

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL - PEDI**

**Elaboración:**

Abgdo. Andrés Pazmiño

Tnlga. Rocío Calderón

Tnlga. María Belén Vaca

Tnlga. Vanessa Gordón

Tnlga. María Carolina León

**QUITO, ECUADOR**

**2023-2028**

## CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>5</b>  |
| 1.1. PRESENTACIÓN .....   | 5         |
| 1.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL .....   | 5         |
| 1.3. MARCO LEGAL .....  | 5         |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....   | <b>7</b>  |
| 2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....   | 7         |
| 2.1.1. Análisis PESTEL.....   | 7         |
| 2.1.2. Análisis de Escenarios .....   | 8         |
| 2.1.3. Análisis de la competencia.....                                      | 8         |
| 2.1.4. Análisis del mercado laboral .....                                   | 9         |
| 2.1.5. Modalidades de Estudio y Planificación de Crecimiento .....          | 9         |
| 2.1.6. Tendencias en Educación Superior.....                                | 11        |
| 2.1.7. Políticas y Regulaciones Gubernamentales.....                        | 12        |
| 2.2. ANÁLISIS INTERNO .....   | 12        |
| 2.2.1. Análisis FODA institucional .....                                    | 12        |
| 2.2.2. Evaluación de Factores Externos .....                                | 14        |
| 2.2.3. Evaluación de Factores Internos .....                                | 15        |
| 2.2.4. Conclusiones del Análisis .....                                      | 17        |
| 2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y RELACIÓN CON EL PEDI 2017-2021 ..... | 18        |
| 2.3.1. Diagnóstico Interno del PEDI 2017-2021 .....                         | 18        |
| 2.3.2. Diagnóstico Externo del PEDI 2017-2021 .....                         | 18        |
| 2.3.3. Conclusión .....   | 19        |
| 2.4. GESTIÓN INSTITUCIONAL.....   | 19        |
| 2.4.1. Estructura Organizacional .....                                      | 19        |
| 2.4.2. Talento Humano .....   | 20        |
| 2.4.3. Recursos Financieros .....   | 20        |
| 2.4.4. Tecnología.....  | 20        |
| 2.5. GESTIÓN ACADÉMICA .....  | 21        |
| 2.5.1. Modelo Educativo Socioformativo.....                                 | 21        |
| 2.5.2. Procesos de Enseñanza-Aprendizaje.....                               | 21        |
| 2.5.3. Evaluación del Aprendizaje.....                                      | 21        |
| 2.5.4. Investigación.....   | 22        |
| 2.5.5. Vinculación con la Sociedad .....                                    | 22        |
| 2.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL SNIESE.....                             | 22        |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....   | <b>25</b> |
| <b>MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....                        | <b>25</b> |
| 3.1. MISIÓN .....   | 25        |
| 3.2. VISIÓN .....   | 25        |
| 3.3. VALORES INSTITUCIONALES .....  | 25        |
| 3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....   | 25        |
| 3.4.1. Análisis del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2021-2025.....        | 25        |
| 3.4.2. Metodología para la Articulación de Objetivos.....                   | 28        |
| 3.4.2.1. Análisis Profundo del PND.....                                     | 28        |
| 3.4.2.2. Alineación Estratégica.....  | 29        |
| 3.4.2.3. Diseño de Acciones Concretas.....                                  | 30        |
| 3.4.2.4. Seguimiento y Evaluación Continua .....                            | 31        |
| 3.4.2.5. Comunicación y Participación.....                                  | 31        |
| 3.4.3. Objetivos Estratégicos del PEDI .....                                | 32        |
| 3.4.4. Objetivos Estratégicos del PEDI y Progresión 2023-2028.....          | 35        |
| 3.4.5. Alineación de Objetivos Estratégicos con Ejes Institucionales .....  | 39        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>METAS E INDICADORES.....</b>                                      | <b>41</b> |
| 4.1. METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....              | 41        |
| 4.1.1. <i>Mecanismos de Ajuste y Mejora Continua.....</i>            | 41        |
| 4.1.2. <i>Matriz de Articulación PEDI-POA 2023-2028.....</i>         | 42        |
| 4.1.3. <i>Proyecciones de Crecimiento Institucional.....</i>         | 47        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>49</b> |
| 5.1. ESTRATEGIAS .....   | 49        |
| 5.1.1 <i>Fortalecimiento Institucional y Acreditación .....</i>      | 50        |
| 5.1.2 <i>Innovación Educativa y Pertinencia .....</i>                | 50        |
| 5.1.3 <i>Desarrollo del Talento Humano .....</i>                     | 50        |
| 5.1.4 <i>Gestión Eficiente de Recursos.....</i>                      | 51        |
| 5.1.5 <i>Investigación y Desarrollo.....</i>                         | 51        |
| 5.1.6 <i>Vinculación con la Sociedad.....</i>                        | 51        |
| 5.2. LÍNEAS DE ACCIÓN .....  | 51        |
| 5.3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....                                   | 54        |
| 5.3.1. <i>Líneas y Sublíneas de Investigación del ISTL.....</i>      | 57        |
| 5.4. CRONOGRAMA.....   | 58        |
| 5.4.1 <i>Fases de Implementación del PEDI 2023-2028.....</i>         | 61        |
| <i>Sistema de Seguimiento de Fases .....</i>                         | 63        |
| 5.5. RECURSOS .....  | 64        |
| <i>A continuación, se proporciona un detalle más explícito:.....</i> | 64        |
| 5.5.1. <i>Recursos financieros.....</i>                              | 64        |
| 5.5.2. <i>Recursos humanos .....</i>                                 | 65        |
| 5.5.3. <i>Recursos materiales .....</i>                              | 65        |
| <b>CAPÍTULO VI .....</b>   | <b>66</b> |
| <b>MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....</b>                                  | <b>66</b> |
| 6.1. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....                    | 66        |
| <b>CAPÍTULO VII.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>PRESUPUESTO.....</b>  | <b>70</b> |
| 7.1. MATRIZ PRESUPUESTARIA INTEGRAL.....                             | 70        |
| 7.1.1 <i>Evaluación y Ajustes Presupuestarios .....</i>              | 71        |
| <b>CAPÍTULO VIII .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEDI .....</b>                       | <b>73</b> |
| 8.1. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO .....                                 | 73        |
| 8.1.1 <i>Fases de Seguimiento.....</i>                               | 73        |
| 8.2. SISTEMA INTEGRADO DE SEGUIMIENTO.....                           | 74        |
| 8.2.1. <i>Ciclo de Seguimiento .....</i>                             | 75        |
| 8.2.3. <i>Roles y Responsabilidades .....</i>                        | 76        |
| 8.3.2. <i>Metodología de Evaluación .....</i>                        | 77        |
| 8.3.3. <i>Criterios de Evaluación .....</i>                          | 78        |
| 8.2.4. <i>Productos de Evaluación .....</i>                          | 78        |
| 8.4. AJUSTES Y MEJORA CONTINUA .....                                 | 78        |
| 8.4.1. <i>Sistema de Mejora Continua.....</i>                        | 79        |
| 8.4.2. <i>Procedimientos de Ajuste.....</i>                          | 79        |
| 8.4.3. <i>Gestión del Cambio.....</i>                                | 80        |
| 8.4.4. <i>Sistema de Documentación .....</i>                         | 81        |
| 8.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....                                 | 82        |
| 8.5.1. <i>Sistema Integrado de Comunicación .....</i>                | 82        |
| 8.5.2. <i>Productos de Comunicación .....</i>                        | 82        |
| 8.5.3. <i>Proceso de Comunicación .....</i>                          | 83        |
| 8.5.4. <i>Políticas de Comunicación .....</i>                        | 84        |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.6. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL..... | 85        |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                   | <b>87</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Matriz FODA.....   | 13 |
| <b>Tabla 2</b> Matriz EFE .....   | 15 |
| <b>Tabla 3</b> Matriz EFI .....   | 16 |
| <b>Tabla 4</b> Análisis de la Información del SNIESE .....                                    | 22 |
| <b>Tabla 5</b> Ejes y Objetivos del PND 2021-2025 .....                                       | 26 |
| <b>Tabla 6</b> Análisis Profundo del PND .....  | 29 |
| <b>Tabla 7</b> Objetivos Estratégicos del ISTL (Alineación con el PND).....                   | 33 |
| <b>Tabla 8</b> Objetivos Estratégicos y Metas Progresivas 2023-2028 .....                     | 37 |
| <b>Tabla 9</b> Alineación de Objetivos Estratégicos con Ejes Institucionales.....             | 39 |
| <b>Tabla 10</b> Matriz de Articulación PEDI-POA 2023-2028 .....                               | 43 |
| <b>Tabla 11</b> Proyecciones de Crecimiento Institucional .....                               | 47 |
| <b>Tabla 12</b> Líneas de Acción .....  | 52 |
| <b>Tabla 13</b> Líneas de Investigación del ISTL y su Articulación con el PND 2021-2025 ..... | 56 |
| <b>Tabla 14</b> Líneas y Sublíneas de Investigación.....                                      | 58 |
| <b>Tabla 15</b> Matriz de Cronograma PEDI 2023-2028.....                                      | 59 |
| <b>Tabla 16</b> Matriz de Marco Lógico .....  | 68 |
| <b>Tabla 17</b> Presupuesto por Ejes Estratégicos (en USD).....                               | 70 |
| <b>Tabla 18</b> Fuentes de Financiamiento .....   | 71 |
| <b>Tabla 19</b> Proyección por Nuevas Carreras .....  | 71 |
| <b>Tabla 20</b> Sistema de Evaluación Integral .....  | 74 |
| <b>Tabla 21</b> Criterios de Evaluación .....   | 78 |
| <b>Tabla 22</b> Ciclo de Mejora PHVA .....  | 79 |
| <b>Tabla 23</b> Matriz de Autorización de Ajustes .....                                       | 80 |
| <b>Tabla 24</b> Control de Documentación.....   | 82 |
| <b>Tabla 25</b> Sistema Integrado de Comunicación .....                                       | 82 |
| <b>Tabla 26</b> Matriz de Responsabilidades Comunicacionales .....                            | 85 |
| <b>Tabla 27</b> Monitoreo de Implementación .....   | 85 |
| <b>Tabla 28</b> Instrumentos de Control .....   | 86 |
| <b>Tabla 29</b> Registro de Seguimiento POA.....  | 86 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Metodología para la Articulación de Objetivos entre el PEDI 2023-2028 y el PND 2021-2025..... | 28 |
| <b>Figura 2</b> Estrategias del ISTL.....   | 49 |
| <b>Figura 3</b> Líneas de Investigación del ISTL .....  | 55 |
| <b>Figura 4</b> Recursos para Implementación de las Líneas de Acción del PEDI.....                            | 64 |

**PLAN ESTREATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
PEDI  
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO LENDAN**

**CAPÍTULO I  
INTRODUCCIÓN**

**1.1. Presentación**

El presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2023-2028 del Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL) establece la hoja de ruta para el crecimiento y consolidación de la institución en los próximos cinco años. Este plan, elaborado de manera participativa y en concordancia con el marco legal vigente, busca orientar las acciones institucionales hacia el logro de una educación superior de calidad, pertinente e innovadora.

**1.2. Contexto Institucional**

El ISTL, fundado en 1999 y registrado por el CONESUP con el Nro. 17-015 el 21 de septiembre de 2000, es una institución de educación superior particular sin fines de lucro. Su sede principal se encuentra ubicada en el sector de Ñaquito Alto, entre las calles Juan Díaz Oe9 y Paseo de la Universidad, en Quito, Ecuador. El ISTL proyecta un crecimiento significativo para el período 2023-2028, pasando de dos carreras actuales a una oferta diversificada de 20 carreras técnicas y tecnológicas, distribuidas en cuatro áreas estratégicas: Administración y Negocios, Tecnología e Ingeniería, Bienestar, y Servicios. Este crecimiento responde a un análisis exhaustivo de las necesidades del mercado laboral y las tendencias en educación superior.

**1.3. Marco Legal**

- Constitución de la República del Ecuador [2008]
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) [2018]
- Reglamento de Régimen Académico [CES, 2022]

- Modelo de Evaluación Externa 2024 del CACES [2021]
- Estatuto Institucional del ISTL [2022]

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Análisis Externo

##### 2.1.1. Análisis PESTEL

- **Político:**
  - Nuevo marco regulatorio para educación superior técnica y tecnológica
  - Políticas de fomento a la educación técnica
  - Regulaciones del CACES
  - Contexto político nacional
  
- **Económico:**
  - Indicadores macroeconómicos de 2022
  - Nuevos sectores económicos emergentes
  - Situación del sector productivo
  - Mercado laboral técnico y tecnológico
  
- **Social:**
  - Demanda educativa post-pandemia
  - Preferencias en modalidades estudio
  - Necesidades de formación técnica
  - Tendencias sociales en 2022
  
- **Tecnológico:**
  - Infraestructura digital existente
  - Plataformas educativas disponibles
  - Herramientas tecnológicas en 2022
  - Brechas digitales identificadas
  
- **Ambiental:**
  - Normativa ambiental vigente
  - Gestión de residuos en laboratorios

- Eficiencia energética en infraestructura
- Sostenibilidad institucional
  
- **Legal:**
  - Actualizaciones LOES y reglamentos
  - Normativas en modalidades de estudio
  - Requisitos institucionales
  - Marco legal vigente

### *2.1.2. Análisis de Escenarios*

- **Escenario Optimista:** Crecimiento económico sostenido, aumento del poder adquisitivo de la población, mayor inversión en educación y capacitación, y mayor demanda de servicios profesionales en las áreas ofertadas por el ISTL. En este escenario, la institución podría experimentar un aumento en la demanda de sus programas y una mayor inserción laboral de sus graduados.
  
- **Escenario Pesimista:** Estancamiento o recesión económica, disminución del consumo en servicios no esenciales, y mayor competencia por parte de otras instituciones educativas y centros de capacitación. En este escenario, el ISTL enfrentaría desafíos para atraer estudiantes, mantener la calidad de su oferta académica y garantizar la empleabilidad de sus graduados.

### *2.1.3. Análisis de la competencia*

Los principales competidores del ISTL son institutos de estética y asesoría de imagen, y centros de capacitación que ofrecen cursos no reconocidos por la SENESCYT, con precios más bajos y una oferta más amplia. En el ámbito de la educación superior, existen pocas instituciones que ofrezcan carreras técnicas y tecnológicas en las áreas de estética y asesoría de imagen, y ninguna que ofrezca la nueva oferta académica que el ISTL propone. Esta situación representa una oportunidad para que el ISTL se posicione como líder en estas áreas, ofreciendo programas de calidad, reconocidos por la SENESCYT, con un enfoque socioformativo que responda a las demandas del mercado laboral y en modalidades de estudio presencial, híbrida y en línea.

#### *2.1.4. Análisis del mercado laboral*

El análisis del mercado laboral ecuatoriano revela demanda creciente en las siguientes áreas:

- Administración y Negocios: Alta demanda en marketing digital, big data y gestión empresarial.
- Tecnología e Ingeniería: Fuerte demanda en construcción, mecánica y seguridad industrial.
- Salud y Bienestar: Creciente demanda en dermatocosmiatría, tricología y rehabilitación.
- Servicios: Demanda significativa en turismo y educación intercultural.

#### *2.1.5. Modalidades de Estudio y Planificación de Crecimiento*

El análisis del mercado laboral y las tendencias educativas revela una demanda creciente por modalidades de estudio flexibles. El ISTL planifica implementar una oferta académica diversificada que incluye modalidades presencial, híbrida y en línea, adaptándose así a las necesidades de diferentes segmentos de estudiantes.

La planificación estratégica 2023-2028 contempla un crecimiento significativo mediante la implementación de 18 nuevas carreras, distribuidas en las siguientes áreas:

- a) Área de Administración y Negocios:
  - Marketing Digital
  - Big Data e Inteligencia de Negocios
  - Administración de Empresas
  - Contabilidad y Auditoría
  - Talento Humano
  - Ventas y Negociación
- b) Área de Tecnología e Ingeniería:
  - Construcción
  - Mecánica Automotriz

- Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales
- Desarrollo de Software
- Tecnologías de la Información
- Telecomunicaciones

c) Área de Bienestar:

- Tricología y Cosmiatría
- Dermatocosmiatría
- Rehabilitación Física
- Nutrición y Dietética

d) Área de Servicios:

- Planificación de Proyectos Turísticos
- Educación Intercultural Bilingüe

**Plan de Implementación por Fases:**

**1. Fase Inicial (2025):**

- Implementación de 6 carreras prioritarias
- Proyección: 60 estudiantes por carrera
- Total: 360 nuevos estudiantes

**2. Fase de Expansión (2026):**

- Implementación de 6 carreras adicionales
- Consolidación de primeras carreras
- Total acumulado: 720 estudiantes en nuevas carreras

**3. Fase de Consolidación (2027):**

- Implementación de últimas 6 carreras
- Fortalecimiento de programas existentes
- Total acumulado: 1080 estudiantes en nuevas carreras

#### 4. Fase de Optimización (2028):

- Consolidación de todas las carreras
- Incremento a 80 estudiantes por carrera
- Total proyectado: 1440 estudiantes en nuevas carreras

Este crecimiento planificado se sustenta en:

- Estudios de demanda del mercado
- Análisis de capacidad institucional
- Plan de inversión en infraestructura
- Desarrollo gradual de capacidades docentes
- Sistema de aseguramiento de la calidad

##### 2.1.6. *Tendencias en Educación Superior*

- **Internacionalización:** Se observa una creciente tendencia hacia la internacionalización de la educación superior, con un mayor énfasis en la movilidad estudiantil y docente, la cooperación internacional en investigación y la adopción de estándares de calidad internacionales. El ISTL puede aprovechar esta tendencia para establecer alianzas con instituciones extranjeras, promover la movilidad de sus estudiantes y docentes, y participar en proyectos de investigación internacionales.
- **Flexibilidad y modalidades de estudio:** Existe una demanda creciente de modalidades de estudio flexibles, como la educación en línea, a distancia e híbrida. Estas modalidades permiten a los estudiantes acceder a la educación superior de manera más accesible y adaptada a sus necesidades y estilos de vida. El ISTL, al ofrecer modalidades presencial, híbrida y en línea, estaría respondiendo a esta tendencia y ampliando su alcance.
- **Enfoque por competencias:** El enfoque por competencias se ha consolidado como un modelo educativo centrado en el desarrollo de habilidades y destrezas prácticas, relevantes para el mundo laboral. El ISTL, con su modelo educativo

socioformativo, se alinea con esta tendencia al promover el aprendizaje activo, la resolución de problemas y el desarrollo de competencias genéricas y específicas.

- **Educación basada en la evidencia:** La toma de decisiones basada en evidencia es una tendencia creciente en la educación superior. Esto implica utilizar datos e información rigurosa para evaluar la eficacia de los programas y tomar decisiones informadas sobre mejoras y ajustes. El ISTL, al incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación en su sistema de planificación, estaría adoptando este enfoque.

#### *2.1.7. Políticas y Regulaciones Gubernamentales*

- **Plan Nacional de Desarrollo:** El Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 “Creando Oportunidades” establece como objetivos estratégicos el desarrollo del talento humano, la innovación y la productividad. La ampliación de la oferta académica del ISTL con carreras técnicas y tecnológicas en áreas de alta demanda se alinea con estos objetivos y contribuye al desarrollo del país.
- **Políticas de ciencia, tecnología e innovación:** El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas para fomentar la investigación científica, la innovación y el desarrollo tecnológico en el país. El ISTL puede aprovechar estas políticas para acceder a financiamiento y recursos para sus proyectos de investigación e innovación.
- **Regulación del Sistema de Educación Superior:** La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Reglamento de Régimen Académico establecen los requisitos y estándares de calidad que deben cumplir las instituciones de educación superior en Ecuador. El ISTL debe cumplir con estas normativas para garantizar la calidad y pertinencia de sus programas académicos.

## **2.2. Análisis Interno**

### *2.2.1. Análisis FODA institucional*

El análisis FODA institucional es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución. En el contexto

del Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL), este análisis es fundamental para guiar la toma de decisiones y el desarrollo de planes de mejoramiento.

En la Tabla 1 se presenta el análisis FODA del ISTL, elaborado con la participación de autoridades, personal administrativo, docentes y estudiantes.

**Tabla 1**  
*Matriz FODA*

| <b>Fortalezas</b>                          | <b>Debilidades</b>                          |
|--|---|
| Infraestructura y equipamiento moderno     | Limitada oferta académica actual            |
| Personal docente especializado             | Procesos investigación incipientes          |
| Ubicación estratégica                      | Seguimiento a graduados débil               |
| Laboratorios equipados para cada carrera   | Vinculación al sector productivo            |
| Sistema de gestión de calidad implementado | Automatización administrativa en desarrollo |
| Experiencia en carreras técnicas           | Producción científica                       |
| Convenios institucionales activos          |   |

| <b>Oportunidades</b>                   | <b>Amenazas</b>                     |
|--|-------------------------------------|
| Demanda creciente de formación técnica | Competencia institucional creciente |
| Nuevas modalidades de estudio          | Cambios regulatorios frecuentes     |

| Oportunidades                             | Amenazas                          |
|---|-----------------------------------|
| Alianzas internacionales potenciales      | Situación económica variable      |
| Fondos para desarrollo institucional      | Deserción estudiantil potencial   |
| Sectores emergentes en el mercado laboral | Velocidad de cambios tecnológicos |
| Proyectos de investigación aplicada       | Resistencia al cambio             |
| Programas de vinculación comunitaria      |                                   |

### 2.2.2. Evaluación de Factores Externos

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta estratégica que permite al Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL) evaluar y priorizar las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo. Se utiliza para identificar y analizar los factores externos clave que pueden afectar el desempeño y la competitividad del ISTL.

La matriz EFE se construye asignando un peso a cada factor externo en función de su importancia relativa para el ISTL, y luego calificando el impacto de cada factor en una escala que va desde 1 (poco impacto) hasta 4 (gran impacto). Al multiplicar el peso de cada factor por su calificación de impacto, se obtiene un puntaje ponderado que permite priorizar los factores externos más relevantes para el ISTL.

En la Tabla 2 se presenta la matriz EFE para el ISTL.

**Tabla 2**  
*Matriz EFE*

| Oportunidades                             | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|------|--------------|-----------------|
| Demanda creciente de formación técnica    | 0.15 | 4            | 0.60            |
| Nuevas modalidades de estudio             | 0.12 | 4            | 0.48            |
| Alianzas internacionales potenciales      | 0.08 | 3            | 0.24            |
| Fondos para desarrollo institucional      | 0.10 | 3            | 0.30            |
| Sectores emergentes en el mercado laboral | 0.10 | 4            | 0.40            |

| Amenazas                            | Peso        | Calificación | Total Ponderado |
|-------------------------------------|-------------|--------------|-----------------|
| Competencia institucional creciente | 0.15        | 2            | 0.30            |
| Cambios regulatorios frecuentes     | 0.10        | 2            | 0.20            |
| Situación económica variable        | 0.08        | 1            | 0.08            |
| Deserción estudiantil potencial     | 0.07        | 2            | 0.14            |
| Velocidad de cambios tecnológicos   | 0.05        | 2            | 0.10            |
| <b>Total</b>                        | <b>1.00</b> |              | <b>2.84</b>     |

### 2.2.3. Evaluación de Factores Internos

La Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta estratégica que permite al Instituto Superior Tecnológico Libertad (ISTL) analizar y evaluar sus fortalezas y

debilidades internas, con el objetivo de identificar áreas de mejora y potenciar sus ventajas competitivas.

La matriz EFI se construye asignando un peso a cada factor interno en función de su importancia relativa para el ISTL, y luego calificando el desempeño del ISTL en cada factor en una escala que va desde 1 (debilidad mayor) hasta 4 (fortaleza mayor). Al multiplicar el peso de cada factor por su calificación de desempeño, se obtiene un puntaje ponderado que permite priorizar las fortalezas y debilidades más relevantes para el ISTL.

En la Tabla 3 se presenta la matriz EFI para el ISTL.

**Tabla 3**  
*Matriz EFI*

| <b>Fortalezas</b>                          | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total Ponderado</b> |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| Infraestructura y equipamiento moderno     | 0.15        | 4                   | 0.60                   |
| Personal docente especializado             | 0.12        | 4                   | 0.48                   |
| Ubicación estratégica                      | 0.10        | 4                   | 0.40                   |
| Laboratorios equipados para cada carrera   | 0.08        | 3                   | 0.24                   |
| Sistema de gestión de calidad implementado | 0.10        | 3                   | 0.30                   |

| <b>Debilidades</b>                 | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total Ponderado</b> |
|------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| Limitada oferta académica actual   | 0.15        | 1                   | 0.15                   |
| Procesos investigación incipientes | 0.10        | 1                   | 0.10                   |

| Debilidades                                 | Peso     | Calificación | Total Ponderado |
|---|----------|--------------|-----------------|
| Seguimiento a graduados débil               | 0.08     | 2            | 0.16            |
| Vinculación al sector productivo            | 0.07     | 2            | 0.14            |
| Automatización administrativa en desarrollo | 0.05     | 2            | 0.10            |
| <b>Total</b>                                | <b>1</b> |              | <b>2.67</b>     |

#### 2.2.4. Conclusiones del Análisis

##### 1. Evaluación Externa (2.84)

- Puntuación superior a la media (2.5) indica posición externa favorable
- Mayor peso en oportunidades de expansión y demanda creciente
- Principales amenazas: competencia y cambios regulatorios
- Estrategias requeridas: aprovechamiento de demanda y diferenciación

##### 2. Evaluación Interna (2.67)

- Puntuación ligeramente superior a la media
- Fortalezas sólidas en infraestructura y personal
- Debilidades significativas en investigación y oferta académica
- Estrategias requeridas: diversificación y fortalecimiento institucional

##### 3. Recomendaciones Estratégicas

- Priorizar ampliación de oferta académica
- Fortalecer el sistema de investigación
- Implementar sistema robusto de seguimiento a graduados
- Desarrollar alianzas estratégicas con el sector productivo
- Acelerar procesos de automatización

##### 4. Prioridades de Implementación

- Corto plazo: automatización y seguimiento graduados
- Mediano plazo: nuevas carreras y modalidades
- Largo plazo: consolidación de la investigación y la vinculación

### 2.3. Análisis de la Situación Actual y Relación con el PEDI 2017-2021

El ISTL se encuentra en un momento crucial que exige una actualización de su PEDI. El PEDI 2017-2021, que no ha sido actualizado desde su creación, presenta limitaciones que ya no reflejan la realidad actual de la institución ni los desafíos del entorno.

#### 2.3.1. Diagnóstico Interno del PEDI 2017-2021

- **Oferta académica limitada:** El PEDI anterior se centraba en dos carreras principales (Tecnología en Estética Integral y Tecnología en Asesoría de Imagen), con dos carreras técnicas rediseñadas y dos carreras tecnológicas inactivas. Esta oferta limitada no responde a las demandas actuales del mercado laboral ni a las necesidades de desarrollo del país.
- **Modelo educativo desactualizado:** Si bien el modelo educativo basado en resultados de aprendizaje es valioso, la falta de actualizaciones ha llevado a un estancamiento en la adopción de enfoques pedagógicos innovadores y pertinentes a las nuevas necesidades del mercado laboral. Esto puede afectar la calidad de la formación y la competitividad de los graduados.
- **Infraestructura y tecnología insuficientes:** El crecimiento de la institución y la incorporación de nuevas carreras demandan una mejora en la infraestructura física y tecnológica para garantizar un ambiente de aprendizaje adecuado.
- **Gestión del talento humano:** El PEDI 2017-2021 no aborda de manera exhaustiva los desafíos actuales en la gestión del talento humano. Es necesario fortalecer los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal, así como promover la equidad de género y la transparencia para asegurar un equipo docente y administrativo altamente calificado y motivado.

#### 2.3.2. Diagnóstico Externo del PEDI 2017-2021

- **Evolución del mercado laboral:** El mercado laboral ha experimentado cambios significativos, demandando profesionales con habilidades en áreas emergentes

como tecnología, sostenibilidad y gestión empresarial. La oferta académica actual del ISTL no responde completamente a estas nuevas demandas, lo que puede afectar la empleabilidad de sus graduados.

- **Avances tecnológicos:** La rápida evolución tecnológica exige que las instituciones educativas se mantengan a la vanguardia en la adopción de nuevas herramientas y metodologías de enseñanza. El PEDI anterior no contempla estrategias para incorporar estas innovaciones, lo que puede poner al ISTL en desventaja frente a otras instituciones.
- **Plan Nacional de Desarrollo (PND):** El PND 2021-2025 establece prioridades nacionales en áreas como reactivación económica, inclusión social, sostenibilidad ambiental y modernización del Estado. La falta de alineación del PEDI anterior con estos objetivos limita la capacidad del ISTL para contribuir al desarrollo del país y acceder a posibles fuentes de financiamiento público.

### *2.3.3. Conclusión*

El análisis del PEDI 2017-2021 revela que este documento ya no es adecuado para guiar el desarrollo del ISTL. La falta de actualización, la oferta académica limitada, el modelo educativo estático y la falta de atención a las nuevas demandas del mercado laboral y a las prioridades nacionales hacen necesaria la elaboración de un nuevo PEDI. Este nuevo plan debe ser más ambicioso, innovador y alineado con las necesidades actuales del ISTL y del país, incorporando nuevas carreras que respondan a las demandas del mercado laboral y aprovechando los avances tecnológicos para mejorar la calidad de la educación.

## **2.4. Gestión Institucional**

### *2.4.1. Estructura Organizacional*

El ISTL cuenta con una estructura organizacional definida en su Estatuto, que establece los roles y responsabilidades de los diferentes órganos de gobierno, como el Órgano Colegiado Superior (OCS) y el Consejo de Regentes, y las unidades administrativas y académicas, como la Dirección Académica, la Coordinación de Bienestar Institucional y las Coordinaciones de Investigación y Vinculación con la Sociedad. Esta estructura ha demostrado ser eficaz en la gestión de las dos carreras presenciales que actualmente ofrece el instituto (Tecnología Superior en Estética Integral y Tecnología Superior en

Asesoría de Imagen). Sin embargo, se prevé que la ampliación de la oferta académica y la incorporación de nuevas modalidades de estudio requerirán ajustes en esta estructura para garantizar una gestión eficiente y eficaz. Se evaluará la necesidad de crear nuevas unidades o departamentos para gestionar las nuevas carreras y modalidades, así como revisar los procesos y procedimientos existentes para adaptarlos a los nuevos retos.

#### *2.4.2. Talento Humano*

El ISTL cuenta con un equipo directivo y administrativo comprometido con la misión y visión de la institución, que ha demostrado su capacidad para gestionar las actividades académicas y administrativas de las carreras actuales. Sin embargo, la ampliación de la oferta académica y la incorporación de nuevas modalidades de estudio requerirán fortalecer el equipo con personal especializado en áreas como marketing digital, gestión de proyectos, tecnología educativa, diseño curricular y docencia en línea. Se implementará un plan de capacitación para el personal existente y se realizarán nuevas contrataciones para cubrir las necesidades específicas de las nuevas carreras y modalidades.

#### *2.4.3. Recursos Financieros*

Actualmente, el ISTL se autofinancia con recursos propios provenientes de matrículas, aranceles y servicios, como la venta de productos cosméticos de la marca Neuro Cosmetics y la atención al público en las cabinas de spa y el área de peluquería. Estos ingresos han permitido mantener la operación de la institución y financiar la adquisición de infraestructura y equipamiento moderno. Sin embargo, la ampliación de la oferta académica y la incorporación de nuevas modalidades de estudio requerirán una mayor inversión en recursos financieros. Se evaluará la sostenibilidad financiera de la institución a largo plazo y se explorarán nuevas fuentes de financiamiento, como alianzas con empresas, fondos concursables y programas de becas y créditos educativos.

#### *2.4.4. Tecnología*

El ISTL cuenta con una infraestructura tecnológica que soporta las actividades académicas y administrativas actuales, incluyendo equipos de cómputo, software especializado y conectividad a internet. Sin embargo, esta infraestructura debe ser

fortalecida para implementar nuevas carreras y modalidades de estudio, como la híbrida y en línea. Se prevé la adquisición de nuevas plataformas de aprendizaje en línea, herramientas de videoconferencia, software especializado y equipos de cómputo, así como la ampliación del ancho de banda y la mejora de la conectividad a internet.

## 2.5. Gestión Académica

### 2.5.1. *Modelo Educativo Socioformativo*

El modelo educativo socioformativo del ISTL, basado en la investigación-acción participativa, constituirá una fortaleza para la institución y se mantendrá como eje central de la formación en las nuevas carreras y modalidades de estudio. Se adaptarán las estrategias y metodologías de enseñanza-aprendizaje a las características de cada programa y a las necesidades de los estudiantes, garantizando una formación integral y de calidad.

### 2.5.2. *Procesos de Enseñanza-Aprendizaje*

El ISTL utiliza una variedad de métodos y técnicas de enseñanza, como clases magistrales, talleres, laboratorios y proyectos. Se evaluará la eficacia de estos métodos y su adecuación a las nuevas carreras y modalidades de estudio, considerando la incorporación de nuevas metodologías activas y participativas, como el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje colaborativo y el uso de simuladores y realidad virtual. Se buscará fortalecer el uso de las TIC en el proceso educativo, tanto en la modalidad presencial como en las modalidades híbrida y en línea.

### 2.5.3. *Evaluación del Aprendizaje*

El ISTL cuenta con un sistema de evaluación del aprendizaje que combina evaluaciones formativas y sumativas, alineado con el enfoque socioformativo. Se evaluará la eficacia de este sistema y se considerará la incorporación de nuevas herramientas y técnicas de evaluación, como rúbricas, portafolios y evaluaciones auténticas, que permitan valorar el desarrollo de competencias y el logro de los resultados de aprendizaje.

#### 2.5.4. Investigación

La investigación aplicada es un área de mejora para el ISTL. Se buscará fortalecer la cultura de investigación en la institución, promoviendo la participación de docentes y estudiantes en proyectos de investigación, creando espacios de difusión y divulgación de los resultados, y estableciendo alianzas con otras instituciones y empresas para realizar investigaciones conjuntas. Se dará prioridad a líneas de investigación que respondan a las necesidades del entorno y a los desafíos de las nuevas carreras, fomentando la innovación y el desarrollo tecnológico.

#### 2.5.5. Vinculación con la Sociedad

Se buscará ampliar y fortalecer la vinculación con la sociedad en las nuevas áreas de formación, estableciendo convenios de cooperación con empresas e instituciones de los sectores relevantes. Se promoverá la participación de estudiantes y docentes en proyectos de servicio comunitario y prácticas preprofesionales, aprovechando la infraestructura y equipamiento del instituto para que los estudiantes cumplan con las 240 horas de prácticas preprofesionales y 60 horas de vinculación con la sociedad requeridas para su titulación.

#### 2.6. Análisis de la Información del SNIESE

El análisis de la información del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE) se presenta en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Análisis de la Información del SNIESE*

| Indicador   | ISTL | Promedio Nacional | Observaciones   |
|---|------|-------------------|---|
| Tasa de graduación (carreras técnicas y tecnológicas) | 89%  | 80%               | El ISTL supera el promedio nacional en ambas carreras, lo que indica un buen desempeño en la formación de sus estudiantes y la efectividad de sus programas académicos. |
| Tasa de retención                                     | 78%  | 85%               | El ISTL tiene una tasa de retención inferior al promedio nacional, lo que   |

| Indicador              | ISTL       | Promedio Nacional  | Observaciones  |
|------------------------|------------|--------------------|--|
|                        |            |                    | indica que existe un porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios antes de graduarse. Es necesario investigar las causas de esta deserción y diseñar estrategias para mejorar la retención, como programas de tutorías, acompañamiento académico y apoyo psicosocial.                        |
| Oferta académica       | 2 carreras | Baja               | La oferta académica actual del ISTL es limitada en comparación con otras instituciones de educación superior. Existe una oportunidad de ampliar la oferta con nuevas carreras técnicas y tecnológicas en áreas emergentes y tradicionales, como las identificadas en el estudio de mercado.          |
| Modalidades de estudio | Presencial | Mayoría presencial | La mayoría de las instituciones de educación superior en Ecuador ofrecen sus programas en modalidad presencial. El ISTL puede diferenciarse de la competencia al ofrecer modalidades de estudio más flexibles, como la híbrida y en línea, que han ganado popularidad tras la pandemia por COVID-19. |

*Nota.* La Tabla 4 revela que el ISTL presenta una tasa de graduación del 89% en la carrera de Tecnología Superior en Estética Integral y del 92% en la carrera de Tecnología Superior en Asesoría de Imagen, ambas superiores al promedio nacional para carreras técnicas y tecnológicas (80%). Sin embargo, la tasa de retención del ISTL es del 78%, inferior al promedio nacional (85%). Estos datos evidencian la necesidad de fortalecer las estrategias de acompañamiento estudiantil y mejorar la retención de los estudiantes, especialmente durante el primer año de estudios. Fuente: SNIесе. Elaborado por las autoras.

Adicionalmente, el análisis de la información del SNIесе sobre otras instituciones de educación superior muestra una escasa oferta de carreras técnicas y tecnológicas en las áreas emergentes y tradicionales identificadas en el estudio de mercado. Esto confirma la existencia de una demanda insatisfecha de profesionales en estas áreas, lo que representa una oportunidad para el ISTL de ampliar su oferta académica y posicionarse como un referente en la formación técnica y tecnológica.

El análisis de la información del SNIESE también revela que la mayoría de las instituciones de educación superior en Ecuador ofrecen sus programas únicamente en modalidad presencial. Esto indica una oportunidad para el ISTL de diferenciarse de la competencia al ofrecer modalidades de estudio más flexibles, como la híbrida y en línea, que respondan a las necesidades de los estudiantes y a las tendencias actuales en educación superior.

El análisis situacional presentado en el Capítulo II fundamenta la definición de elementos orientadores institucionales. A partir de las fortalezas identificadas en el análisis FODA, las oportunidades del entorno y considerando los desafíos detectados, se establece la siguiente declaración de misión, visión y objetivos estratégicos que guiarán el desarrollo institucional durante el período 2023-2028.

## CAPÍTULO III

### MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL), en cumplimiento de su Estatuto Institucional, 2022 y considerando los resultados del análisis situacional, establece la siguiente misión, visión y objetivos estratégicos para guiar su desarrollo en el período 2023-2028:

#### 3.1. Misión

Somos una institución tecnológica de educación superior que forma profesionales integrales, competentes y responsables, con una visión crítica y creativa, capaces de contribuir al desarrollo sostenible del país y al bienestar de la sociedad.

#### 3.2. Visión

El Instituto Superior Tecnológico LENDAN aspira a ser una institución líder y reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia de su formación tecnológica, la pertinencia de su oferta académica, la innovación de sus procesos y la calidad de sus egresados.

#### 3.3. Valores Institucionales

- Respeto
- Integridad
- Compromiso social
- Equidad
- Responsabilidad
- Autoevaluación
- Honestidad
- Tolerancia

#### 3.4. Objetivos Estratégicos

##### *3.4.1. Análisis del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2021-2025*

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) de Ecuador titulado "Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025", establece la hoja de ruta del gobierno ecuatoriano para los próximos años. se estructura en cinco ejes principales: Económico, Social, Seguridad Integral, Transición Ecológica e Institucional. Cada eje tiene objetivos específicos que buscan impulsar el desarrollo del país de manera integral.

En la Tabla 5 se presentan los ejes y objetivos del PND 2021-2025.

**Tabla 5**

*Ejes y Objetivos del PND 2021-2025*

| Eje  | Objetivo   |
|--|--|
| <p>Económico:</p> <p>Impulsar la reactivación económica, la creación de empleo y la atracción de inversiones.</p>                                      | <p>1. Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.</p>  |
|  | <p>2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional.</p> |
|  | <p>3. Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular.</p>                       |
|  | <p>4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.</p>  |
| <p>Social:</p> <p>Garantizar derechos y mejorar la calidad de vida de la población, con énfasis en educación, salud, vivienda y protección social.</p> | <p>5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.</p>   |
|  | <p>6. Garantizar el derecho a la salud integral, gratuita y de calidad.</p>  |
|  | <p>7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.</p>   |

| Eje  | Objetivo  |
|--|---|
|  | 8. Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.  |
| Seguridad Integral:<br><br>Fortalecer la seguridad ciudadana, la justicia y la lucha contra la corrupción.                                   | 9. Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos.   |
|  | 10. Garantizar la soberanía nacional, integridad territorial y seguridad del Estado.  |
| Transición Ecológica:<br><br>Promover la sostenibilidad ambiental, la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático. | 11. Conservar, restaurar, proteger y hacer un uso sostenible de los recursos naturales.   |
|  | 12. Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático.  |
|  | 13. Promover la gestión integral de los recursos hídricos.  |
| Institucional:<br><br>Modernizar el Estado, fortalecer la democracia y promover la participación ciudadana.                                  | 14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía. |
|  | 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.  |
|  | 16. Promover la integración regional, la inserción estratégica del país en el mundo y garantizar los derechos de las personas en situación de movilidad humana.             |

*Nota.* La Tabla 5 muestra los ejes y objetivos del PND. El Eje Económico se enfoca en la reactivación económica, la creación de empleo y la atracción de inversiones, fomentando la productividad y competitividad en diversos sectores. El Eje Social busca garantizar los derechos y mejorar la calidad de vida de la población, con énfasis en áreas como educación, salud, vivienda y protección social. El Eje de Seguridad Integral se centra en fortalecer la seguridad ciudadana, la justicia y la lucha contra la corrupción. El Eje de Transición Ecológica promueve la sostenibilidad ambiental, la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio

climático. Finalmente, el Eje Institucional busca modernizar el Estado, fortalecer la democracia y promover la participación ciudadana. Fuente: Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Elaborado por las autoras.

### 3.4.2. Metodología para la Articulación de Objetivos

Para asegurar una articulación efectiva entre los objetivos del PEDI y el PND, se seguirá la metodología que se presenta en la Figura 1.

#### Figura 1

Metodología para la Articulación de Objetivos entre el PEDI 2023-2028 y el PND 2021-2025



*Nota.* La Figura 1 muestra la metodología para articular los objetivos del PEDI con el PND, que consiste en analizar en detalle el PND para identificar prioridades y contexto, alinear estratégicamente los objetivos de ambos planes buscando coherencia, complementariedad y especificidad, diseñar acciones concretas con indicadores de impacto, realizar un seguimiento y evaluación continua, y fomentar la comunicación y participación de los actores involucrados. Fuente: Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Elaborado por las autoras.

A continuación, se detalla la metodología paso a paso.

#### 3.4.2.1. Análisis Profundo del PND

**Tabla 6**  
*Análisis Profundo del PND*

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Comprensión exhaustiva        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lectura detallada:</b> Examinar minuciosamente el documento del PND, prestando atención a los objetivos, metas, indicadores y acciones propuestas en cada eje.</li> <li>• <b>Investigación complementaria:</b> Consultar informes, análisis y estudios relacionados con el PND para obtener una visión más amplia de su contexto y alcance.</li> <li>• <b>Identificación de tendencias:</b> Analizar las tendencias y desafíos actuales en los ámbitos económico, social, ambiental e institucional para comprender mejor el contexto en el que se enmarca el PND.</li> </ul>  |
| Identificación de prioridades | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de la misión y visión:</b> Evaluar cómo los objetivos del PND se relacionan con la misión, visión y valores del ISTL.</li> <li>• <b>Consulta a actores clave:</b> Involucrar a la comunidad educativa, docentes, personal administrativo y otros actores relevantes para identificar los objetivos del PND que son más prioritarios para el ISTL.</li> <li>• <b>Evaluación de capacidades:</b> Considerar las fortalezas, debilidades y recursos del ISTL para determinar qué objetivos del PND puede abordar de manera más efectiva.</li> </ul>                      |
| Análisis de contexto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entorno socioeconómico:</b> Evaluar las condiciones socioeconómicas del país y de la región donde se encuentra el ISTL, para identificar las necesidades y oportunidades más relevantes.</li> <li>• <b>Demanda laboral:</b> Analizar las tendencias del mercado laboral para determinar qué habilidades y competencias son más demandadas por los empleadores.</li> <li>• <b>Avances tecnológicos:</b> Considerar los avances tecnológicos relevantes para la educación técnica y tecnológica, y cómo el ISTL puede aprovecharlos para mejorar su oferta educativa.</li> </ul> |

### 3.4.2.2. Alineación Estratégica

|            |   |
|------------|---|
| Coherencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión de los objetivos estratégicos del ISTL:</b> Asegurar que cada objetivo estratégico del ISTL contribuya directamente al logro de al menos uno de los objetivos prioritarios del PND.</li> <li>• <b>Ajuste de objetivos:</b> Si es necesario, ajustar los objetivos estratégicos del ISTL para garantizar su alineación con el PND.</li> </ul> |
|------------|---|

|                   |  |
|-------------------|--|
| Complementariedad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecimiento de metas:</b> Definir metas específicas y medibles para cada objetivo estratégico del ISTL, que sean coherentes con las metas del PND.</li> <li>• <b>Identificación de sinergias:</b> Buscar áreas donde las acciones del ISTL puedan complementar y potenciar las estrategias del PND.</li> <li>• <b>Colaboración:</b> Establecer alianzas con otras instituciones y organizaciones para trabajar conjuntamente en el logro de los objetivos compartidos.</li> <li>• <b>Aprovechamiento de recursos:</b> Identificar oportunidades para aprovechar los recursos y programas del gobierno nacional en beneficio del ISTL.</li> </ul> |
| Especificidad     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definición de acciones concretas:</b> Traducir los objetivos estratégicos del ISTL en acciones específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART).</li> <li>• <b>Asignación de responsabilidades:</b> Asignar responsables claros para cada acción y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.</li> <li>• <b>Consideración de recursos:</b> Asegurar que las acciones propuestas sean realistas y viables, considerando los recursos disponibles del ISTL.</li> </ul>  |

### 3.4.2.3. *Diseño de Acciones Concretas*

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Planificación detallada | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboración de cronogramas:</b> Establecer plazos realistas para cada actividad, considerando los recursos disponibles y los posibles obstáculos.</li> <li>• <b>Asignación de presupuesto:</b> Asignar recursos financieros adecuados para cada acción, garantizando su viabilidad.</li> <li>• <b>Identificación de riesgos:</b> Identificar los posibles riesgos que podrían afectar el cumplimiento de las acciones y desarrollar planes de contingencia.</li> </ul> |
| Indicadores de impacto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selección de indicadores:</b> Elegir indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir el progreso y el impacto de las acciones del ISTL.</li> <li>• <b>Establecimiento de líneas de base:</b> Recopilar datos de referencia para poder comparar los resultados obtenidos con la situación inicial.</li> </ul>   |

Flexibilidad

- **Seguimiento periódico:** Realizar un seguimiento periódico de los indicadores para evaluar el desempeño y hacer ajustes si es necesario.
- **Adaptación a los cambios:** Estar preparados para adaptar el plan de acción a los cambios en el entorno, las prioridades del PND o las necesidades de la comunidad educativa.
- **Revisión periódica:** Revisar periódicamente el PEDI para asegurar que siga siendo relevante y efectivo.

#### 3.4.2.4. Seguimiento y Evaluación Continua

Monitoreo regular

- **Recopilación de datos:** Recopilar datos de manera sistemática sobre los indicadores de impacto establecidos.
- **Análisis de datos:** Analizar los datos recopilados para evaluar el progreso y identificar áreas de mejora.
- **Informes de seguimiento:** Elaborar informes periódicos que presenten los resultados del monitoreo y las recomendaciones para mejorar la implementación del PEDI.

Evaluación

- **Evaluación de impacto:** Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto real de las acciones del PEDI en el logro de los objetivos del PND.
- **Evaluación de procesos:** Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de implementación del PEDI.
- **Aprendizaje y mejora:** Utilizar los resultados de las evaluaciones para aprender de la experiencia y mejorar continuamente el PEDI.

#### 3.4.2.5. Comunicación y Participación

Transparencia

- **Difusión del PEDI:** Dar a conocer el PEDI a todos los miembros de la comunidad educativa y otros actores relevantes.
- **Rendición de cuentas:** Informar periódicamente sobre los avances y resultados del PEDI.
- **Espacios de diálogo:** Crear espacios de diálogo para recibir retroalimentación y sugerencias de mejora.

|               |  |
|---------------|--|
| Participación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Involucramiento de la comunidad educativa:</b> Fomentar la participación activa de estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia en el diseño, implementación y seguimiento del PEDI.</li> <li>• <b>Creación de comités:</b> Establecer comités de seguimiento y evaluación del PEDI, con representación de los diferentes actores involucrados.</li> <li>• <b>Consultas y encuestas:</b> Realizar consultas y encuestas para recoger las opiniones y necesidades de la comunidad educativa.</li> </ul> |
| Colaboración  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alianzas estratégicas:</b> Establecer alianzas con otras instituciones educativas, empresas, organizaciones sociales y gubernamentales para trabajar conjuntamente en el logro de los objetivos del PEDI.</li> <li>• <b>Redes de colaboración:</b> Participar en redes y plataformas de colaboración para compartir experiencias y buenas prácticas.</li> <li>• <b>Intercambio de conocimientos:</b> Fomentar el intercambio de conocimientos y recursos con otras instituciones.</li> </ul>                                 |

*Nota.* Al seguir esta metodología, el ISTL alinea sus esfuerzos con las prioridades nacionales, maximizando su contribución al desarrollo del país y garantizando una educación técnica y tecnológica de calidad, pertinente y relevante para las necesidades actuales y futuras. Elaborado por las autoras.

### 3.4.3. *Objetivos Estratégicos del PEDI*

La declaración de los objetivos estratégicos es la parte central de la elaboración del PEDI porque define la dirección y las metas a largo plazo de la institución. Estos objetivos establecen el marco para todas las acciones y decisiones estratégicas, asegurando que los esfuerzos de la institución estén alineados con su misión, visión y valores declarados en el Estatuto Institucional. Además, al alinearse con el PND, se garantiza que la institución contribuye al logro de las prioridades nacionales, fomentando una mayor coherencia y sinergia entre las políticas públicas y las iniciativas institucionales. Esto crea una base sólida para la planificación operativa y la evaluación del desempeño, facilitando un seguimiento efectivo y una gestión orientada a resultados.

La Tabla 7 muestra los objetivos estratégicos del ISTL y su alineación con el PND 2021-2025.

**Tabla 7**

*Objetivos Estratégicos del ISTL (Alineación con el PND)*

| Objetivo Estratégico   | Eje del PND                      | Análisis Detallado  |
|--|----------------------------------|---|
| <p>OE1. Optimizar la planificación institucional y la gestión social para contribuir al desarrollo de la educación técnica y tecnológica del país.</p> | <p>Institucional y Económico</p> | <p>Este objetivo busca fortalecer la capacidad de gestión del ISTL para alcanzar la acreditación institucional y cumplir con los estándares de calidad del CACES. Se alinea con el eje institucional del PND al promover la modernización del Estado y la eficiencia en los procesos, y con el eje económico al impulsar la formación de profesionales técnicos que contribuyan a la reactivación económica y la generación de empleo.</p> <p>Se fortalece mediante: 1. Sistema integrado de información 2. Gestión estratégica de alianzas 3. Procesos automatizados. 4. Red de cooperación interinstitucional.</p> <p>Se fortalece el aseguramiento interno de la calidad mediante: 1. Sistema de gestión de calidad documentado 2. Procesos de autoevaluación periódicos 3. Mecanismos de mejora continua 4. Cultura de calidad institucional.</p> |
| <p>OE2. Garantizar la funcionalidad, accesibilidad, conectividad y seguridad de la infraestructura física y tecnológica institucional.</p>             | <p>Social</p>                    | <p>Este objetivo busca mejorar la calidad de la infraestructura y los recursos tecnológicos del ISTL para garantizar un ambiente de aprendizaje adecuado, seguro y alineado con los estándares de acreditación. Se alinea con el eje social del PND al mejorar la calidad de vida de la comunidad educativa y garantizar el acceso a una educación de calidad. Además, la inversión en infraestructura tecnológica contribuye a la modernización del Estado.</p>  |
| <p>OE3. Implementar procesos de gestión de talento humano</p>  | <p>Social e Institucional</p>    | <p>Este objetivo se alinea con los ejes social e institucional del PND al</p>   |

| Objetivo Estratégico   | Eje del PND               | Análisis Detallado   |
|--|---------------------------|--|
| <p>basados en la selección, evaluación del desempeño y capacitación continua, promoviendo la equidad de género, la ética y la transparencia.</p>                                   |                           | <p>promover la equidad de género, mejorar las condiciones laborales y fomentar la ética pública y la transparencia. Busca fortalecer la gestión del talento humano en el ISTL, asegurando la selección de personal calificado, la evaluación objetiva del desempeño, la capacitación continua y la promoción de un ambiente laboral justo y equitativo, cumpliendo con los estándares de calidad del CACES.</p> <p>Se fortalecen las políticas de equidad e inclusión mediante: 1. Políticas de acción afirmativa 2. Sistema de becas y ayudas económicas 3. Mecanismos de inclusión efectiva 4. Seguimiento a grupos prioritarios 5. Evaluación de impacto de las medidas implementadas.</p> <p>Se fortalece el desarrollo profesional mediante: 1. Plan integral de formación continua 2. Programa de estudios de posgrado 3. Actualización pedagógica y disciplinar 4. Sistema de medición de impacto 5. Incentivos para el desarrollo académico.</p> |
| <p>OE4. Fortalecer la calidad académica mediante la implementación de un modelo educativo y pedagógico institucional pertinente a la educación técnica y tecnológica del país.</p> | <p>Social y Económico</p> | <p>Este objetivo busca mejorar la calidad de la educación impartida en el ISTL, a través de la implementación de un modelo educativo innovador y pertinente, alineado con los estándares de calidad del CACES. Se alinea con los ejes social y económico del PND al promover una educación de calidad y relevante para la reactivación económica y la generación de empleo. La integración de las nuevas carreras responde a las demandas del mercado laboral y a las tendencias tecnológicas actuales.</p>  |

| Objetivo Estratégico   | Eje del PND      | Análisis Detallado   |
|--|------------------|--|
| <p>OE5. Impulsar la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación para generar conocimiento y soluciones que mejoren las capacidades productivas del país.</p> | <p>Económico</p> | <p>Este objetivo busca posicionar al ISTL como un referente en investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación en el ámbito de la educación técnica y tecnológica, contribuyendo así al eje económico del PND al fomentar la productividad y la competitividad.</p> <p>Se fortalece el sistema de investigación mediante: 1. Centro de investigación institucional 2. Líneas de investigación priorizadas 3. Proyectos de investigación aplicada 4. Producción científica y técnica 5. Transferencia de resultados 6. Redes de investigación</p> |
| <p>OE6. Fomentar la participación activa institucional en la comunidad mediante programas y actividades sociales y culturales que respondan a las necesidades locales.</p>         | <p>Social</p>    | <p>Este objetivo busca fortalecer el vínculo entre el ISTL y la comunidad a la que sirve, a través de la participación activa en proyectos sociales y culturales que respondan a las necesidades locales, contribuyendo así al eje social del PND.</p>   |

*Nota.* La Tabla 7 presenta una estructura que vincula los objetivos estratégicos del ISTL con las metas del PND. Esta alineación asegura que las iniciativas del ISTL contribuyan al desarrollo nacional, promoviendo la coherencia entre las políticas institucionales y las prioridades nacionales. Además, facilita el seguimiento y evaluación del impacto de las acciones del ISTL, garantizando que sus esfuerzos se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y nacionales. Esta integración estratégica refuerza el compromiso del ISTL con el progreso y la calidad educativa del país. Fuente: Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Elaborado por las autoras.

#### 3.4.4. *Objetivos Estratégicos del PEDI y Progresión 2023-2028*

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de planificación a corto plazo que detalla las acciones específicas que el ISTL llevará a cabo durante un año para alcanzar sus objetivos estratégicos, establecidos en su PEDI. El POA es fundamental para traducir la visión a largo plazo del ISTL en resultados concretos y medibles.

La articulación entre el POA, el PEDI y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) es esencial para asegurar que las acciones del ISTL estén alineadas con las prioridades nacionales y contribuyan al desarrollo del país. Esta alineación se logra mediante un proceso de planificación estratégica que involucra a todos los actores relevantes de la institución.

El ISTL establece una planificación progresiva y medible para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La siguiente tabla presenta el desarrollo esperado año por año, con metas específicas que permitirán evaluar el avance institucional. Cada objetivo cuenta con indicadores claros de cumplimiento, facilitando el seguimiento y la evaluación continua.

**Tabla 8**  
*Objetivos Estratégicos y Metas Progresivas 2023-2028*

| Objetivo Estratégico   | Meta PEDI  | 2023                          | 2024                              | 2025                             | 2026                              | 2027                             | 2028                            |
|--|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| OE1. Optimizar la planificación institucional y la gestión social para contribuir al desarrollo de la educación técnica y tecnológica del país.  | Implementar un sistema integrado de gestión institucional    | 20% Sistema base implementado | 45% Sistema optimizado            | 60% Mejora continua implementada | 75% Sistema integrado funcionando | 90% Sistema consolidado          | 100% Sistema institucionalizado |
|  | Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad        | 20% Diseño base implementado  | 45% Sistema documentado           | 60% Procesos optimizados         | 75% Sistema en funcionamiento     | 90% Mejora continua implementada | 100% Sistema institucionalizado |
| OE2. Garantizar la funcionalidad, accesibilidad, conectividad y seguridad de la infraestructura física y tecnológica institucional.  | Asegurar una infraestructura y tecnología óptima             | 15% Diagnóstico e inicio      | 35% Capacidad ampliada            | 55% Infraestructura modernizada  | 75% Tecnología avanzada           | 90% Sistema integral             | 100% Infraestructura sostenible |
| OE3. Implementar procesos de gestión de talento humano basados en la selección, evaluación del desempeño y capacitación continua, promoviendo la equidad de género, la ética y la transparencia. | Consolidar el sistema integral de gestión del talento humano | 20% Procesos base             | 45% Sistema de desarrollo docente | 65% Desarrollo profesional       | 80% Gestión conocimiento          | 90% Alto desempeño               | 100% Cultura excelencia         |
|  | Consolidar políticas de equidad e inclusión                  | 20% Políticas diseñadas       | 40% Implementación inicial        | 60% Sistema en operación         | 75% Seguimiento y mejoras         | 90% Evaluación de impacto        | 100% Sistema consolidado        |
|  | Implementar un sistema de                                    | 20% Plan base implementado    | 45% Sistema de desarrollo docente | 65% Desarrollo profesional       | 80% Gestión del conocimiento      | 90% Profesores alto desempeño    | 100% Cultura de excelencia      |

| Objetivo Estratégico  | Meta PEDI   | 2023  | 2024                                    | 2025                           | 2026                           | 2027                            | 2028                              |
|---|---|---|---|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|   | formación y desarrollo docente                        |   |   |                                |                                |                                 |                                   |
| OE4. Fortalecer la calidad académica mediante la implementación de un modelo educativo y pedagógico institucional pertinente a la educación técnica y tecnológica del país. | Implementar un modelo educativo innovador             | 15% Diseño del modelo                         | 40% Implementación del modelo educativo | 60% Impacto medible            | 75% Excelencia demostrable     | 90% Modelo referente            | 100% Modelo consolidado           |
| OE5. Impulsar la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación para generar conocimiento y soluciones que mejoren las capacidades productivas del país. | Desarrollar un sistema isntitucional de investigación | 15% Base de investigación, líneas y proyectos | 35% (3 libros, 3 artículos)             | 55% (5 artículos, 4 libros)    | 75% (8 artículos, 5 libros)    | 90% (10 artículos, 6 libros)    | 100% (12 artículos, 8 libros)     |
| OE6. Fomentar la participación activa institucional en la comunidad mediante programas y actividades sociales y culturales que respondan a las necesidades locales.         | Consolidar el sistema vinculación con la sociedad     | 15% Programa inicial                          | 35% (2 programas)                       | 55% (4 programas, 5 convenios) | 75% (6 programas, 8 convenios) | 90% (8 programas, 10 convenios) | 100% (10 programas, 12 convenios) |

*Nota.* Esta progresión considera los requerimientos del CACES, especialmente para el período 2023-2024, y establece metas ambiciosas pero alcanzables para los años subsiguientes. Los porcentajes de cumplimiento reflejan el avance acumulado en la implementación de cada objetivo estratégico. Los porcentajes y metas establecidos servirán como base para la elaboración de los Planes Operativos Anuales y la asignación de recursos institucionales. Elaborado por las autoras.

### 3.4.5. Alineación de Objetivos Estratégicos con Ejes Institucionales

La alineación de los objetivos estratégicos con los ejes institucionales constituye un elemento fundamental para garantizar la coherencia y efectividad en la implementación del PEDI 2023-2028. Esta alineación permite visualizar cómo cada objetivo estratégico contribuye directamente a uno de los cuatro ejes fundamentales del Instituto Superior Tecnológico LENDAN: Administrativo, Docencia, Investigación y Vinculación.

**Tabla 9**

*Alineación de Objetivos Estratégicos con Ejes Institucionales*

| <b>Eje Institucional</b> | <b>Objetivo Estratégico del PEDI</b>   | <b>Alcance</b>  |
|--------------------------|--|---|
| Administrativo           | OE1. Optimizar la planificación institucional y la gestión social para contribuir al desarrollo de la educación técnica y tecnológica del país.  | Gestión estratégica, procesos, recursos y cumplimiento normativo. |
|                          | OE2. Garantizar la funcionalidad, accesibilidad, conectividad y seguridad de la infraestructura física y tecnológica institucional.  | Infraestructura física, tecnológica y servicios institucionales.  |
| Docencia                 | OE3. Implementar procesos de gestión de talento humano basados en la selección, evaluación del desempeño y capacitación continua, promoviendo la equidad de género, la ética y la transparencia. | Desarrollo docente, evaluación y mejora continua.                 |
|                          | OE4. Fortalecer la calidad académica mediante la implementación de un modelo educativo y pedagógico institucional pertinente a la educación  | Modelo educativo, oferta académica y resultados de aprendizaje    |

| Eje Institucional | Objetivo Estratégico del PEDI   | Alcance  |
|-------------------|---|--|
|                   | técnica y tecnológica del país.   |  |
| Investigación     | OE5. Impulsar la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación para generar conocimiento y soluciones que mejoren las capacidades productivas del país. | Producción científica, innovación y desarrollo tecnológico.      |
| Vinculación       | OE6. Fomentar la participación activa institucional en la comunidad mediante programas y actividades sociales y culturales que respondan a las necesidades locales.         | Proyectos sociales, alianzas estratégicas e impacto comunitario. |

*Nota.* La Tabla 9 presenta la distribución y articulación de los objetivos estratégicos con cada eje institucional, incluyendo una breve descripción de su alcance y contribución esperada. Esta organización facilita la planificación operativa, el seguimiento de resultados y la evaluación del impacto en cada área estratégica de la institución. Elaborado por las autoras.

## CAPÍTULO IV

### METAS E INDICADORES

Las metas son los resultados cuantificables que el Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL) espera alcanzar en un período determinado, como resultado de la implementación de su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI). Los indicadores son los parámetros que permiten medir el progreso y el logro de dichas metas.

#### 4.1. Metodología para el Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación de las metas e indicadores se realizará de forma periódica, a través de los siguientes mecanismos:

- **Revisión de indicadores:** Se realizará un seguimiento trimestral de los indicadores para evaluar el progreso hacia las metas establecidas.
- **Informes de avance:** Se elaborarán informes semestrales que presenten los resultados del seguimiento, identificando los logros, desafíos y áreas de mejora.
- **Evaluación anual:** Se realizará una evaluación anual exhaustiva del PEDI, incluyendo la revisión de las metas e indicadores, para determinar su pertinencia y eficacia.
- **Ajustes y mejoras:** Con base en los resultados del seguimiento y evaluación, se realizarán los ajustes necesarios en las metas, indicadores y acciones del PEDI para garantizar su efectividad y relevancia.

##### 4.1.1. Mecanismos de Ajuste y Mejora Continua

- **Reuniones de seguimiento:** Se establecerán reuniones periódicas con los responsables de cada objetivo estratégico para revisar el progreso y discutir los desafíos y oportunidades.
- **Grupos de trabajo:** Se conformarán grupos de trabajo para abordar temas específicos que requieran atención especial.
- **Retroalimentación de la comunidad educativa:** Se solicitará retroalimentación de estudiantes, docentes, personal administrativo y otros actores relevantes para identificar áreas de mejora y ajustar el PEDI según sea necesario.

Al implementar esta metodología de seguimiento y evaluación, el ISTL podrá asegurar que su PEDI se mantenga relevante y efectivo, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos y al cumplimiento de su misión y visión.

#### *4.1.2. Matriz de Articulación PEDI-POA 2023-2028*

La articulación entre el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y los Planes Operativos Anuales (POA) es fundamental para asegurar la implementación efectiva de la planificación estratégica. Para este fin, se ha desarrollado una matriz de articulación que permite el seguimiento detallado de actividades, presupuestos y responsables por período.

**Tabla 10**

*Matriz de Articulación PEDI-POA 2023-2028*

**EJE ADMINISTRATIVO**

**OE1: Optimizar la planificación institucional y la gestión social para contribuir al desarrollo de la educación técnica y tecnológica del país.**

| Meta PEDI                               | Indicador                    | Línea Base<br>2023 | Meta<br>2024 | Meta<br>2025 | Meta<br>2026 | Meta<br>2027 | Meta<br>2028 | Medio de<br>Verificación | Responsable            |
|---|------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|------------------------|
| Implementación sistema gestión integral | % implementación del sistema | 20%                | 45%          | 60%          | 75%          | 90%          | 100%         | Informes del sistema     | Rectorado/Dir. Calidad |
|   | % procesos automatizados     | 30%                | 50%          | 65%          | 80%          | 90%          | 95%          | Sistema de gestión       | Dir. TIC               |
|   | Nivel satisfacción usuarios  | 3.5/5              | 4.0/5        | 4.2/5        | 4.4/5        | 4.6/5        | 4.8/5        | Encuestas                | Dir. Calidad           |

**OE2. Garantizar la funcionalidad, accesibilidad, conectividad y seguridad de la infraestructura física y tecnológica institucional.**

| Meta PEDI                   | Indicador                 | Línea Base<br>2023 | Meta<br>2024 | Meta<br>2025 | Meta<br>2026 | Meta<br>2027 | Meta<br>2028 | Medio de<br>Verificación | Responsable         |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------------|
| Infraestructura actualizada | % cumplimiento estándares | 70%                | 80%          | 85%          | 90%          | 95%          | 100%         | Informes técnicos        | Dir. Administrativa |
|                             | % disponibilidad sistemas | 85%                | 90%          | 92%          | 95%          | 97%          | 99%          | Reportes sistemas        | Dir. TIC            |

| Meta PEDI | Indicador                    | Línea Base<br>2023 | Meta<br>2024 | Meta<br>2025 | Meta<br>2026 | Meta<br>2027 | Meta<br>2028 | Medio de<br>Verificación | Responsable            |
|-----------|------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|------------------------|
|           | N° laboratorios<br>equipados | 4                  | 8            | 12           | 16           | 18           | 20           | Inventarios              | Dir.<br>Administrativa |

### EJE DOCENCIA

**OE3. Implementar procesos de gestión de talento humano basados en la selección, evaluación del desempeño y capacitación continua, promoviendo la equidad de género, la ética y la transparencia.**

| Meta PEDI             | Indicador              | Línea Base 2023 | Meta 2024 | Meta 2025 | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Medio de Verificación  | Responsable |
|-----------------------|------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-------------|
| Sistema integral TTHH | % docentes evaluados   | 80%             | 85%       | 90%       | 95%       | 98%       | 100%      | Informes evaluación    | Dir. TTHH   |
|                       | % docentes capacitados | 70%             | 80%       | 85%       | 90%       | 95%       | 100%      | Registros capacitación | Dir. TTHH   |
|                       | % mujeres en dirección | 30%             | 35%       | 40%       | 45%       | 48%       | 50%       | Nómina institucional   | Dir. TTHH   |

**OE4. Fortalecer la calidad académica mediante la implementación de un modelo educativo y pedagógico institucional pertinente a la educación técnica y tecnológica del país.**

| Meta PEDI                  | Indicador                      | Línea Base<br>2023 | Meta<br>2024 | Meta<br>2025 | Meta<br>2026 | Meta<br>2027 | Meta<br>2028 | Medio de<br>Verificación | Responsable       |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------------|
| Implementación<br>carreras | N° carreras activas            | 2                  | 8            | 14           | 20           | 20           | 20           | Aprobaciones CES         | Dir.<br>Académica |
|                            | N° estudiantes<br>matriculados | 138                | 220          | 310          | 400          | 480          | 480          | Registros académicos     | Secretaría        |

| Meta PEDI | Indicador          | Línea Base<br>2023 | Meta<br>2024 | Meta<br>2025 | Meta<br>2026 | Meta<br>2027 | Meta<br>2028 | Medio de<br>Verificación | Responsable       |
|-----------|--------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------------|
|           | Tasa de retención  | 75%                | 78%          | 80%          | 82%          | 84%          | 85%          | Informes académicos      | Dir.<br>Académica |
|           | Tasa de titulación | 65%                | 68%          | 70%          | 73%          | 75%          | 80%          | Registros titulación     | Secretaría        |

### EJE INVESTIGACIÓN

**OE5. Impulsar la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación para generar conocimiento y soluciones que mejoren las capacidades productivas del país.**

| Meta PEDI               | Indicador                     | Línea Base<br>2023 | Meta<br>2024 | Meta<br>2025 | Meta<br>2026 | Meta<br>2027 | Meta<br>2028 | Medio de Verificación      | Responsable             |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------------|-------------------------|
| Centro<br>investigación | % implementación centro       | 5%                 | 30%          | 55%          | 75%          | 90%          | 100%         | Informes avance            | Coord.<br>Investigación |
|                         | N° proyectos activos          | 2                  | 3            | 5            | 10           | 12           | 15           | Informes proyectos         | Coord.<br>Investigación |
|                         | N° artículos publicados       | 0                  | 3            | 8            | 10           | 12           | 15           | Publicaciones              | Coord.<br>Investigación |
|                         | N° docentes<br>investigadores | 20%                | 25%          | 30%          | 35%          | 38%          | 40%          | Registros<br>participación | Coord.<br>Investigación |

## EJE VINCULACIÓN

**OE6. Fomentar la participación activa institucional en la comunidad mediante programas y actividades sociales y culturales que respondan a las necesidades locales.**

| Meta PEDI                | Indicador                    | Línea Base<br>2023 | Meta<br>2024 | Meta<br>2025 | Meta<br>2026 | Meta<br>2027 | Meta<br>2028 | Medio de<br>Verificación   | Responsable                        |
|--------------------------|------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------------|------------------------------------|
| Programas<br>vinculación | N° programas activos         | 1                  | 2            | 8            | 12           | 15           | 18           | Informes programas         | Coord. Vinculación                 |
|                          | N° beneficiarios<br>directos | 50                 | 100          | 700          | 800          | 900          | 1000         | Registros<br>beneficiarios | Coord. Vinculación                 |
|                          | N° convenios activos         | 4                  | 8            | 12           | 13           | 14           | 15           | Convenios firmados         | Dir. Relaciones<br>Institucionales |
|                          | % satisfacción<br>comunidad  | 75%                | 80%          | 85%          | 88%          | 92%          | 95%          | Encuestas impacto          | Coord. Vinculación                 |

## Sistema de Seguimiento

| Nivel         | Periodicidad | Responsable    | Instrumento        | Acción               |
|---------------|--------------|----------------|--------------------|----------------------|
| Operativo     | Mensual      | Coordinaciones | Reportes actividad | Ajustes operativos   |
| Táctico       | Trimestral   | Direcciones    | Informes avance    | Ajustes tácticos     |
| Estratégico   | Semestral    | OCS            | Evaluación metas   | Ajustes estratégicos |
| Institucional | Anual        | Rectorado      | Informe gestión    | Toma decisiones      |

## Sistema de Seguimiento y Control

### 1. Periodicidad de Medición

- Indicadores operativos: mensual
- Indicadores tácticos: trimestral
- Indicadores estratégicos: semestral
- Evaluación general: anual

### 2. Responsabilidades de Monitoreo

- Recolección datos: Coordinaciones
- Procesamiento: Direcciones
- Análisis: Comité Calidad
- Toma decisiones: Rectorado

### 3. Mecanismos de Ajuste

- Revisión trimestral metas
- Ajuste semestral estrategias
- Actualización anual POA
- Evaluación bianual PEDI

Las metas e indicadores establecidos requieren estrategias claras y líneas de acción concretas para su consecución. En el Capítulo V se presentan las estrategias institucionales y líneas de acción diseñadas para alcanzar los objetivos y metas previamente definidos, considerando los recursos disponibles y las capacidades institucionales identificadas.

#### 4.1.3 Proyecciones de Crecimiento Institucional

**Tabla 11**

*Proyecciones de Crecimiento Institucional*

| Carrera                  | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       | 2028       |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Estética Integral        | 94         | 94         | 120        | 150        | 180        | 200        |
| Asesoría de Imagen       | 44         | 46         | 60         | 80         | 100        | 120        |
| Nuevas carreras          | 0          | 0          | 40         | 80         | 120        | 160        |
| <b>Total estudiantes</b> | <b>138</b> | <b>138</b> | <b>220</b> | <b>310</b> | <b>400</b> | <b>480</b> |

*Nota.* La carrera de Estética Integral muestra un crecimiento constante en el número de estudiantes a lo largo de los años, alcanzando los 200 estudiantes en 2028. Por otro lado, la carrera de Asesoría de Imagen también presenta un crecimiento continuo, aunque a un ritmo más lento, llegando a 120 estudiantes en el mismo año. Las Nuevas carreras se introducen en 2025 y experimentan un crecimiento significativo, alcanzando los 160 estudiantes en 2028. En general, el número total de estudiantes aumenta cada año, lo que indica una tendencia positiva en la matrícula general.

## CAPÍTULO V

### ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se detallan las estrategias y líneas de acción que el Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL) implementará para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el PEDI. Estas estrategias y líneas de acción están diseñadas para responder a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional, alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2023-2028 y cumplir con los estándares de calidad del CACES. Adicionalmente, se incluyen las líneas de investigación que guiarán la generación de conocimiento y la innovación en el ISTL.

#### 5.1. Estrategias

El ISTL ha definido 6 estrategias clave, ilustradas en la Figura 2, para alcanzar los objetivos estratégicos delineados en el PEDI y consolidar su liderazgo en la formación técnica y tecnológica.

#### Figura 2

Estrategias del ISTL



*Nota.* La Figura 2 ilustra cómo las estrategias están interconectadas y se refuerzan mutuamente: Fortalecimiento Institucional y Acreditación, Innovación Educativa y Pertinencia, Desarrollo del Talento Humano, Gestión Eficiente de Recursos, Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, y Vinculación con la Sociedad. Esta sinergia crea un ciclo de mejora continua que permitirá al ISTL alcanzar sus objetivos y consolidarse como una institución líder en la educación técnica y tecnológica del país. Elaborado por las autoras.

Las estrategias del ISTL para el período 2023-2028 se fundamentan en los siguientes ejes:

#### *5.1.1 Fortalecimiento Institucional y Acreditación*

**Objetivo:** Consolidar la estructura organizativa y gestión institucional para alcanzar la acreditación.

**Componentes:**

- Actualización normativa interna
- Sistema de gestión de calidad
- Procesos de autoevaluación
- Cultura de mejora continua

#### *5.1.2 Innovación Educativa y Pertinencia*

**Objetivo:** Implementar un modelo educativo innovador y pertinente.

**Componentes:**

- Modelo educativo socioformativo
- Nuevas carreras tecnológicas
- Modalidades de estudio flexibles
- Actualización curricular permanente

#### *5.1.3 Desarrollo del Talento Humano*

**Objetivo:** Fortalecer las capacidades del personal institucional.

**Componentes:**

- Capacitación continua
- Evaluación del desempeño
- Bienestar laboral
- Desarrollo profesional

#### *5.1.4 Gestión Eficiente de Recursos*

**Objetivo:** Optimizar el uso de recursos institucionales.

**Componentes:**

- Sostenibilidad financiera
- Infraestructura moderna
- Tecnología educativa
- Gestión administrativa eficiente

#### *5.1.5 Investigación y Desarrollo*

**Objetivo:** Fomentar la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico.

**Componentes:**

- Centro de investigación
- Proyectos de investigación
- Producción científica
- Transferencia tecnológica

#### *5.1.6 Vinculación con la Sociedad*

**Objetivo:** Fortalecer la relación con la comunidad.

**Componentes:**

- Programas de extensión
- Seguimiento a graduados
- Alianzas estratégicas
- Impacto social

## **5.2. Líneas de Acción**

Las líneas de acción son las actividades específicas que el ISTL llevará a cabo para alcanzar sus objetivos estratégicos. A continuación, se detallan las líneas de acción para cada objetivo estratégico, considerando la información del PEDI anterior como línea base y los nuevos enfoques.

**Tabla 12**  
*Líneas de Acción*

**EJE ADMINISTRATIVO**

**OE1: Optimizar la planificación institucional y la gestión social para contribuir al desarrollo de la educación técnica y tecnológica del país.**

| Línea de Acción                             | Estado Inicial (2022) | Meta 2023       | Meta 2024-2028  | Responsable                                     |
|---|-----------------------|-----------------|-----------------|---|
| LA-1.1 Sistema de planificación estratégica | Planificado           | Por implementar | Por desarrollar | Rectorado / Dirección Académica                 |
| LA-1.2 Autoevaluación institucional         | Diseñado              | Por ejecutar    | Por consolidar  | Comité de Aseguramiento de la Calidad           |
| LA-1.3 Plan de mejora continua              | Planificado           | Por implementar | Por fortalecer  | Direcciones de Áreas                            |
| LA-1.4 Gestión administrativa-financiera    | En diseño             | Por implementar | Por optimizar   | Dirección Administrativa - Financiera           |
| LA-1.5 Canales de comunicación              | Diseñado              | Por implementar | Por ampliar     | Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación |

**OE2: Garantizar la funcionalidad, accesibilidad, conectividad y seguridad de la infraestructura física y tecnológica institucional.**

| Línea de Acción                       | Estado Inicial (2022) | Meta 2023       | Meta 2024-2028 | Responsable                           |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|---------------------------------------|
| LA-2.1 Diagnóstico de infraestructura | En desarrollo         | Por completar   | Por actualizar | Dirección Administrativa - Financiera |
| LA-2.2 Plan de inversión              | Planificado           | Por implementar | Por ejecutar   | Dirección Administrativa - Financiera |
| LA-2.3 Sistema de mantenimiento       | En diseño             | Por implementar | Por optimizar  | Dirección Administrativa - Financiera |
| LA-2.4 Actualización tecnológica      | Planificado           | Por ejecutar    | Por fortalecer | Gestión de TIC                        |
| LA-2.5 Protocolos de seguridad        | Diseñado              | Por implementar | Por consolidar | Dirección Administrativa - Financiera |

**EJE DOCENCIA**

**OE3: Implementar procesos de gestión de talento humano basados en la selección, evaluación del desempeño y capacitación continua, promoviendo la equidad de género, la ética y la transparencia.**

| Línea de Acción                         | Estado Inicial (2022) | Meta 2023       | Meta 2024-2028 | Responsable                 |
|---|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------------------|
| LA-3.1 Sistema de selección de personal | Diseñado              | Por implementar | Por optimizar  | Dirección de Talento Humano |
| LA-3.2 Evaluación de desempeño          | Planificado           | Por ejecutar    | Por consolidar | Dirección Académica         |

| Línea de Acción              | Estado Inicial (2022) | Meta 2023       | Meta 2024-2028  | Responsable                 |
|------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|
| LA-3.3 Capacitación continua | En diseño             | Por implementar | Por fortalecer  | Dirección de Talento Humano |
| LA-3.4 Equidad de género     | Planificado           | Por implementar | Por desarrollar | Dirección de Talento Humano |
| LA-3.5 Código de ética       | En revisión           | Por actualizar  | Por consolidar  | Comité de Ética             |

**OE4: Fortalecer la calidad académica mediante la implementación de un modelo educativo y pedagógico institucional pertinente a la educación técnica y tecnológica del país.**

| Línea de Acción                          | Estado Inicial (2022) | Meta 2023       | Meta 2024-2028  | Responsable                          |
|--|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------------|
| LA-4.1 Modelo educativo                  | En desarrollo         | Por implementar | Por fortalecer  | Vicerrectorado / Dirección Académica |
| LA-4.2 Nuevas carreras                   | En diseño             | Por presentar   | Por implementar | Vicerrectorado / Dirección Académica |
| LA-4.3 Formación docente                 | Planificado           | Por ejecutar    | Por consolidar  | Vicerrectorado / Dirección Académica |
| LA-4.4 Evaluación de programas           | En diseño             | Por implementar | Por optimizar   | Coordinaciones de Carreras           |
| LA-4.5 Alianzas con el sector productivo | Inicial               | Por desarrollar | Por expandir    | Coordinación de Vinculación          |

## EJE INVESTIGACIÓN

**OE5: Impulsar la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación para generar conocimiento y soluciones que mejoren las capacidades productivas del país.**

| Línea de Acción                   | Estado Inicial (2022) | Meta 2023       | Meta 2024-2028  | Responsable                   |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| LA-5.1 Centro de investigación    | En planificación      | Por crear       | Por consolidar  | Coordinación de Investigación |
| LA-5.2 Proyectos de investigación | Inicial               | Por desarrollar | Por expandir    | Coordinación de Investigación |
| LA-5.3 Publicaciones científicas  | En diseño             | Por iniciar     | Por incrementar | Coordinación de Investigación |
| LA-5.4 Innovación y transferencia | Planificado           | Por implementar | Por fortalecer  | Coordinación de Investigación |

## EJE VINCULACIÓN

**OE6: Fomentar la participación activa institucional en la comunidad mediante programas y actividades sociales y culturales que respondan a las necesidades locales.**

| Línea de Acción               | Estado Inicial (2022) | Meta 2023       | Meta 2024-2028 | Responsable                 |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------------------|
| LA-6.1 Programas de extensión | En diseño             | Por implementar | Por expandir   | Coordinación de Vinculación |
| LA-6.2 Eventos culturales     | Planificado           | Por ejecutar    | Por consolidar | Coordinación de Vinculación |
| LA-6.3 Alianzas estratégicas  | Inicial               | Por desarrollar | Por fortalecer | Coordinación de Vinculación |
| LA-6.4 Voluntariado           | En planificación      | Por implementar | Por consolidar | Coordinación de Vinculación |
| LA-6.5 Diálogo ciudadano      | Diseñado              | Por implementar | Por optimizar  | Coordinación de Vinculación |

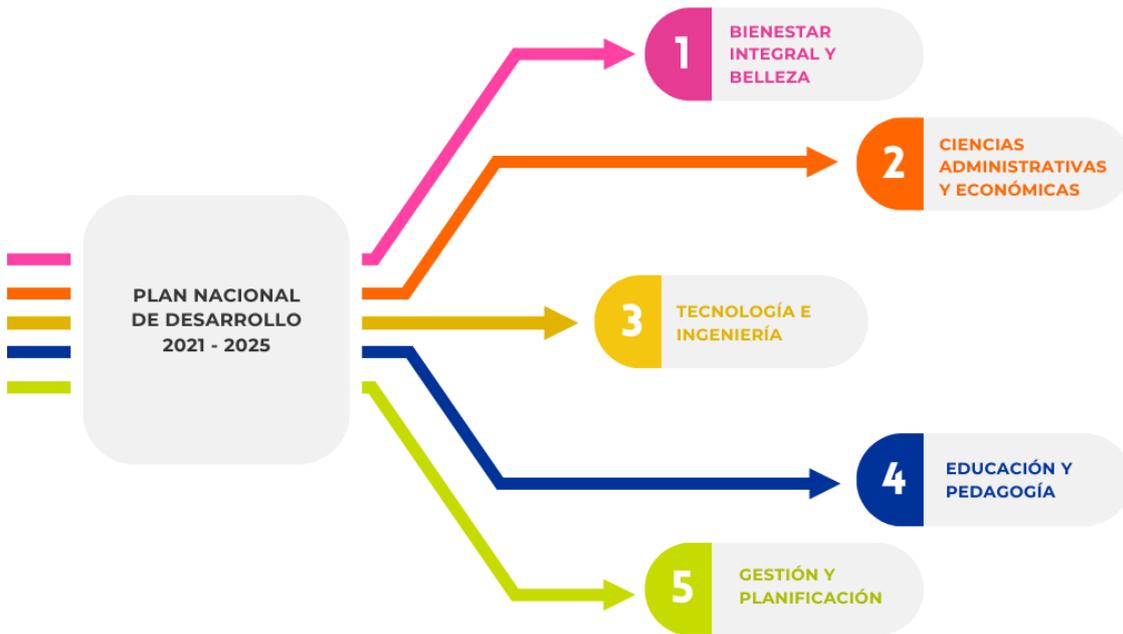
*Nota:* Esta matriz refleja el estado de planificación al momento de aprobación del PEDI (diciembre 2022), estableciendo las metas y acciones a desarrollar a partir de 2023. Los estados iniciales representan el diagnóstico institucional realizado en 2022, las metas 2023 constituyen el primer año de implementación, y las metas 2024-2028 proyectan el desarrollo a mediano y largo plazo.

### 5.3. Líneas de Investigación

Las líneas de investigación para el ISTL son áreas prioritarias de investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación que se alinean con la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución. Estas líneas buscan generar conocimiento y soluciones relevantes para los sectores productivos y sociales del país, así como mejorar la calidad de la educación técnica y tecnológica ofrecida por el instituto. Además, se espera que estas líneas de investigación contribuyan al desarrollo sostenible de Ecuador y respondan a las demandas del mercado laboral y a las necesidades de la sociedad.

El ISTL ha desarrollado las siguientes líneas de investigación, como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3**  
*Líneas de Investigación del ISTL*



*Nota.* La Figura 3 presenta las líneas de investigación desarrolladas por el ISTL, basadas en el PND 2021-2025. Estas líneas permitirán que tanto las carreras actuales como las futuras generen proyectos de investigación en concordancia con las prioridades establecidas en dicho plan. Fuente: Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Elaborado por las autoras.

Las líneas de investigación en el ISTL se alinean con la misión y visión de la institución, promoviendo sus objetivos educativos y estratégicos. Además, responden a las necesidades y problemáticas de la sociedad y del entorno económico, contribuyendo al desarrollo sostenible. Abarcan múltiples disciplinas, promoviendo la colaboración entre diferentes áreas del conocimiento. También fomentan la generación de nuevo conocimiento y la aplicación de tecnologías y métodos innovadores. Finalmente, incluyen aspectos de sostenibilidad social, económica y ambiental, asegurando que las investigaciones tengan un impacto positivo a largo plazo.

En la Tabla 13 se presenta un mayor detalle de su articulación con el PND 2021-2025.

**Tabla 13**

*Líneas de Investigación del ISTL y su Articulación con el PND 2021-2025*

| <b>Línea de Investigación</b>         | <b>Alineación con el PND</b>  | <b>Descripción</b>  | <b>Carreras Asociadas</b>   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Bienestar Integral y Belleza          | Eje Social (Objetivo 6: Garantizar el derecho a la salud integral, gratuita y de calidad).  | Investigación en nuevos productos, técnicas y tratamientos estéticos, así como en el desarrollo de tecnologías aplicadas a la belleza y el cuidado personal de manera integral.   | Estética Integral, Asesoría de Imagen, Tricología y Cosmiatría, Rehabilitación Física   |
| Ciencias Administrativas y Económicas | Eje Económico (Objetivo 2: Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomenta el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional).  | Investigación en modelos de negocio, estrategias de marketing, finanzas, ventas, contabilidad, gestión del talento humano y herramientas digitales para apoyar la creación y el crecimiento de emprendimientos.           | Administración, Talento Humano, Big Data e Inteligencia de Negocio, Ventas, Marketing Digital, Contabilidad y Asesoría Tributaria |
| Tecnología e Ingeniería               | Eje Económico (Objetivo 3: Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular).<br>Eje Transición Ecológica (Objetivo 12: Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y | Investigación aplicada en áreas como construcción, seguridad y prevención de riesgos laborales y mecánica automotriz, con el objetivo de desarrollar soluciones innovadoras y mejorar la productividad en estos sectores. | Construcción, Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales y Mecánica Automotriz   |

| Línea de Investigación  | Alineación con el PND  | Descripción   | Carreras Asociadas                                 |
|-------------------------|--|---|--|
|                         | mitigación al Cambio Climático).   |   |  |
| Educación y Pedagogía   | Eje Social (Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles).  | Investigación en metodologías y herramientas pedagógicas innovadoras, así como en el uso de la inteligencia artificial en la educación, con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y la formación de profesionales. | Neuroeducación                                     |
| Gestión y Planificación | Eje Institucional (Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía). | Investigación en metodologías y herramientas para la planificación y gestión de proyectos, tanto en el ámbito empresarial como social, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones y organizaciones.              | Planificación y Desarrollo de Proyectos Turísticos |

*Nota.* La Tabla 12 presenta las líneas de investigación del ISTL y su vinculación con el PND 2021-2025. Las carreras mencionadas en cada línea de investigación incluyen tanto las actualmente ofertadas por el ISTL (Estética Integral y Asesoría de Imagen) como las nuevas carreras que se propondrán para su implementación en los próximos cinco años. Estas nuevas ofertas académicas estarán sujetas a la aprobación de los organismos competentes y a la disponibilidad de recursos. Fuente: Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Elaborado por las autoras.

### 5.3.1. Líneas y Sublíneas de Investigación del ISTL

Las sublíneas de investigación permiten profundizar y especializar las líneas de investigación, ofreciendo un enfoque más detallado y específico en áreas de conocimiento

particulares. En la Tabla 13 se presenta la relación entre las líneas de investigación y las sublíneas propuestas, considerando tanto las carreras vigentes como las que se desean implementar en el ISTL.

**Tabla 14**  
*Líneas y Sublíneas de Investigación*

| Línea de Investigación       | Sublíneas  | Carreras Asociadas                               | Estado 2022      |
|------------------------------|--|--|------------------|
| Bienestar Integral y Belleza | Cosmetología y Estética Avanzada                 | Estética Integral                                | En desarrollo    |
|                              | Imagen Personal y Comunicación                   | Asesoría de Imagen                               |                  |
|                              | Tricología y Salud Capilar                       | Tricología (proyectada)                          |                  |
|                              | Rehabilitación Física y Terapias Complementarias | Rehabilitación física (proyectada)               |                  |
| Ciencias Administrativas     | Gestión Empresarial                              | Administración (proyectada)                      | En planificación |
|                              | Marketing Digital                                | Marketing (proyectada)                           |                  |
|                              | Big Data e Inteligencia de Negocios              | Big Data e Inteligencia de Negocios (proyectada) |                  |
|                              | Talento Humano                                   | Talento Humano (proyectada)                      |                  |
| Tecnología e Ingeniería      | Finanzas y Contabilidad                          | Contabilidad (proyectada)                        | En planificación |
|                              | Construcción Sostenible                          | Construcción (proyectada)                        |                  |
|                              | Seguridad Laboral                                | Seguridad (proyectada)                           |                  |
| Educación y Pedagogía        | Mecánica Automotriz                              | Mecánica (proyectada)                            | En planificación |
|                              | Neuroeducación                                   | Neuroeducación (proyectada)                      |                  |
|                              | Tecnologías Educativas                           |  |                  |
| Gestión y Planificación      | Desarrollo Cognitivo                             |  | En planificación |
|                              | Planificación Estratégica                        | Planificación (proyectada)                       |                  |
|                              | Desarrollo Turístico                             |  |                  |
|                              | Gestión de Proyectos                             |  |                  |

*Nota:* Esta matriz integra las líneas y sublíneas de investigación definidas al momento de aprobación del PEDI (diciembre 2022), considerando tanto las carreras existentes como las proyectadas para el período 2023-2028.

#### 5.4. Cronograma

El cronograma para la implementación del PEDI del ISTL se presenta a continuación. Se ha estructurado en función de los objetivos estratégicos y las líneas de acción definidas, considerando un periodo de ejecución de 5 años (2023-2028).

**Tabla 15**

*Matriz de Cronograma PEDI 2023-2028*

**FASE 1: DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN (2023)**

| Actividad Principal       | Subactividades                  | Tiempo  | Responsable            | Entregable            | Estado     |
|---------------------------|---------------------------------|---------|------------------------|-----------------------|------------|
| Diagnóstico Institucional | - Análisis situacional          | Q1 2023 | Rectorado/Dir. Calidad | Informe diagnóstico   | Ejecutado  |
|                           | - Autoevaluación                | Q1 2023 | Dir. Calidad           | Matriz autoevaluación | Ejecutado  |
|                           | - Líneas base                   | Q2 2023 | Coordinaciones         | Indicadores base      | Ejecutado  |
|                           | - Identificación necesidades    | Q2 2023 | Direcciones            | Matriz necesidades    | Ejecutado  |
| Planificación Estratégica | - Actualización misión y visión | Q2 2023 | Rectorado              | Documento actualizado | Ejecutado  |
|                           | - Objetivos estratégicos        | Q2 2023 | OCS                    | Matriz objetivos      | Ejecutado  |
|                           | - Planes por eje                | Q3 2023 | Direcciones            | Planes operativos     | En proceso |
|                           | - Asignación recursos           | Q4 2023 | Dir. Administrativa    | Presupuesto 2024      | En proceso |

**FASE 2: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN (2024-2025)**

| Actividad Principal     | Subactividades              | Tiempo          | Responsable    | Entregable             | Estado      |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|------------------------|-------------|
| Evaluación CACES        | - Preparación documentación | Q1 2024         | Comité Calidad | Carpetas evidencias    | Planificado |
|                         | - Revisión evidencias       | Q1 2024         | Direcciones    | Informes revisión      | Planificado |
|                         | - Ajustes procesos          | Q2 2024         | Direcciones    | Procesos actualizados  | Planificado |
|                         | - Evaluación externa        | Q2 2024         | CACES          | Informe evaluación     | Planificado |
| Implementación Carreras | - Primeras 6 carreras       | Q3-Q4 2024      | Dir. Académica | Carreras operativas    | Planificado |
|                         | - 6 carreras adicionales    | Q1-Q2 2025      | Dir. Académica | Carreras operativas    | Planificado |
| Capacitación            | - Docentes nuevas carreras  | Q3 2024-Q4 2025 | Dir. Académica | Registros capacitación | Planificado |
|                         | - Personal administrativo   | Q3 2024-Q4 2025 | Dir. TTHH      | Registros capacitación | Planificado |

**FASE 3: CONSOLIDACIÓN (2026-2027)**

| Actividad Principal      | Subactividades         | Tiempo     | Responsable    | Entregable            | Estado    |
|--------------------------|------------------------|------------|----------------|-----------------------|-----------|
| Implementación Final     | - Últimas 8 carreras   | Q1-Q4 2026 | Dir. Académica | Carreras operativas   | Pendiente |
| Evaluación Medio Término | - Análisis indicadores | Q1 2026    | Dir. Calidad   | Informe medio término | Pendiente |

| Actividad Principal | Subactividades         | Tiempo    | Responsable          | Entregable           | Estado    |
|---------------------|------------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| Fortalecimiento     | - Revisión metas       | Q2 2026   | OCS                  | Metas ajustadas      | Pendiente |
|                     | - Ajustes estratégicos | Q2 2026   | Rectorado            | Plan ajustado        | Pendiente |
|                     | - Centro investigación | 2026-2027 | Coord. Investigación | Centro operativo     | Pendiente |
|                     | - Infraestructura      | 2026-2027 | Dir. Administrativa  | Instalaciones listas | Pendiente |

#### FASE 4: EVALUACIÓN Y CIERRE (2028)

| Actividad Principal  | Subactividades           | Tiempo     | Responsable    | Entregable            | Estado    |
|----------------------|--------------------------|------------|----------------|-----------------------|-----------|
| Pre-evaluación Final | - Análisis cumplimiento  | Q1-Q2 2028 | Dir. Calidad   | Informe pre-cierre    | Pendiente |
|                      | - Identificación brechas | Q2 2028    | Comité Calidad | Matriz brechas        | Pendiente |
|                      | - Acciones correctivas   | Q3 2028    | Direcciones    | Plan mejoras          | Pendiente |
| Cierre y Transición  | - Evaluación final       | Q3 2028    | OCS            | Informe final PEDI    | Pendiente |
|                      | - Nuevo PEDI             | Q3-Q4 2028 | Rectorado      | PEDI 2029-2034        | Pendiente |
|                      | - Sistematización        | Q4 2028    | Dir. Calidad   | Memoria institucional | Pendiente |

#### SISTEMA DE SEGUIMIENTO

| Nivel         | Periodicidad | Responsable    | Instrumento        | Acción               |
|---------------|--------------|----------------|--------------------|----------------------|
| Operativo     | Mensual      | Coordinaciones | Reportes actividad | Ajustes operativos   |
| Táctico       | Trimestral   | Direcciones    | Informes avance    | Ajustes tácticos     |
| Estratégico   | Semestral    | OCS            | Evaluación metas   | Ajustes estratégicos |
| Institucional | Anual        | Rectorado      | Informe gestión    | Toma decisiones      |

*Nota.* La nomenclatura Q1, Q2, Q3, Q4 corresponde a los trimestres del año. Los estados reflejan la situación al momento de aprobación del PEDI. Elaborado por la autoras.

#### *5.4.1 Fases de Implementación del PEDI 2023-2028*

### **FASE 1: DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN (2023)**

**Objetivo: Establecer las bases para la implementación efectiva del PEDI.**

Actividades principales:

Socialización del PEDI a toda la comunidad educativa

Conformación de equipos de trabajo por eje estratégico

Levantamiento de líneas base para indicadores

Elaboración de planes operativos detallados

Asignación de recursos iniciales

Desarrollo de instrumentos de seguimiento

Resultados esperados:

PEDI socializado y aprobado

Equipos de trabajo conformados y capacitados para la implementación

Líneas base establecidas para todos los inidcadores

POAs elaborados y alineados con objetivos estratégicos

Presupuesto asignado por eje y proyecto

Instrumentos de seguimiento desarrollados y validados

### **FASE 2: IMPLEMENTACIÓN INICIAL (2024)**

**Objetivo: Poner en marcha las iniciativas estratégicas prioritarias.**

Actividades principales:

Inicio de proyectos prioritarios por eje

Implementación de sistemas de gestión

Desarrollo de programas de capacitación

Establecimiento de alianzas estratégicas

Inicio de nuevas carreras

Implementación del sistema de seguimiento

Resultados esperados:

Proyectos prioritarios en ejecución según cronograma

Sistemas de gestión operativos y funcionales

Personal capacitado en áreas clave

Alianzas establecidas y operativas

Nuevas carreras iniciadas según planificación  
Sistema de seguimiento funcionando eficientemente

### **FASE 3: DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN (2025-2026)**

**Objetivo: Fortalecer y expandir las iniciativas implementadas.**

Actividades principales:

Evaluación de medio término del PEDI  
Ajuste de estrategias según resultados obtenidos  
Expansión de programas exitosos  
Fortalecimiento de capacidades institucionales  
Desarrollo de nuevos proyectos  
Actualización de planes operativos

Resultados esperados:

Evaluación de medio término realizada y socializada  
Estrategias ajustadas según necesidades identificadas  
Programas exitosos expandidos y fortalecidos  
Capacidades institucionales mejoradas  
Nuevos proyectos implementándose según plan  
POAs actualizados y alineados a ajustes realizados

### **FASE 4: EVALUACIÓN Y AJUSTES FINALES (2027-2028)**

**Objetivo: Evaluar el impacto y preparar el siguiente ciclo estratégico.**

Actividades principales:

Evaluación integral del PEDI  
Sistematización de experiencias y aprendizajes  
Medición de impacto por eje estratégico  
Identificación de buenas prácticas  
Preparación del nuevo ciclo estratégico  
Elaboración del nuevo PEDI

Resultados esperados:

Evaluación final completada  
Experiencias sistematizadas y compartidas  
Impacto medido  
Buenas prácticas identificadas

Nuevo ciclo planificado

Nuevo PEDI elaborado

### *Sistema de Seguimiento de Fases*

Para garantizar una implementación exitosa, cada fase será monitoreada mediante:

**1. Reuniones de coordinación:**

- Frecuencia: Mensual
- Participantes: Coordinadores de eje y equipo directivo
- Resultados: Actas y acuerdos de seguimiento

**2. Informes de avance:**

- Frecuencia: Trimestral
- Contenido: Avances, dificultades y ajustes necesarios
- Responsables: Coordinadores de eje

**3. Evaluaciones de cumplimiento:**

- Frecuencia: Semestral
- Alcance: Metas e indicadores por eje
- Metodología: Evaluación participativa

**4. Ajustes de planificación:**

- Frecuencia: Anual
- Alcance: POAs y presupuestos
- Aprobación: Órgano Colegiado Superior

**5. Documentación de aprendizajes:**

- Frecuencia: Continua
- Formato: Repositorio digital institucional
- Acceso: Comunidad educativa

**6. Comunicación de resultados:**

- Frecuencia: Permanente
- Canales: Plataforma institucional, boletines, reuniones
- Alcance: Comunidad interna y externa

## 5.5. Recursos

Los recursos necesarios para la implementación de las líneas de acción del PEDI se clasifican en tres categorías principales:

**Figura 4**

*Recursos para Implementación de las Líneas de Acción del PEDI*



*Nota.* La Figura 4 muestra que la gestión eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales será fundamental para asegurar la implementación exitosa del PEDI y el logro de los objetivos estratégicos del ISTL. Se elaborará un presupuesto detallado para cada línea de acción, identificando los costos asociados a cada actividad y los recursos necesarios para su ejecución. Se buscará optimizar el uso de los recursos disponibles y gestionar la obtención de recursos adicionales a través de alianzas estratégicas, proyectos de investigación y otras fuentes de financiamiento. Elaborado por los autores.

A continuación, se proporciona un detalle más explícito:

### 5.5.1. Recursos financieros

**Presupuesto institucional:** Asignación de recursos económicos del presupuesto anual del ISTL para financiar las actividades de cada línea de acción.

**Financiamiento externo:** Búsqueda de fuentes de financiamiento externas, como fondos concursables de organismos gubernamentales y no gubernamentales, proyectos de cooperación internacional, alianzas con empresas privadas, donaciones y patrocinios.

#### *5.5.2. Recursos humanos*

**Personal docente y administrativo:** Asignación de personal existente del ISTL para liderar y ejecutar las actividades de cada línea de acción.

**Contratación de personal especializado:** Contratación de nuevos docentes, investigadores, técnicos y personal administrativo con las competencias y experiencia necesarias para implementar las nuevas carreras y fortalecer las áreas de investigación y extensión.

**Formación y capacitación:** Inversión en programas de formación y capacitación continua para el personal docente y administrativo, con el fin de actualizar sus conocimientos y habilidades en áreas clave como pedagogía, tecnología, investigación y gestión.

#### *5.5.3. Recursos materiales*

**Infraestructura física:** Aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, espacios deportivos y recreativos, áreas administrativas, etc.

**Tecnología:** Equipos informáticos, software educativo, licencias, conectividad a internet, plataformas virtuales, laboratorios en línea, simuladores, etc.

**Materiales didácticos:** Libros, revistas, manuales, equipos de laboratorio, insumos para talleres, etc.

**Recursos para investigación:** Equipos de laboratorio, software especializado, bases de datos, etc.

## CAPÍTULO VI

### MATRIZ DE MARCO LÓGICO

El Capítulo VI del PEDI, que se enfoca en la Matriz de Marco Lógico, es esencial para establecer una estructura clara y coherente para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos y programas que se derivan del PEDI. Esta matriz permite visualizar la relación lógica entre los objetivos, indicadores, actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados.

#### 6.1. Estructura de la Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico se estructura en cuatro niveles principales:

1. **Fin:** El fin representa el impacto a largo plazo que se espera lograr con la implementación del PEDI. Se alinea con la visión y misión del ISTL y contribuye al desarrollo de la educación técnica y tecnológica del país.
2. **Propósito:** El propósito describe el resultado directo y específico que se espera alcanzar con la ejecución de los programas y proyectos del PEDI.
3. **Componentes:** Los componentes son las actividades o grupos de actividades necesarias para lograr el propósito. Deben ser específicas, medibles y alcanzables.
4. **Actividades:** Las actividades son las tareas concretas que se llevarán a cabo para implementar cada componente. Deben ser detalladas y secuenciales, indicando los responsables y los recursos necesarios.

#### **Indicadores:**

Los indicadores son medidas cuantitativas o cualitativas que permiten verificar el progreso y el logro de los objetivos en cada nivel de la matriz. Deben ser relevantes, medibles, alcanzables y estar alineados con los objetivos estratégicos del PEDI.

#### **Medios de Verificación:**

Los medios de verificación son los documentos, registros o evidencias que respaldan el cumplimiento de los indicadores. Pueden incluir informes de actividades, registros financieros, encuestas de satisfacción, evaluaciones de desempeño, entre otros.

**Supuestos:**

Los supuestos son los factores externos que pueden afectar el éxito del PEDI, pero que están fuera del control directo de la institución. Es importante identificar y analizar estos supuestos para poder anticipar posibles riesgos y tomar medidas preventivas.

**Tabla 16**  
*Matriz de Marco Lógico*

| Resumen Narrativo  | Indicadores  | Medios de Verificación   | Supuestos   |
|--|--|--|---|
| <b>FIN:</b> Posicionar al ISTL como referente en educación técnica y tecnológica                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ranking institucional</li> <li>- Tasa de empleabilidad de graduados</li> <li>- Satisfacción empleadores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes CACES</li> <li>- Seguimiento a graduados</li> <li>- Encuestas a empleadores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad del sistema de educación superior</li> <li>- Demanda sostenida de profesionales técnicos</li> <li>- Condiciones económicas favorables</li> </ul> |
| <b>PROPÓSITO:</b> Formar profesionales técnicos competentes  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de graduación</li> <li>- Nivel de satisfacción de estudiantes</li> <li>- Acreditación institucional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros académicos</li> <li>- Encuestas satisfacción</li> <li>- Evaluación CACES</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanencia estudiantil</li> <li>- Recursos disponibles</li> <li>- Marco regulatorio estable</li> </ul>  |
| <b>COMPONENTE 1: Gestión Administrativa</b>  |  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización procesos</li> <li>- Infraestructura mejorada</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % procesos optimizados</li> <li>- % cumplimiento estándares</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías internas</li> <li>- Informes técnicos</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso personal</li> <li>- Presupuesto asignado</li> </ul>   |
| <b>COMPONENTE 2: Docencia</b>  |  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo educativo implementado</li> <li>- Carreras nuevas aprobadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % implementación modelo</li> <li>- N° carreras aprobadas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros académicos</li> <li>- Resoluciones CES</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación docente</li> <li>- Aprobación oportuna</li> </ul>   |
| <b>COMPONENTE 3: Investigación</b>   |  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de investigación creado</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro operativo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de gestión</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento disponible</li> </ul>   |

| Resumen Narrativo                | Indicadores               | Medios de Verificación    | Supuestos                   |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| - Producción científica          | - N° publicaciones        | - Artículos publicados    | - Capacidad investigativa   |
| <b>COMPONENTE 4: Vinculación</b> |                           |                           |                             |
| - Programas ejecutados           | - N° programas activos    | - Informes vinculación    | - Participación comunidad   |
| - Convenios establecidos         | - N° convenios vigentes   | - Convenios firmados      | - Interés sector productivo |
| <b>ACTIVIDADES</b>               |                           |                           |                             |
| 1.1 Gestión administrativa       | Presupuesto asignado      | Informes financieros      | Ejecución presupuestaria    |
| 1.2 Mejora infraestructura       | Inversión planificada     | Facturas y contratos      | Proveedores calificados     |
| 2.1 Capacitación docente         | Recursos asignados        | Registros de capacitación | Participación docente       |
| 2.2 Diseño carreras              | Presupuesto diseño        | Proyectos de carreras     | Experticia técnica          |
| 3.1 Equipamiento investigación   | Inversión en equipos      | Inventarios               | Disponibilidad de equipos   |
| 3.2 Proyectos investigación      | Fondos para investigación | Informes de proyectos     | Capacidad de ejecución      |
| 4.1 Programas vinculación        | Recursos para vinculación | Informes de programas     | Participación activa        |
| 4.2 Gestión convenios            | Presupuesto para gestión  | Documentos de convenios   | Interés en cooperación      |

*Nota:* Esta matriz refleja la planificación institucional al momento de aprobación del PEDI (diciembre 2022), estableciendo la estructura lógica para el período 2023-2028.

## CAPÍTULO VII

### PRESUPUESTO

El presupuesto es una herramienta de planificación y control financiero que permite al Instituto Superior Tecnológico Lendan (ISTL) asignar los recursos necesarios para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2023-2028. El presupuesto detalla los ingresos y gastos estimados para cada línea de acción, proyecto y actividad propuestos en el PEDI, así como las fuentes de financiamiento de cada rubro.

#### 7.1. Matriz Presupuestaria Integral

**Tabla 17**

*Presupuesto por Ejes Estratégicos (en USD)*

| Eje Estratégico              | Línea de Acción                | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | Total     |
|------------------------------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| <b>1. Eje Administrativo</b> |                                |         |         |         |         |         |         |           |
|                              | Infraestructura y equipamiento | 50,000  | 100,000 | 150,000 | 200,000 | 250,000 | 300,000 | 1,050,000 |
|                              | Servicios tecnológicos         | 23,300  | 45,600  | 45,600  | 45,600  | 45,600  | 45,600  | 251,300   |
|                              | Gestión administrativa         | 81,266  | 85,000  | 90,000  | 95,000  | 100,000 | 105,000 | 556,266   |
|                              | <b>Subtotal Administrativo</b> | 154,566 | 230,600 | 285,600 | 340,600 | 395,600 | 450,600 | 1,857,566 |
| <b>2. Eje Docencia</b>       |                                |         |         |         |         |         |         |           |
|                              | Costos docentes                | 68,622  | 100,000 | 150,000 | 200,000 | 250,000 | 250,000 | 1,018,622 |
|                              | Capacitación docente           | 12,000  | 15,000  | 18,000  | 21,000  | 23,000  | 25,000  | 114,000   |
|                              | Material didáctico             | 5,400   | 8,000   | 12,000  | 15,000  | 18,000  | 20,000  | 78,400    |
|                              | <b>Subtotal Docencia</b>       | 86,022  | 123,000 | 180,000 | 236,000 | 291,000 | 295,000 | 1,211,022 |
| <b>3. Eje Investigación</b>  |                                |         |         |         |         |         |         |           |
|                              | Centro de investigación        | 10,000  | 20,000  | 30,000  | 40,000  | 45,000  | 50,000  | 195,000   |
|                              | Proyectos de investigación     | 8,000   | 13,000  | 18,000  | 23,000  | 27,000  | 30,000  | 119,000   |
|                              | Publicaciones                  | 6,506   | 8,000   | 10,000  | 12,000  | 14,000  | 15,000  | 65,506    |
|                              | <b>Subtotal Investigación</b>  | 24,506  | 41,000  | 58,000  | 75,000  | 86,000  | 95,000  | 379,506   |
| <b>4. Eje Vinculación</b>    |                                |         |         |         |         |         |         |           |
|                              | Programas de vinculación       | 2,546   | 4,500   | 6,500   | 8,500   | 10,500  | 12,000  | 44,546    |
|                              | Seguimiento graduados          | 2,640   | 3,600   | 4,600   | 5,600   | 6,600   | 7,000   | 30,040    |

|                             |                            |         |         |         |         |         |         |           |
|-----------------------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
|                             | Prácticas preprofesionales | 2,546   | 4,000   | 6,000   | 8,000   | 10,000  | 12,000  | 42,546    |
| <b>Subtotal Vinculación</b> |                            | 7,732   | 12,100  | 17,100  | 22,100  | 27,100  | 31,000  | 117,132   |
| <b>Total Anual</b>          |                            | 272,826 | 406,700 | 540,700 | 673,700 | 799,700 | 871,600 | 3,565,226 |

**Tabla 18**

*Fuentes de Financiamiento*

| Fuente                        | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos propios (matrículas) | 320,357 | 470,357 | 620,357 | 770,357 | 920,357 | 920,357 |
| Autogestión y servicios       | 12,563  | 15,000  | 18,000  | 21,000  | 24,000  | 27,000  |
| Recuperación cartera          | 7,100   | 8,000   | 9,000   | 10,000  | 11,000  | 12,000  |
| <b>Total Ingresos</b>         | 340,020 | 493,357 | 647,357 | 801,357 | 955,357 | 959,357 |

**Tabla 19**

*Proyección por Nuevas Carreras*

| Carrera                             | 2024    | 2025    | 2026    | 2027   | 2028   |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|
| Implementación inicial (6 carreras) | 150,000 | -       | -       | -      | -      |
| Segunda fase (6 carreras)           | -       | 150,000 | -       | -      | -      |
| Tercera fase (6 carreras)           | -       | -       | 150,000 | -      | -      |
| Equipamiento e infraestructura      | 50,000  | 50,000  | 50,000  | 50,000 | 50,000 |
| <b>Total por año</b>                | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 50,000 | 50,000 |

## Notas y Consideraciones

1. Los montos incluyen inflación proyectada del 3% anual
2. El presupuesto contempla la implementación gradual de 18 nuevas carreras
3. Se considera un incremento progresivo en número de estudiantes
4. Las inversiones en infraestructura y equipamiento están alineadas con el cronograma de implementación de nuevas carreras
5. Los costos docentes se incrementan proporcionalmente al número de carreras y estudiantes

### 7.1.1 Evaluación y Ajustes Presupuestarios

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos, se establecen los siguientes mecanismos de evaluación y ajuste del presupuesto:

1. **Revisión Semestral:** Se llevará a cabo un análisis financiero cada seis meses para evaluar el uso eficiente de los recursos.

2. **Ajustes por Desviaciones:** En caso de variaciones significativas en los ingresos o gastos, se realizarán ajustes presupuestarios con aprobación de la instancia correspondiente.
3. **Optimización de Recursos:** Se implementarán estrategias para maximizar la eficiencia del gasto y mejorar la autogestión de fondos.
4. **Informe Anual:** Se emitirá un informe de ejecución presupuestaria al finalizar cada año para evaluar el cumplimiento y realizar proyecciones futuras.

Estos mecanismos permitirán la sostenibilidad financiera y la adecuada implementación del plan estratégico institucional.

## CAPÍTULO VIII

### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEDI

El seguimiento y la evaluación continua son fundamentales para garantizar la implementación efectiva del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) del Instituto Superior Tecnológico LENDAN (ISTL) y asegurar que las metas y objetivos se cumplan de acuerdo con lo planificado. Este proceso permitirá identificar los logros alcanzados, los desafíos enfrentados y las áreas de mejora, así como realizar los ajustes necesarios para optimizar la gestión institucional y alcanzar la visión a largo plazo del instituto.

#### 8.1. Mecanismos de Seguimiento

El seguimiento de la implementación del PEDI se realiza a través de diversos mecanismos, siendo la Matriz de Articulación PEDI-POA una herramienta central para este propósito. Esta matriz, presentada en la sección 4.1.2, permite un seguimiento sistemático y detallado de:

1. Cumplimiento de actividades planificadas
2. Ejecución presupuestaria
3. Desempeño de responsables
4. Estado de avance por trimestre

El seguimiento incluye especial atención a la implementación de las nuevas carreras, considerando tanto los aspectos académicos como administrativos en cada fase de desarrollo institucional 2023-2028.

#### 8.1.1 Fases de Seguimiento

| Fase       | Período   | Actividades Clave                    | Responsables               |
|------------|-----------|--------------------------------------|----------------------------|
| Inicial    | 2023      | - Implementación sistema seguimiento | Dir. Aseguramiento Calidad |
|            |           | - Establecimiento líneas base        | Direcciones                |
|            |           | - Diseño planes nuevas carreras      | Dir. Académica             |
|            |           | - Inicio medición indicadores        | Coordinaciones             |
| Desarrollo | 2024-2025 | - Evaluación medio término           | OCS                        |
|            |           | - Seguimiento primeras 12 carreras   | Dir. Académica             |

| Fase                    | Período | Actividades Clave                       | Responsables        |
|-------------------------|---------|---|---------------------|
| Consolidación 2026-2027 |         | - Ajustes estratégicos                  | Rectorado           |
|                         |         | - Actualización metas                   | Dir. Calidad        |
|                         |         | - Evaluación implementación 20 carreras | Comité Calidad      |
|                         |         | - Evaluación de impacto                 | Direcciones         |
|                         |         | - Medidas correctivas                   | Coordinaciones      |
| Cierre                  | 2028    | - Fortalecimiento logros                | Toda la institución |
|                         |         | - Evaluación final                      | OCS                 |
|                         |         | - Sistematización experiencias          | Dir. Calidad        |
|                         |         | - Preparación nuevo PEDI                | Toda la institución |

### Sistema de Seguimiento por Niveles

| Nivel       | Aspecto               | Periodicidad | Responsable    | Instrumento        |
|-------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------------|
| Estratégico | Objetivos PEDI        | Semestral    | OCS            | Matriz indicadores |
|             | Metas institucionales | Anual        | Rectorado      | Cuadro mando       |
|             | Nuevas carreras       | Trimestral   | Dir. Académica | Informes avance    |
| Táctico     | POA                   | Trimestral   | Direcciones    | Matriz POA         |
|             | Procesos clave        | Mensual      | Coordinaciones | Tableros control   |
|             | Gestión académica     | Mensual      | Dir. Académica | Reportes gestión   |
| Operativo   | Actividades           | Semanal      | Responsables   | Check-list         |
|             | Indicadores           | Mensual      | Coordinaciones | Dashboard          |
|             | Riesgos               | Mensual      | Comité Riesgos | Matriz riesgos     |

## 8.2. Sistema Integrado de Seguimiento

**Tabla 20**

*Sistema de Evaluación Integral*

### Evaluación por Ejes Estratégicos

| Eje            | Dimensiones               | Periodicidad | Responsable          | Instrumentos              |
|----------------|---------------------------|--------------|----------------------|---------------------------|
| Administrativo | - Eficiencia procesos     | Semestral    | Dir. Administrativa  | - Matriz eficiencia       |
|                | - Gestión recursos        |              |                      | - Auditorías internas     |
|                | - Infraestructura         |              |                      | - Informes técnicos       |
| Docencia       | - Calidad académica       | Semestral    | Dir. Académica       | - Evaluación docente      |
|                | - Nuevas carreras         |              |                      | - Informes implementación |
|                | - Rendimiento estudiantil |              |                      | - Resultados aprendizaje  |
|                | - Satisfacción usuarios   |              |                      | - Encuestas satisfacción  |
| Investigación  | - Producción científica   | Semestral    | Coord. Investigación | - Registro publicaciones  |
|                | - Proyectos ejecutados    |              |                      | - Informes proyectos      |
|                | - Impacto resultados      |              |                      | - Evaluación impacto      |

| Eje         | Dimensiones  | Periodicidad | Responsable        | Instrumentos   |
|-------------|--|--------------|--------------------|--|
| Vinculación | - Proyectos sociales<br>- Convenios activos<br>- Beneficiarios | Semestral    | Coord. Vinculación | - Informes proyectos<br>- Registro convenios<br>- Evaluación impacto |

## Tipos de Evaluación

### 1. Evaluación de Proceso

- Seguimiento continuo
- Medición indicadores
- Ajustes operativos
- Reportes mensuales

### 2. Evaluación de Resultados

- Cumplimiento metas
- Logro objetivos
- Impacto alcanzado
- Informes semestrales

### 3. Evaluación de Impacto

- Cambios generados
- Beneficios logrados
- Efectos producidos
- Informes anuales

## 8.2.1. Ciclo de Seguimiento

### Planificación

1. Definición de metas período
2. Asignación de responsables
3. Establecimiento de cronograma
4. Determinación de recursos

### Ejecución

1. Recolección de datos
2. Procesamiento información
3. Análisis de resultados
4. Identificación de desviaciones

### Verificación

1. Evaluación de cumplimiento

2. Análisis de causas
3. Determinación de brechas
4. Propuesta de mejoras

#### **Actuación**

1. Implementación de mejoras
2. Ajuste de estrategias
3. Actualización de metas
4. Documentación de lecciones

#### *8.2.3. Roles y Responsabilidades*

#### **Órgano Colegiado Superior**

- Aprobación de informes
- Toma de decisiones estratégicas
- Asignación de recursos
- Evaluación de resultados

#### **Rectorado**

- Supervisión general
- Aprobación de ajustes
- Gestión de recursos
- Rendición de cuentas

#### **Dirección de Aseguramiento de la Calidad**

- Coordinación seguimiento
- Consolidación información
- Análisis de resultados
- Propuesta de mejoras

#### **Direcciones y Coordinaciones**

- Recolección de datos
- Análisis específico
- Implementación mejoras
- Reporte de avances

*Nota:* Este sistema de seguimiento está diseñado para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el PEDI 2023-2028, permitiendo una toma de decisiones oportuna y basada en

evidencias. La efectividad del sistema será evaluada anualmente para realizar los ajustes necesarios.

### *8.3.2. Metodología de Evaluación*

#### **Fases de Evaluación**

##### **1. Preparación**

- Definición alcance
- Selección métodos
- Preparación instrumentos
- Organización logística

##### **2. Recolección**

- Aplicación instrumentos
- Registro información
- Validación datos
- Organización evidencias

##### **3. Análisis**

- Procesamiento datos
- Interpretación resultados
- Identificación hallazgos
- Elaboración conclusiones

##### **4. Retroalimentación**

- Socialización resultados
- Discusión hallazgos
- Propuesta mejoras
- Toma decisiones

#### **Instrumentos de Evaluación**

##### **1. Cuantitativos**

- Matrices indicadores
- Fichas seguimiento
- Cuadros estadísticos
- Escalas valoración

##### **2. Cualitativos**

- Entrevistas
- Grupos focales
- Observación directa
- Análisis documentos

### 8.3.3. Criterios de Evaluación

**Tabla 21**

*Criterios de Evaluación*

| <b>Criterio</b> | <b>Descripción</b>              | <b>Ponderación</b> | <b>Escala</b> |
|-----------------|---------------------------------|--------------------|---------------|
| Eficacia        | Logro de objetivos planificados | 30%                | 1-5           |
| Eficiencia      | Optimización de recursos        | 25%                | 1-5           |
| Pertinencia     | Alineación con necesidades      | 20%                | 1-5           |
| Impacto         | Efectos generados               | 15%                | 1-5           |
| Sostenibilidad  | Permanencia resultados          | 10%                | 1-5           |

### 8.2.4. Productos de Evaluación

#### **Informes de Evaluación**

1. Informe mensual operativo
2. Informe trimestral táctico
3. Informe semestral estratégico
4. Informe anual integral

#### **Planes de Mejora**

1. Acciones correctivas
2. Acciones preventivas
3. Oportunidades mejora
4. Gestión riesgos

*Nota:* El sistema de evaluación está diseñado para ser flexible y adaptable, permitiendo ajustes según las necesidades institucionales y el contexto. Los resultados de la evaluación servirán como insumo para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión institucional.

## 8.4. Ajustes y Mejora Continua

8.4.1. Sistema de Mejora Continua

**Tabla 22**

Ciclo de Mejora PHVA

| Fase              | Actividades                     | Responsables                             | Productos                   | Periodicidad    |
|-------------------|---------------------------------|--|-----------------------------|-----------------|
| <b>Planificar</b> | Análisis de la situación actual | Dirección de Aseguramiento de la Calidad | Plan de mejora              | Trimestral      |
|                   | Identificación de problemas     |  | Cronograma                  |                 |
|                   | Definición de objetivos         |  | Presupuesto                 |                 |
|                   | Diseño de plan de acción        |  | Matriz responsables         |                 |
| <b>Hacer</b>      | Implementación de acciones      | Direcciones y Coordinaciones             | Registros de implementación | Continuo        |
|                   | Ejecución de actividades        |  | Evidencias                  |                 |
|                   | Registro de avances             |  | Informes avance             |                 |
|                   | Documentación en proceso        |  | Documentación               |                 |
| <b>Verificar</b>  | Medición de resultados          | Comité de Aseguramiento de la Calidad    | Informes de evaluación      | Mensual         |
|                   | Análisis de datos               |  | Indicadores                 |                 |
|                   | Evaluación de impacto           |  | Análisis de impacto         |                 |
|                   | Identificación de desviaciones  |  | Registro de hallazgos       |                 |
| <b>Actuar</b>     | Ajustes necesarios              | Órgano Colegiado Superior y Rectorado    | Planes ajustados            | Según necesidad |
|                   | Estandarización de mejoras      |  | Procedimientos actualizados |                 |
|                   | Documentación de aprendizajes   |  | Lecciones aprendidas        |                 |
|                   | Planificación del nuevo ciclo   |  | Nuevo plan de mejora        |                 |

8.4.2. Procedimientos de Ajuste

**Tipos de Ajustes**

**1. Ajustes Operativos**

- Cambios en actividades diarias
- Modificaciones procedimientos

- Actualización cronogramas
- Reasignación recursos

**2. Ajustes Tácticos**

- Modificación estrategias
- Actualización metas
- Reorganización recursos
- Redefinición prioridades

**3. Ajustes Estratégicos**

- Revisión objetivos
- Cambios estructurales
- Reorientación estratégica
- Actualización PEDI

**Tabla 23**

*Matriz de Autorización de Ajustes*

| Nivel Ajuste | Autoriza                  | Documenta                                | Comunica  | Implementa          |
|--------------|---------------------------|--|---|---------------------|
| Operativo    | Coordinaciones            | Responsable del proceso                  | Coordinación                                    | Equipo operativo    |
| Táctico      | Direcciones               | Dirección de Aseguramiento de la Calidad | Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación | Direcciones         |
| Estratégico  | Órgano Colegiado Superior | Secretaría General                       | Rectorado                                       | Toda la institución |

*8.4.3. Gestión del Cambio*

**Proceso de Gestión del Cambio**

**1. Identificación**

- Análisis de necesidad de cambio
- Evaluación de impacto
- Identificación de stakeholders
- Definición de alcance

**2. Planificación**

- Estrategia de implementación
- Plan de comunicación

- Gestión de resistencias
- Recursos necesarios

### **3. Implementación**

- Ejecución de cambios
- Monitoreo de avance
- Gestión de obstáculos
- Apoyo usuarios

### **4. Consolidación**

- Evaluación resultados
- Ajustes necesarios
- Documentación del proceso
- Lecciones aprendidas

#### *8.4.4. Sistema de Documentación*

### **Documentos Requeridos**

#### **1. Documentos Planificación**

- Planes de mejora
- Cronogramas
- Presupuestos
- Matrices de seguimiento

#### **2. Registros Ejecución**

- Evidencias de implementación
- Registros de actividades
- Informes de avance
- Documentación de cambios

#### **3. Informes Evaluación**

- Resultados de medición
- Análisis de impacto
- Recomendaciones
- Lecciones aprendidas

**Tabla 24**

*Control de Documentación*

| Tipo de Documento | Codificación | Responsable                              | Tiempo Retención |
|-------------------|--------------|--|------------------|
| Planes            | PEDI-PM-001  | Dirección de Aseguramiento de la Calidad | 5 años           |
| Registros         | PEDI-RE-001  | Coordinaciones                           | 3 años           |
| Informes          | PEDI-IN-001  | Direcciones                              | 5 años           |
| Evidencias        | PEDI-EV-001  | Responsables del proceso                 | 3 años           |

*Nota:* El sistema de mejora continua está diseñado para ser dinámico y adaptativo, permitiendo una respuesta ágil a los cambios del entorno y las necesidades institucionales. La documentación y sistematización de las mejoras es fundamental para la gestión del conocimiento institucional.

## 8.5. Comunicación de Resultados

### 8.5.1. Sistema Integrado de Comunicación

#### Niveles de Comunicación

**Tabla 25**

*Sistema Integrado de Comunicación*

| Nivel              | Audiencia                 | Contenido                 | Frecuencia | Canal                   |
|--------------------|---------------------------|---------------------------|------------|-------------------------|
| <b>Estratégico</b> | Órgano Colegiado Superior | Resultados estratégicos   | Semestral  | Informes ejecutivos     |
|                    | Rectorado                 | Cumplimiento de objetivos |            | Presentaciones          |
|                    | Organismos de control     | Impacto institucional     |            | Reuniones directivas    |
| <b>Táctico</b>     | Direcciones               | Avances de proyectos      | Trimestral | Informes de gestión     |
|                    | Coordinaciones            | Indicadores de desempeño  |            | Reuniones de trabajo    |
|                    | Comités                   | Logros y desafíos         |            | Intranet                |
| <b>Operativo</b>   | Personal administrativo   | Resultados operativos     | Mensual    | Boletines internos      |
|                    | Docentes                  | Avances de actividades    |            | Correos institucionales |
|                    | Estudiantes               | Metas alcanzadas          |            | Cartelera digitales     |

### 8.5.2. Productos de Comunicación

#### Informes Institucionales

##### 1. Informe Ejecutivo

- Resumen ejecutivo
- Indicadores clave

- Logros principales
- Decisiones estratégicas

## 2. Informe de Gestión

- Avance objetivos
- Estado proyectos
- Uso recursos
- Análisis resultados

## 3. Boletín Institucional

- Noticias relevantes
- Actividades realizadas
- Próximos eventos
- Reconocimientos

## Herramientas Digitales

### 1. Portal Web

- Información pública
- Noticias institucionales
- Documentos relevantes
- Enlaces importantes

### 2. Intranet

- Documentos internos
- Comunicados oficiales
- Formularios
- Recursos compartidos

### 3. Sistema de Alertas

- Notificaciones importantes
- Recordatorios
- Eventos próximos
- Plazos críticos

### *8.5.3. Proceso de Comunicación*

## Etapas del Proceso

### 1. Preparación

- Recopilación información
- Análisis datos
- Elaboración contenidos
- Diseño mensajes

**2. Validación**

- Revisión contenidos
- Aprobación mensajes
- Verificación datos
- Control calidad

**3. Difusión**

- Selección canales
- Envío información
- Seguimiento recepción
- Registro difusión

**4. Retroalimentación**

- Recepción comentarios
- Análisis feedback
- Ajustes necesarios
- Mejora continua

*8.5.4. Políticas de Comunicación*

**Directrices Generales**

**1. Transparencia**

- Información clara
- Datos verificables
- Acceso oportuno
- Rendición cuentas

**2. Oportunidad**

- Comunicación a tiempo
- Actualización periódica
- Respuesta rápida
- Prevención crisis

**3. Pertinencia**

- Información relevante
- Mensajes específicos
- Lenguaje apropiado
- Canales adecuados

#### 4. Efectividad

- Mensajes claros
- Canales efectivos
- Retroalimentación
- Mejora continua

**Tabla 26**

*Matriz de Responsabilidades Comunicacionales*

| Rol   | Responsabilidades        | Productos            | Audiencia           |
|---|--------------------------|----------------------|---------------------|
| Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación | Gestión estratégica      | Plan de comunicación | Toda la institución |
|   | Aprobación de contenidos | Informes ejecutivos  | Público externo     |
| Coordinación de Comunicación                    | Producción de contenidos | Boletines            | Comunidad interna   |
|   | Gestión de canales       | Contenido digital    | Grupos específicos  |
| Responsables de Áreas                           | Provisión de información | Informes de área     | Personal área       |
|   | Validación de contenidos | Reportes específicos | Usuarios directos   |

*Nota:* El sistema de comunicación de resultados está diseñado para asegurar que la información llegue de manera efectiva a todos los grupos de interés, facilitando la toma de decisiones y el compromiso con los objetivos institucionales. La retroalimentación constante permite ajustar y mejorar los procesos de comunicación.

## 8.6. Sistema de Seguimiento y Control

**Tabla 27**

*Monitoreo de Implementación*

| Nivel       | Aspecto a Monitorear        | Instrumento                     | Periodicidad | Responsable    |
|-------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------|----------------|
| Estratégico | Cumplimiento objetivos PEDI | Matriz indicadores estratégicos | Semestral    | OCS            |
| Táctico     | Ejecución POA               | Matriz seguimiento POA          | Trimestral   | Direcciones    |
| Operativo   | Actividades específicas     | Fichas seguimiento              | Mensual      | Coordinaciones |

**Tabla 28**

*Instrumentos de Control*

| Instrumento             | Propósito               | Aplicación | Usuarios       |
|-------------------------|-------------------------|------------|----------------|
| Dashboard institucional | Seguimiento tiempo real | Continuo   | Autoridades    |
| Informes avance         | Reporte periódico       | Trimestral | Direcciones    |
| Fichas evaluación       | Medición resultados     | Semestral  | Coordinaciones |

**Tabla 29**

*Registro de Seguimiento POA*

| Elemento      | Verificación | Evidencias | Archivo        |
|---------------|--------------|------------|----------------|
| Metas anuales | Cumplimiento | Informes   | Digital/Físico |
| Indicadores   | Medición     | Registros  | Digital        |
| Presupuesto   | Ejecución    | Reportes   | Digital/Físico |

*Nota:* Este sistema permite el seguimiento riguroso de la implementación del PEDI 2023-2028, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales según lo aprobado por el OCS.

## 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.

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

Instituto Superior Tecnológico LENDAN. (2022). *Estatuto Institucional*.

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2021). *Modelo de Evaluación Externa 2024 con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos*.

Otorgado y suscrito en la ciudad de Quito, D.M., en sesión ordinaria del Órgano Colegiado Superior (OCS) del Instituto Superior Tecnológico LENDAN, con **Acta Nro. ISTL-OCS-2022-0012-A**, a los 20 días del mes de diciembre de 2022.

**Resolución No.: ISTL-OCS-2022-00012-R**

**Art. 1.** - Aprobar el Sistema de Planificación Estratégica y Operativa

**Art. 2.** – Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)

**Art. 3.** - Aprobar la matriz para realizar el Plan Operativo Anual (POA).

**Art. 4.** - A través del Rectorado, efectúese los trámites pertinentes para la difusión del PEDI de acuerdo con la normativa institucional.



Mg. Alex Fernando Cruz Enríquez

**RECTOR**



Sra. Elsa Janeth Mogrovejo Salcedo

**SECRETARIA GENERAL**