014) mencionan que “los planes de mejora enfatizan en el rol de las personas como pieza fundamental, acentúan los procesos y resultados y suscitan el dinamismo de la institución encaminado al perfeccionamiento constante” (p.4). Por lo tanto, se destaca la importancia de los planes de mejora institucionales en relación con el desarrollo de la cultura de fortalecimiento continuo de los establecimientos educativos. De igual manera Alonzo (2021), plantea procesos de

retroalimentación y recomendaciones para mejorar la calidad educativa a través de acciones concretas para la mejora de procesos de gestión y docencia.

En la práctica educativa, evidencia una brecha distante entre los resultados de las autoevaluaciones y las acciones dentro del plan de mejora. Existen necesidades que no son identificadas y no se consideran como prioridad, mientras que se implementan acciones que no guardan relación con las dificultades encontradas en las instituciones. Esta situación limita la efectividad de los planes de mejora y disminuye la posibilidad de generar cambios y transformaciones educativas. En Ecuador, los procesos de evaluación son parte de políticas públicas de aseguramiento a la calidad educativa.

En primer lugar, el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (Ministerio de Educación, 2014), documento que establece mecanismos de evaluación y buscar orientar la gestión institucional de acuerdo con los estándares de calidad educativa. Por otro lado, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Ministerio de Educación, 2023) que reconoce los procesos evaluativos como sistemas de mejora continua dentro de las instituciones educativas. Bajo este contexto, la evaluación externa es ese proceso que complementa a la autoevaluación institucional como herramientas de revisión al cumplimiento de parámetros que delimitan la calidad educativa. Bravo y Tacuri (2022) indican la importancia de la evaluación externa y como implemento para valorar el nivel de cumplimiento de los estándares educativos, lo cual permite guiar a docentes y directivos a la gestión institucional. Por lo tanto, considerando

el contexto educativo ecuatoriano, la evaluación externa corresponde al proceso de revisión sistémico del funcionamiento de una institución educativa, así como del cumplimiento técnico de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la misma, con la finalidad de garantizar la calidad educativa de acuerdo con los estándares (Quishpe y Purcachi, 2025). Lo que significa que el agente evaluador externo debe cumplir con todos los aspectos éticos necesarios para ejecutar las respectivas evaluaciones institucionales, recordando que este proceso no tiene un objetivo sancionatorio, sino de seguimiento para la mejora continua en lo que respecta a la calidad educativa de los establecimientos escolares.

De acuerdo con el marco normativo en el Ecuador, la LOEI (2023) en el artículo 68 establece que la evaluación interna (la autoevaluación institucional) y externa (auditoría) se establecen en base a los estándares que establece la Autoridad Educativa Nacional, mismos que tienen los componentes de: gestión escolar, desempeño profesional docente y directivo, aprendizaje de estudiantes, entre otros de acuerdo a los estándares de calidad. Para diferenciar, la auditoría educativa corresponde al proceso de evaluación externa y ésta se encuentra regulada por el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, para lo cual se establece desde el Ministerio de Educación (2014), partiendo de su objetivo fundamental de fortalecer la calidad educativa a través de la verificación al cumplimiento de las normas y procesos en el contexto de las instituciones educativas.

Cabe destacar que este proceso no se desarrolla de forma aislada en los establecimientos escolares, por lo contrario, se complementa con la autoevaluación institucional como mecanismo de

evaluación interna, el Ministerio de Educación (2014) menciona que “la auditoría educativa periódica externa debe ser complementada por una evaluación interna, o autoevaluación institucional continua. Este marco de auditoría educativa y el enfoque adoptado tienen como fin promover una cultura de rigurosa autoevaluación y mejoramiento permanente” (p.6). Por lo tanto, ambos procesos crean un ciclo de mejora continua para las instituciones educativas que parte desde la iniciativa interna y se valida desde un ámbito externo complementado por el acompañamiento pertinente (Cabrera y Palma, 2022).

Pese a la relevancia de estos procesos evaluativos, continúa la necesidad de valorar cómo los hallazgos de la autoevaluación impactan los planes de mejora. Desde esta mirada el presente estudio se desarrolla en una unidad educativa del cantón Jama, provincia de Manabí, Ecuador, con el objetivo de analizar la coherencia existente entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del plan de mejora. La investigación busca aportar evidencias sobre la articulación entre evaluación y planificación institucional, considerando que la coherencia entre ambos procesos constituye un elemento fundamental para promover la mejora continua y el fortalecimiento de la calidad educativa.

La institución educativa es un establecimiento completo, el cual cuenta con todos los subniveles educativos desde inicial hasta bachillerato, de este último oferta un total de tres especialidades: Bachillerato General en Ciencias, Bachillerato Técnico en Informática y Bachillerato Técnico en Ventas e Información Turística, así también cuenta con una plantilla de 112 docentes, los cuales se encuentran distribuidos en las dos

jornadas que contempla la institución: matutina y vespertina de acuerdo al horario de labores establecido por la misma. Este establecimiento se consideró en función del informe general de autoevaluaciones institucionales del Distrito 13D10 Jama – Pedernales y del nivel del grado de cumplimiento de los estándares correspondientes a la dimensión de gestión administrativa con el componente de organización institucional.

En correspondencia con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar la coherencia entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del plan de mejora para su fortalecimiento, mediante una evaluación externa en una institución educativa de Jama-Manabí-Ecuador. Hasta la actual fecha, no se registran procesos de auditoría educativa en la institución, teniendo la obligatoriedad de desarrollar procesos de autoevaluación institucional con una periodicidad de una vez al año, además, se facilitó el acceso a los informes de autoevaluación realizados en el año 2025 y el plan de mejora vigente. Los hallazgos evidencian que, aunque hay debilidades que requieren ser atendidas, éstas no se traducen en decisiones estratégicas que viabilicen la consecución de los objetivos educativos en el Plan de mejora institucional.

Es así que, con la problemática identificada, se procede a plantear la siguiente interrogante: ¿Por qué resulta fundamental determinar la coherencia entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del plan de mejora para el fortalecimiento de la gestión educativa de una institución de Jama - Manabí? Por esta razón, se plantea como objetivo fundamental de esta investigación determinar la coherencia entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del plan de mejora para el fortalecimiento

de la gestión educativa, mediante una retroalimentación pertinente de los procesos desarrollados. Para dar cumplimiento al mismo, en primer lugar, se precisa fundamentar teóricamente la pertinencia del uso de los resultados de la autoevaluación institucional para el diseño del plan de mejora, utilizando la revisión documental de diversas fuentes bibliográficas que constituyen la base teórica de pertinencia para las categorías de análisis. En segundo lugar, identificar mediante una evaluación externa el nivel de coherencia entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del Plan de mejora, para lo cual se procede a la revisión y análisis documental del informe de autoevaluación institucional y el Plan de mejora correspondientes al año 2025, además de la aplicación de la entrevista semiestructura a la rectora y vicerrector para conocer la visión del equipo directivo sobre el desarrollo de la autoevaluación institucional y la elaboración del plan de mejora a través de indagar sobre la forma en la que han estado desarrollando ambos procesos de gestión institucional.

En tercer lugar, se procede a realizar una retroalimentación en función de los resultados obtenidos de la evaluación externa, que contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión educativa en la institución, este último proceso se valida a través del criterio de expertos en el tema para contar con la acreditación correspondiente sobre su pertinencia y contribución como parte de la investigación. La pertinencia de este trabajo investigativo obedece a la necesidad de un estudio que permita identificar la coherencia entre los resultados de la autoevaluación y las acciones planteadas en el Plan de mejora que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional. Al someter a una

revisión a través de una evaluación externa de ambos procesos institucionales, se posibilita el cumplimiento del objetivo que direcciona la investigación. Por otra parte, el aporte conceptual que ofrece este estudio permite esclarecer la relación entre la autoevaluación y la gestión educativa basada en evidencia desde el análisis teórico de estudios previos realizados por diferentes autores, los cuales dan sustento y credibilidad al mismo, además, proporciona un referente metodológico con respecto a la secuencia de análisis de hallazgos, recomendaciones, diagnóstico de factores asociados, toma de decisiones y resultados articulados a criterios de trazabilidad y pertinencia, que podrán replicarse en otras instituciones educativas.

Adicionalmente, el desarrollo de esta investigación ofrece un impacto directo que beneficiará al equipo directivo desde su rol de gestión administrativa, así mismo, a los docentes y comisiones técnicas desde su participación en las retroalimentaciones que orienten su práctica pedagógica y finalmente a los estudiantes y familias de la institución, quienes son los mayores beneficiarios al recibir un servicio educativo de calidad como resultado de la atención pertinente de las necesidades identificadas en la autoevaluación institucional. En este sentido, la investigación se fundamenta en la necesidad de fortalecer los procesos de gestión educativa institucional, partiendo del análisis crítico de la coherencia existente entre los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional y con las acciones definidas en el Plan de Mejora. Aunque la autoevaluación se considera un mecanismo clave para la detección de necesidades, fortalezas y debilidades, su verdadero impacto se fundamenta en la

articulación pertinente de los hallazgos con la toma de decisiones institucionales para las acciones de mejora. De esta manera, el presente estudio cobra importancia al verificar las posibles brechas existentes entre el diagnóstico institucional y la planificación estratégica, que limita el proceso efectivo de mejora continua. El estudio es viable, ya que existe disponibilidad para el acceso al informe de autoevaluación institucional correspondiente al año 2025 y actores administrativos clave con disposición a participar en función de sus percepciones y experiencias. Su desarrollo se encuentra delimitado a una institución del cantón Jama, provincia de Manabí - Ecuador, propiciando la profundidad analítica de acuerdo con el informe de la última autoevaluación realizada en la institución educativa seleccionada.

Por lo que, la literatura revisada hace referencia a que la autoevaluación institucional, la evaluación externa de las instituciones educativas y los planes de mejora son procesos interdependientes para fortalecer la gestión educativa. Sin embargo, en análisis de varios estudios señalan que la efectividad de la gestión educativa dependerá de la coherencia entre el diagnóstico institucional y las acciones de mejora, aspectos que fundamenta el presente artículo.

### **Materiales y Métodos**

El estudio se orienta desde el paradigma interpretativo, el cual de acuerdo con la finalidad de la investigación es definido por Meza (2002), como “la comprensión de las relaciones internas y profundas y considera, además, la realidad de forma “múltiple, intangible y holística” (p. 4). Al considerar este paradigma, se pretende determinar la coherencia entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del plan

de mejora de la institución de referencia para la investigación, analizando de forma integradora los elementos recabados, mediante un proceso de evaluación externa que permita realizar una retroalimentación pertinente que contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión educativa institucional. Al mismo tiempo, esto implica mantener un enfoque cualitativo, respecto a este enfoque, Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) indican que “resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p. 9).

La pertinencia de este enfoque obedece a la exploración de la realidad institucional con respecto a la forma en la que se desarrolla el proceso de autoevaluación y su derivación en el diseño del plan de mejora, para obtener “esa información” que oriente al fortalecimiento de estos, partiendo de que no se esperan medir cifras, sino, comprender las prácticas actuales en el establecimiento educativo y las barreras a las que se enfrentan con relación al problema de investigación. Articuladamente a lo antes señalado, Hernández y Mendoza (2018), complementan que, en el enfoque cualitativo se “suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos, de tal forma que, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación” (p.8). Por lo tanto, la generación de nuevas interrogantes es fundamental en el proceso de análisis de la información, para enriquecer la interpretación de la misma. En consecuencia, con lo antes mencionado, Hernández y Mendoza (2018) indican, además, que este enfoque “resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de

quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p. 9). Por lo tanto, el fenómeno de estudio será analizado desde la perspectiva del directivo desde su rol de gestión y esa aproximación a sus percepciones y al sentido que le pueda otorgar a sus vivencias aportará información relevante para la construcción de un plan de mejora pertinente en futuros procesos. Para el levantamiento de datos se consideró el principio de triangulación de instrumentos por lo que se utilizó: la entrevista semiestructurada y el análisis documental.

Las entrevistas tuvieron como propósito conocer la visión del equipo directivo integrado por la rectora y vicerrector sobre el desarrollo de la autoevaluación institucional y la elaboración del plan de mejora a través de indagar sobre la forma en la que han estado desarrollando ambos procesos de gestión institucional. El corpus de análisis documental estuvo constituido por el informe de la autoevaluación institucional correspondiente al año 2025 y el plan de mejora institucional, el propósito fue identificar el nivel de coherencia entre la información recabada en ambos documentos mediante la evaluación externa realizada. En el caso de las entrevistas se realizó grabaciones de audio que fueron transcritas utilizando la estrategia de transcripción natural. La codificación de datos se orientó utilizando las categorías de análisis propuestas inicialmente en el estudio y se siguió una lógica primero individual (contrastando los dos instrumentos en el caso de cada participante) y luego grupal (identificando comportamientos similares y diferentes). Para fortalecer la credibilidad y consistencia de la información obtenida, se aplicó el principio de triangulación de datos. Este proceso permitió contrastar la

información obtenida por parte de los directivos y la información obtenida en el informe de autoevaluación institucional y el plan de mejora actual. Esto facilitó la identificación de discrepancias y relaciones entre las percepciones y las evidencias documentales para una mejor comprensión del fenómeno estudiado, así como la valoración rigurosa de coherencia entre resultados de la autoevaluación y acciones propuestas en el plan de mejora de la institución. El análisis de datos se realizó utilizando la estrategia de análisis de contenido. El método seleccionado corresponde al estudio de caso, que de acuerdo con Stake (2013), corresponde al “estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 12). En este sentido, el estudio de caso facilitará la comprensión integral del nivel de coherencia entre la autoevaluación institucional y el diseño del plan de mejora en el contexto de la institución educativa seleccionada, además de relacionar ambos procesos con las circunstancias que condicionan la gestión educativa.

### **Resultados y Discusión**

Los resultados de la investigación se presentan a partir del análisis de la información obtenida de los cuatro instrumentos validados por experto y posteriormente aplicados. En primer lugar, se expone los hallazgos de la evaluación externa realizada a la institución educativa, identificando el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad de la dimensión: Gestión Escolar, Desempeño Directivo y Docente. En segundo lugar, se exponen resultados en referencia a la matriz de contraste y trazabilidad, orientada a determinar la coherencia entre la autoevaluación institucional y las acciones establecidas en el plan de mejora. Finalmente, se indica los resultados

obtenidos de las entrevistas a los directivos/autoridades de la institución educativa con el fin de analizar e interpretar resultados. El análisis de la evaluación externa institucional identifica fortalezas y oportunidades de mejora, en las dimensiones de Gestión Escolar, Desempeño Directivo y Desempeño Docente. Las fortalezas se enmarcan en los procesos de gestión y liderazgo y los aspectos de mejora requieren atención al acompañamiento pedagógico, el desarrollo profesional de los docentes y el seguimiento a los procesos educativos. Lo que este diagnóstico constituye una valoración real de la institución educativa y proporciona aspectos esenciales para la

coherencia entre las necesidades y las acciones planteada en el plan de mejora de la institución educativa. Los resultados evidenciaron que las acciones orientadas al acompañamiento pedagógico, la capacitación docente y los procesos de seguimiento institucional presentan una relación directa con las necesidades identificadas durante la evaluación institucional, por lo que fueron valoradas como coherentes, lo que demuestra una comunicación entre el diagnóstico institucional y la planificación de acciones de mejora. De igual forma, se identificaron acciones parcialmente coherentes relacionada con la inclusión, participación de padres de familia dentro la institución educativa.

**Tabla 1.** *Análisis de evaluación externa institucional.*

Dimensión evaluada	Hallazgos predominantes	Interpretación
Gestión Escolar	Predominan estándares en un nivel de cumplido y otros en proceso, lo que evidencia debilidades con respecto a la capacitación y el acompañamiento institucional.	La gestión escolar presenta avances en los procesos institucionales; no obstante, se requiere defender acciones orientadas al desarrollo profesional y seguimiento pedagógico.
Desempeño Directivo	Se identifican estándares cumplidos, aunque aspectos como: liderazgo, gestión institucional deben ser fortalecidos	El equipo directivo demuestra prácticas alineadas con los estándares de calidad; no obstante, se requiere la consolidación de procesos de gestión y seguimiento.
Desempeño Docente	La mayoría de los estándares se encuentran en proceso, con menor presencia de estándares no cumplidos.	Los docentes evidencian avances en su desempeño profesional; no obstante, es necesario fortalecer procesos de actualización, formación continua y acompañamiento pedagógico.

Fuente: Elaboración propia.

Estas acciones responden a las necesidades institucionales, pero no se encuentran explicita en la documentación analizada. Por otro lado, se indica ausencia de acciones orientadas en el diseño y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), aspecto identificado como una debilidad dentro de la evaluación externa, por lo que fue valorado como no coherente. Posteriormente, se encontró la incorporación de acciones relacionadas a la innovación educativa e inteligencia artificial que no se deriva de los resultados de la autoevaluación, aspecto que fue

clasificado como inconsistente desde el criterio de trazabilidad. Estos hallazgos evidencian una coherencia parcial entre los resultados de la autoevaluación institucional y el diseño del plan de mejora, lo cual refiere a oportunidades para fortalecer la articulación dentro del diagnóstico y el plan de mejora institucional. Las entrevistas realizadas a los directivos/autoridades de la institución educativa evidenciaron una valoración favorable a la autoevaluación institucional como herramienta para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades para mejorar.

**Tabla 2.** *Coherencia entre los hallazgos de la autoevaluación institucional y las acciones del Plan de Mejora Institucional.*

Hallazgo identificado	Acción del Plan de Mejora	Valoración
Debilidades en el acompañamiento pedagógico	Implementación de procesos de monitoreo y seguimiento docente	Coherente
Necesidad de fortalecer la capacitación docente	Desarrollo de mesas de trabajo y jornadas formativas	Coherente
Limitaciones en los procesos de seguimiento institucional	Elaboración de cronogramas y matrices de seguimiento	Coherente
Escasa participación de las familias en los procesos institucionales	Acciones para fortalecer la participación comunitaria	Parcialmente coherente
Ausencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	No se evidencian acciones específicas para su elaboración e implementación	No coherente
Capacitación en innovación e inteligencia artificial	No se deriva directamente de los resultados de la autoevaluación	Inconsistente

Fuente: Elaboración propia.

Ambos directivos coinciden que las autoevaluaciones permiten orientar acciones y actividades dentro del plan de mejora por lo que permiten establecer metas a largo plazo para fortalecer procesos administrativos y pedagógicos. De igual manera, los directivos, reconocieron que los espacios de trabajo colaborativo han permitido articular la autoevaluación con el plan de mejora, esto permitiendo la participación del equipo docente. Sin embargo, se ha identificado debilidades como el tiempo disponible, la organización documental, la disponibilidad de recursos y otras condiciones que dificultan la atención integral de todas las necesidades institucionales detectadas.

En este sentido, los resultados de la evaluación institucional permitieron identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de las dimensiones de los estándares de calidad: Gestión escolar, Desempeño Directivo y Desempeño Docente. Estos resultados permiten una correlación directa con los que plantea el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013), donde concibe la autoevaluación como un proceso sistemático que genera información importante de los procesos educativos y promueve planes de mejora. En este sentido, los resultados de cumplimiento, en proceso y no cumple evidencian la importancia de contar con

mecanismo de evaluaciones que permita conocer los avances significativos de la institución y aspecto a mejorar, que requieren atención. Las entrevistas realizadas a los directivos/autoridades de la institución educativa evidenciaron una valoración favorable a la autoevaluación institucional como herramienta para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades para mejorar. Ambos directivos coinciden que las autoevaluaciones permiten orientar acciones y actividades dentro del plan de mejora por lo que permiten establecer metas a largo plazo para fortalecer procesos administrativos y pedagógicos.

De igual manera, los directivos, reconocieron que los espacios de trabajo colaborativo han permitido articular la autoevaluación con el plan de mejora, esto permitiendo la participación del equipo docente. Sin embargo, se ha identificado debilidades como el tiempo disponible, la organización documental, la disponibilidad de recursos y otras condiciones que dificultan la atención integral de todas las necesidades institucionales detectadas. En este sentido, los resultados de la evaluación institucional permitieron identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de las dimensiones de los estándares de calidad: Gestión escolar, Desempeño Directivo y Desempeño

Docente. Estos resultados permiten una correlación directa con los que plantea el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013), donde concibe la autoevaluación como un proceso sistemático que genera información importante de los procesos educativos y

promueve planes de mejora. En este sentido, los resultados de cumplimiento, en proceso y no cumple evidencian la importancia de contar con mecanismo de evaluaciones que permita conocer los avances significativos de la institución y aspecto a mejorar, que requieren atención.

**Tabla 3. Categorías emergentes derivadas de las entrevistas al equipo directivo.**

<b>Categoría</b>	<b>Hallazgos principales</b>
Uso de la autoevaluación institucional	La autoevaluación es percibida como una herramienta para identificar fortalezas, debilidades y necesidades de mejora institucional.
Coherencia entre la autoevaluación y el plan de mejora	Los directivos consideran que las acciones propuestas responden a las necesidades identificadas; sin embargo, reconocen que algunas problemáticas no fueron incorporadas al plan.
Factores facilitadores	Se destacan las mesas de trabajo, el trabajo colaborativo y los mecanismos de seguimiento institucional como elementos que favorecen la formulación y ejecución de acciones de mejora.
Limitaciones institucionales	El tiempo, las limitaciones presupuestarias, la organización documental y ciertas condiciones de infraestructura dificultan la incorporación de todas las necesidades identificadas.
Aspectos a fortalecer	Se identifica la necesidad de fortalecer la participación de los actores educativos, la consolidación de información institucional y el seguimiento de las acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Así también, los resultados respaldan lo señalado por Ayala (2017), que indica que la autoevaluación debe ser objetiva y contextualizada. En este caso, se permitió indagar los elementos necesarios con respecto a las debilidades: acompañamiento pedagógico, planificación y seguimiento institucional, elementos precisos para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento. Por otro lado, el análisis de la matriz de contraste y trazabilidad evidencia coherencia entre la autoevaluación institucional y las acciones planteadas en el plan de mejora. Estos hallazgos guardan estrecha relación con los que plantea la Comisión Nacional de Acreditación (2006), que sostiene que el proceso de autoevaluación debe culminar en un informe que sirva de base para la evaluación externa y para la formulación de planes de mejora sustentados en las necesidades identificadas. Desde esta mirada, la efectividad del plan de mejora depende de la traducción de resultados del diagnóstico institucional que sirve para el planteamiento de acciones concretas y verificables. De la misma forma, Ravela (2020)

indica que los resultados de una autoevaluación institucional no se limitan a meros informes, sino que se materializa en un plan de mejora, mismo que debe responder a las necesidades institucionales. Así mismo, Cascales y Álvarez (2014) destacan que los planes de mejora constituyen instrumentos orientados al perfeccionamiento continuo de las instituciones educativas mediante la participación de los actores y el desarrollo de procesos sistemáticos de cambio. De acuerdo con el autor, los resultados han demostrado que la institución ha desarrollado acciones para combatir con las necesidades, no obstante, persisten otras oportunidades de mejora institucional. Posteriormente, los hallazgos encontrados con la información recabada en las entrevistas determinan que hay factores que favorecen y otros que limitan la articulación entre la autoevaluación y el plan de mejora. Los elementos que benefician es el trabajo colaborativo, la participación de los actores educativos, lo que favorece a la construcción de acciones para la mejora de procesos educativos. Así, el Ministerio de Educación, Cultura y

Deporte (2013), concibe la autoevaluación como un proceso de reflexión sistemática sustentado en el análisis de evidencias y en la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones.

No obstante, dentro de estos hallazgos, se identificaron limitaciones como: tiempo disponible, la organización documental, la disponibilidad de recursos y determinadas condiciones institucionales que dificultan la incorporación de todas las necesidades detectadas durante los procesos evaluativos. Estos resultados respaldan lo señalado por Ayala (2017), quien destaca que la autoevaluación debe desarrollarse de manera objetiva y contextualizada, considerando las particularidades y condiciones propias de cada institución educativa. De esta forma, el estudio revela y permite reflexionar sobre el papel del liderazgo y la gestión educativa, por lo que más allá de disponer de información, resulta importante que los directivos desarrollen y ejecuten acciones que prioricen la necesidad educativa y garantizar resultados favorables con el compromiso de toda la comunidad educativa. Por ello, la coherencia entre evaluación y planificación puede considerarse un indicador relevante de la capacidad institucional para impulsar procesos de mejora continua orientados al fortalecimiento de la calidad educativa.

### **Conclusiones**

Se concluye que la autoevaluación institucional es un mecanismo imprescindible dentro de los procesos educativos, pues orienta las acciones a ejecutar para mejorar las condiciones y procesos de gestión escolar. Sin embargo, la efectividad depende de la capacidad de traducir información y hallazgos diagnosticados en la institución y

establecer acciones estratégicas vinculadas a las necesidades institucionales. La coherencia parcial encontrada entre la autoevaluación institucional y el Plan de mejora evidencia que la existencia de procesos evaluativos no garantiza, por sí sola, una adecuada planificación institucional. Resulta necesario fortalecer los procedimientos que aseguren la trazabilidad entre el diagnóstico, la priorización de necesidades y la formulación de acciones de mejora.

La articulación entre los miembros de la comunidad educativa permite una evaluación favorable y un proceso de planificación en beneficio de la educación, por lo que los trabajos colaborativos cobran importancia dentro de procesos sistemáticos y seguimiento, lo cual permite consolidar mejoras continuas en la institución educativa. Así también, la evaluación externa permite tener una visión objetiva de la institución, a través del diagnóstico institucional, esto permite identificar fortalezas y áreas de mejora, para lo cual la toma de decisiones debe ser fundamentada y objetiva. En conclusión, el principal aporte de este estudio radica en evidenciar la importancia de analizar la coherencia entre los resultados de la autoevaluación y los planes de mejora como condición necesaria para fortalecer la gestión escolar y promover procesos sostenibles de calidad educativa.

### **Referencias Bibliográficas**

Alonzo, E. (2021). El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Universidad Continental.

- <https://repositorio.continental.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/5068b573-1227-4efe-aad1-d6667c6dbdac/content>
- Argel, A. (2023). Autoevaluación institucional para una gestión escolar efectiva: Retos y perspectivas de los planes de mejoramiento interno. In *Itinere*, 13(1), 140–154. <https://revistas.ufasta.edu.ar/index.php/initinere/article/view/263>
- Bravo, C., & Tacuri, M. (2022). Evaluación externa del componente enseñanza y aprendizaje de los estándares de desempeño directivo en la Unidad Educativa “26 de Febrero” [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio Institucional UNAE. <https://repositorio.unae.edu.ec/server/api/core/bitstreams/185b7d97-63da-45f8-ab0c-8ed85ae1900d/content>
- Cascales, A., & Álvarez, E. (2014). Un modelo práctico de desarrollo de plan de mejora de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 66(1), 1–13. <https://rieoei.org/RIE/article/view/292/540>
- Cabrera, E., & Palma, G. (2022). Auditoría educativa y su relación con la calidad de educación en América Latina. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 6(10, Edición especial), 65–84. <https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/210>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Documento de apoyo para el plan de mejora. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Plan\\_-\\_Mejora.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Plan_-_Mejora.pdf)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). Instructivo para la aplicación de la autoevaluación institucional. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Instructivo\\_Aplicacion\\_Autoevaluacion.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Instructivo_Aplicacion_Autoevaluacion.pdf)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2014). Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE). [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/MANUAL-DE-AUDITOR%C3%8DA-DE-CALIDAD\\_RB\\_10\\_MARZO.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/MANUAL-DE-AUDITOR%C3%8DA-DE-CALIDAD_RB_10_MARZO.pdf)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Cuarto Suplemento del Registro Oficial No. 446. <https://educacionbilingue.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-INTERCULTURAL.pdf>
- Quishpe-Paz, M., & Purcachi-Aguaguña, L. (2025). Auditoría de seguimiento con un enfoque de evaluación externa en una institución educativa en Ecuador. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 4(2), 117–122. <https://pablolatapisarre.edu.mx/revista/index.php/rmiie/article/view/183>
- Ravela, P. (2020). La autoevaluación institucional como herramienta de mejora. FLACSI. <https://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2022/02/La-autoevaluaci%C3%B3n-institucional-como-herramienta-de-mejora.-P.Ravela.pdf>
- Reyes, J., & Quintero, M. (2022). Autoevaluación de las instituciones educativas: Una faceta imprescindible en el proceso de participación. *Investigación y Postgrado*, 36(2), 25–44. <http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/revinpost/article/view/9678>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Jeniffer Concepción Arteaga Valdez, Edison Javier Padilla Padilla.

**Declaraciones éticas y editoriales del artículo**

**Contribución de los autores (Taxonomía CRediT)**

Jennifer Concepción Arteaga Valdez: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Edison Javier Padilla Padilla: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.

**Declaración de conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.

**Declaración de financiamiento**

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.

**Declaración del editor**

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

**Declaración de los revisores**

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

**Declaración ética de la investigación**

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.

**Declaración sobre el uso de inteligencia artificial**

Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.

**Disponibilidad de datos**

Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

