

# MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

## **Elaboración:**

Ing. Andrea Mendoza

Abgdo. Andrés Pazmiño

Tnlga. Rocío Calderón

Tnlga. María Belén Vaca

Tnlga. María Carolina León

Tnlga. Vanessa Gordón

**QUITO, ECUADOR**

**2022**

## CONTENIDO

<b>SECCIÓN 1: INTRODUCCIÓN Y PRINCIPIOS .....</b>	<b>4</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN .....	4
3. PRINCIPIOS Y ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN .....	5
4. MARCO NORMATIVO .....	6
<b>SECCIÓN 2: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS.....</b>	<b>7</b>
1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	7
2. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	8
3. SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN .....	10
4. INTEGRACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN.....	10
<b>SECCIÓN 3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>12</b>
1. MARCO DE CLASIFICACIÓN .....	12
1.1 <i>Procesos Esenciales (E)</i> .....	12
1.2 <i>Procesos Complementarios (C)</i> .....	12
2. MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS .....	12
3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	14
4. SISTEMA DE VERIFICACIÓN .....	15
5. ESTRUCTURA DE RESPONSABILIDADES .....	16
<b>SECCIÓN 4. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PEDI .....</b>	<b>17</b>
1. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE PLANIFICACIÓN (CP) .....	17
A. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL ( <i>E</i> ) .....	18
<i>Análisis externo</i> .....	18
<i>Análisis interno</i> .....	18
<i>Análisis de la información del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE)</i> .....	18
<i>Consulta a actores clave</i> .....	18
B. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ( <i>E</i> ).....	18
C. FORMULACIÓN DE METAS E INDICADORES ( <i>E</i> ) .....	19
D. DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN ( <i>E</i> ) .....	19
E. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DEL PEDI ( <i>E</i> ) .....	20
F. SOCIALIZACIÓN Y VALIDACIÓN INTERNA ( <i>C</i> ) .....	20
G. APROBACIÓN DEL PEDI ( <i>C</i> ).....	20
H. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PEDI.....	20
<i>Seguimiento (C)</i> .....	20
<i>Evaluación anual (C)</i> .....	21
<i>Actualización anual (C)</i> .....	21
<i>Revisión integral (C)</i> .....	21
2. FASES DE ELABORACIÓN .....	22
3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO PEDI .....	24
4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	25
<b>SECCIÓN 6. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL POA .....</b>	<b>26</b>
A. INTRODUCCIÓN .....	26
<i>Presentación del documento y su propósito</i> .....	26
<i>Contexto institucional y relación con el PEDI</i> .....	27
B. OBJETIVOS OPERATIVOS.....	27
<i>Resultados específicos a alcanzar en el año, derivados de los objetivos estratégicos del PEDI</i> ....	27
C. ACCIONES Y ACTIVIDADES.....	27
<i>Descripción detallada de las acciones y actividades a realizar para lograr los objetivos operativos</i> .....	27
<i>Responsables de cada acción y actividad</i> .....	28
<i>Cronograma de ejecución</i> .....	28
D. RECURSOS .....	28

<i>Presupuesto detallado de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para cada acción y actividad</i> .....	28
<b>E. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b> .....	28
<i>Indicadores y mecanismos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento del POA</i> .....	28
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>30</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>31</b>
ANEXO 1. FLUJOGRAMA DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA .....	31
ANEXO 2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI).....	33
ANEXO 3. ESTRUCTURA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	37
ANEXO 4. MATRIZ DE INDICADORES DEL PEDI .....	42
ANEXO 5. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Clasificación de los procesos del Reglamento del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa según el Modelo de Evaluación Externa 2024 del CACES .....	12
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Proceso de elaboración y aprobación del PEDI.....	17
<b>Figura 2</b> Estructura y contenido del POA.....	26

# MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO LENDAN

## SECCIÓN 1: INTRODUCCIÓN Y PRINCIPIOS

### 1. INTRODUCCIÓN

Este manual detalla los procedimientos para la planificación estratégica y operativa del Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL), en cumplimiento del Reglamento del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa y la normativa vigente del Sistema de Educación Superior. El objetivo es guiar la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y actualización de los instrumentos de planificación institucional.

### 2. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

El sistema de planificación del ISTL se articula a través de los siguientes instrumentos, en orden jerárquico:

a) **Estatuto Institucional**

- Marco normativo fundamental que establece los lineamientos generales institucionales
- Base para el desarrollo de todos los demás instrumentos de planificación

b) **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)**

- Instrumento de planificación quinquenal
- Define la visión estratégica institucional
- Marco de referencia para la planificación operativa

c) **Plan Operativo Anual (POA)**

- Instrumento de planificación anual
- Operativiza los objetivos estratégico
- Define acciones y recursos específicos

d) **Plan de Gestión de Riesgos**

- Instrumento para la identificación y gestión de riesgos institucionales
- Se integra tanto con el PEDI como con el POA

- Establece medidas de prevención y mitigación

### 3. PRINCIPIOS Y ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación en el ISTL se fundamenta en los siguientes principios:

a) **Participación**

- Involucramiento activo de todos los estamentos de la comunidad educativa
- Integración de actores externos relevantes
- Mecanismos formales de consulta y retroalimentación
- Espacios de diálogo y construcción colectiva

b) **Transparencia**

- Información clara y accesible sobre procesos y resultados
- Comunicación oportuna de decisiones
- Rendición de cuentas periódica
- Acceso público a documentos de planificación

c) **Pertinencia**

- Alineación con necesidades del entorno
- Respuesta a demandas sociales y productivas
- Coherencia con la misión y visión institucional
- Consideración del contexto local y nacional

d) **Coherencia**

- Articulación lógica entre niveles de planificación
- Consistencia entre objetivos y recursos
- Alineación entre estrategias y acciones
- Integración de diferentes áreas institucionales

e) **Flexibilidad**

- Capacidad de adaptación a cambios del entorno
- Mecanismos de actualización y ajuste
- Respuesta ágil a nuevas necesidades
- Procesos de revisión periódica

f) **Mejora continua**

- Evaluación permanente de procesos y resultados
- Implementación de acciones correctivas

- Aprendizaje institucional
  - Innovación en prácticas de gestión
- g) **Sostenibilidad**
- Viabilidad económica de las acciones planificadas
  - Responsabilidad social institucional
  - Consideración de impactos ambientales
  - Desarrollo institucional a largo plazo
- h) **Inclusión**
- Consideración de diversidad de perspectivas y necesidades
  - Acciones afirmativas para grupos vulnerables
  - Equidad en la participación y beneficios
  - Accesibilidad en procesos y servicios

#### 4. MARCO NORMATIVO

El sistema de planificación se rige por:

- a) **Normativa Externa**
- Constitución de la República del Ecuador
  - Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)
  - Reglamento de Régimen Académico
  - Modelo de Evaluación Externa 2024 del CACES
- b) **Normativa Interna**
- Estatuto Institucional
  - Reglamento del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa
  - Resoluciones del Órgano Colegiado Superior
  - Políticas institucionales específicas

## SECCIÓN 2: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

### 1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

#### 1.1 Componentes del Sistema

El sistema de gestión de riesgos del ISTL comprende:

a) **Marco de Gestión**

- Políticas y procedimientos
- Roles y responsabilidades
- Metodologías y herramientas
- Criterios de evaluación

b) **Proceso de Gestión**

- Identificación sistemática de riesgos
- Análisis y evaluación
- Planificación de respuestas
- Monitoreo y control

c) **Documentación**

- Matriz de riesgos institucional
- Planes de mitigación
- Informes de seguimiento
- Registros de incidentes

#### 1.2 Categorías de Riesgos

De acuerdo con el Art. 15 del Reglamento del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa, se consideran las siguientes categorías:

a) **Riesgos Estratégicos**

- Relacionados con la misión y objetivos estratégicos
- Cambios en el entorno educativo
- Posicionamiento institucional
- Desarrollo de nuevas ofertas académicas

b) **Riesgos Operativos**

- Procesos académicos y administrativos
- Infraestructura y recursos

- Personal docente y administrativo
- Servicios estudiantiles
- c) Riesgos Financieros**
  - Presupuesto y flujo de caja
  - Inversiones y financiamiento
  - Gestión de costos
  - Sostenibilidad económica
- d) Riesgos de Cumplimiento**
  - Marco legal y regulatorio
  - Acreditación institucional
  - Normativa interna
  - Compromisos contractuales
- e) Riesgos Tecnológicos**
  - Infraestructura tecnológica
  - Seguridad de la información
  - Continuidad operativa
  - Innovación tecnológica

## 2. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

### 2.1 Identificación de Riesgos

- Revisión sistemática de procesos y actividades
- Análisis de contexto interno y externo
- Consulta con actores clave
- Registro en matriz de riesgos

### 2.2 Evaluación de Riesgos

#### a) Análisis de Probabilidad

- Alta: Probable ocurrencia en el corto plazo
- Media: Posible ocurrencia en el mediano plazo
- Baja: Improbable ocurrencia en el largo plazo

#### b) Análisis de Impacto

- Alto: Afectación significativa a objetivos institucionales

- Medio: Afectación moderada a procesos institucionales
- Bajo: Afectación mínima a actividades rutinarias

### **2.3 Estrategias de Mitigación**

#### **a) Evitar**

- Eliminar la actividad que genera el riesgo
- Buscar alternativas sin riesgo
- Rediseñar procesos

#### **b) Reducir**

- Implementar controles preventivos
- Mejorar procedimientos
- Fortalecer capacidades

#### **c) Transferir**

- Contratar seguros
- Tercerizar actividades
- Establecer alianzas

#### **d) Aceptar**

- Monitorear el riesgo
- Documentar la decisión
- Preparar contingencias

### **2.4 Planes de Contingencia**

#### **a) Estructura del Plan**

- Descripción del riesgo
- Acciones de respuesta
- Responsables y recursos
- Procedimientos de activación

#### **b) Elementos Clave**

- Protocolos de comunicación
- Cadena de mando
- Recursos de emergencia
- Procedimientos de recuperación

### 3. SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN

#### 3.1 Monitoreo Continuo

- Revisión periódica de indicadores
- Evaluación de efectividad de controles
- Registro de incidentes
- Actualización de matrices

#### 3.2 Informes y Revisión

- Informes trimestrales de estado
- Revisión semestral de estrategias
- Actualización anual de planes
- Mejora continua del sistema

#### 3.3 Roles y Responsabilidades

##### a) Comisión de Planificación

- Supervisión del sistema
- Aprobación de estrategias
- Revisión de informes
- Toma de decisiones estratégicas

##### b) Unidades Académicas y Administrativas

- Identificación de riesgos específicos
- Implementación de controles
- Reporte de incidentes
- Ejecución de planes de contingencia

### 4. INTEGRACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN

#### 4.1 Vinculación con el PEDI

- Alineación de riesgos estratégicos
- Incorporación en objetivos
- Asignación de recursos
- Indicadores de seguimiento

#### **4.2 Vinculación con el POA**

- Actividades de mitigación
- Presupuesto específico
- Responsables operativos
- Metas anuales

## SECCIÓN 3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

### 1. MARCO DE CLASIFICACIÓN

De acuerdo con el Modelo de Evaluación Externa 2024 del CACES y la Guía del Modelo de Evaluación Externa 2024, los procesos del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa se clasifican en:

#### 1.1 Procesos Esenciales (E)

Elementos fundamentales que, de no cumplirse, indican un desempeño deficiente en el indicador de planificación estratégica y operativa.

#### 1.2 Procesos Complementarios (C)

Elementos que aportan información adicional y cuyo incumplimiento parcial no implica necesariamente un desempeño deficiente.

### 2. MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Podemos clasificar los procesos del Reglamento del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa del ISTL de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Clasificación de los procesos del Reglamento del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa según el Modelo de Evaluación Externa 2024 del CACES*

Proceso	Artículo	Clasificación	Descripción
Elaboración del diagnóstico institucional	Art. 5	Esencial (E)	Análisis interno y externo que sustenta la planificación estratégica
Definición de misión, visión y objetivos estratégicos	Art. 5	Esencial (E)	Establecimiento del marco estratégico institucional

Proceso	Artículo	Clasificación	Descripción
Formulación de metas e indicadores	Art. 5	Esencial (E)	Definición de resultados esperados y métricas de medición
Diseño de estrategias y acciones	Art. 5	Esencial (E)	Desarrollo de planes de acción para alcanzar las metas
Elaboración del documento PEDI	Art. 5	Esencial (E)	Consolidación del plan estratégico con coherencia interna
Aprobación del PEDI por OCS	Art. 5	Complementario (C)	Validación y aprobación formal del plan
Elaboración del POA	Art. 7, 8	Esencial (E)	Planificación operativa anual alineada con PEDI y presupuesto
Aprobación del POA	Art. 10	Complementario (C)	Validación formal del plan operativo
Implementación del POA	Art. 10	Esencial (E)	Ejecución de actividades planificadas
Seguimiento mensual del POA	Art. 11	Esencial (E)	Monitoreo continuo de avances
Evaluación anual del POA	Art. 12	Esencial (E)	Valoración de resultados e impacto
Actualización de planes	Art. 13	Complementario (C)	Ajustes basados en evaluación

Proceso	Artículo	Clasificación	Descripción
Liderazgo del Rector/a	Art. 14	Esencial (E)	Dirección del sistema de planificación
Apoyo del Vicerrector/a	Art. 15	Complementario (C)	Soporte en gestión académica y supervisión
Gestión de coordinadores y jefes	Art. 16	Complementario (C)	Ejecución en áreas específicas
Participación comunitaria	Art. 17	Complementario (C)	Involucramiento de la comunidad educativa
Manual de Planificación	Art. 18	Complementario (C)	Documentación del sistema

*Nota.* La Tabla 1 clasifica los elementos fundamentales del indicador 1.1.1. Planificación Estratégica y Operativa, en esenciales (E) y complementarios (C) según el Modelo de Evaluación Externa 2024 del CACES. Los elementos esenciales son aquellos que, de no cumplirse, indican un desempeño deficiente en el indicador. Los elementos complementarios aportan información adicional y su incumplimiento parcial no implica necesariamente un desempeño deficiente. Para cada elemento fundamental, se detallan las evidencias requeridas para demostrar su cumplimiento durante el proceso de evaluación. Fuente: Consejo de Educación Superior (CES). (2023). *Guía del Modelo de Evaluación Externa 2024 con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos*. Elaborado por los autores.

### 3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

#### 3.1 Procesos Esenciales

- **Cumplimiento:** Debe ser total y demostrable
- **Evidencias:** Documentación completa y verificable
- **Impacto:** Directo en la calidad institucional
- **Seguimiento:** Continuo y sistemático

### 3.2 Procesos Complementarios

- **Cumplimiento:** Puede ser parcial
- **Evidencias:** Documentación de soporte
- **Impacto:** Indirecto o de apoyo
- **Seguimiento:** Periódico

## 4. SISTEMA DE VERIFICACIÓN

### 4.1 Evidencias para Procesos Esenciales

#### 1. Diagnóstico Institucional

- Informe de análisis situacional
- Matrices de evaluación
- Resultados de consultas
- Documentación de respaldo

#### 2. Planificación Estratégica

- Documento PEDI aprobado
- Matrices de planificación
- Actas de trabajo
- Resoluciones

#### 3. Planificación Operativa

- POA aprobado
- Informes de seguimiento
- Evaluaciones periódicas
- Reportes de cumplimiento

### 4.2 Evidencias para Procesos Complementarios

#### 1. Gestión Administrativa

- Actas de reuniones
- Comunicaciones internas
- Registros de participación
- Documentos de soporte

#### 2. Participación y Socialización

- Registros de asistencia
- Actas de socialización
- Retroalimentación recibida

- Material de difusión

## 5. ESTRUCTURA DE RESPONSABILIDADES

### 5.1 Responsables de Procesos Esenciales

- Órgano Colegiado Superior
- Rectorado
- Comisión de Planificación
- Direcciones de área

### 5.2 Responsables de Procesos Complementarios

- Vicerrectorado
- Coordinaciones
- Personal operativo

## SECCIÓN 4. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PEDI

El PEDI es el instrumento de planificación estratégica del ISTL, con una vigencia de 5 años. El proceso de elaboración y aprobación del PEDI se desarrollará en las siguientes fases:

**Figura 1**

*Proceso de elaboración y aprobación del PEDI*



*Nota.* El Comité de Planificación (CP), conformado por el OCS y liderado por el Vicerrector/a Académico/a, elabora el PEDI a través de un diagnóstico institucional participativo. Este proceso incluye la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, metas e indicadores, así como el diseño de estrategias y líneas de acción. El PEDI se socializa y valida internamente antes de ser presentado al OCS para su aprobación final. Fuente: Cahuasquí Cevallos, E. M. (2018). *Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi* (Master's thesis, Quito). Elaborado por los autores.

### 1. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE PLANIFICACIÓN (CP)

El OCS conformará el CP, integrado por representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa y actores externos relevantes. El

Rector/a designará al Vicerrector/a, o a la autoridad que considere más adecuada, para liderar este proceso.

#### A. Diagnóstico institucional (E)

El CP realizará un diagnóstico exhaustivo y participativo, que incluya:

##### Análisis externo

Análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), identificación de tendencias y escenarios futuros, análisis de la competencia y del mercado laboral.

##### Análisis interno

Evaluación de las fortalezas y debilidades institucionales en las áreas académica, administrativa, financiera, de infraestructura y talento humano. Se considerará el análisis FODA institucional y de carreras, el cual debe evidenciar la participación de los actores institucionales y del entorno.

##### Análisis de la información del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE)

Se revisará la información disponible en el SNIESE sobre el ISTL y otras instituciones similares, para identificar referentes de buenas prácticas y áreas de mejora.

##### Consulta a actores clave

Se realizarán entrevistas, encuestas, grupos focales y otras técnicas de recolección de información a estudiantes, graduados, empleadores, docentes, personal administrativo y otros actores relevantes.

#### B. Definición de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos (E)

- El CP, con base en el diagnóstico institucional, formulará la misión, visión y objetivos estratégicos del ISTL. Estos enunciados deberán ser

claros, concisos, realistas y alineados con los principios y valores institucionales establecidos en el Estatuto.

- La misión deberá reflejar el propósito fundamental y la razón de ser de la institución, mientras que la visión deberá expresar la aspiración del ISTL a largo plazo.
- Los objetivos estratégicos deberán ser declaraciones generales de los resultados que se esperan alcanzar en el largo plazo, en las áreas de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión institucional.

#### C. Formulación de metas e indicadores (E)

- El CP, a partir de los objetivos estratégicos, definirá metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (SMART) para cada uno de ellos.
- Se establecerán indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir el progreso y evaluar el cumplimiento de las metas.
- Se elaborará una matriz de indicadores que relacione los objetivos estratégicos, metas e indicadores, especificando las fuentes de verificación y los responsables de su seguimiento.

#### D. Diseño de estrategias y líneas de acción (E)

- El CP definirá las estrategias y líneas de acción necesarias para alcanzar las metas establecidas en el PEDI. Las estrategias serán enfoques generales que guiarán la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- Las líneas de acción serán iniciativas y proyectos específicos que se implementarán para ejecutar las estrategias y lograr las metas.
- Se elaborará un cronograma detallado de las actividades a realizar, asignando responsables y recursos para cada una de ellas.

#### E. Elaboración del documento del PEDI (E)

- El CP consolidará toda la información recopilada y generada en las fases anteriores en el documento del PEDI. El documento deberá ser claro, coherente y estructurado, siguiendo el formato establecido en el presente manual.
- Se incluirá un resumen ejecutivo que presente los principales aspectos del PEDI de manera concisa y accesible.

#### F. Socialización y Validación Interna (C)

- El documento preliminar del PEDI se presentará a la comunidad educativa para su socialización y retroalimentación.
- Se realizarán talleres, mesas de diálogo y otros espacios de participación para recoger las opiniones y sugerencias de los diferentes estamentos.
- El CP analizará las observaciones recibidas y realizará los ajustes necesarios al documento.

#### G. Aprobación del PEDI (C)

- El documento final del PEDI se presentará al OCS para su aprobación.
- El OCS podrá solicitar aclaraciones o modificaciones al documento antes de su aprobación.
- Una vez aprobado, el PEDI se publicará en la página web institucional y se difundirá a toda la comunidad educativa.

#### H. Seguimiento, evaluación y actualización del PEDI

El seguimiento y evaluación del PEDI se realizarán de la siguiente manera:

##### Seguimiento (C)

El CP realizará un seguimiento continuo del cumplimiento del PEDI, utilizando los indicadores establecidos en la matriz de indicadores.

### Evaluación anual (C)

Al finalizar cada año, el CP realizará una evaluación exhaustiva del grado de avance en el cumplimiento de las metas e indicadores del PEDI.

### Actualización anual (C)

Con base en los resultados de la evaluación anual, el CP propondrá al OCS las actualizaciones necesarias al PEDI, que podrán incluir la modificación de metas, indicadores, estrategias o líneas de acción.

### Revisión integral (C)

Cada cinco años, se realizará una revisión integral del PEDI, que incluirá un nuevo diagnóstico institucional y la reformulación de la misión, visión y objetivos estratégicos, si fuese necesario.

## PROCESO PARTICIPATIVO

### 1.1 Conformación del Comité de Planificación (CP)

#### a) Estructura del Comité

- Presidente: Vicerrector/a Académico/a
- Secretario/a: Director/a Académico/a
- Miembros permanentes:
  - Representante del área académica
  - Representante del área administrativa
  - Representante estudiantil
  - Representante docente
  - Representante de personal administrativo

#### b) Actores Externos

- Representantes del sector productivo
- Delegados de empresas vinculadas
- Expertos del sector educativo
- Representantes de graduados

### 1.2 Metodología Participativa

#### a) Mecanismos de Participación

- Talleres de trabajo
  - Grupos focales
  - Encuestas en línea
  - Entrevistas estructuradas
  - Foros de discusión
  - Consultas públicas
- b) Cronograma de Participación**
- Fase de diagnóstico: 2 meses
  - Fase de diseño: 2 meses
  - Fase de validación: 1 mes
  - Fase de aprobación: 1 mes

## 2. FASES DE ELABORACIÓN

### 2.1 Diagnóstico Situacional

#### a) Análisis Externo

- Estudio PESTEL
  - Político: Marco regulatorio, políticas educativas
  - Económico: Tendencias del mercado, recursos disponibles
  - Social: Demanda educativa, necesidades sociales
  - Tecnológico: Innovaciones educativas, herramientas disponibles
  - Ambiental: Impacto y sostenibilidad
  - Legal: Normativa vigente, cambios previstos
- Análisis de Competencia
  - Oferta académica similar
  - Ventajas competitivas
  - Mejores prácticas
  - Oportunidades de diferenciación

#### b) Análisis Interno

- Evaluación de Capacidades
  - Infraestructura física y tecnológica
  - Recursos humanos
  - Capacidad financiera
  - Procesos académicos
  - Gestión administrativa
- Análisis FODA

- Fortalezas institucionales
- Oportunidades del entorno
- Debilidades a superar
- Amenazas a considerar

**c) Análisis de Información SNIESE**

- Indicadores de gestión
- Estadísticas comparativas
- Tendencias del sector
- Estándares de calidad

**2.2 Direccionamiento Estratégico**

**a) Misión y Visión**

- Revisión/actualización de misión
- Formulación de visión 2024-2029
- Alineación con valores institucionales
- Validación con stakeholders

**b) Objetivos Estratégicos**

- Definición de objetivos SMART
- Alineación con funciones sustantivas
- Indicadores clave de desempeño
- Metas quinquenales

**2.3 Planificación**

**a) Estrategias**

- Estrategias académicas
- Estrategias de investigación
- Estrategias de vinculación
- Estrategias de gestión

**b) Programas y Proyectos**

- Portafolio de programas
- Banco de proyectos
- Priorización de iniciativas
- Cronograma maestro

**c) Recursos**

- Presupuesto quinquenal
- Plan de inversiones

- Fuentes de financiamiento
- Sostenibilidad financiera

## **2.4 Validación y Aprobación**

### **a) Socialización**

- Presentaciones por estamento
- Retroalimentación estructurada
- Ajustes y mejoras
- Consenso institucional

### **b) Validación Técnica**

- Revisión por expertos
- Análisis de viabilidad
- Ajustes técnicos
- Versión final

### **c) Aprobación**

- Presentación al OCS
- Deliberación y ajustes
- Resolución de aprobación
- Difusión institucional

## **3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO PEDI**

### **3.1 Componentes Principales**

#### **a) Marco Referencial**

- Antecedentes institucionales
- Marco legal
- Metodología
- Alcance temporal

#### **b) Diagnóstico Estratégico**

- Análisis situacional
- Evaluación de capacidades
- Matriz FODA
- Escenarios prospectivos

#### **c) Framework Estratégico**

- Misión y visión
- Valores institucionales

- Objetivos estratégicos
- Modelo de gestión

**d) Plan de Implementación**

- Estrategias y acciones
- Cronograma general
- Presupuesto referencial
- Sistema de seguimiento

**3.2 Elementos de Soporte**

**a) Anexos Técnicos**

- Matrices de planificación
- Fichas de indicadores
- Perfiles de proyectos
- Estudios de respaldo

**b) Herramientas de Gestión**

- Tablero de control
- Matrices de seguimiento
- Formatos de reporte
- Guías operativas

**4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

**4.1 Sistema de Monitoreo**

- Indicadores clave
- Periodicidad de medición
- Responsables de seguimiento
- Mecanismos de control

**4.2 Evaluación y Ajuste**

- Evaluaciones periódicas
- Proceso de actualización
- Gestión de cambios
- Mejora continua

## SECCIÓN 6. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL POA

El POA es el instrumento de planificación operativa del ISTL, con vigencia de un año. Su estructura y contenido son los siguientes:

**Figura 2**

*Estructura y contenido del POA*



*Nota.* El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de planificación a corto plazo (un año) que detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos del PEDI. Incluye objetivos operativos anuales, descripción de acciones y actividades, responsables, cronograma, presupuesto detallado y mecanismos de seguimiento y evaluación. Fuente: Barona López, L. F. (2019). *El plan operativo anual y la ejecución presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Dirección de Posgrado). Elaborado por los autores.

### A. Introducción

#### Presentación del documento y su propósito

En esta sección se describe el POA como un instrumento de planificación operativa que detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos del PEDI en un período de un año. Se enmarca en el Reglamento

del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa del ISTL y la normativa vigente (LOES, Reglamento de Régimen Académico, etc.).

### **Contexto institucional y relación con el PEDI**

Se presenta una breve descripción del contexto institucional y se establece la relación directa entre el POA y el PEDI, resaltando que el POA es el instrumento que operacionaliza las estrategias y metas definidas en el PEDI para el año en curso.

### **B. Objetivos Operativos**

#### **Resultados específicos a alcanzar en el año, derivados de los objetivos estratégicos del PEDI**

Se detallan los objetivos operativos anuales, que son resultados concretos y medibles que se espera lograr durante el año, y que están directamente relacionados con los objetivos estratégicos definidos en el PEDI. Estos objetivos deben ser formulados de manera clara y precisa, utilizando verbos de acción que indiquen las transformaciones deseadas en el ámbito académico, de investigación, vinculación con la sociedad y gestión institucional.

### **C. Acciones y Actividades**

#### **Descripción detallada de las acciones y actividades a realizar para lograr los objetivos operativos**

Se presenta una descripción pormenorizada de cada una de las acciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos operativos. Esta descripción debe incluir información sobre la naturaleza de la acción, los pasos a seguir, los productos esperados y los indicadores de logro.

### **Responsables de cada acción y actividad**

Se identifica claramente a los responsables de la ejecución de cada acción y actividad, ya sean personas, departamentos o áreas de la institución. Esto permite establecer una clara rendición de cuentas y facilita el seguimiento y control de la ejecución del POA.

### **Cronograma de ejecución**

Se establece un cronograma detallado que especifica las fechas de inicio y finalización de cada acción y actividad, así como los hitos o entregables intermedios. El cronograma debe ser realista y considerar los recursos disponibles y las restricciones existentes.

## **D. Recursos**

### **Presupuesto detallado de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para cada acción y actividad**

Se presenta un presupuesto detallado que incluye los costos estimados de cada acción y actividad, desglosados por rubros como personal, materiales, equipos, servicios, viajes, etc. Se debe especificar la fuente de financiamiento de cada rubro, ya sea con recursos propios de la institución, fondos externos o una combinación de ambos. También se debe incluir una estimación de los recursos humanos necesarios para la ejecución de cada acción, en términos de cantidad de personas, perfiles profesionales y tiempo de dedicación. Asimismo, se debe detallar los recursos materiales requeridos, como equipos, insumos, materiales de oficina, etc.

## **E. Seguimiento y evaluación**

### **Indicadores y mecanismos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento del POA**

Se definen los indicadores de seguimiento y evaluación que permitirán medir el progreso y el logro de los objetivos operativos. Estos indicadores pueden

ser cuantitativos (porcentaje de cumplimiento, número de actividades realizadas, etc.) o cualitativos (satisfacción de los usuarios, percepción de la calidad, etc.). Se deben establecer mecanismos de recolección de datos, como informes de avance, encuestas, entrevistas, etc., así como la periodicidad de la evaluación (mensual, trimestral, semestral, etc.). Los resultados de la evaluación deben ser analizados para identificar los logros, las desviaciones y las áreas de mejora, y para tomar decisiones sobre la continuidad, ajuste o reformulación de las acciones y actividades del POA.

## REFERENCIAS

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*. Registro Oficial No. 298, 12 de octubre de 2010. Última modificación: 2 de agosto de 2018.

Barona López, L. F. (2019). *El plan operativo anual y la ejecución presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Dirección de Posgrado).

Cahuasquí Cevallos, E. M. (2018). *Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi* (Master's thesis, Quito).

Consejo de Educación Superior (CES). (2020). *Reglamento de Régimen Académico*. Gaceta Oficial del Consejo de Educación Superior, Quito, Ecuador, 15 de julio de 2020.

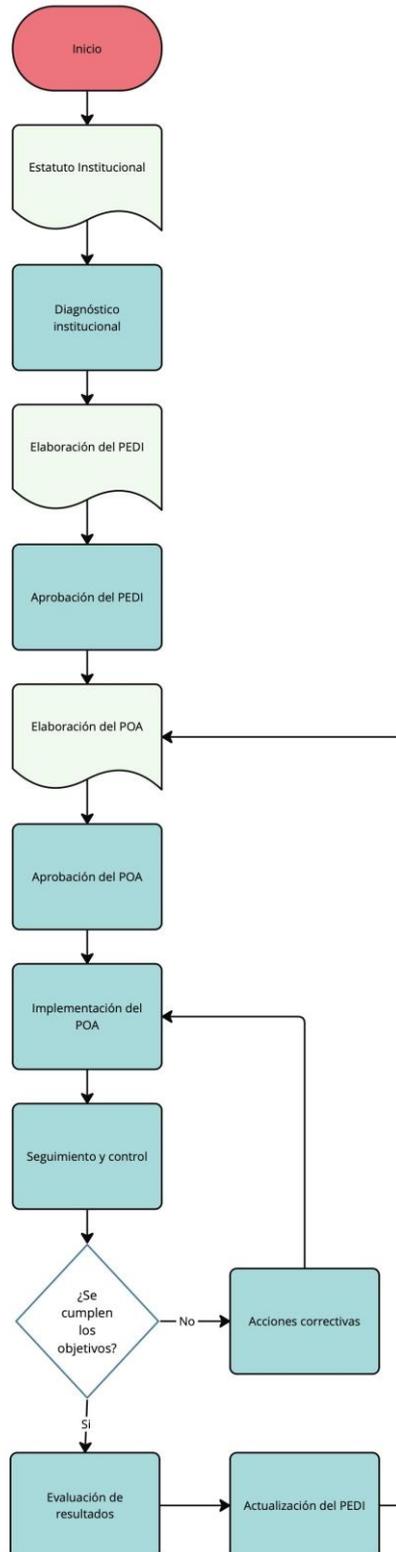
Consejo de Educación Superior (CES). (2023). *Guía del Modelo de Evaluación Externa 2024 con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos*.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008.

Instituto Superior Tecnológico LENDAN. (2023). *Estatuto Institucional*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Flujograma del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa



Los pasos para la elaboración, implementación y evaluación del sistema de planificación institucional se detallan a continuación:

1. **Estatuto Institucional:** Define los lineamientos generales, misión, visión y valores.
2. **Diagnóstico Institucional:** Análisis interno y externo de la situación de la institución (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas).
3. **Elaboración del PEDI:** Formulación de objetivos estratégicos, metas e indicadores, basados en el diagnóstico y alineados con el estatuto institucional.
4. **Aprobación del PEDI:** Validación y aprobación del PEDI por parte de las autoridades competentes.
5. **Elaboración del POA:** Detalle de acciones, responsables, recursos y plazos para alcanzar los objetivos del PEDI.
6. **Aprobación del POA:** Validación y aprobación del POA.
7. **Implementación del POA:** Puesta en marcha de las acciones planificadas en el POA.
8. **Seguimiento y Control:** Monitoreo continuo del progreso del POA y cumplimiento de las actividades planificadas.
9. **¿Se cumplen los objetivos?:** Evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos en el POA.
  - **Sí:** Se procede a evaluar los resultados obtenidos.
  - **No:** Se implementan acciones correctivas para ajustar el POA y asegurar el cumplimiento de los objetivos.
10. **Evaluación de Resultados:** Análisis de los resultados obtenidos con la implementación del POA y su impacto en el logro de los objetivos del PEDI.
11. **Actualización del PEDI:** Revisión y ajuste del PEDI en función de los resultados de la evaluación y los cambios en el entorno.

Este ciclo se repite de manera continua, garantizando así la mejora continua del sistema de planificación y la adaptación de la institución a los cambios y desafíos del entorno.

## Anexo 2. Estructura del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) del ISTL se estructurará de la siguiente manera:

### **CAPÍTULO 1** **INTRODUCCIÓN**

- **Presentación:** Breve descripción del documento, su propósito y alcance.
- **Contexto institucional:** Descripción de la historia, valores, principios y características del ISTL, incluyendo el modelo educativo-pedagógico-curricular con enfoque socioformativo.
- **Marco legal:** Referencia a las leyes, reglamentos y normativas que rigen la educación superior en Ecuador y que son relevantes para el PEDI.

### **CAPÍTULO 2** **ANÁLISIS SITUACIONAL**

- **Análisis externo:**
  - **Análisis PESTEL:** Identificación y análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan al ISTL y su entorno.
  - **Análisis de escenarios:** Proyección de posibles escenarios futuros y su impacto en la institución.
  - **Análisis de la competencia:** Identificación de las principales instituciones de educación superior que ofrecen programas similares y análisis de sus fortalezas y debilidades.
  - **Análisis del mercado laboral:** Identificación de las demandas y tendencias del mercado laboral en los campos de estudio del ISTL.
- **Análisis interno:**
  - **Análisis FODA institucional y de carreras:** Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ISTL en general y de cada una de las carreras que ofrece. Se debe evidenciar la participación de los actores institucionales y del entorno en este análisis.

- **Análisis de la información del SNIESE:** Revisión de la información disponible en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE) sobre el ISTL y otras instituciones similares, para identificar referentes de buenas prácticas y áreas de mejora.

### **CAPÍTULO 3**

#### **MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- **Misión:** Declaración concisa y clara del propósito fundamental y razón de ser del ISTL, respondiendo a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Para quién lo hacemos?
- **Visión:** Descripción inspiradora de la imagen deseada del ISTL a largo plazo (5 años), considerando su contribución al desarrollo social, económico y cultural del país, en línea con el modelo educativo-pedagógico-curricular.
- **Objetivos estratégicos:** Enunciados generales de los resultados que el ISTL espera alcanzar en el largo plazo, alineados con su misión y visión. Deben ser ambiciosos, pero realistas y medibles. Se deben establecer objetivos para cada una de las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación, vinculación con la sociedad, y gestión institucional.

### **CAPÍTULO 4**

#### **METAS E INDICADORES**

- **Metas:** Desglose de los objetivos estratégicos en resultados específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (SMART). Las metas deben ser claras, concisas y expresar acciones concretas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.
- **Indicadores:** Medidas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el progreso y cumplimiento de las metas. Los indicadores deben ser relevantes, fiables, verificables y oportunos. Se establecerán indicadores de resultado (que miden el logro de las metas) e indicadores de proceso (que miden la eficiencia y eficacia de las acciones implementadas).

- **Matriz de indicadores:** Tabla que relaciona los objetivos estratégicos, metas e indicadores, especificando la fuente de información para cada indicador, la línea base, la meta esperada y el responsable del seguimiento y evaluación.

## CAPÍTULO 5

### ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Estrategias:** Enfoques generales que guiarán la toma de decisiones y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos estratégicos. Las estrategias deben ser coherentes con la misión, visión y valores institucionales, así como con el análisis situacional y el modelo educativo-pedagógico-curricular.
- **Líneas de investigación:** Definición de las áreas prioritarias de investigación que se alinean con la misión, visión y objetivos estratégicos del ISTL, considerando las necesidades del entorno y el modelo educativo-pedagógico-curricular.
- **Líneas de acción:** Acciones concretas y proyectos que se implementarán para ejecutar las estrategias y lograr las metas. Las líneas de acción deben ser específicas, medibles y estar alineadas con los objetivos estratégicos y las metas.
- **Cronograma:** Calendario detallado que especifica las fechas de inicio y finalización de cada línea de acción, así como los hitos o entregables intermedios.
- **Responsables:** Identificación de los responsables de la ejecución de cada línea de acción, ya sean personas, departamentos o áreas de la institución.
- **Recursos:** Estimación de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la implementación de cada línea de acción.

## CAPÍTULO 6

### MATRIZ DE MARCO LÓGICO

- **Resumen:** Tabla que resume los objetivos estratégicos, metas, indicadores, actividades y responsables del PEDI, presentando una visión global de la planificación estratégica de la institución.

## **CAPÍTULO 7**

### **PRESUPUESTO**

- **Estimación de los recursos financieros:** Detalle de los recursos financieros necesarios para la implementación del PEDI, incluyendo los costos de las líneas de acción, los proyectos y las actividades propuestas. Se debe especificar la fuente de financiamiento de cada rubro.

- 

## **CAPÍTULO 8**

### **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- **Mecanismos de seguimiento:** Descripción de los mecanismos que se utilizarán para monitorear el progreso y cumplimiento del PEDI, como informes de avance, reuniones de seguimiento, revisión de indicadores, etc.
- **Evaluación:** Descripción de los procesos de evaluación que se llevarán a cabo para valorar el impacto y los resultados del PEDI, incluyendo la metodología de evaluación, los criterios de evaluación y los responsables de la evaluación. Se debe establecer la periodicidad de las evaluaciones (anual, bianual, etc.).
- **Actualización:** Procedimientos para la revisión y actualización periódica del PEDI, en función de los resultados de la evaluación y los cambios en el entorno.

### Anexo 3. Estructura del Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA) del Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL) se estructurará de la siguiente manera, en concordancia con el PEDI y el Reglamento del Sistema de Planificación Estratégica y Operativa:

#### 1. Introducción

- **Presentación:** Breve descripción del documento, su propósito (detallar las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos del PEDI), alcance y período de vigencia (un año).
- **Contexto Institucional:** Descripción resumida del contexto actual del ISTL, destacando los logros y desafíos más relevantes del año anterior, considerando los factores identificados en el análisis situacional del PEDI. Se hará énfasis en el crecimiento del sector de la belleza y la estética en Ecuador, así como en la creciente demanda de profesionales capacitados en diversas áreas, tanto emergentes como tradicionales. Se mencionará la ubicación estratégica del ISTL en una zona de alta demanda de servicios y la fortaleza de contar con una infraestructura y equipamiento moderno para las carreras de Estética Integral y Asesoría de Imagen.
- **Relación con el PEDI:** Explicación de cómo el POA se alinea y contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidos en el PEDI. Se destacará cómo las acciones y actividades propuestas en el POA se derivan directamente de las estrategias y líneas de acción definidas en el PEDI, y cómo estas contribuyen a la consecución de la misión y visión institucional. Se hará hincapié en la ampliación de la oferta académica con nuevas carreras técnicas y tecnológicas, el fortalecimiento del modelo educativo socioformativo y la mejora de la gestión institucional.
- **Marco Legal:** Mención de las leyes, reglamentos y normativas que rigen la educación superior en Ecuador y que son relevantes para el POA, incluyendo la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el Reglamento de Régimen Académico, el Modelo de Evaluación Externa 2024 del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), y el Estatuto Institucional del ISTL.

## 2. Objetivos Operativos

- **Objetivos Estratégicos del PEDI:** Listado de los objetivos estratégicos del PEDI a los que contribuye el POA. Por ejemplo:
  - OE1: Ampliar la oferta académica con nuevas carreras técnicas y tecnológicas en áreas de alta demanda en el sector de la belleza y la estética, así como en áreas emergentes y tradicionales identificadas en el análisis de mercado.
  - OE2: Fortalecer el modelo educativo socioformativo.
  - OE3: Mejorar la retención y graduación estudiantil.
  - OE4: Fomentar la investigación aplicada y la innovación tecnológica en el campo de la estética y la belleza, así como en las nuevas áreas de formación.
  - OE5: Ampliar y fortalecer la vinculación con la sociedad.
  - OE6: Mejorar la gestión institucional, incluyendo la implementación de nuevas modalidades de estudio (híbrida y en línea).
- **Objetivos Operativos:** Descripción clara y concisa de los resultados específicos que se esperan alcanzar durante el año, derivados de los objetivos estratégicos del PEDI. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables y estar alineados con el modelo educativo-pedagógico-curricular del ISTL. Por ejemplo:
  - OO1.1: Diseñar e implementar al menos cinco nuevas carreras técnicas en áreas de alta demanda identificadas en el diagnóstico externo (Tecnología Superior en Marketing Digital y Gestión de Negocios, Administración, Ventas, Talento Humano, Neuroeducación e Inteligencia Artificial, Dermatocosmiatría, Planificación de Proyectos Turísticos, Mecánica Automotriz, Construcción, Contabilidad y Asesoría Tributaria).
  - OO1.2: Obtener la aprobación del CES para la implementación de las nuevas carreras en modalidades presencial, híbrida y en línea.
  - OO2.1: Capacitar al 100% de los docentes en metodologías activas de aprendizaje y herramientas digitales para fortalecer el modelo educativo socioformativo.

- 003.1: Reducir la tasa de deserción estudiantil en un 5% mediante la implementación de un programa de tutorías y acompañamiento personalizado.
- 004.1: Desarrollar e implementar al menos dos proyectos de investigación aplicada en colaboración con empresas de los sectores relevantes para la oferta académica.
- 005.1: Establecer al menos cinco nuevos convenios de cooperación con empresas e instituciones de los sectores relevantes para la realización de prácticas preprofesionales y proyectos de vinculación.
- 006.1: Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

### 3. Acciones y Actividades

- **Descripción de las Acciones:** Detalle de las acciones necesarias para alcanzar cada objetivo operativo. Por ejemplo, para el objetivo 001.1, las acciones podrían incluir: realizar un estudio de mercado para identificar las áreas de alta demanda, diseñar los planes de estudio de las nuevas carreras, obtener la aprobación del CES para las nuevas carreras, contratar docentes especializados, etc.
- **Actividades Específicas:** Desglose de cada acción en actividades más pequeñas y concretas. Por ejemplo, la acción de "diseñar los planes de estudio de las nuevas carreras" podría incluir actividades como: definir el perfil de egreso, establecer los resultados de aprendizaje, diseñar la malla curricular, elaborar los programas de estudio de las asignaturas, etc.
- **Responsables:** Asignación de responsables para cada acción y actividad. Por ejemplo, el director académico podría ser el responsable de la acción de "diseñar los planes de estudio", mientras que los coordinadores de carrera podrían ser responsables de las actividades específicas de "definir el perfil de egreso" y "establecer los resultados de aprendizaje".
- **Cronograma de Ejecución:** Elaboración de un cronograma detallado (gráfica de Gantt o tabla) que muestre las fechas de inicio y fin de cada acción y actividad, así como los hitos o entregables clave. Se deben considerar los tiempos de aprobación de nuevas carreras por parte del CES.

#### 4. Recursos

- **Presupuesto Detallado:** Estimación de los costos asociados a cada acción y actividad, desglosados por rubros (personal, materiales, equipos, servicios, difusión, etc.). Se debe especificar la fuente de financiamiento de cada rubro (recursos propios, fondos externos, etc.). Por ejemplo, para la creación de nuevas carreras, se deben considerar los costos de diseño curricular, contratación de docentes, adquisición de materiales y equipos, promoción y difusión, etc.
- **Recursos Humanos:** Identificación del personal requerido para la ejecución de cada acción y actividad, especificando la cantidad de personas, perfiles profesionales y tiempo de dedicación. Se debe considerar la contratación de nuevos docentes para las nuevas carreras, así como la capacitación del personal existente en las nuevas metodologías y tecnologías.
- **Recursos Materiales:** Detalle de los recursos materiales necesarios para cada acción y actividad, como equipos de cómputo, software especializado, materiales de laboratorio, insumos de belleza, etc. Se debe considerar la adquisición de nuevos equipos y materiales para las nuevas carreras, así como el mantenimiento y actualización de los existentes.

#### 5. Seguimiento y Evaluación

- **Indicadores de Seguimiento:** Definición de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear el progreso y cumplimiento del POA. Por ejemplo:
  - Indicadores de proceso: número de reuniones del Comité de Planificación, porcentaje de avance en el diseño de nuevas carreras, número de docentes capacitados, etc.
  - Indicadores de resultado: número de nuevas carreras aprobadas por el CES, número de estudiantes matriculados en las nuevas carreras, tasa de retención y graduación, satisfacción de estudiantes y empleadores, etc.
- **Mecanismos de Seguimiento:** Establecimiento de mecanismos de recolección de datos, como informes de avance, encuestas a estudiantes, docentes y empleadores, grupos focales, etc. Se debe definir la periodicidad de la recolección de datos (mensual, trimestral, etc.).

- **Evaluación del POA:** Realización de una evaluación anual del POA, utilizando los indicadores establecidos y los datos recopilados. La evaluación debe analizar el grado de cumplimiento de los objetivos operativos, la eficacia y eficiencia de las acciones implementadas, y el impacto del POA en el logro de los objetivos estratégicos del PEDI.
- **Informes de Evaluación:** Elaboración de informes de evaluación periódicos (mensuales, trimestrales, anuales) que presenten los resultados del seguimiento y la evaluación del POA, incluyendo análisis de logros, desviaciones, áreas de mejora y recomendaciones. Estos informes se presentarán al OCS y a la comunidad educativa.

#### Anexo 4. Matriz de indicadores del PEDI

La Matriz de indicadores del PEDI del ISTL servirá como herramienta para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos, metas y acciones establecidas en el plan. A continuación, se presenta el formato de la matriz, que deberá ser completada para cada objetivo estratégico:

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Límite	Línea Base (Año 0)	Meta (Año 5)	Responsable de Seguimiento	Fuente de Verificación	Periodicidad de Medición
----------------------	------	-----------	--------	--------------------	--------------	----------------------------	------------------------	--------------------------

#### Instrucciones para llenar la matriz:

1. **Objetivo estratégico:** Describir el objetivo estratégico del PEDI al que se refiere la meta e indicador.
2. **Meta:** Detallar la meta específica y medible que se espera alcanzar en un plazo determinado (5 años), relacionada con el objetivo estratégico.
3. **Indicador:** Definir el indicador que se utilizará para medir el progreso y cumplimiento de la meta. El indicador debe ser cuantificable o cualitativo, pero siempre medible y relevante para la meta.
4. **Límite:** Especificar si el indicador tiene un límite superior o inferior aceptable.
5. **Línea Base (Año 0):** Registrar el valor inicial del indicador al inicio del período de ejecución del PEDI.
6. **Meta (Año 5):** Establecer el valor deseado del indicador al finalizar el período de ejecución del PEDI (5 años).
7. **Responsable de seguimiento:** Identificar a la persona o departamento encargado de recolectar los datos y realizar el seguimiento del indicador.
8. **Fuente de verificación:** Indicar la fuente de donde se obtendrán los datos para medir el indicador (registros institucionales, encuestas, informes, etc.).
9. **Periodicidad de medición:** Establecer la frecuencia con la que se medirá el indicador (mensual, trimestral, semestral, anual).

**Ejemplo:**

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Límite	Línea Base (Año 0)	Meta (Año 5)	Responsable de Seguimiento	Fuente de Verificación	Periodicidad de Medición
Mejorar la calidad de la docencia	Incrementar la tasa de aprobación en todas las carreras	Porcentaje de estudiantes aprobados por carrera	Superior al 80%	75%	85%	Coordinador de carrera	Actas de calificaciones	Semestral

**Notas:**

- La matriz de indicadores debe ser revisada y actualizada anualmente, en función de los resultados de la evaluación del POA y de los cambios en el entorno.
- Se pueden agregar filas adicionales para incluir más metas e indicadores por cada objetivo estratégico.
- Es importante que los indicadores sean claros, medibles y relevantes para los objetivos estratégicos del PEDI.

Anexo 5. Glosario de términos

Número	Término	Definición
1	Acción afirmativa	Políticas y prácticas que buscan asegurar la igualdad de oportunidades para grupos históricamente excluidos o discriminados, como mujeres, personas con discapacidad, minorías étnicas, etc.
2	Aprendizaje autónomo	Proceso de aprendizaje en el cual el estudiante asume la responsabilidad de su propia formación, gestionando su tiempo, recursos y estrategias de estudio.
3	Aprendizaje en contacto con el docente	Actividades de aprendizaje que involucran la interacción directa entre el estudiante y el docente, ya sea de forma presencial o virtual (sincrónica o asincrónica), como clases, tutorías, seminarios, talleres, etc.
4	Aprendizaje práctico-experimental	Actividades que permiten al estudiante aplicar los conocimientos teóricos a la resolución de problemas prácticos, mediante la experimentación, la simulación, el trabajo de campo, etc.
5	Aseguramiento de la Calidad (AC)	Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que realiza la institución para garantizar la calidad de sus programas y servicios educativos, incluyendo la autoevaluación, el seguimiento y la mejora continua.
6	Competencias	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al individuo desempeñarse de manera efectiva en un contexto determinado.
7	Currículo	Conjunto de experiencias de aprendizaje planificadas y organizadas que ofrece la institución educativa para lograr los objetivos de formación de los estudiantes.

Número	Término	Definición
8	Diagnóstico institucional	Proceso de análisis interno y externo de la situación de la institución, que permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
9	Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA)	Plataforma tecnológica que facilita la interacción entre docentes y estudiantes de manera remota, y apoya el proceso de aprendizaje a través de diversos recursos y herramientas digitales.
10	Evaluación formativa	Evaluación continua y sistemática que tiene como objetivo retroalimentar el proceso de aprendizaje del estudiante, identificar sus fortalezas y debilidades, y orientar las acciones de mejora.
11	Evaluación sumativa	Evaluación que se realiza al final de un período de aprendizaje para determinar el grado de logro de los objetivos y resultados de aprendizaje.
12	Indicadores	Medidas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el progreso y cumplimiento de las metas establecidas en el PEDI y el POA.
13	Líneas de investigación	Áreas temáticas prioritarias que guían la investigación en la institución, alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos.
14	Metacognición	Proceso de reflexión y toma de conciencia sobre el propio proceso de aprendizaje, que permite al estudiante autorregular su aprendizaje y mejorar su desempeño.
15	Misión	Declaración concisa del propósito fundamental y razón de ser de la institución.

Número	Término	Definición
16	Modelo educativo	Conjunto de principios, valores, enfoques y estrategias que orientan la filosofía y la práctica educativa de la institución.
17	Objetivos estratégicos	Enunciados generales de los resultados que la institución espera alcanzar en el largo plazo.
18	Objetivos operativos	Resultados específicos que se esperan lograr en el corto plazo (un año), derivados de los objetivos estratégicos.
19	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)	Documento que establece la visión a largo plazo de la institución, sus objetivos estratégicos, metas e indicadores, así como las estrategias y acciones para alcanzarlos.
20	Plan Operativo Anual (POA)	Documento que detalla las acciones, responsables, recursos y plazos para alcanzar los objetivos estratégicos del PEDI en el año correspondiente
21	<b>Socioformación</b>	Enfoque educativo centrado en el desarrollo del talento humano y la transformación social mediante la resolución colaborativa de problemas del entorno.
22	<b>Visión</b>	Descripción de la imagen deseada de la institución a largo plazo.

Mg. Alex Fernando Cruz Enríquez  
**RECTOR**



Sra. Elsa Janeth Mogrovejo Salcedo  
**SECRETARIA DEL OCS**

