TECNOLÓGICO LEZAETA





2022-2026

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Rector

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2022-2026 (PEDI) del Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta Acharán (ISTMLA) que se expone a consideración de la comunidad académica y la sociedad en general, es el primer instrumento de gestión que se aplica en la institución desde que obtuvo la acreditación por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad.

El presente documento planifica sobre la base de las estrategias institucionales las metas a alcanzar en un plazo de cinco años, además de ser una herramienta administrativa clave de su desarrollo, es un instrumento inter y multidisciplinario, un permanente diagnóstico de la realidad, de previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones para satisfacerlas; con este instrumento de gestión se pretende continuar fomentando una cultura de planificación y evaluación con el fin de alcanzar altos estándares de calidad en articulación con los entes reguladores y evaluadores del país.

El PEDI-ITSMLA 2022-2026, se formuló con la activa participación de representantes docentes, estudiantes, personal administrativo, autoridades y comunidad institucional. Contiene importantes proyecciones a concretarse en la etapa de implementación con base en una metodología participativa implementada en una serie de talleres de análisis y debate sobre las necesidades de la nueva concepción de la formación tecnológica universitaria; así como los resultados de la autoevaluación institucional con fines de acreditación y en la caracterización de la situación local, nacional y mundial actual en el marco del desarrollo de la educación superior. Para lo cual se precisa de una priorización, optimización y concentración de esfuerzos, recursos propios y de la cooperación externa en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales en correlación con los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo vigente.

TECNOLÓGICO LEZAETA

Ing. Rafael Silador MBA.

Rector

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO MANUEL LEZAETA A
Calle Pareja Diezcanseco y Remigio Crespo
Teléfonos 03 2 586694 2586490 2586645 Ext 101
www.tecnologicolezaeta.edu.ec
Ambato - Ecuador

Índice general

1.1 Datos de la institución 8

1.2 Grupo del sistema de educación superior (art. 352 constitución del Ecuador) 8

1.3 Domicilio 8

1.4 Representante Legal 9

1.5 Órgano Colegiado Superior 9

1.6 Carreras y Modalidad de estudios 9

2. Introducción 11

2.1 Marco Legal 12

3. Modelo pedagógico 15

4. Estructura organizacional 20

5. Sistema de gestión por procesos 24

5.1 Diagrama SIPOC 25

5.2 Procesos pedagógicos 27

Selección 27

Capacitación 27

Evaluación 27

6. Diagnóstico 27

Antecedentes 27

Realidad Socioeconómica Nacional 27

Efecto de la Pandemia en la educación superior 29

Diagnóstico Regional 34

Diagnóstico local 34

Diagnóstico Institucional 36

6.2 Población estudiantil 37
6.3 Tasa de deserción 38
6.4 Tasa de eficiencia terminal 38
6.5 Diagnóstico PEDI 2017-2021 39
6.6 Informe de evaluación CACES 51
7. Análisis Situacional 57
7.1 Análisis del entorno 57
7.2 Análisis FODA 63
Eje Organización 63
Eje Infraestructura 65
Eje profesores 67
Eje docencia 68
Eje Investigación 70
Eje Vinculación 72
8. Planificación estratégica 74
8.1 Direccionamiento estratégico 75
8.1.1 Elementos orientadores 75
8.1.2 Objetivos estratégicos 77
8.2 Definición de estrategias cruzadas 81
9. Plan de alianzas estratégicas 108
Objetivo del plan de alianzas estratégicas 108
10. Control y Seguimiento 109
11. Políticas de Aseguramiento Interno de la Calidad 110

Objetivos de calidad 110
ANEXOS 114

Índice de figuras

Figura 1. Modelo pedagógico 16
Figura 2. Modelo pedagógico basado en la resolución de problemas 18
Figura 3. Representación gráfica de la estructura organizacional del ISTMLA 23
Figura 4. Mapa de procesos 25
Figura 5. Diagrama SIPOC 26
Figura 6. Cronología de resultados PEDI 2017-2021 36
Figura 7. Evolución de la matrícula 37
Figura 8. Tasa de eficiencia terminal 39
Figura 9. Objetivos del desarrollo sostenible 81

Índice de tablas

Tabla 1. Grupo del sistema de educación superior 8
Tabla 2. Carreras y Modalidad de estudios 10
Tabla 3. Población estudiantil 37
Tabla 4. Tasa de deserción 38

Tabla 5. Tasa de eficiencia terminal 38
Tabla 6. Diagnóstico PEDI 2017-2021 39
Tabla 7. Informe de evaluación CACES 51
Tabla 8. Análisis del entorno 57
Tabla 9. Eje Organización 63
Tabla 10. Eje Infraestructura 65
Tabla 11. Eje profesores 67
Tabla 12. Eje docencia 68
Tabla 13. Eje Investigación 70
Tabla 14. Eje Vinculación 72
Tabla 15. Objetivos estratégicos 77
Tabla 16. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo articulado a los objetivos estratégicos. 79
Tabla 17. Análisis de estrategias cruzadas 81
Tabla 18. Plan de Acción 85

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de control y seguimiento 115
Anexo 2. Matriz POA 115

1. Datos Generales de la Institución

1.1 Datos de la institución

Nombre completo: Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta Acharán.

Código de la IES: 2378.

Categoría de la IES: Acreditada.

Tipo de financiamiento: PARTICULAR AUTOFINANCIADA.

Siglas: ISTMLA.

1.2 Grupo del sistema de educación superior (art. 352 constitución del Ecuador)

Tabla 1.

Grupo del sistema de educación superior

Tipo	Marque con una X
Universidad	
Escuela politécnica	
Instituto Superior Técnico	
Instituto Superior Tecnológico	X
Instituto Superior Pedagógico	
Conservatorio Superior de Música y Artes	
Otro	

1.3 Domicilio

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Parroquia: Celiano Monge.

Dirección: Pareja Diezcanseco y Remigio Crespo.

Correo electrónico: administracion@tecnologicolezaeta.edu.ec

Página web: www.tecnologicolezaeta.edu.ec

Teléfonos: 032586694.

No-Ruc: 1891723446001.

1.4 Representante Legal

Número de documento de identificación 1756664502

Nombres: Rafael Raúl

Apellidos: Silador Utrera

Correo electrónico: rectorado@tecnologicolezaeta.edu.ec

Correo electrónico de referencia: rafe4116@gmail.com

Teléfono institucional: 2586694 Ext.: 102

Celular: 0960422611

1.5 Órgano Colegiado Superior

De acuerdo al (Art 44 del Reglamento de las Instituciones de Educación Superior de Formación Técnica y Tecnológica) el máximo órgano de cogobierno de la Institución; estará presidido por el Rector como primera autoridad ejecutiva del ISTMLA y se encuentra integrado de la siguiente manera:

a) El Rector;
b) El Vicerrector;
c) Dos representantes de los docentes; (artículo 59 de la LOES);
d) Un representante de los estudiantes. El mismo que deberá cumplir los requisitos establecidos en el (artículo 61 de la LOES)

El Órgano Colegiado Superior sesionará de manera extraordinaria para la aprobación de posibles modificaciones de la planificación estratégica, así como de presupuestos.

1.6 Carreras y Modalidad de estudios

El Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta cuenta con tres carreras en diferentes modalidades enfocadas en el área del conocimiento: servicios y sub área del conocimiento: Servicios personales, tanto en la sección diurna como en la sección nocturna.

Tabla 2.

Carreras y Modalidad de estudios

Carrera	**Modalidad**
Tecnología Superior en Tricología y Cosmiatría	Híbrida
Tecnología Superior en Gastronomía	Híbrida
Tecnología Superior en Gastronomía	Semipresencial
Asesoría de imagen	Semipresencial

2. Introducción

La Educación Superior forma parte fundamental en la planificación y ejecución de las políticas de estado a nivel mundial, priorizando acciones que permitan el fortalecimiento de este sector con la finalidad de transformar la economía que depende de recursos limitados, a la economía infinita que se basa en el conocimiento.

A nivel nacional se han desarrollado mecanismos de gestión, garantizando una educación de calidad a través de procesos de acreditación y evaluación constante, generando mejoras permanentes relacionadas con los estándares establecidos en las normas vigentes, permitiendo un avance a los procesos académicos, de investigación y vinculación con la sociedad.

La construcción del Plan estratégico del ISTMLA, parte del diagnóstico al PEDI 2017-2021 y de los resultados obtenidos a través del proceso de evaluación realizado por el CACES que permiten identificar los nudos críticos, que dan el fundamento para la generación de proyectos con sus respectivos responsables, cronogramas e indicadores para el seguimiento pertinente.

Los ejes estratégicos de los que se derivan los objetivos estratégicos institucionales, obedecen al que hacer fundamental del ITSMLA, expresada en su misión, visión, fines y objetivos institucionales, así como del modelo de evaluación 2024 aprobado bajo resolución: No. 047-SE-12-CACES-2021 emitida por el Consejo Aseguramiento de la Calidad, siendo estos los siguientes:

- Organización
- Infraestructura
- Profesores y docencia
- Investigación, desarrollo e innovación
- Vinculación con la sociedad

El propósito fundamental es elevar los niveles de calidad del Instituto, al servicio de la comunidad estudiantil y colaboradores, mediante una mejora progresiva e integral en los criterios e indicadores del modelo de evaluación del CACES y el direccionamiento estratégico del Instituto. El horizonte de planificación es de 5 años y está articulado con los

proyectos cruciales que permitan encaminarnos a un desarrollo sostenible y sustentable.

2.1 Marco Legal

El Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta Acharán inicia su actividad académica el 12 de octubre de 2006 bajo resolución RCP.S14. N°246.06 expedida por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) y ratificado como Institución de personería jurídica con derecho privado por el Consejo de Educación Superior bajo resolución: RPC-SO-44-No.590-20 15

Se sustenta jurídicamente en lo dispuesto en la Constitución de la República; en la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, en su ley de creación; en las Resoluciones de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT); del Consejo de Educación Superior (CES); del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) y el ordenamiento jurídico vigente; el Estatuto Orgánico y sus reglamentos internos.

El funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior se regula a través de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su respectivo reglamento de aplicación.

Los organismos de control de este sistema son:

a) Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).
b) Consejo de Educación Superior (CES).
c) Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador, en su Artículo 275 señala: "… El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente…"

Ley Orgánica de Educación Superior

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en su Artículo 98 dispone: "Planificación y ejecución de la autoevaluación. La planificación y ejecución de la autoevaluación estará a

cargo de cada una de las instituciones de educación superior, en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior".

Reglamento de Régimen Académico

Artículo 5 señala: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.- El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es el resultado de un proceso en virtud del cual la entidad cuya creación se propone establece, sobre la base de la situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, de su rol y competencias, cómo debería actuar para funcionar en forma efectiva y eficiente y contribuir a garantizar el derecho a la educación superior de excelencia por medio del cumplimiento de sus objetivos y metas correspondientes.

El Plan debe partir de un diagnóstico, una visión, objetivos, estrategias, programas y proyectos articulados con las herramientas de planificación nacional, particularmente al Plan Nacional de Desarrollo. El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional incorporará enfoques transversales de género, generacional, discapacidades, interculturalidad y movilidad humana, e incluirá:

a) Una introducción que presente de manera general los elementos que motivaron la elaboración del Plan y describa los principales aspectos que se desarrollan en el mismo. Deberá incluir además un planteamiento claro sobre los alcances de la propuesta y las limitaciones principales encontradas;

b) Una descripción de los métodos, procedimientos, insumos y técnicas empleados para el desarrollo del Plan, que deberá describir las fases seguidas para el desarrollo de la propuesta y la conformación del equipo de trabajo;

c) Descripción y diagnóstico institucional, que permita conocer la razón de ser de la institución e identificar sus principales fines, así como su proyección al futuro. Se incluirá:

I. Una breve descripción CONTEXTUAL de la institución con referencia a los hitos normativos, históricos o contextúales que permitieron o motivaron la presentación de la propuesta de creación;

II. La descripción de los fines y roles institucionales, en los que se establecerá el papel que cumpliría la universidad o escuela politécnica en el marco constitucional y legal, para

EJERCER su rol en la sociedad del conocimiento;

III. Un diagnóstico prospectivo de la institución que permita conocer la proyección de la entidad, sus potenciales capacidades y limitaciones. Este análisis considerará la planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de la información y comunicaciones, procesos y procedimientos;

IV. La descripción de los documentos, insumos o herramientas empleadas para el diagnóstico; y,

V. La descripción del método seguido.

d) Un análisis situacional que describa el entorno multidimensional de la institución, el análisis sectorial y el diagnóstico territorial, el mapa de actores y el análisis de problemáticas, así como los insumas y procedimientos empleados para elaborarlo. Incluirá:

I. Un análisis de contexto que se refiera a los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros;

II. La identificación de los principales problemas del ámbito académico o disciplinario, y el aporte que para resolverlos pretende dar la institución por crearse;

III. Un mapa de los actores que se relacionarán e incidirán en el entorno en el que se desenvolverá la institución;

IV. Una aproximación a las potenciales dificultades a las cuales podría verse confrontada la IES en sus actividades; y,

V. Los insumos utilizados y la descripción de la metodología seguida para la elaboración del análisis.

e) Una declaración que contenga los principios fundacionales de la institución, que permitan determinar la ruta para conseguir los objetivos estratégicos institucionales. Se incluirán misión, visión, valores, justificación de la creación de la institución de acuerdo a sus características particulares, y una enunciación del modelo curricular y pedagógico.

f) Los objetivos estratégicos institucionales, esto es, la descripción de los resultados que la institución desea alcanzar y hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos, con indicación de las metas esperadas por cada objetivo. Se detallará las áreas prioritarias que la institución se propone potenciar y en las cuales concentrará sus esfuerzos. Estos objetivos

deben estar articulados con la Planificación Nacional.

La Planificación Estratégica Institucional se articula a las directrices emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ente rector de la Planificación Nacional, las cuales se han socializado a través del Plan Nacional de Desarrollo. Este documento contempla los ejes, objetivos, políticas y metas a nivel nacional.

Al interno, el ISTMLA cuenta con un Estatuto Orgánico aprobado por el Órgano Colegiado Superior (OCS), y validado por parte del Consejo de Educación Superior (CES). Además, la Institución cuenta con reglamentos y procesos departamentales, los mismos que contienen las bases legales para regular las actividades de la entidad.

3. Modelo pedagógico

El modelo pedagógico que propone el Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta Acharán se sustenta en el constructivismo de Piaget, la teoría sociocultural de Vigotsky y el aprendizaje significativo de Ausubel, Novak y Gowing, estructurado por cinco componentes:

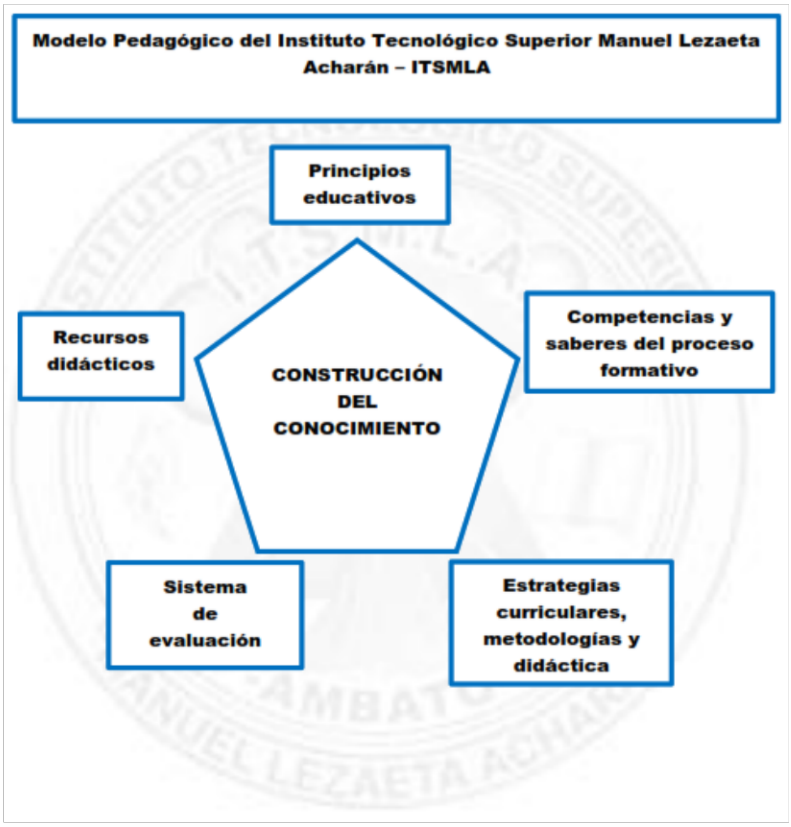


Figura 1. ***Modelo pedagógico***

1. Los principios educativos, que buscan dar respuesta la pregunta ¿para qué se forma?, con sus dimensiones humanista, educativa, epistemológica y pedagógica.
2. Las competencias genéricas y saberes, que constituyen respuesta a ¿qué aprender? Los saberes que integran el perfil de un profesional del ITSMLA están relacionados con el contexto social, de acuerdo con los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y aptitudes.
3. En las estrategias curriculares, metodológicas y didácticas, para atender la interrogante de ¿cómo aprender?, se precisa el rol del docente como mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos, es decir su rol es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen su propia formación, y del estudiante como constructor del conocimiento. Se describen las metodologías del aprendizaje, para potenciar el pensamiento crítico y complejo y las estrategias pedagógicas con el uso de las tecnologías de información y comunicación.

4. El sistema evaluativo que responde al ¿qué y hasta dónde evaluar?, que tiene como propósito comprender la acción del sujeto que aprende, el sentido, profundidad y significado de la acción de aprendizaje, sea esta, de pensamiento, valorativa, expresiva, procedimental o transformadora. Se define la tipología de la evaluación, según el tiempo de aplicación, la naturaleza de los aprendizajes y su nivel; y según los actores y participantes como: autoevaluación, hetero evaluación y coevaluación. La finalidad de la evaluación es determinar qué avances ha alcanzado el estudiante con relación a los objetivos propuestos y al proceso pedagógico de aprendizaje, así como, determinar los propósitos alcanzados, que a su vez constituyen la integración de conocimientos y prácticas (saberes, saber hacer y saber ser).
5. Los recursos, que describen ¿con qué se aprende?, corresponden al conjunto de recursos y medios de complementación, apoyo, simulación, propagación y motivación para cualificar y potenciar los aprendizajes.

El ISTMLA consciente de la necesidad de generar educación a nivel tecnológico universitario y por las características de sus carreras, se enfoca además del constructivismo en una metodología pedagógica basada en la resolución de problemas que considera el pensamiento complejo, el aprendizaje autónomo, aprendizaje colaborativo y las habilidades de pensamiento.

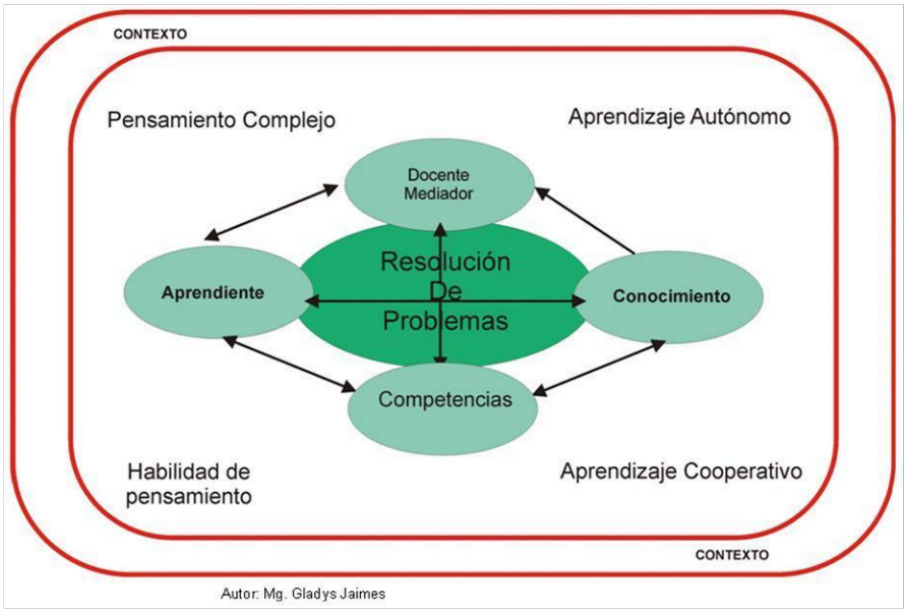


Figura 2. ***Modelo pedagógico basado en la resolución de problemas***

Fuente: Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia

Este modelo pedagógico permite identificar los parámetros con los cuales el docente pretende desarrollar su dinámica pedagógica, las teorías que lo fundamentan, los paradigmas que lo identifican y los elementos que lo conforman: el aprendiente, el docente, la resolución de problemas, las competencias y los conocimientos.

El aprendiente: es cualquier sujeto o grupo de sujetos protagonistas del proceso de aprendizaje y desarrollo de competencias.

El docente: Es el sujeto mediador responsable de diseñar y ejecutar estrategias de aprendizaje independiente y cooperativo para poner en acción el proceso de enseñanza y aprendizaje mediante la solución de problemas.

La resolución de problemas: Es una estrategia didáctica contemporánea que desarrolla en el estudiante habilidades de pensamiento para la solución de problemas de aula y cotidianos significativos para la vida.

Las competencias: Son el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea. (Argudin, 2007:12)

Conocimientos: Son las nociones, comprensiones, contenidos que construye el aprendiente a través de la solución de problemas y la orientación del docente fundamentándose este en las teorías del Pensamiento Complejo, el Aprendizaje autónomo, aprendizaje cooperativo y el desarrollo de Habilidades de Pensamiento.

En el proceso metodológico de este modelo, el aprendiente se enfrenta a un problema relacionado con su perfil profesional, el docente a través de la mediación ayuda a la solución del problema por medio del desarrollo de competencias en el saber, saber hacer y saber ser; estas competencias se transfieren en conocimientos de su profesión o de su disciplina mediante la resolución de problemas.

El modelo pedagógico se fundamenta en el pensamiento complejo (Morín 1996) porque aborda la realidad del currículo como un fenómeno en procesos continuos de cambio de orden de desorden y de reorganización. Busca orientar la construcción del conocimiento a través de la comprensión, analizando el tejido de las relaciones entre las partes configurantes con el todo.

Lo que plantea esta teoría es tener en cuenta en los procesos del currículo: el orden, el caos, la incertidumbre, la explicación cuantitativa y el análisis cualitativo de las partes, con la comprensión unidimensional y multidimensional de los fenómenos que afronta. Con lo anterior, el pensamiento complejo no se opone a la forma tradicional de pensar; de educar y hacer ciencia. Solo busca complementar el conocimiento con el fin de abordar de manera comprensiva tanto la realidad física como la realidad humana.

Este modelo pedagógico, también se cimienta en el aprendizaje autónomo, porque estimula el aprendizaje independiente del estudiante en el sistema de créditos académicos. Este proceso educativo estimula al estudiante para que sea el autor de su propio desarrollo intelectual, y en especial, que construya su propio conocimiento es decir que aprenda a aprender y aprenda a desaprender. Esta pedagogía que involucra la teoría del error necesita del apoyo permanente de la autoevaluación para autorregular las estrategias de aprendizaje. Este método de aprendizaje se complementa con las TIC para adquirir las competencias de autonomía en el trabajo independiente del estudiante.

Esta corriente de pensamiento tiene sus orígenes en algunos autores que promovieron la

corriente pedagógica de escuela nueva, y que han profundizado en la auto estructuración del conocimiento como: Dewey, Montessori, Declori, Cousinet, Clapared, Roger, Freinet, entre otros.

El aprendizaje cooperativo, también hace presencia en ese modelo pedagógico, porque se vivencia en el aula y fuera de ella, a través de procesos de interacción crítica y reflexiva en la construcción social del conocimiento. Esta modalidad pedagógica permite el aprendizaje intrapersonal, basado en actitudes, valores y hábitos para aprender a convivir aprender del otro y con el otro, con el fin de construir comunidad académica, se fundamenta en los paradigmas constructivistas de Vygotsky, Piaget y Ausubel.

Las habilidades de pensamiento, igualmente contribuyen en la construcción del conocimiento de este modelo pedagógico a través de las estrategias cognitivas y meta cognitivas, de la resolución de problemas. Las habilidades de pensamiento son procedimientos aprendidos que se convierten en automáticos. Son rutinas cognitivas usadas para facilitar la adquisición y producción de conocimiento. Son operaciones que permiten el procesamiento de la información y contribuyen en la ejercitación de los procesos mentales. Con este modelo pedagógico se promueve una cultura de pensamiento a través del desarrollo intencionado de estas habilidades.

4. Estructura organizacional

La nueva estructura organizacional del ISTMLA que se propone, se define como los distintos niveles jerárquicos en que se divide las actividades académicas dentro de la organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos institucionales.

Objetivo: Integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir la calidad educativa con enfoque al pensamiento científico y la construcción del conocimiento crítico, lógico, reflexivo de los estudiantes, estableciendo niveles de organización que articulen la actividad pedagógica, de vinculación e investigación como componentes sustantivos y su relación en pertinencia a los órganos, comisiones y comités que rijan el funcionamiento interno del ISTLMA.

Metas de la estructura organizacional: Permitir el logro de los objetivos primordiales de la institución, lo más eficientemente posible y con un mismo esfuerzo, eliminar duplicidad de trabajo y establecer canales de comunicación de forma vertical y horizontal.

Fundamentación axiológica: Es necesario analizar la estructura organizacional o la función de una organización que ayude a que se desempeñe eficaz y efectivamente la institución en todos sus procesos. Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) describen que con esto se hace posible planificar estrategias para lograr sus objetivos. Hellriegel, et al (2002) sugieren cuatro elementos básicos de la organización los cuales se numeran y explican a continuación:

a) La especialización es donde se identifican las tareas y se deben asignar de manera correspondiente a departamentos y divisiones.

b) La estandarización es el elemento que se utiliza para facilitar las funciones de la institución, por lo que, es necesario contar con instrucciones, reglamentos y procedimientos por escrito.

c) La coordinación es la forma cómo se integran las tareas, los procesos y los mecanismos entre todos los individuos de la institución.

d) La autoridad es medir el nivel que tienen los docentes de toma de decisiones. Para lograrlo deben saber sus, obligaciones y responsabilidades

El Instituto para su organización administrativa y gestión académica, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Máximo Órgano de Gobierno

a) Órgano Colegiado Superior
b) Consejo de Regentes
c) Autoridades Principales

Rector

d) Vicerrector académico
e) Vicerrector administrativo y de servicios
f) Autoridades académicas

Director de la Unidad Tecnológica Superior

g) Director de la Unidad Tecnológica Universitaria
h) Coordinadores de carrera
i) Coordinador(a) de Bienestar Institucional
j) Director de Vinculación con la Sociedad.
a) Director de Investigación

Autoridades Administrativas

k) Secretaría General
l) Director Financiero

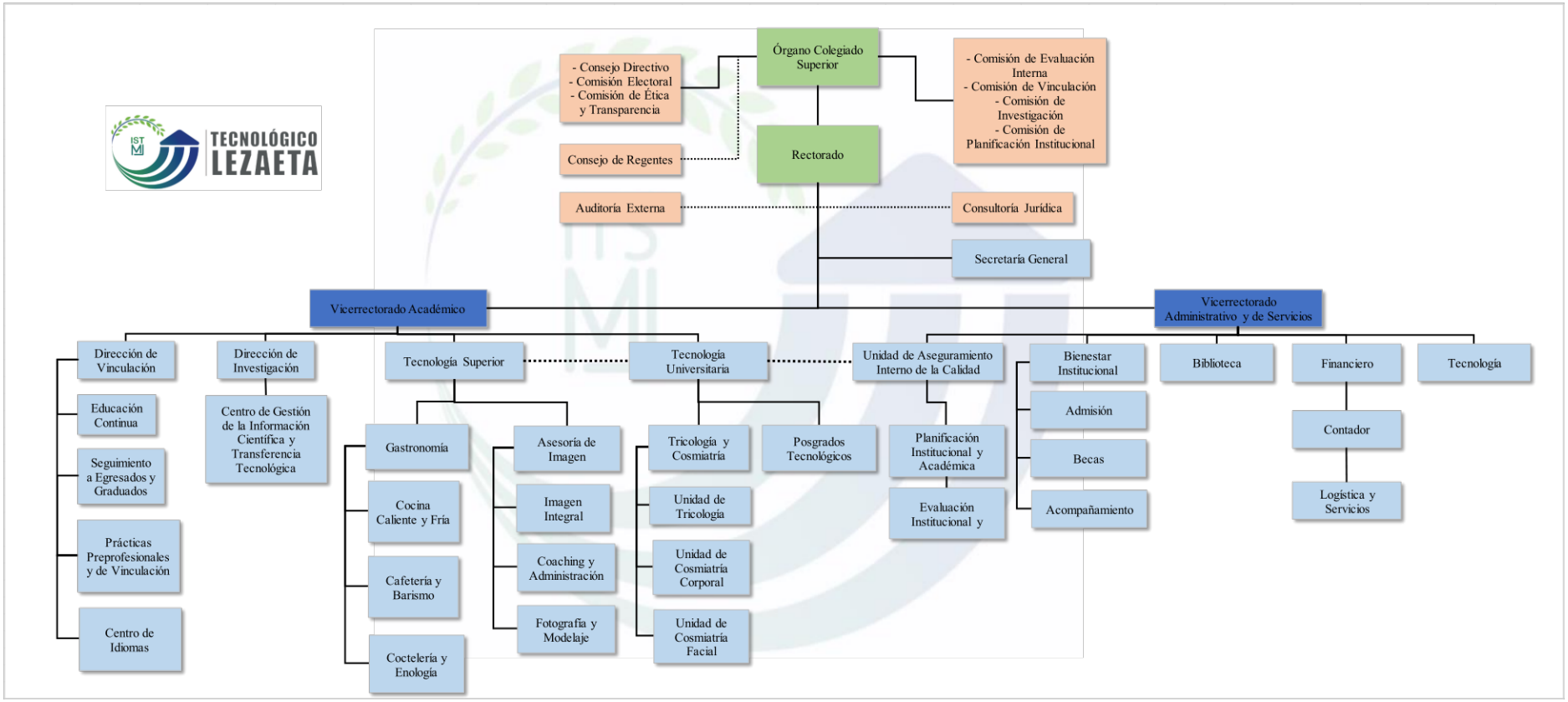
Niveles de Asesoría

m) Consejo Directivo
n) Comisión de ética y transparencia
o) Comité Consultivo
p) Comité Electoral

Se diferencia los niveles de educación según las carreras de Tecnología Superior y la carrera de Tecnología Universitaria con las unidades operativas según las áreas macro que las conforman que permiten la dirección del proceso académico de cada carrera.

Figura 3.

Representación gráfica de la estructura organizacional del ISTMLA



5. Sistema de gestión por procesos

Por otra parte, la estructura organizacional por procesos del ISTMLA, se alinea a la misión institucional con el propósito de asegurar el eficiente funcionamiento de sus actividades internas, orientadas a satisfacer los requerimientos de los estudiantes, docentes, personal administrativo y comunidad educativa de sus servicios institucionales.

El ITSMLA como Institución de Educación Superior a nivel tecnológico, en el afán de armonizar sus actividades a través de una sistematización de gestión por procesos que elaboran productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado dirigido al cumplimiento de la misión institucional.

Los procesos gobernantes o estratégicos del lTSMLA orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de normas, políticas, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión educativa.

Los procesos que agregan valor, permiten al Instituto generar, administrar y controlar productos y servicios destinados a los usuarios externos, permitiendo cumplir con la misión institucional, objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la institución.

Los procesos de apoyo en el ISTMLA, están encaminados a brindar soporte logístico demandados por los procesos gobernantes, que suman valor viabilizando la gestión.



Figura 4. ***Mapa de procesos***

5.1 Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC que se muestra a continuación se usa para establecer a los actores quienes toman las decisiones con información crucial sobre todos los procesos institucionales. La visualización de estos procesos delimita la información a solo lo necesario para que la institución encuentre las áreas del proceso que deben mejorarse, el diagrama SIPOC ayuda a agilizar los flujos de trabajo, a identificar y resolver los problemas y a eliminar las actividades inútiles.

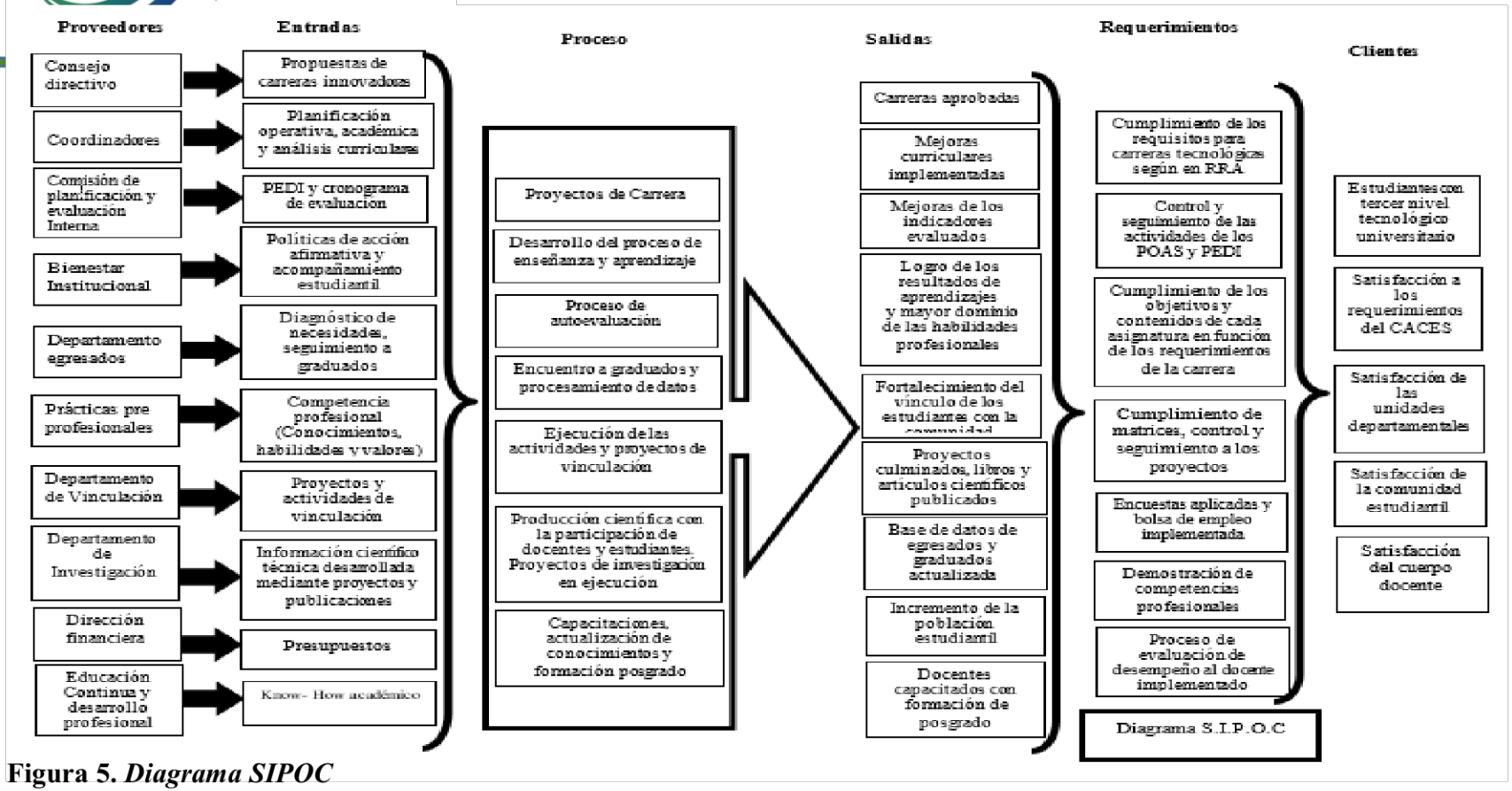


Figura 5. ***Diagrama SIPOC***

5.2 Procesos pedagógicos

Selección

Los procesos de selección y admisión nacen de las necesidades institucionales de cada Unidad Académica y Administrativa, donde se buscan perfiles acordes a los puestos de trabajo vacantes y otras disposiciones previstas en la ley. La institución cuenta con manuales de procesos, los que permiten direccionar la selección, admisión y movilidad de los aspirantes por los distintos regímenes, donde participan las áreas inmersas en esta gestión, quienes plantean pruebas de conocimiento y entrevistas para determinar la idoneidad del interesado.

Capacitación

Los programas de capacitación al interior de la institución tienen como finalidad desarrollar competencias y habilidades a través de la adquisición y actualización de conocimientos. Estos programas se generan con base en las necesidades institucionales de capacitación, las cuales son planteadas por los directivos de cada unidad académica y administrativa.

Evaluación

Los procedimientos de evaluación de desempeño se orientan a descubrir debilidades en cada uno de los procesos, mediante instrumentos establecidos, donde se encuentran definidos aquellos criterios que se consideran analizar, basados en observaciones para llegar a resultados esperados (objetivos, indicadores y metas con carácter cualitativo y cuantitativo).

6. Diagnóstico

Antecedentes

Realidad Socioeconómica Nacional

Debido a los efectos derivados de la pandemia y las consecuentes medidas tomadas por el gobierno central para reducir los contagios, se han visto afectadas todas las actividades a nivel nacional unas en mayor grado que otras, en estas condiciones la situación económica y social del país se muestra complicada, así:

Producción nacional: Según los análisis de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL,2020), el producto interno bruto (PIB) en Ecuador va en descenso, para abril de 2020 se proyectaba un decrecimiento del 6.5%, pero para el mes de julio, éste se ajustó en -

9% anual para este año, en congruencia el Banco Central del Ecuador prevé una reducción del 9,6% y el Fondo Monetario Internacional proyecta un -10,9%; en cualquier caso, se observa una débil posición del sector privado en la generación de producción y un sector público sin recursos para incentivar la inversión; la reducción de la demanda de la población suma mayores riesgos; esta realidad se mantendrá mientras no se dinamice el sector privado, sin contar con un plazo establecido en el cual se reactiven al 100% las actividades económicas en los países.

Endeudamiento público: según datos del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (2020) y del mismo gobierno central se espera que luego de 12 años se logre recuperar el valor proporcional de la deuda externa del 40% del PIB, para este año el endeudamiento alcanza el 52,14%. Esto determina un escenario complicado para la consecución de fondos que favorezcan la inversión pública por un lado y en forma más directa para cubrir el déficit presupuestario. El nuevo cronograma que plantea el gobierno establece:

La deuda representará el 57% del PIB hasta 2025.

La deuda pública bajará a 45% del PIB hasta 2030.

La deuda pública caerá a 40% del PIB a partir de 2032.

Según los analistas, esto representa la necesidad de contar con acciones claras y firmes sobre el papel del sector privado en la reactivación productiva nacional pero también el endeudamiento secuencial.

Déficit fiscal: el déficit fiscal se ubicaría para el 2020 en alrededor de 10 mil millones de dólares, según el analista Jaime Carrera; así mismo los datos del Ministerio de Economía y Finanzas y las previsiones de reducción del presupuesto son de cerca de 5 mil millones de dólares debido, entre otras condiciones por la reducción de los ingresos por la caída del precio del petróleo, la baja recaudación de impuestos por la paralización económica como

consecuencia de la pandemia, que han dejado en evidencia la débil infraestructura productiva nacional, en estas condiciones se han dado reducciones en los sectores de salud y de educación lo que establece una precariedad gradual para estos mismos sectores, aparte de los demás del sector público para los próximos años.

Desempleo: según datos de la Cámara de Comercio de Quito (2020) que se basan en la información del INEC (2020), se establece que alrededor del 83% de los ecuatorianos se encuentran en situación de desempleo e informalidad, a esto se suma que el empleo adecuado cayó al 16,7 % en el período mayo a julio del 2020; también hay que anotar que se ha reducido las remuneraciones debido a la reducción del horario de trabajo, entre otras dificultades que afrontan los trabajadores en el país.

Pobreza: las proyecciones del Banco Interamericano de Desarrollo (2020) muestran que la pobreza aumentará en el Ecuador a niveles elevados, se espera que este indicador suba del 25% al 35%, al igual que el índice de pobreza extrema del 9% al 15%; aunque las cifras oficiales muestran que, entre junio y mayo, este último se ubicó en alrededor del 21%. En todo caso la desigualdad social derivada del incremento de la pobreza se evidenciará en mayor grado en los sectores rurales; en complemento se considera que la apertura de mercados para productos primarios, como por ejemplo florícola y de banano, entre los principales, podría contribuir a una lenta pero esperada recuperación de ingresos en estos sectores que ayudaría a los pequeños productores.

Efecto de la Pandemia en la educación superior

Para la UNESCO (2020), los efectos de esta crisis sobre el sector educativo, tanto a nivel de actores como de sistema en conjunto, son de extrema relevancia para las decisiones de política educativa tanto a corto, mediano y largo plazo. Entre los principales impactos a mencionar se encuentran: a) cambio repentino de la educación presencial a una educación remota emergente, situación que genera incertidumbre respecto del desarrollo de la vida académica de los estudiantes (principalmente de aquellos en situación de vulnerabilidad),

así como, de la vida laboral de los docentes; b) posible retraimiento de la demanda de educación superior ante el contexto de recesión económica; c) disminución de recursos financieros de las Instituciones de Educación Superior; d) limitaciones en la movilidad internacional; entre otros.

En datos obtenidos del CES (2021) en su informe de rendición de cuentas, ha existido una evolución de las carreras tecnológicas a nivel Nacional, pudiendo evidenciar las siguientes estadísticas:

Aprobación de 1.135 proyectos de carreras y programas.

− Actualización de 306 carreras y programas.

Principales actividades y logros

• Aprobación de carreras y programas nuevos.

− 197 carreras de tercer nivel de grado.

− 411 carreras de tercer nivel técnico – tecnológico

− 527 programas de cuarto nivel

En delimitación a la educación técnica y tecnológica, SENESCYT (2020) en su boletín anual estableció que los institutos técnicos y tecnológicos mantienen un registro de 286, de los cuales 140 son públicos y 246 privados que, a indicadores sociales se evidencia un aumento de la demanda hacia este tipo de educación, para la cual varias universidades del país comenzaron a ofertar carreras tecnológicas, destacando como ventajas principales la rápida empleabilidad y los tiempos de estudios. Sin embargo, es menester mencionar la necesidad de crear carreras innovadoras que satisfagan los problemas sociales y de salud que guarden relación con los objetivos del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. En este contexto, el estado ecuatoriano reconoció el trabajo de la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) al incrementar la oferta académica por medio de programas y destacó que actualmente decenas de miles de estudiantes han accedido a la educación superior. (Hidalgo, Remache y Calle, 2021). Con estos datos estadísticos de fuentes de consulta oficiales, se hace imperativo realizar el diagnóstico actual del entorno externo a través del análisis PESTEL pudiendo analizar coherentemente la situación del País desde el factor Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que permita

vislumbrar la realidad del territorio y su pertinencia con las estrategias que se proponen en esta planificación institucional

Tabla 3.

PESTEL

Análisis PESTEL			
Factor		**Riesgos**	Oportunidades
Político	¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la entidad?	Aumento de la inequidad en el aprendizaje	Mantener y profundizar los avances en la innovación metodológica y la implementación de formas alternativas de enseñanza Fortalecer y apoyar el cuerpo docente mediante programas de desarrollo profesional Mejorar los resultados de aprendizaje y enseñanza de las instituciones Fomentar la educación a distancia
		Falta de alianzas internacionales que fomenten la continuidad de la educación con otros países	
		Reducción del apego a la enseñanza superior	
		Régimen igualitario para Instituciones Tecnológicas y Universidades	
Económico	¿Cuáles son los factores económicos predominantes?	Bajos niveles de acceso a los recursos	Promover programas de enseñanza más económicos
		Incrementos de los gastos en el hogar por parte de los padres	
		Reforzamiento del ciclo intergeneracional de pobreza y bajo capital humano	Fomentar los programas de becas y acciones afirmativas en cumplimiento con los indicadores del CACES
		Aumento del nivel de desempleo en el país	

Social	¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?	Aumento de la tasa de deserción en Instituciones de Educación Superior efecto pandemia	Promover la empleabilidad de los graduados mediante la bolsa de empleo
		Incremento de las actividades delictivas y comportamientos peligrosos	Ofertar carreras tecnológicas que guarden pertinencia con las necesidades sociales (Carrera Seguridad Ciudadana y Orden Público)
		Aumento de los niveles de Suicidio y Consumo de drogas	
		Aumento de los niveles de pobreza en 32,4% (INEC, 2020)	
		Aumento en el malestar social	
Tecnológico	¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado?	Oferta de carreras tecnológicas en la Universidad con mayores condiciones de tecnología y equipamiento	Impulsar al profesorado que utilice plataformas y metodologías virtuales, con acceso a la mayoría de los estudiantes Implementar programas para el perfeccionamiento en el uso de plataformas virtuales y educación avanzada con el método europeo
		Sistemas de gestión informáticos vulnerables	
		Baja calidad de la enseñanza a distancia a nivel Nacional	
Ecológica	¿Cuáles son las preocupaciones ecológicas para la entidad?	Estrés, ansiedad, depresión	Promover las acciones de habilidades blandas y la psicología positiva en la comunidad estudiantil
		Desnutrición	Diseñar la carrera de Dietética y Cocina Light con programas de trabajo comunitarios para poblaciones vulnerables
		Falta de conciencia sobre la afectación de los rayos ultravioletas en la zona centro del País,	Ofertar la carrera de Tricología y Cosmiatría que tenga como objetivo principal tratar las diferentes patologías que se dan a nivel de piel y cuero cabelludo

		enfermedades a nivel de piel	
Legal	¿Existen legislaciones vigentes que regulen la organización o puede haber algún cambio en esta normativa?	Las leyes no distinguen ni diferencia sobre la educación tecnológica, tecnológica universitaria y universitaria	Proponer un nuevo modelo pedagógico que delimite la educación tecnológica con aprendizajes basados en problemas a través de la práctica y la educación tecnológica Universitaria incentivando pensamiento crítico y científico del estudiante
		Inequidad entre las instituciones públicas y privadas	Ser participante activo del modelo de evaluación CACES a través de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad de la Institución, aplicando procesos de autoevaluación consecuentes con la realidad del País
		LOES desactualizada	Reformar reglamentos internos sobre la base de los reglamentos actualizados por el CES

Del análisis presentado sobre la situación actual, se analizaron en consenso las soluciones potenciales:

- Proporcionar financiamiento adecuado para cubrir las necesidades básicas para la recuperación, en especial los estudiantes vulnerables,
- Concentrarse en reconstruir mejores sistemas educativos,
- Ampliar la cobertura de ofertas académicas a nivel nacional con pertinencia y calidad,
- Proteger y mejorar el financiamiento para la educación,
- Desarrollar las capacidades de los docentes, ofreciendo incentivos y apoyos apropiados,
- Reconocer el potencial de los teléfonos celulares como herramientas de comunicación y de aprendizaje,

- Dar seguimiento socioemocional a los estudiantes,
- Fomentar los programas de ayuda a los eslabones más débiles del sector educativo,
- Promover la mejora de las condiciones para acceder a equipamientos y, sobre todo, a paquetes de conectividad móvil que faciliten que los estudiantes y el profesorado mejoren su capacidad tecnológica y
- Priorizar los proyectos innovadores y/o alternativos que impulsen el desarrollo del país.

Diagnóstico Regional

A nivel regional, el informe de rendición de cuentas SENESCYT (2021), informa que en la zona 3, existen 13 Instituciones de formación técnicas y tecnológicas públicas con un total de 10864 estudiantes, pero no toma en cuenta las instituciones privadas, las carreras que se ofertan en estos institutos predominan áreas como: agricultura, administración, ingeniería y profesiones afines y servicios personales en afinidad con la nomenclatura de títulos.

Diagnóstico local

Respecto al análisis local y su relación con las carreras que se ofrecen en las Instituciones tecnológicas se extraen datos del SNIESE (2022) lo cual genera una visión holística sobre las necesidades actuales en el entorno y afinidad con la principal actividad económica de Tungurahua (Comercio)

Tabla 4.

Ofertas de carreras en Tungurahua

Instituto de Formación Técnica y Tecnológica	Tipo de Institución	Carreras
Instituto Superior Tecnológico Tungurahua	Pública	Desarrollo Integral Infantil
		Electricidad
		Electrónica
		Fabricación de Calzado
		Gastronomía
		Mecánica automotriz
		Mecánica industrial

		Producción Pecuaria
		Procesamiento de alimentos
		Seguridad Ciudadana y Orden Público
Instituto Superior Tecnológico España	Privada	Administración
		Administración Financiera
		Marketing
		Desarrollo de aplicaciones móviles
		Desarrollo de aplicaciones web
		Desarrollo Infantil Integral
		Rehabilitación Física
		Laboratorio Clínico
		Enfermería
Instituto Superior Tecnológico Edupraxis	Privada	Marketing
		Asistencia Administrativa
		Administración
		Diseño y Gestión de Base de Datos
		Contabilidad
Instituto Superior Tecnológico Bolívar	Pública	Administración Financiera
		Contabilidad
		Desarrollo de Software
		Marketing
		Redes y Telecomunicaciones
Instituto Superior Tecnológico Pelileo	Pública	Desarrollo de Software
		Contabilidad
		Confección Textil
Instituto Superior Tecnológico El Cóndor	Privada	Gastronomía
		Guía Nacional de Turismo
PUCE TEC Ambato	Privada	Enfermería
		Gestión Culinaria
		Administración
UNIANDES (Carreras Tecnológicas)	Privada	Estética Integral
		Mecánica Dental
		Redes y Telecomunicaciones
		Gastronomía

Con estos antecedentes, se revisa la oferta carreras vigentes en la provincia, lo que hace factible identificar posibles estrategias institucionales.

Diagnóstico Institucional

Desde el 2017 como parte de la anterior planificación estratégica, se han creado diferentes procesos que han permitido la generación de una cultura organizacional interna, por medio de reglamentos y autoevaluaciones en concordancia con los requerimientos académicos como se muestra en el siguiente gráfico.

2017	2017	2018	2019	2019	2020	2021
PEDI 2017-2021						Acreditación
Aprobación del plan estratégico institucional 2017-2021	Proceso de acompañamiento evaluación a institutos	Sistema implementado de autoevaluación interna	Conformación de la comisión de evaluación interna	Aprobación del estatuto institucional	Evaluación final a Institutos	

Figura 6. ***Cronología de resultados PEDI 2017-2021***

En el año 2017 se aprueba el PEDI que se extendía hasta el 2021, donde contemplaba cinco ejes como: docencia, investigación, vinculación, bienestar estudiantil y gestión institucional, estos dinamizaban el proceso de evaluación interna que para ese mismo año se tuvieron que demostrar a la comisión asignada del CACES, los avances y el cumplimiento de los indicadores requeridos. Ante esta necesidad, el ISTMLA comienza a implementar fases de autoevaluación encaminadas al cumplimiento de los objetivos, de forma tal que, se genera la comisión de evaluación interna, misma que permitía medir los avances de los ejes institucionales. Las exigencias hacían imperativo la actualización del estatuto institucional para normativizar los departamentos y funciones operativas y visualizar la última etapa de la evaluación a las IES programada para el año 2020. Luego de cumplir con la parametrización pertinente, el ISTMLA obtiene su acreditación.

La metodología utilizada para el diagnóstico situacional responde a una estructura descriptivo-exploratoria y evaluativa basada en un análisis interno y externo de la institución por medio de los siguientes elementos:

- Evolución de la población estudiantil
- Tasa de eficiencia terminal
- Tasa de deserción

- Diagnóstico PEDI 2017-2021
- Análisis de los resultados de la evaluación CACES

6.2 Población estudiantil

Para poder realizar el diagnóstico de los indicadores que afectan al ISTMLA, se requiere el cálculo de la evolución de la matrícula neta del instituto durante los seis últimos períodos. Esta información sirve para calcular la tasa de retención y la tasa de titulación de las carreras tecnológicas. La información sobre la evolución de la matrícula es la siguiente: Tabla 5.

Población estudiantil

Período	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2
Estudiantes	130	107	95	73	72	77	60	43

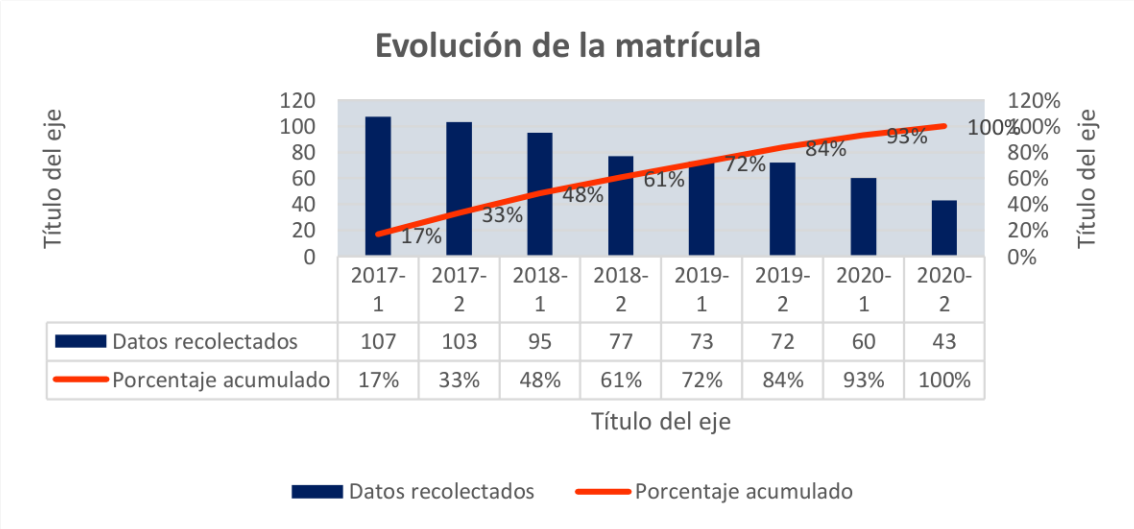


Figura 7. ***Evolución de la matrícula***

Fuente: Secretaría

Uno de los efectos provocados por la pandemia por COVID — 19 ha sido la disminución en la matrícula en las instituciones educativas. En el caso del Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta A., la tasa de matrícula en el año 2020 decayó en un 31% de la matrícula

total en comparación con el año 2019. Sin embargo, la oferta académica se conservó lo más regularmente posible con el fin de no afectar al estudiantado que se esforzó económicamente para sostenerse activo en la institución.

6.3 Tasa de deserción

Tabla 6.

Tasa de deserción

PERIODO	N° INIC EST	N° FIN EST		TASA / DES.
Abril2017 – sep2017	118	107	0,91	9%
oct-2017 - mar. 2018	106	104	0,99	1%
Abr2018 - sep 2018	95	93	0,98	2%
oct-2018- mar 2019	72	71	0,99	1%
Abr 2019-Agto 2019	78	73	0,94	1%
Sep 2019-Ene 2020	77	76	0,99	1%
Marzo- Julio 2020	61	56	0,92	9%
Septiembre-Enero 2021	49	45	0,92	8%

Fuente: Dirección financiera

Como se puede observar, los valores son semejantes al indicador anteriores, resultando el año de la pandemia con mayor porcentaje de deserción, este pudiendo afectar la tasa de eficiencia terminal que se presenta a continuación.

6.4 Tasa de eficiencia terminal

La tasa de eficiencia terminal es un indicador cuantitativo que permite conocer la cantidad de estudiantes que se gradúan en relación con la cantidad de estudiantes que se matricularon en esa cohorte.

Tabla 7.

Tasa de eficiencia terminal

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de eficiencia terminal	32%	27%	41%	13%	33%
Graduados	56	37	17	21	27

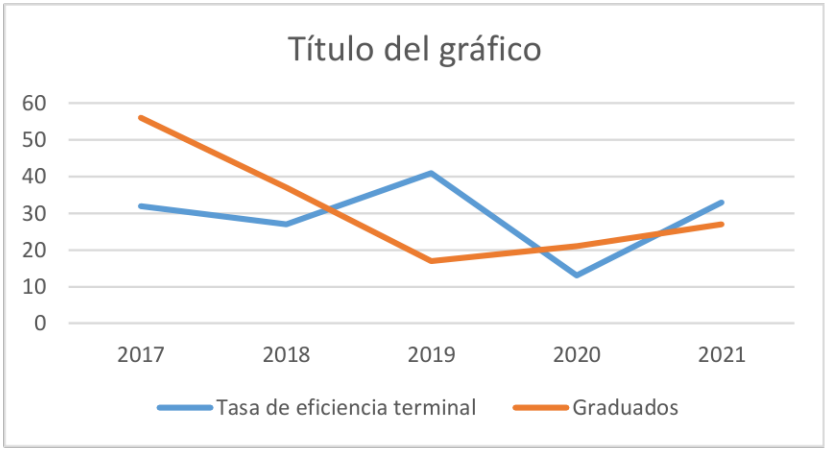


Figura 8. ***Tasa de eficiencia terminal***

Fuente: Secretaría

La tasa de eficiencia terminal se muestra con valores porcentuales, esta se ha mantenido inestable en los últimos cinco años, siendo el 2020 el más crítico de todos. Por otra parte, la cantidad de graduados presenta tendencias similares, es válido mencionar que los graduados en cada año han sido el acúmulo de estudiantes que se han atrasado en todas las promociones.

6.5 Diagnóstico PEDI 2017-2021

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado al PEDI anterior, lo cual se llevó a cabo en el taller #1 con la participación de todos los docentes, tuvo como objetivo establecer los niveles de cumplimiento por cada eje con su objetivo estratégico y la meta propuesta hace 5 años.

Tabla 8.

Diagnóstico PEDI 2017-2021

DIAGNÓSTICO PEDI 2017-2021

	Fecha de hoy: 27/8/2021	81%
	Fecha planeada de finalización 27/8/2021	100%

Excelente	Avance real igual o mayor al previsto	
Atrasado	20%	50%
Critico	Avance real con retraso mayor a	50%

#	PEDI 2017-2021			Avance real (%)	Avance previsto (%)	Estado	Observaciones / Notas / Avances
	EJES	OBJETIVO	**METAS**				
1	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	Crear la carrera de Gastronomía, Tricología y Cosmiatría en modalidad semipresencial	100 %	100%	Excelente	Se crea la carrera de asesoría de imagen aprobada por el CES bajo resolución RPC-SO-18-No.482-2021

2	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	Implementar del rediseño curricular de las carreras vigentes.	100 %	100%	Excelente	
3	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	100% de nuevos docentes contratados por concurso de méritos y oposición.	100 %	100%	Excelente	
4	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	El 100% de docentes TC en cursos de capacitación	100 %	100%	Excelente	9 cursos de capacitación
5	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	Incremento salarial al personal docente TC en al menos el 25%	7%	100%	Critico	Incremento del 7%

6	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	Proceso de evaluación al desempeño docente en plena ejecución	100 %	100%	Excelente	
7	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	Incrementar al menos la eficiencia terminal de las carreras en el 20% fundamentada en la normativa correspondiente y las estrategias de investigación formativa necesarias	0,13 %	100%	Critico	Aumentar la tasa de eficiencia terminal, disminuir la tasa de deserción
8	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad, diversidad cultural y compromiso ciudadano	Implementación de la gestión de la comisión de evaluación interna	100 %	100%	Excelente	
9	EJE 1. DOCENCIA	Formar profesionales comprometidos con el desarrollo científico y cultural a nivel tecnológico, sobre la base de los principios de igualdad,	Remuneraciones personal docente	100 %	100%	Excelente	

		diversidad cultural y compromiso ciudadano					
10	EJE 2. INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	Incrementar la producción científica y tecnológica en articulación con la investigación formativa, como aporte a la solución de problemas prioritarios locales y nacionales y contribución a la calidad de vida de los ecuatorianos	Al menos el 50% de docentes de tiempo completo participan en proyectos de investigación	100 %	100%	Excelente	
11	EJE 2. INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	Incrementar la producción científica y tecnológica en articulación con la investigación formativa, como aporte a la solución de problemas prioritarios locales y nacionales y contribución a la calidad de vida de los ecuatorianos	Publicar al menos 3 libros, 5 artículos científicos con la participación de docentes y estudiantes	100 %	100%	Excelente	5 libros publicados y 7 artículos científicos
12	EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad, estableciendo nexos entre el accionar de la institución, con las necesidades y problemas existentes en el sector productivo, social y cultural,	Desarrollar al menos 2 proyectos de vinculación por carrera	60%	100%	Atrasado	6 Proyectos

		especialmente de los grupos vulnerables y de atención prioritaria					
13	EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad, estableciendo nexos entre el accionar de la institución, con las necesidades y problemas existentes en el sector productivo, social y cultural, especialmente de los grupos vulnerables y de atención prioritaria	Ejecutar al menos 5 cursos de capacitación para la comunidad	100 %	100%	Excelente	Se realizaron 7 cursos
14	EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad, estableciendo nexos entre el accionar de la institución, con las necesidades y problemas existentes en el sector productivo, social y cultural, especialmente de los grupos vulnerables y de atención prioritaria	Suscribir al menos 2 convenios con el sector productivo, instituciones de educación superior o sector público para desarrollo interinstitucional	1%	100%	Critico	Convenio Vicente León, Academia Paraguaya, Cámara de Comercio no validados

15	EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad, estableciendo nexos entre el accionar de la institución, con las necesidades y problemas existentes en el sector productivo, social y cultural, especialmente de los grupos vulnerables y de atención prioritaria	Sitio web institucional como punto de encuentro entre oferentes laborales entre egresados y graduados del instituto	100 %	100%	Excelente	
16	EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad, estableciendo nexos entre el accionar de la institución, con las necesidades y problemas existentes en el sector productivo, social y cultural, especialmente de los grupos vulnerables y de atención prioritaria	Base de datos con al menos el 80% de egresados y graduados	100 %	100%	Excelente	
17	EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad, estableciendo nexos entre el accionar de la institución, con las necesidades y problemas existentes en el sector productivo, social y	Al menos 4 encuentros de graduados y que la información recabada facilite un proceso de retroalimentación a la	75%	100%	Atrasado	3 Encuentros a graduados

		cultural, especialmente de los grupos vulnerables y de atención prioritaria	planificación curricular				
18	EJE 4. BIENESTAR INSTITUCIONAL	Promover el bienestar integral de la comunidad educativa, a través del desarrollo de actividades orientadas al desarrollo humano individual y colectivo de los estudiantes	Al menos 10% de los estudiantes con beca completa o su equivalente en términos económicos	100 %	100%	Excelente	
19	EJE 4. BIENESTAR INSTITUCIONAL	Promover el bienestar integral de la comunidad educativa, a través del desarrollo de actividades orientadas al desarrollo humano individual y colectivo de los estudiantes	Políticas de acción afirmativa implementadas	100 %	100%	Excelente	
20	EJE 4. BIENESTAR INSTITUCIONAL	Promover el bienestar integral de la comunidad educativa, a través del desarrollo de actividades orientadas al desarrollo humano individual y colectivo de los estudiantes	Proceso de orientación vocacional y profesional implementado	100 %	100%	Excelente	
21	EJE 4. BIENESTAR INSTITUCIONAL	Promover el bienestar integral de la comunidad educativa, a través del desarrollo de actividades orientadas al	Medidas de prevención integral del uso de drogas, bebidas	100 %	100%	Excelente	

		desarrollo humano individual y colectivo de los estudiantes	alcohólicas, cigarrillos y derivados del tabaco implementadas				
22	EJE 4. BIENESTAR INSTITUCIONAL	Promover el bienestar integral de la comunidad educativa, a través del desarrollo de actividades orientadas al desarrollo humano individual y colectivo de los estudiantes	Sistema de admisión implementado	100 %	100%	Excelente	
23	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Planes operativos institucional y de cada carrera en ejecución	100 %	100%	Excelente	

24	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Rendición de cuentas de cada carrera e institucional	80%	100%	Atrasado	Rendición de cuentas 2020 pendiente
25	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Incremento de la población estudiantil del 50% en 5 años	1%	100%	Critico	Decremento del 33% en comparación con el año 2017

26	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Disponer de un fondo bibliográfico de al menos 100 títulos por carrera	80%	100%	Atrasado	162 libros disponibles en cada carrera
27	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Cumplir todos los requisitos de calidad de los puestos de trabajo para docentes TC	100 %	100%	Excelente	

29	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Implementar el plan de seguridad fundamentado en la normativa pertinente	100 %	100%	Excelente	
30	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Implementar estrategias para fortalecer la accesibilidad para personas con discapacidad física e incrementar espacios de bienestar	100 %	100%	Excelente	

31	EJE 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Establecer una gestión estratégica administrativa, académica y financiera que optimice los recursos institucionales tangibles e intangibles, en el marco de la transparencia, acción afirmativa, en un ambiente participativo, promoviendo una cultura de equidad y de calidad y en vínculo con la sociedad	Disponer de una plataforma virtual implementada	100 %	100%	Excelente	
				81%	100%		

Se ha valorado un porcentaje de cumplimiento del 81% en 5 ejes analizados, las metas que no se pudieron satisfacer se relacionan con el incremento salarial, el incremento de la población estudiantil, los convenios interinstitucionales, la tasa de eficiencia terminal, la cantidad de títulos en biblioteca, la modalidad semipresencial en la carrera de Tricología y Cosmiatría, sin embargo, se pudo diseñar el proyecto de carrera de asesoría de imagen actualmente aprobado

6.6 Informe de evaluación CACES

Situación actual de los criterios de evaluación, de acuerdo al informe emitido posterior a la evaluación del CACES.

Tabla 9.

Informe de evaluación CACES

Resultados del proceso de evaluación realizado por el CACES				
Criterio	**Indicador**	**Detalle**	**Valoración**	**Impacto**

Gestión Institucional	Planificación estratégica y operativa	Planes operativos presentados	Cuasi satisfactorio	Positivo
		Inconsistencias presupuestales		Negativo
		Falencias en la calidad del documento		Negativo
	Acción afirmativa	Sólo se evidencia políticas de acción afirmativa implementada a estudiantes	Cuasi satisfactorio	Negativo
		Acción afirmativa implementada		Positivo
	Equidad de género	No se evidencias acciones para promover la equidad de género	Cuasi satisfactorio	Negativo
		Existe distribución equitativa entre hombres y mujeres		Positivo
		Se cuenta con información relacionada a contratos y nombramiento con cargos académicos		Positivo
	Rendición de cuentas	Existe el informe de rendición de cuentas elaborado	Cuasi satisfactorio	Positivo
		No se evidencia la participación de toda la comunidad educativa		Negativo
Docencia	Prácticas pre profesionales	Existe la normativa pertinente, convenios y proceso implementado	Satisfactorio	Positivo
	Seguimiento y actualización curricular	Existe la normativa pertinente y se evidencia las modificaciones curriculares	Satisfactorio	Positivo
	Carga horaria	La institución presenta una carga horaria equivalente a 11,1 < 20 horas	Satisfactorio	Positivo

	Selección profesores	Se aplica un proceso coherente para la selección de profesores con instrumentos de valoración transparentes	Satisfactorio	Positivo
	Evaluación de profesores	La institución cuenta con la normativa interna, instrumentos y la sistematización de la evaluación implementada	Satisfactorio	Positivo
	Afinidad docencia	El 100% de las horas son impartidas por profesores con título en tercer y cuarto nivel	Satisfactorio	Positivo
	Afinidad docencia	Se demuestra una afinidad docente equivalente al 67,55%	Cuasi satisfactorio	Indiferente
	Ejercicio profesional	El ejercicio profesional obtuvo un resultado de 0		Negativo
	Remuneraciones	El instituto demuestra un promedio mensual de 431,36 para profesores TC	Poco satisfactorio	Negativo
		El instituto demuestra un promedio por horas de 5,65 para docentes TP		Negativo
	Formación de posgrado	Se pudo evidenciar que el 31,78% de los docentes poseen título de posgrado	Poco satisfactorio	Negativo
	Desarrollo profesional	La institución presenta el plan de capacitación anual	Poco satisfactorio	Positivo
		No existe un diagnóstico de necesidades institucionales		Negativo
		Las capacitaciones no se encuentran relacionadas con las funciones sustantivas		Negativo
		No se presentan mecanismos de seguimiento y evaluación a las capacitaciones		Negativo

Investigación y desarrollo	Planificación de la investigación	Se puede evidencia la planificación de la investigación, así como la participación y difusión	Cuasi satisfactorio	Positivo
	Ejecución y resultados	Se ponen en práctica proyectos de investigación bajo la estructura pertinente		Positivo
		No se evidencia que los resultados de la investigación hayan sido difundidos, además de existir inconsistencias de forma en el documento		Negativo
	Publicaciones	La institución demuestra publicaciones obteniendo un valor de 1,25 en este indicador	Satisfactorio	Positivo
Vinculación con la sociedad	Planificación de la vinculación	Existe diagnóstico del PEDI mismo que guarda relación con la vinculación	Cuasi satisfactorio	Positivo
		Se evidencia la normativa vigente para el departamento en relación		Positivo
		No se evidencia la participación de toda la comunidad educativa		Negativo
	Ejecución de la vinculación	Existen proyectos de vinculación ejecutados bajo la estructura pertinente		Positivo
		No se puede evidenciar la participación de los estudiantes en los proyectos de vinculación		Negativo
Recursos e infraestructura	Biblioteca	La institución cuenta con reglamento para el uso de biblioteca, además de un sistema informático que facilita el acervo bibliográfico	Cuasi satisfactorio	Positivo
		El espacio físico es reducido		Negativo

	Puesto de trabajo profesores TC	La institución demuestra que presenta los puestos de trabajo por profesores TC en condiciones óptimas resultado un valor = 100	Satisfactorio	Positivo
	Aulas	La institución cuenta con las condiciones requeridas en las aulas resultando un valor = 100	Satisfactorio	Positivo
	Seguridad	Se presenta la normativa interna de higiene y seguridad, además de la matriz de riesgos laborales	Cuasi satisfactorio	Positivo
		No se evidencia la realización de simulacros, así como tampoco la planificación de cursos que permitan conocer los riesgos a los que están expuestos		Negativo
	Condiciones básicas de bienestar	Existen adecuadas condiciones de accesibilidad y movilidad para personas con discapacidad	Cuasi satisfactorio	Positivo
		Se evidencia que el instituto no cuenta con espacios para el desarrollo de actividades deportivas		Negativo
	Funcionalidad y suficiencia 1	El valor obtenido en laboratorios de computación en relación con el uso de mismo es equivalente a 1	Satisfactorio	Positivo
	Funcionalidad y suficiencia 2	Se demuestra que todos los laboratorios cuentan con equipamiento e insumos necesarios para el desarrollo de clases prácticas	Satisfactorio	Positivo
	Ancho banda	La institución obtiene un resultado de 1930,24	Satisfactorio	Positivo
	Interacción virtual	La institución cuenta con un entorno virtual de aprendizaje que	Satisfactorio	Positivo

		facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje		
Estudiantes	Acompañamiento a estudiantes	Existe la normativa interna, instrumentos aplicados para el proceso de orientación vocacional y profesional, así como acciones tomadas por el departamento de bienestar institucional	Cuasi satisfactorio	Positivo
		Se evidencian procesos de acompañamiento estudiantil		Positivo
		La tasa de graduación es baja dando un resultado de 41%, no se conoce el porcentaje de retención estudiantes que retiene el instituto		Negativo
	Seguimiento a graduados	Se demuestran evidencias del proceso de seguimiento a graduados	Cuasi satisfactorio	Positivo
		Se pudo evidenciar que se ha realizado encuentro a graduado		Positivo
		La institución cuenta con bolsa de empleos		Positivo
		No se puede evidenciar información actualizada de la ocupación laboral y estudios posteriores efectuados por los graduados		Negativo
Acreditación:				74,86%

En forma general los resultados de la evaluación muestran que los criterios de investigación y vinculación supera el valor establecido como estándar de calidad, mientras que los criterios de docencia, Gestión institucional, tienen un comportamiento menos favorable, pero se califican como cuasi satisfactorio, en tanto que los criterios Infraestructura y estudiantes tienen un comportamiento favorable con calificaciones satisfactorias. Los indicadores más fluctuantes se referían a remuneración, formación posgrado y desarrollo profesional,

obteniendo calificaciones de poco satisfactorio.

7. Análisis Situacional

En la actualidad tanto los institutos como las universidades públicas y privadas se están adaptando a los cambios y además de acoplar su malla curricular, se enfocan en la infraestructura tecnológica, bibliotecas con libros virtuales, así como aulas inteligentes. Las necesidades actuales es sumar a la planta docente a profesores que dominen su cátedra con todas las exigencias y reformas emitidas por organismos externos apuntando hacia una educación integral y de calidad.

7.1 Análisis del entorno

El contexto de la Educación Superior y de la sociedad en general está sufriendo cambios trascendentales: económicos, políticos, sociales, de competitividad nacional e internacional. Cambios que repercuten en los sistemas de dirección, organización y gestión de la Educación Superior.

Uno de los aspectos más significativos es que las instituciones de educación superior deben dar respuestas a la sociedad adaptándose y proyectándose siempre a las nuevas demandas y desafíos de las grandes tendencias mundiales.

En el contexto que promueve la política de mejoramiento de la calidad de la educación superior y en especial de los Institutos técnicos y tecnológicos del país, los factores determinantes que inciden para el análisis del entorno del ITSMLA son: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, cumpliendo estos factores con las características de la herramienta PESTEL que se presenta a continuación.

Tabla 10.

Análisis del entorno

Análisis PESTEL			
Factor	**Detalle**	Plazo	**Impacto**

			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político y legal	Cambio de gobierno	Reformas a la Educación Superior en procesos de implementación	X			Positivo
	Estado	El Estado ha ofrecido en los últimos años programas de becas nacionales e internacionales, para estudios de tercer y cuarto nivel		X		Positivo
	CACES	El Sistema Educativo durante los últimos años ha pasado por varios procesos y reformas con la finalidad de crear un sistema		X		Positivo

		sostenible en donde prime el aseguramiento de la calidad de la educación superior				
	RRA	Posibilidades de alianzas entre instituciones de nivel superior		X		Positivo
	Acreditación	Procesos de acreditación culminados a las IES	X			Positivo
Económico	Decremento de la tasa de desempleo en Ecuador	La tasa de desempleo en Ecuador se redujo en 1,2% en el 2021	X			Positivo
	Tasa de deserción estudiantil	Crisis económica derivada de la pandemia COVID - 19		X		Negativo
	Decremento del PIB	Inestabilidad económica en el País		X		Negativo
	PEA	Aumento de la canasta básica				Negativo

		en el país en 32%				
Social	Competencia	Existencia de instituciones con carreras similares a nivel local		X		Negativo
	Obras sociales	Garantías del Estado Ecuatoriano en promover servicios sociales de calidad.	X			Positivo
	Alianzas interinstitucionales	Individualismo en Instituciones de nivel superior	x			Negativo
	Tendencia de la población	Mayor valoración a las escuelas artesanales		X		Negativo
Tecnológico	Plataformas Tecnológicas	Implementación de nuevas plataformas tecnológicas	x			Positivo
	Equipamiento	Creación de empresas artesanales con	x			Negativo

		equipamiento avanzado				
		Introducción de nuevos equipamientos	x			Positivo
	TIC en la enseñanza-aprendizaje	El acelerado desarrollo de las TIC y la tecnología genera cambios radicales en la metodología de aprendizaje	X			Positivo
	Modalidades de estudio	Necesidades de internet de todos los sectores de país por las nuevas modalidades adoptadas	X			Negativo
Ambiental	Condiciones climatológicas	Efecto climático en la región sierra permite la creación de proyectos para tratamientos de patologías	X			Positivo

	Impacto Medio Ambiental	Modelo del CACES 2024 requiere proyectos que generen un impacto medio ambiental	X			Positivo

El país en la actualidad afronta procesos de endeudamiento externo, dirigidos a contrarrestar el déficit público, este endeudamiento externo presenta una disyuntiva debido a que, por un lado, ha sostenido la inversión pública en Ecuador, pero no obstante ha comprometido los recursos públicos en el largo plazo, recursos que irán destinados en el futuro al pago de la deuda externa y de los servicios que se generen de la misma.

Según fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) la población total llegó a 16’776.977 habitantes en el año 2017 y para el año 2018 se proyecta en 17’023.408 habitantes. La edad promedio es de 27 años; y la esperanza de vida alcanza los 76.5 años. Se prevé que al año 2030 envejecerá la población, porque la proporción será de 38.5 de adultos mayores por cada 100 jóvenes y llegará en el 2031 a 1’963.312.

En cuanto a educación, los vertiginosos cambios producidos por el avance de la tecnología y la mundialización de la economía obligan a las instituciones del país a simbolizar un ambiente capaz de reproducir estos fenómenos de la forma más cabal, evolucionando junto con la colectividad hacia la adecuada formación y preparación de los nuevos profesionales que trabajarán en este medio. Las Instituciones de Educación Superior (IES) del país deben trabajar acorde a esta súbita realidad en que nos encontramos estableciendo nuevas y mayores responsabilidades como la investigación y vinculación con la sociedad. Esta relación entre la sociedad y la comunidad educativa se manifiesta en un nuevo concepto: “la sociedad del conocimiento” propio de los países que poseen un alto desarrollo científico y tecnológico donde es menester la implantación de un sistema educativo que se actualice y evolucione de manera permanente en función de las cambiantes necesidades y exigencias de la sociedad.

7.2 Análisis FODA

Los diferentes diagnósticos tuvieron como objetivo la presentación sintetizada de los puntos fuertes y débiles de la realidad del ISTMLA desde una perspectiva transversal y de las oportunidades y amenazas que se presentan desde una visión cronológica. En este sentido, las categorías base, consideradas son: Debilidades: aspectos que reducen o limitan la capacidad de aplicación de iniciativas relacionadas con entregar una educación de calidad par. Amenazas: aspectos o situaciones que incrementan dificultades o anticipan problemas para la inclusión de la sostenibilidad de los mejores programas de estudio, docentes, estudiantes, administrativos si no varían las condiciones actuales. Fortalezas: capacidades, recursos o planteamientos que potencian la introducción de la sostenibilidad del ISTMLA. Oportunidades: aspectos o situaciones que representan una ventaja para la consolidación de la misión y visión institucional.

La matriz FODA se elaboran orientadas a la relación con el Modelo de Evaluación CACES 2024 en busca de una sincronización que facilite los procesos de autoevaluación contemplados en las políticas de aseguramiento de la calidad, conformándose los siguientes ejes:

- Eje Organización
- Eje Infraestructura
- Eje Profesores
- Eje docencia
- Eje Investigación
- Eje Vinculación

Eje Organización

El eje organización del ISTMLA responde a las necesidades de planificación institucional operativa encaminadas a los macroproyectos para el desarrollo a corto, mediano y largo plazo

Tabla 11.

Eje Organización

Eje Organización	MATRIZ FODA	
	Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
Interno	Políticas Institucionales definidas	La institución no cuenta con un sistema informático de gestión
	Comisión de planificación y evaluación interna conformada	Falta de automatización del registro, seguimiento y evaluación de las actividades de los planes operativos
	Formatos estandarizados para la creación de la planificación institucional y operativa	Inexistencia de normativa interna que regule el proceso de evaluación interna para el aseguramiento de la calidad
	La institución cuenta con el organigrama institucional	Decremento del presupuesto institucional
	Acciones afirmativas implementadas a hombres y mujeres por igual	Ausencia de la planificación interna de las actividades que responden a los convenios interinstitucionales
	Comité de ética y disciplina constituido	Inexistencia de normativa interna que establece el sistema de planificación
	Código de ética implementado	Inexistencia de normativa interna que regule las relaciones interinstitucionales
	La institución tiene su oferta pedagógica definida	Ausencia de sistematicidad de procesos de autoevaluación
		falta de certificaciones por competencias laborales

	Se aplican proyectos de intervención basados en la psicología positiva	
Externo	**Oportunidades (O)**	**Amenazas (A)**
	Alianzas académicas entre instituciones, aprobadas en el RRA	Falta de cooperación interinstitucional con otras Instituciones de Educación Superior
	Institución acreditada	Falta de relaciones con redes académicas
	Procesos simplificados para la creación de carreras en instituciones acreditadas según RRA	La gastronomía como propuesta educativa se encuentra saturada en la región
	Reformas del gobierno que favorecen a las instituciones de Educación Superior	Falta de relaciones internacionales que propicien las acciones de movilidad del profesorado y el estudiantado
		Modelo de evaluación de la calidad con valoraciones subjetivas y sujeto a modificaciones

Eje Infraestructura

En el eje infraestructura, se determinan los factores internos y externos que benefician o afectan a las actividades académicas en relación a las condiciones físicas y elementos tangibles.

Tabla 12.

Eje Infraestructura

Eje Infraestructura	**MATRIZ FODA**

Interno	**Fortalezas (F)**	**Debilidades (D)**
	A interno la institución cuenta con los espacios por puestos trabajo y equipamiento	Espacios reducidos de áreas verdes
	Normativa interna de seguridad implementada	Inexistencia de áreas de recreación y deportes
	Identificación de los riesgos laborales	Ausencia de accesibilidad parcial en la edificación para personas con capacidades especiales
	Simulacros y capacitaciones implementadas	No existen áreas de cafeterías habilitadas
	Condiciones de accesibilidad creadas para personas con capacidades especiales	Infraestructura arrendada
	Infraestructura tecnológica optimizada con diferentes plataformas de enseñanza	
Externo	**Oportunidades (O)**	**Amenazas (A)**
	En el medio existe la disponibilidad de herramientas e infraestructura tecnológica libre.	No existen convenios para uso de espacios deportivos
	Planes que proveen internet a fibra óptica que facilita la conectividad	Desaprovechamiento de la infraestructura tecnológica en modalidades de estudio a distancia
	Posibilidades de crear sedes a nivel nacional	

Eje profesores

El componente profesores analiza la medida en que el instituto gestiona el talento humano capacitado bajo los requerimientos que se establecen para la educación a nivel superior

Tabla 13.

Eje profesores

Eje Profesores	**MATRIZ FODA**	
	Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
Interno	Los docentes que laboran en el instituto poseen títulos de tercer nivel	Profesores con carga horaria superior a 18 horas semanales
	Docentes con formación posgrado	Inexistencia de diagnóstico situacional que sustente la necesidad de las capacitaciones
	La institución fomenta el apoyo a la formación académica del docente.	
	Proceso de selección docente implementado	
	Sistema de evaluación docente con reglamentos claramente definidos	
	Planta docente comprometida con el proceso de planificación	
	Se ejecutan planes de capacitación	

	Docentes con condición de profesor titular por concurso de mérito y oposición	
Externo	**Oportunidades (O)**	**Amenazas (A)**
	Normativa que permite asegurar la calidad de la educación superior.	Baja Remuneración salarial a docentes TC y TP
	Elevada demanda de carreras tecnológicas	Limitada cantidad de convenios externos para la formación y capacitación del profesorado
	Incremento de tecnólogos que pueden acceder a la actividad docente	
	Tendencia hacia el fortalecimiento de la educación tecnológica	
	La institución promueve la formación de valores y habilidades blandas en la comunidad educativa	

Eje docencia

El eje docencia se constituye por las actividades académicas que se conjugan con los resultados en la comunidad estudiantil y el fortalecimiento pedagógico.

Tabla 14.

Eje docencia

Eje Docencia	**MATRIZ FODA**	
Interno	**Fortalezas (F)**	**Debilidades (D)**

	Se fomenta la equidad de género en la contratación de docentes mujeres	No existe guía de prácticas para aquellas materias que tienen un alto componente de prácticas experimental
	Planta docente comprometida con el proceso de planificación académica	Poco personal docente a tiempo completo
	Carreras en modalidad híbrida	Decremento de la población estudiantil
	Existen programas de estudios por cada asignatura PEA	Inexistencia de formación complementaria a los estudiantes
	Se planifica en la carga horaria del docente horas de acompañamiento pedagógico al estudiante	Inexistencia de libros en biblioteca como recurso básico de alguna materia
	La institución promueve la relación con los graduados	Alto índice de rotación de docentes
	La institución implementa plataformas de entornos virtuales de aprendizaje	Falta de automatización de procesos académicos
	La institución cuenta con un sistema implementado para el desarrollo de prácticas pre profesionales	Falta de personal con capacidades de desarrollo científico
	La institución promueve el uso de biblioteca para el desarrollo del conocimiento científico y cultural	No existe una normativa interna que regule los programas de estudio de las asignaturas
		Baja tasa de eficiencia terminal
Externo	**Oportunidades (O)**	**Amenazas (A)**
	Docentes con experiencia pedagógica	Aumento de la tasa de deserción

	Carreras rediseñadas en pertinencia a las necesidades de la comunidad	Crisis económica que causa iliquidez y desempleo
	Se promueve la participación de docentes en congresos internacionales	La institución no cuenta con un programa de buenas prácticas medioambientales en la comunidad educativa
	Demanda social por una educación de calidad	Competencia agresiva en tiempos y costos con IES locales
	Incremento de la oferta académica	Disminución del presupuesto institucional
		Mayor preferencia de estudio en escuelas con certificaciones artesanales

Eje Investigación

En investigación, la institución evalúa la capacidad investigativa que desarrolla en innovación y desarrollo a partir de los proyectos y producciones científicas con la participación de la comunidad educativa

Tabla 15.

Eje Investigación

Eje Investigación	**MATRIZ FODA**	
Interno	**Fortalezas (F)**	**Debilidades (D)**
	Planificación y estructura de Investigación implementada	Poca participación de estudiantes en producciones científicas

	Líneas de investigación aprobadas y en ejecución	Falta de participación de los docentes en proyectos de investigación y redacción de productos científicos
	Producción científica con elevados resultados en libros y artículos científicos	Inexistencia de una revista científica en el instituto
	Proyectos de investigación y desarrollo en ejecución	Falta de automatización del registro, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades de investigación y difusión de los resultados.
	Los docentes cuentan con acceso a capacitaciones de investigación	La institución no cuenta con la normativa interna de innovación y capacidad de absorción
	Existe la normativa institucional referida a la investigación (reglamento, instructivos y políticas).	Inexistencia de programas anti plagios
Externo	**Oportunidades (O)**	**Amenazas (A)**
	Existe un gran número de revistas científicas hispanoamericanas de alto impacto	Limitada cantidad de convenios externos para la realización de investigaciones científicas
	La Pos pandemia trae consigo la posibilidad de realizar más investigaciones relacionadas con los efectos de la misma.	Elevados costos para procesos de edición y publicación de las editoriales del país

	Incremento de docentes investigadores en el país	Las capacitaciones de investigación y formación de redes por la SENESCYT están más direccionadas a las IES públicas.
		Poca participación en eventos científicos y técnicos
		La pandemia limita la investigación –acción por distanciamiento

Eje Vinculación

El eje vinculación responde a las necesidades detectadas en la sociedad que se puedan satisfacer mediante la propuesta tecnológica del ISTMLA en beneficios de una comunidad con vulnerabilidades detectadas.

Tabla 16.

Eje Vinculación

Eje vinculación	**MATRIZ FODA**	
Interno	**Fortalezas (F)**	**Debilidades (D)**
	Políticas de vinculación definidas	Poca participación de estudiantes en proyectos de vinculación
	Estructura de la comisión de vinculación	Falta de automatización del registro, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades de

		vinculación y difusión de los resultados
	Sistema de control y seguimiento a graduados implementado	Falencias en el seguimiento y control de los planes de capacitación y educación continua
	Estandarización de instrumentos y procesos para la presentación de programas y proyectos de vinculación.	
	Proyectos y actividades de vinculación ejecutadas	
Externo	**Oportunidades (O)**	**Amenazas (A)**
	Convenios para proyectos y actividades de vinculación	Falta de cooperación interinstitucional con otras Instituciones de Educación Superior en los procesos de vinculación con la sociedad, que permita lograr productos en conjunto.
	Alto interés de actores externos en proyectos de vinculación	La pandemia limita la participación presencial de grupos vulnerables
	La institución propicia los espacios institucionales al beneficio de la comunidad	Falta de convenios con ONG para proyectos de vinculación

En el taller # 3 se realizó el análisis FODA con una metodología participativa entre todos los docentes, partiendo de un estudio de los indicadores cualitativos y cuantitativos del modelo de evaluación, estos permitieron elaborar la planificación estratégica.

8. Planificación estratégica

La planificación institucional es un proceso sobre el cual cada Institución establecerá sobre la base de su situación actual y del contexto que la rodea, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente los servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestos en los planes y el establecimiento de metas, el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural, es por esto que a partir del año 2006 hasta la actualidad, el ISTMLA ha concebido desde su creación modelos participativos de planificación que la han llevado a sitiarse entre las instituciones acreditadas del país, la articulación de las funciones sustantivas docencia, investigación y vinculación con la sociedad, están fundamentadas en algunas declaraciones que son la base para que las Instituciones de Educación Superior (IES) se involucren en procesos de planificación estratégica, frente a los grandes desafíos locales, nacionales, regionales y mundiales.

La planificación estratégica del ISTMLA consiste en un plan el cual sistematiza los objetivos a mediano y largo plazo de la institución. En este plan se diseñan y muestran las estrategias y caminos previstos para el cumplimiento de objetivos y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. La planificación estratégica representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro fundamentados en una reflexión previa y un grado de acuerdo y consenso considerable entre los miembros de la comunidad educativa sobre los planteamientos institucionales. Acordar qué valores rigen, cuál es su principal razón de ser y hacia dónde quiere caminar es un paso importantísimo hacia la creación de un plan eficaz, pragmático y ejecutable. Hay que establecer qué queremos hacer y cómo hacerlo.

El PEDI 2022-2026 del ISTMLA fue desarrollado a partir de los siguientes principios:

Factible: Plantea objetivos realizables, adaptados a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el entorno institucional y en sí en el medio ambiente.

Contextualizado: Se consideró como entorno externo, analizado desde el punto de vista de

la excelencia académica, se abordó temas como la sociedad del conocimiento, la diversidad en las IES particulares, las políticas del Plan Nacional de Desarrollo, se analizó la planificación de la región zonal 3, el aseguramiento de la calidad en conjunto con todos los indicadores que se consideran en el modelo de evaluación.

Flexible y dinámico: Se realizó el presente plan estratégico manejando márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y para adaptarse a cambios globales

Participativo: contó con la participación de representantes de docentes, investigadores, estudiantes, trabajadores y personal administrativo y de apoyo del ISTMLA

Integral: el proceso de planificación se realizó abarcando todas las áreas del instituto, principalmente las funciones sustantivas de la educación superior, los principales criterios del modelo de evaluación del CACES, necesidades de los diferentes actores sociales

8.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico del ISTMLA se enfoca en la estrategia sobre "**Adquirir la condición como Tecnológico Universitario"**, para lo cual propone una modificación al sistema pedagógico actual, preponderando a conseguir además del saber hacer, el saber investigar, sobre la base de los métodos de enseñanza hacia el pensamiento científico que habilita el accionar epistemológico de la educación avanzada. Además, en la cultura organizacional para la consecución de la mencionada estrategia, actualiza su misión, visión, objetivos, principios y valores que se articulan a la meta planteada.

8.1.1 Elementos orientadores

Misión:

Formar profesionales con pensamiento crítico, reflexivo e innovador mediante la utilización del método científico, con conciencia social y ética que contribuyan a satisfacer las necesidades que exige la sociedad ecuatoriana.

Visión:

Ser una Institución de Educación Superior de referencia a nivel Nacional con carácter humanista, cultural y objetiva que responda al interés público y que sea reconocida por la

excelencia de su actividad académica, científica y de gestión con una infraestructura física y tecnológica de calidad.

Objetivos

a) Garantizar a nuestros educandos el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades a fin de recibir una formación académica y profesional de excelencia.
b) Garantizar una educación superior de calidad con acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación étnicas, sociales, religiosas y de género.
c) Cultivar desde el inicio de la carrera la motivación de la investigación científica estudiantil como forma de contribución al desarrollo del pensamiento integral con la acción participativa de docentes y/o tutores.

Principios

El Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta Acharán ISTMLA, se conducirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Valores Institucionales

LIBERTAD ACADÉMICA:

- El ISTMLA fomenta la autonomía investigativa y de divulgación con base en el conocimiento, fundamentado en la evidencia para aplicar el método científico y pedagógico en el ámbito relevante de su área.

BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA:

- El ISTMLA promueve la mejora continua en toda la colectividad institucional para instituir un profesional cualificado en los valores morales.

INNOVACIÓN:

- El ISTMLA fomenta el inquebrantable progreso del cambio en toda la colectividad institucional, para forjar un adecuado modelo de gestión humana y pedagógica.

HUMANISMO

- El ISTMLA involucra al ser humano en el eje de sus deliberaciones, esfuerzos y operaciones con alocución en el valor humano y decisivo.

RESPETO

- El ISTMLA fomenta los valores éticos y morales con integridad y respeto hacia sus semejantes respetando sus ideas, creencias religiosas, ideologías políticas, orientación sexual, entre otros.

INTEGRIDAD

- El ISTMLA actúa ligado a los valores de conciencia, honestidad, imparcialidad y veracidad.

RESILIENCIA

- El ISTMLA establece la idoneidad de alcanzar los objetivos, con base en la solidez y la distinción de la adversidad.

INCLUSIÓN

- El ISTMLA proporciona la integración de cada individuo en la fase institucional y en el bienestar general evaluando las oposiciones propias como un componente que ennoblece a la colectividad.
- El ISTMLA promueve las condiciones necesarias para que las personas con capacidades especiales no sean privadas del derecho a adquirir una conciencia que les permita desarrollar sus actitudes y habilidades potenciales.

RESPETO AL MEDIO AMBIENTE

- El ISTMLA suscita en la comunicación fluida con respeto a la biodiversidad, los recursos naturales y el medio ambiente.

8.1.2 Objetivos estratégicos

La gestión del Instituto Superior Tecnológico Manuel Lezaeta A. para el periodo 2022-2026 estará enfocada al logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI´s) formulados conforme a los ejes y su articulación a los criterios propuestos por el CACES en su modelo de evaluación 2024 en vistas a la próxima acreditación y con enfoque a la mejora continua institucional.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 17.

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos institucionales por ejes

Eje	Objetivo
Organización	Objetivo estratégico 1: Mantener una cultura organizativa articulada al modelo pedagógico de la educación superior universitaria para el desarrollo de una oferta académica diferenciadora con docentes de calidad, flexible, adaptada a las necesidades de la sociedad y atractiva en el mercado laboral que posicione al ISTMLA como institución reconocida en el país.
Infraestructura	Objetivo estratégico 2. Disponer de la infraestructura física y tecnológica que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje para la permanencia, accesibilidad y modalidades de estudio a distancia que impulsen el crecimiento institucional
Profesores	Objetivo estratégico 3: Conformar una planta docente comprometidos con el desarrollo científico, tecnológico y cultural con preparación posgrado y formación continua para el cumplimiento de los estándares de calidad y el crecimiento de la población estudiantil
Docencia	Objetivo estratégico 4: Fortalecer la actividad pedagógica con docentes-investigadores que ejecuten y mejoren continuamente las diferentes cátedras bajo los estándares de calidad normados para la permanencia y titulación de la comunidad estudiantil
Investigación	Objetivo estratégico 5: Incrementar la producción científica y tecnológica mediante I+D con la participación de docentes y estudiantes en proyectos, libros, artículos y congresos internacionales para la solución de problemas prioritarios y la correspondencia ante necesidades detectadas

Vinculación	Objetivo estratégico 6: Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad mediante la ejecución de actividades y proyectos de vinculación para la solución de problemas en grupos vulnerables y de atención prioritaria

Tabla 18.

Alineación al Plan Nacional de Desarrollo articulado a los objetivos estratégicos.

Articulación de los objetivos estratégicos institucionales con el PND		
Eje	**Objetivo PND**	**Objetivo**
Organización	Garantizar el acceso y la calidad de la educación, la permanencia y culminación de los estudios, mejorar la conectividad y fomentar el uso de plataformas tecnológicas y erradicar toda forma de discriminación y violencia.	Objetivo estratégico 1: Mantener una cultura organizativa articulada al modelo pedagógico de la educación superior para el desarrollo de una oferta académica diferenciadora con docentes de calidad, flexible, adaptada a las necesidades de la sociedad y atractiva en el mercado laboral que posicione al ISTMLA como institución reconocida en el país
Infraestructura	Generar incentivos para el acceso a infraestructura, capacitación, financiamiento y protección en la producción.	Objetivo estratégico 2. Disponer de la infraestructura física y tecnológica que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje para la permanencia, accesibilidad y modalidades de estudio a distancia que impulsen el crecimiento institucional

Profesores	Promover un sistema educativo inclusivo y de calidad en todos los niveles e impulsar la economía naranja.	Objetivo estratégico 3: Conformar una planta docente comprometidos con el desarrollo científico, tecnológico y cultural con preparación posgrado y formación continua para el cumplimiento de los estándares de calidad y el crecimiento de la población estudiantil
Docencia	Promover un sistema educativo inclusivo y de calidad en todos los niveles e impulsar la economía naranja.	Objetivo estratégico 4: Fortalecer la actividad pedagógica con docentes-investigadores que ejecuten y mejoren continuamente las diferentes cátedras bajo los estándares de calidad normados para la permanencia y titulación de la comunidad estudiantil
Investigación	Coordinar nacional e internacionalmente las acciones de seguridad, mejorar y tecnificar de los procesos de investigación y agilizar los procesos judiciales.	Objetivo estratégico 5: Incrementar la producción científica y tecnológica mediante I+D con la participación de docentes y estudiantes en proyectos, libros, artículos y congresos internacionales para la solución de problemas prioritarios y la correspondencia ante necesidades detectadas
Vinculación	Proteger a la familia ecuatoriana y erradicar la pobreza	Objetivo estratégico 6: Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad mediante la ejecución de actividades y proyectos de vinculación para la solución de problemas en grupos vulnerables y de atención prioritaria

Articulación con los objetivos del desarrollo sostenible propuestos por la Organización de Naciones Unidas (ONU)



Figura 9. ***Objetivos del desarrollo sostenible***

Fuente: (Organización de Naciones Unidas, ONU, 2015)

8.2 Definición de estrategias cruzadas

En el taller #4 se llevó a cabo un brainstorming con la participación del cuerpo docente. A partir del análisis FODA se realizaron las matrices cruzadas que establecen las estrategias (FO; DO; FA; DA) para los 6 ejes que contempla el actual PEDI, como se muestran a continuación.

Tabla 19.

Análisis de estrategias cruzadas

Ejes	Objetivos y Estrategias
Organización	Objetivo estratégico 1: Mantener una cultura organizativa articulada al modelo pedagógico de la educación superior para el desarrollo de una oferta académica diferenciadora con docentes de calidad, flexible, adaptada a las necesidades de la sociedad y atractiva en el mercado laboral que posicione al ISTMLA como institución reconocida en el país

	Estrategia FO:	**Estrategia DO**:
	1.1 Solicitar la condición como tecnológico universitario para nuevas ofertas académicas y enfoque a posgrados 1.2 Talleres para fomentar la psicología positiva en la comunidad educativa	1.3 Implementación de nuevo sistema informático de gestión 1.4 Creación del departamento de aseguramiento interno de la calidad con procesos de evaluación interna sistematizados y frecuencial 1.5 Implementar programas de educación continua y certificación de competencias profesionales
	Estrategia FA:	**Estrategia DA:**
	1.6 Planificación institucional y operativa articulada al modelo de evaluación del CACES 1.7 Gestionar registro a redes de investigación, académico, innovación y culturales	1.8 Convenios interinstitucionales que faciliten las relaciones académicas y fortalezcan el modelo pedagógico actual bajo normativas implementadas 1.9 Diseño de carreras pertinentes en modalidades demandadas 1.10 Implementación de nuevos reglamentos en pertinencia a las exigencias del modelo de evaluación actualizado
Infraestructura	Objetivo estratégico 2. Disponer de la infraestructura física y tecnológica que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje para la permanencia, accesibilidad y modalidades de estudio a distancia que impulsen el crecimiento institucional	
	Estrategia FO:	**Estrategia DO:**

	2.1 Creación de sedes a nivel nacional con ofertas de carreras diferenciadoras	2.2 Mejorar las condiciones de infraestructura mediante edificio propio
	Estrategia FA:	**Estrategia DA:**
	2.3 Creación de carreras con modalidad online	2.4 Realizar convenios para actividades de integración e implementar áreas verdes y de esparcimiento
Profesores	Objetivo estratégico 3: Conformar una planta docente comprometidos con el desarrollo científico, tecnológico y cultural con preparación posgrado y formación continua para el cumplimiento de los estándares de calidad y el crecimiento de la población estudiantil	
	Estrategia FO:	**Estrategia DO:**
	3.1 Fomento del desarrollo profesional mediante la formación en posgrados 3.2 Proceso de selección y reclutamiento a docentes - investigadores que tengan publicaciones científicas	3.3 Equilibro de horas según los componentes de las mallas curriculares para la carga horaria del cuerpo docente 3.4 Reclutamiento de docentes con formación de cuarto nivel 3.5 Programas de formación para ayudantías de cátedras
	Estrategia FA:	**Estrategia DA:**
	3.6 Creación del centro de transferencia tecnológica	3.7 Relaciones interinstitucionales que promuevan las necesidades de capacitación docente
Docencia	Objetivo estratégico 4: Fortalecer la actividad pedagógica con docentes-investigadores que ejecuten y mejoren continuamente las diferentes cátedras bajo los estándares de calidad normados para la permanencia y titulación de la comunidad estudiantil	

	Estrategia FO:	**Estrategia DO:**
	4.1 Evaluar y mejorar los programas de estudios de las asignaturas en cumplimiento con los estándares de calidad que propone el CACES 4.2 Mayor suscripciones a bibliotecas virtuales e implementación de sistemas automatizados para el uso de la biblioteca física	4.3 Desarrollar planes de formación y desarrollo profesional que fomente la cultura investigativa en articulación con la docencia 4.6 Automatizar los procesos académicos 4.7 Optimizar los procesos de titulación 4.8 Mejorar las campañas publicitarias y estrategias de marketing para el incremento de la población estudiantil
	Estrategia FA:	**Estrategia DA:**
	4.9 Evaluar y mejorar la continuidad y el seguimiento estudiantil mediante reformas a las procesos académicos, incentivos, actividades prácticas y evaluación de la satisfacción educativa 4.10 Creación de programas de especialización y posgrados en áreas estratégicas de la región y el país 4.12 Implementación de programas de estudios de homologación y rediseño de carreras diferenciadoras con liderazgo en tiempos y costos	4.13 Fomentar la movilidad estudiantil en eventos nacionales e internacionales 4.14 Generar una planta docente estable mediante el crecimiento de la población estudiantil que garantice aumentos salariales 4.15 Aumentar la retención estudiantil 4.16 Implementación de programas académicos con la participación de docentes y estudiantes enfocados en el impacto ambiental y la sostenibilidad

<table>
<tr><td rowspan="4">Investigación</td><td colspan="2">Objetivo estratégico 5: Incrementar la producción científica y tecnológica mediante I+D con la participación de docentes y estudiantes en proyectos, libros, artículos y congresos internacionales para la solución de problemas prioritarios y la correspondencia ante necesidades detectadas</td></tr>
<tr><td>Estrategia FO:</td><td>Estrategia DO:</td></tr>
<tr><td>5.1 Publicaciones de ensayos y artículos científicos con la participación de docentes y estudiantes</td><td>5.2 Suscripciones a programas anti plagios 5.3 Involucrar a los estudiantes en programas de producción científica 5.4 Implementar proyectos de investigación</td></tr>
<tr><td>Estrategia FA:</td><td>Estrategia DA:</td></tr>
<tr><td>5.5 Desarrollo de congresos científicos y tecnológicos internamente con la participación de ponencias realizadas por estudiantes</td><td>5.6 Elaboración del libro de metodología de la investigación para facilitar los procesos de titulación y promover la participación de docentes en el área de investigación, innovación y desarrollo</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Vinculación</td><td colspan="2">Objetivo estratégico 6: Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad mediante la ejecución de actividades y proyectos de vinculación para la solución de problemas en grupos vulnerables y de atención prioritaria</td></tr>
<tr><td>Estrategia FO:</td><td>Estrategia DO:</td></tr>
<tr><td>6.1 Desarrollar actividades y proyectos de vinculación</td><td>6.2 Consolidación de las relaciones institucionales a nivel local, regional y nacional para fortalecer el vínculo</td></tr>
</table>

		de la institución con los sectores productivos y de la colectividad en general mediante actividades que guarden correspondencia con la docencia, la investigación y contribuyan a la solución de problemas prioritarios
	Estrategia FA:	**Estrategia DA:**
	1.4 Fortalecer el acercamiento con los estudiantes mediante encuentros a graduados 1.5 Mejorar los instrumentos de recolección de datos a estudiantes graduados que permitan realizar diagnósticos de los currículos de las carreras	6.5 Fortalecer el vínculo de la institución con los sectores productivos y de la colectividad en general mediante actividades que guarden correspondencia con la docencia, la investigación y contribuyan a la solución de problemas prioritarios

Los objetivos y estrategias permitieron el direccionamiento de la planificación de las metas a corto, mediano y largo plazo con la asignación de recursos económicos y humanos que garanticen la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los ejes e indicadores. Para dar seguimiento y control a las metas propuestas es relevante indicar que se deben diseñar parámetros de medición cualitativos y cuantitativos que respondan a los criterios de un cuadro de mando integral.

Para ello se propone un CMI con modificaciones ajustadas a un sistema evaluativo académico y combinado a un plan de mejoras continua 5W y 1H que busca respuestas a 6 preguntas.

Los elementos estratégicos de la matriz se organizan a partir del análisis FODA y las estrategias que se consideraron en la tormenta de ideas llevadas a cabo en los diferentes talleres. Se implementaron KPIS con el objetivo de medir indicadores de forma objetiva a

partir de una línea base la cual refleja la situación del instituto actualmente.

Tabla 20.

Plan de acción

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS			Plan de Mejora Continua con 5W y 1H										
			¿A dónde queremos llegar?		¿En qué tiempo lo queremos lograr?						¿Quién?	¿Qué y Cómo?	¿Cuánto?
EJES	OBJETIVOS DEL EJE	ESTRATEGIA	METAS	INDICADOR DE MEDICIÓN (KPIS)	LÍNEA BASE	2022	2023	2024	2025	2026	RESPONSABLE	ACCIÓN A REALIZAR	PRESUPUESTO 5 AÑOS
ORGANIZACIÓN 10%	Mantener una cultura organizativa articulada al modelo pedagógico de la educación superior para el desarrollo de una oferta académica diferenciadora con docentes de calidad, flexible, adaptada a las necesidades de la sociedad y atractiva en el mercado laboral que responda a los	Tecnológico Superior con Condición de Universitario	Obtener la condición como tecnológico superior universitario	Resolución de aprobación	Instituto Superior Tecnológico	Solicitud	Aprobación	Carreras rediseñadas	Especializaciones	Posgrados	OCS	Reunir los requisitos acorde al reglamento de institutos para la condición de tecnológico universitario	5.000,00
		Actividades de Bienestar psicológico	Realizar 5 programas de intervención basados en la psicología positiva	N° de programas de intervención basados en la psicología positiva	0	1	1	1	1	1	Bienestar institucional	Implementación campañas de psicología positiva	927,9
		Sistema Informático de Gestión	Adquirir sistema informático de gestión	Porcentaje de uso del sistema informático de gestión	0	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección administrativa	Contratación, uso y capacitación del sistema informático de gestión	10.000,00

	estándares de la calidad a nivel nacional y a los proyectos macro institucionales	Implementación de Aseguramiento interno de la calidad	Realizar al menos una autoevaluación cada año, utilizando las ponderaciones del modelo de evaluación 2024	Porcentaje de evaluación obtenido con pesos ponderados según modelo de evaluación 2024	74,86%	85%	89%	92%	95%	98%	Vicerrectorado académico	Realizar autoevaluaciones bajo los estándares de calidad del modelo de evaluación 2024	5.200,00
		Currículo de las carreras	Mejoras curriculares mediante las opiniones de los egresados, graduados, docentes y comunidad estudiantil	N° de encuestas respondidas/N° de estudiantes que constan en la base de datos	68%	75%	82%	90%	95%	97%	Departamento de seguimiento a egresados y graduados	Aplicar encuestas sobre la pertinencia de las materias para mejoras curriculares.	9.000,00

												Recopilación y procesamiento de datos relacionados a la pertinencia de las materias en las carreras del ISTMLA	
		Planificación institucional y operativa articulada al modelo de evaluación del CACES	Tener la planificación estratégica y operativa implementada con instrumentos de seguimiento y control	Porcentaje de cumplimiento de la ejecución del plan estratégico y planes operativos con mecanismos de control implementado a través de los documentos correspondientes	Cuasi satisfactorio	90%	92%	94%	96%	98%	Vicerrectorado académico	Implementación de herramientas de control sistemático para la medición del cumplimiento de la planificación estratégica y operativa	1.300,00
		Presencia en redes académicas nacionales e internacionales	Formar parte de al menos 5 registros en redes académicas y de investigación	N° de registros en redes académicas y de investigación	1	1	1	1	1	1	Vicerrectorado académico	Gestionar redes académicas que contribuyan al mejoramiento de la academia y la investigación	750

		Relaciones Interinstitucionales para el desarrollo	Suscribir 8 Convenios de cooperación interinstitucional	N° de convenios de cooperación interinstitucional	1	1	1	2	2	2	Vicerrectorado académico	Gestionar relaciones interinstitucionales mediante convenios para el desarrollo colaborativo de la academia	750
		Rediseño de carreras	Diseñar las carreras: Seguridad Ciudadana y Orden Público Comercio Exterior y Marketing Internacional Dietética y Cocina Light	N° de carreras diseñadas	3	1	1	1	1	1	Rector	Elaborar proyectos de carrera y someter a proceso de aprobación por el CES	10.000,00
		Ética y transparencia para el desarrollo y actualización de normativas internas	Estructurar nuevas normativas internas que respondan a las exigencias del modelo de evaluación 2024 y actualizar normativas existentes	Porcentaje de normativas internas implementadas y actualizadas	19 reglamentos	100%	100%	100%	100%	100%	Departamentos internos	Elaborar reglamentos que articulen los procesos educativos con ética y transparencia. Crear nuevos reglamentos. Implementar el código de ética y disciplina, socializar todas las normativas	980

		Igualdad de oportunidades en estudiantes	El 10% de la comunidad estudiantil con becas	% de estudiantes becados	Cuasi satisfactorio	10%	10%	10%	10%	10%	Departamento de bienestar institucional	Comunicar y convocar a reunión el otorgamiento de becas con estudiantes	158.907,90
		Aumentar el 40% de la población estudiantil mediante planificación de marketing y publicidad	Al menos 24 estudiantes se matriculan por campañas de marketing y publicidad cada ciclo académico	N° de estudiantes que se matriculan por anuncios de marketing *100/ N° total de estudiantes matriculados	0	40%	40%	40%	40%	40%	Dirección administrativa	Realizar convenios de pasantías con carreras de marketing. Contratar equipo experto en publicidad y marketing que manejen campañas sistematizada	19.400,00
INFRAESTRUCTURA	Disponer de la infraestructura física y tecnológica que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje para la permanencia, accesibilidad y modalidades de estudio a distancia que impulsen el	Creación de sedes a nivel nacional con mejoras de esparcimiento	Crear dos sedes a nivel Nacional	Porcentaje de avance en permisos e infraestructura	0%	10%	20%	20%	25%	25%	Dirección administrativa	Realizar un estudio de mercado y gestionar los permisos de funcionamiento en sedes del ISTMLA	30.750,00
		Estudio de pre-factibilidad de ubicación, terreno y construcción.	Adquisición de terreno	Porcentaje de avance	0%	20%	20%	20%	20%	20%	Dirección administrativa	Contratación a consultora para estudios	58.750,00

	crecimiento institucional	Creación del centro de transferencia tecnológica	Disponer del centro de transferencia tecnológica	N° de estudiantes que se capacitan en el CTT/N° total de estudiantes	0	60%	80%	100%			Dirección administrativa	Crear y poner en funcionamiento el centro de transferencia tecnológica	5.000,00
		Mejora de los puestos de trabajo	Renovación y/o actualización de equipos de cómputo	N° de equipos de cómputos	Satisfactorio	20%	20%	20%	20%	20%	Dirección administrativa	Levantamiento de información. Coordinación de actualización o reemplazo de equipos	8.000,00
		Mejoras en plataformas de aprendizaje que permitan planificar carreras en modalidad online	Crear al menos una carrera en modalidad online	Porcentaje de avance en el diseño de la carrera a distancia	0	25%	45%	30%			Rector	Elaborar carrera en modalidad a distancia y someter a aprobación por el CES	24.000,00
		Realizar convenios para actividades de integración e implementar áreas verdes y de esparcimiento	Realizar al menos tres convenios con otra institución para el uso de áreas de esparcimiento, recreación y deportes	N° de convenios para el uso de áreas verdes, recreación y deportes/ N° total de carreras	0	0,33	0,66	1			Bienestar institucional	Gestionar espacios con la cámara de comercio y el cuerpo de bomberos para el uso de sus instalaciones	2.000,00

PROFESORES	Conformar una planta docente comprometidos con el desarrollo científico, tecnológico y cultural con preparación posgrado y formación continua para el cumplimiento de los estándares de calidad y el crecimiento de la población estudiantil	Igualdad de oportunidades en profesores	Gestionar al menos una beca para docentes que opten por la formación en posgrados	% de docentes en formación de cuarto nivel con apoyo institucional	0	10%	10%	10%	10%	1	Dirección administrativa	Evaluar el desempeño docente. Proveer becas de posgrados a docentes con altos niveles de desempeño	12.500,00
		Selección y reclutamiento a docentes - investigadores que acrediten publicaciones	Todos los docentes del ISTMLA acreditan publicaciones científicas	N° de docentes con publicaciones científicas/N° total de docentes	0,57	0,64	0,71	0,78	0,86	1	Dirección administrativa	Concursos de mérito y oposición con requerimientos para profesionales con titulación en cuarto nivel, experiencia en docencia e investigación y acrediten producciones científicas. Suficiencia de docentes en carreras	975.619,88
		Docentes con formación de cuarto nivel	Contratar docentes con formación en cuarto nivel	N° de docentes con formación de cuarto nivel/N° total de docentes	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1			
		Planificación académica optimizada en carga horaria	Aumentar el cuerpo docente	Los docentes tiempo completo imparten hasta 18 horas clases a la semana	17,3	18	18	18	18	18			

		Programas de formación para ayudantías de cátedras	Al menos cada materia tiene un ayudante de cátedra	N° de ayudantes de cátedra/N° total de materias	0	45%	55%	75%	85%	95%	Coordinaciones de carreras	Preparar e impartir talleres de ayudantías de cátedra	6.000,00
		Formación académica en curso y capacitación	Desarrollar al menos 4 cursos anuales afines a las carreras y las cátedras que se imparten	N° de docentes capacitados/N° total de docentes	0,21	0,71	0,85	1	1	1	Departamento de vinculación con la sociedad	Planificar cursos. Impartir cursos de investigación, pedagogía y de áreas al cuerpo docente	3.000,00
		Relaciones interinstitucionales para formación académica y capacitación	Crear al menos un convenio con algún centro de capacitación	N° de capacitaciones afines a las carreras/N° total de carreras	1	1	1,33	1,33	1,66	1,66	Vicerrectorado académico	Gestionar y firmar un convenio para satisfacer necesidades de capacitación docente	2.500,00
DOCENCIA 72%	Fortalecer la actividad pedagógica con docentes-investigadores que ejecuten y mejoren	Programas de estudios de las asignaturas (PEA)	Todos los PEA se encuentran actualizados	N° de PEA actualizados/N° total de PEA	0	0,33	0,67	1	1	1	Coordinaciones de carreras	Planificar reuniones de área para el análisis y actualización de los PEA	7.500,00

	continuamente las diferentes cátedras bajo los estándares de calidad normados para la permanencia y titulación de la comunidad estudiantil	Asignaturas con cobertura bibliográfica	Suscribirse a tres bibliotecas virtuales	N° de suscripciones en bibliotecas virtuales/N° de carreras	0	0,33	0,66	1	1	1	Dirección administrativa	Gestión y suscripción de bibliotecas virtuales	15.000,00
			Sistema informático para biblioteca	N° de estudiantes que utilizan la biblioteca/ N° de estudiantes matriculados	67%	78%	82%	92%	95%		Secretaría	Implementar sistema informático para el control y uso de la biblioteca	
		Informatización de la enseñanza-aprendizaje	Implementar simuladores y plataformas de realidad virtual que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje	N° de materias donde se implementan simuladores/N° total de materias	0%	35%	75%	100%	100%	100%	Coordinaciones de carreras	Gestión y adquisición de software para optimización de los procesos académicos y capacitación. Implementar simuladores y plataformas de realidad virtual que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje	15.000,00

		Optimizar los procesos de titulación	Aumentar en un 80% la tasa de eficiencia terminal	N° de estudiantes graduados/N° de estudiantes matriculado en la cohorte correspondiente	13%	65%	75%	85%	90%	95%	Coordinaciones de carreras	Implementar mejoras en la cátedra metodología de investigación y proyectos. Administración de tiempos en docentes mediante planificación académica y optimización de tutorías para agilizar los procesos de elaboración de tesis	5.000,00

		Relación con los graduados	El 100% de los estudiantes satisfechos con la actividad educativa y académica	N° de estudiantes satisfechos/N° total de estudiantes	85%	92%	95%	95%	97%	97%	Vicerrectorado académico	Evaluar y mejorar la continuidad y el seguimiento estudiantil mediante reformas a las procesos académicos, incentivos, actividades prácticas y evaluación de la satisfacción educativa	10.000,00
			Organizar al menos 5 encuentros a graduados	N° de encuentros a graduados	3	1	1	1	1	1	Departamento de seguimiento a egresados y graduados	Planificación de encuentros a graduados cada año con un programa de integración	8.500,00

		Programas de especialización y posgrados en áreas del conocimiento demandantes	Crear al menos dos programas de posgrados o de especialización	N° de programas de posgrados y especialización	0	0	1	1	1	1	Vicerrectorado académico	Elaborar proyectos de posgrados y someter a aprobación al CES	15.000,00
		Programas de homologación acorde al art. 99 RRA	Implementar al menos dos programas de homologación que garanticen la movilidad y titulación del estudiante	N° de programas de homologación	2	3	3	3	3	3	Vicerrectorado académico	Planificar y ejecutar programas de homologación que garanticen la continuidad y titulación estudiantil	13.000,00
		Fomentar la movilidad estudiantil en eventos nacionales e internacionales	Al menos el 20% de los estudiantes participan en eventos nacionales e internacionales	N° de estudiantes que participan en eventos nacionales e internacionales/N° total de estudiantes	0	20%	20%	20%	20%	20%	Coordinaciones de carreras	Gestionar eventos con la participación activa de los estudiantes	10.000,00

		Formación complementaria estudiantil	20 programas de educación continua con certificaciones por competencias laborales	N° de programas de educación continua certificados por competencias laborales	7	4	4	4	4	4	Departamento de vinculación con la sociedad	Planificación de cursos de educación continua con certificación y puesta en marcha. Programas de educación continua y certificación de competencias profesionales	2.500,00
		Remuneración	Incrementar el reconocimiento salarial al personal docente mediante el aumento de la población estudiantil que garantice la permanencia en el cuerpo docente	N° total de docentes con permanencia en tres años/N° total de docentes	21%	35%	50%	60%	75%	100%	Dirección administrativa	Generar sistemas de retribución económica mediante el incremento de la población estudiantil	27.000,00

		Publicaciones docentes	Cada docente forma parte de alguna publicación	N° de docentes con publicaciones elaboradas en el instituto/N° total de docentes	21%	50%	70%	80%	90%	100%	Vicerrectorado académico	Elaboración de artículos científicos y libros a partir de proyectos de investigación y tesis	8.300,00
		Seguimiento, control y Evaluación del Proceso Docente	Evaluación del desempeño docente y aplicar acciones correctivas	N° de docentes evaluados/N° total de docentes	Satisfactorio	100%	100%	100%	100%	100%	Vicerrectorado académico	Implementar procesos de evaluación de desempeño y aplicar acciones correctivas	8.300,00

		Formación de valores y habilidades blandas en la comunidad estudiantil	Planificar anualmente la formación de valores y habilidades blandas	N° de estudiantes que han recibido formación de valores y habilidades blandas/N° total de estudiantes	0%	100%	100%	100%	100%	100%	Vicerrectorado académico	Realizar planificación. Implementar en los PEA la formación de valores y habilidades blandas. Medir los resultados mediante encuestas en la formación de valores y habilidades blandas	8.400,00

		Acompañamiento pedagógico a estudiantes	Disminuir la tasa de deserción estudiantil hasta en un 2%	N° de estudiantes que inician/N° de estudiantes que finalizan en la cohorte correspondiente	8%	5%	4%	3%	2%	2%	Dirección administrativa	Realizar talleres frecuencial de acompañamiento pedagógico al estudiante cada ciclo académico. Aplicar acciones encaminadas a contribuir a la motivación, permanencia, y formación integral	1.117,00
		Educación ambiental y desarrollo sostenible	Al menos dos proyectos generan impacto medioambiental al año	N° de proyectos que generan un impacto medioambiental/N° total de proyectos	0	50%	75%	75%	75%	75%	Coordinaciones de carreras	Realizar proyectos de investigación y vinculación que tengan impacto medioambiental	1.500,00

INVESTIGACIÓN 6%	Incrementar la producción científica y tecnológica mediante I+D con la participación de docentes y estudiantes en proyectos, libros, artículos y congresos internacionales para la solución de problemas prioritarios y la correspondencia ante necesidades detectadas	Publicaciones y eventos científicos y técnicos	Publicar dos libros	4*N° de libros publicados+2*N° de artículos publicados+1*N° de trabajos presentados en eventos científicos/N° de profesores TC+0,5*N° de profesores MT+0,25*N° de profesores TP	1,3	0,5	0,7	0,8	0,9	1	Departamento de investigación	Elaborar artículos científicos y libros con la participación de los docentes	11.920,00
			Publicar 5 artículos científicos										13.192,00
			Elaboración del libro de metodología de la investigación									Proceso de revisión, edición y publicación del libro metodología de la investigación	15.000,00
		Suscripciones a programas anti plagios	Suscribirse a un programa anti plagios	Porcentaje de uso en programas anti plagios	0%	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección administrativa	Gestión y suscripción de programas anti-plagios	5.000,00

		Investigación y desarrollo	Desarrollar 5 proyectos de investigación con la participación de al menos el 50% de los estudiantes	N° de proyectos de investigación/N° de carreras vigentes	Cuasi-Satisfactorio %	100%	100%	100%	100%	100%	Coordinaciones de carreras	Elaboración de matrices de proyectos. Asignación de tareas. Elaboración de artículos científicos como resultados de los proyectos	14.080,00
		Innovación y capacidad de absorción	Crear al menos un congreso científico técnico en el ISTMLA	N° de ponencias elaboradas por estudiantes/N° total de estudiantes	0	0	1	1	1	1	Departamento de investigación	Planificación logística y reglamentaria para el desarrollo de congresos científicos y técnicos en el ISTMLA.	11.152,74

												Planificación de jornadas científicas y tecnológicas desarrolladas por la institución con la participación de ponencias realizadas por estudiantes	
VINCULACIÓN 2%	Mantener un permanente compromiso con los diferentes sectores de la sociedad mediante la ejecución de actividades y proyectos de vinculación para la solución de problemas en grupos vulnerables y de atención prioritaria	Planificación y ejecución de la vinculación	Desarrollar al menos 25 actividades de vinculación con la participación de docentes y estudiantes	N° de estudiantes que participan en las actividades de vinculación/N° total de estudiantes	30%	45%	60%	70%	80%	85%	Departamento de vinculación con la sociedad	Planificación, Organización y ejecución de actividades de vinculación en atención a grupos prioritarios	10.644,00
			Desarrollar al menos 8 proyectos de vinculación con la participación de docentes y estudiantes	N° de estudiantes que participan en los proyectos de vinculación/N° total de estudiantes	20%	35%	40%	45%	55%	70%	Departamento de vinculación con la sociedad	Organización y ejecución de proyectos de vinculación en atención a grupos prioritarios	

		Presencia de la institución en la comunidad	Suscribir al menos 2 convenios para actividades y proyectos de vinculación con la sociedad con ONG	N° de convenios de vinculación con ONG	0	0	1	0	1	0	Departamento de vinculación con la sociedad	Afianzar alianzas para la suscripción de convenios que se enfoquen en la atención de grupos prioritarios y aseguren la presencia del ISTMLA en trabajos comunitarios y con la colectividad	3.637,58
													1.591.079,00

9. Plan de alianzas estratégicas

El ISTMLA para asegurar el desarrollo de la actividad educativa y de las estrategias propuestas en el cuadro de mando integral propone un plan de alianzas estratégicas cuyo objetivo es conseguir las metas propuestas

Objetivo del plan de alianzas estratégicas

Desarrollar las capacidades necesarias a través de convenios para participar activamente en redes, entenderse como parte del sistema educativo local, y formar Alianzas Estratégicas con actores relevantes. Los objetivos estratégicos podrán lograrse a través del fortalecimiento institucional, con énfasis en el desarrollo de capacidades.

Metodología

Currículo de formación basado en las necesidades identificadas en resultados de la evaluación, desarrollando:

- Módulos individuales vinculados a sus correspondientes objetivos de aprendizaje específicos.
- Material didáctico que incluye notas para la persona/s facilitadora/s, libros o artículos de referencia para las y los participantes y/o ejercicios, formatos y herramientas de aplicación.
- Diseños de acompañamiento de acción facilitada a través de tutorías y asistencia técnica centrada en los sistemas, políticas y procedimientos de la organización para cerrar las brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas.

Tabla 21.

Cronograma de convenios

Convenio	Ámbito	Objetivo	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Responsable
Universidad Técnica de Ambato	Regional	Fomentar la actividad de marketing del Instituto con estudiantes de la carrera de marketing de la Universidad Técnica de Ambato	15/12/2022	15/12/2024	Vicerrectorado Administrativo

Instituto Superior Tecnológico Dr. Misael Acosta Solís	Regional	Realizar actividades de investigación científica entre ambas instituciones y promover el intercambio docente entre carreras afines	4/3/2022	4/3/2024	Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de la Habana	Internacional	Garantizar la movilidad estudiantil y la formación complementaria. Publicar artículos científicos en la revista de la facultad y participación en eventos de carácter científico	5/4/2023	5/4/2025	Vicerrectorado Académico
Red educativa zona Tungurahua	Regional	Formar parte de la red educativa que se organiza en la zona de Tungurahua que permita la organización de eventos científicos y movilidad estudiantil	18/1/2023	18/1/2025	Vicerrectorado Académico

10. Control y Seguimiento

Para el cumplimiento efectivo de la ejecución, se asignaron responsables por cada meta propuesta, una vez estudiado y aprobado el plan estratégico cada responsable se encargará de desarrollar los proyectos a su cargo, considerando los siguientes aspectos: filosofía institucional, pan operativo anual, objetivos estratégicos, metas cuantificadas, presupuesto requerido (recursos humanos, financieros y materiales y cronograma para su seguimiento).

El control al PEDI actual se llevará a cabo mediante las planificaciones operativas anuales, se estipula como normativa de control, que para el desarrollo de los POAS se tienen que considerar los 6 ejes estratégicos del PEDI y la planificación del año que corresponde en exacta articulación PEDI-POA.

Dada la necesidad de ejecutar seguimientos frecuenciales, se diseña nuevas matrices para los POAS y para calendarización de los proyectos que dominará el coordinador del departamento pertinente. Las matrices se encuentran en los anexos.

La verificación de cumplimiento se controla por los KPIS planteados en cada meta del PEDI, estos se replican en los POAS a fin de ir controlando anualmente el nivel de cumplimiento de lo planificado. Las coordinaciones de carrera se reunirán con los departamentos que se subordinan al finalizar cada ciclo académico con el objetivo de realizar un seguimiento sistemático, al finalizar el año se desarrollará el cierre al POA con los estados de los proyectos que se planificaron al inicio del año.

11. Políticas de Aseguramiento Interno de la Calidad

El Instituto Superior Tecnológico "Manuel Lezaeta A.", en su Matriz, en el marco del aseguramiento de la calidad, está comprometido con el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios, mediante la constante autoevaluación de sus políticas, estrategias y objetivos, incluyendo como pilar fundamental un cuerpo docente de alto nivel, que garanticen la excelencia académica en sus funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, la formación integral de sus estudiantes, en estrecha relación con el entorno, logrando así la satisfacción de los usuarios, partes interesadas, desarrollo social de la región y del país. Para ello, cuenta con una normativa interna que estipula las responsabilidades de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y, además, establece un sistema de Gestión de la Calidad en el que sostiene los siguientes objetivos:

Objetivos de calidad

- Atraer y potenciar el desarrollo del Talento Humano como eje fundamental para favorecer la calidad académica y bienestar de la comunidad institucional que fomente la permanencia estudiantil.

- Elaborar propuestas académicas flexibles, direccionadas hacia diseños curriculares por competencias, fundamentales en el estudio científico de necesidades sociales y el seguimiento de graduados.
- Fortalecer la trayectoria histórica y sustentable de la investigación científica y los proyectos de desarrollo social y tecnológicos mediante una participación con partida docente – estudiante y la construcción de un liderazgo comprometido y potenciador de los valores individuales de la comunidad educativa y de su Cultura Organizacional, mediante la correspondencia entre las investigaciones realizadas por el ISTMLA conforme al entorno y la región.
- Vincular a la Instituto Superior Tecnológico "Manuel Lezaeta A." con la colectividad, mediante manifestaciones culturales, servicios sociales y proyectos que beneficien a todos sus actores.
- Formar, capacitar especializar y actualizar a la comunidad institucional y a su entorno.
- Desarrollar la articulación con los parámetros que sería el Plan Nacional de Desarrollo en las áreas establecidas en la constitución de la Republica, Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, la Ley Orgánica de Educación Superior y sus reglamentos, así como también con los objetivos del régimen de desarrollo.

Para lo cual dentro de la normativa interna de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad acuerda la creación de una comisión que cumplirá con las siguientes funciones:

a) Impulsar el aseguramiento de la calidad del ISTMLA, en sus funciones sustantivas de organización, infraestructura, profesores, docencia, investigación y vinculación con la sociedad de la institución, a través de políticas y procesos sistemáticos de autoevaluación de la institución, sus carreras y programas.
b) Incentivar la participación activa de todos los integrantes de la comunidad institucional en los procesos de autoevaluación y evaluación externa del ISTMLA.
c) Recomendar la aprobación de planes, metodologías, cronogramas de ejecución, guías, e instrumentos, a aplicarse en los procesos de autoevaluación de la institución, sus carreras y programas.

d) Solicitar a las máximas autoridades del ISTMLA los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos necesarios para que se lleven a cabo los procesos de autoevaluación y Aseguramiento Interno de la Calidad.
e) Formular, implementar y monitorizar los procesos de autoevaluación y planes de mejora institucionales.
f) Elaborar y remitir al Rectorado para su aprobación, los informes finales de autoevaluación institucional y de resultados de planes de mejora institucional.
g) Socializar ante la comunidad institucional los resultados de autoevaluación, planes de mejora y evaluación externa de la institucional, sus carreras y programas.
h) Conocer, resolver y contestar a las observaciones que el CACES realice en sus informes relacionados a procesos de autoevaluación y evaluación externa.
i) Coordinar con el CACES las acciones relacionadas con los procesos de evaluación externa y acreditación.
j) Organizar, orientar y supervisar a los comités de evaluación interna y al personal que apoyará en los procesos de autoevaluación.
k) Seleccionar a pares académicos evaluadores que intervendrán en los procesos de autoevaluación institucional.
l) Supervisar la ejecución del proceso de autoevaluación en los diferentes niveles de evaluación.
m) Las demás atribuciones que determine la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto, Reglamentos, Normas e Instructivos del ISTMLA.

Para el cumplimiento de su objeto, la Unidad de Aseguramiento Interno de la Calidad cumplirá con las siguientes funciones:

a) Identificar procesos críticos y proponer acciones de mejora para el aseguramiento de la Calidad en las funciones sustantivas de organización, infraestructura, profesores, docencia, investigación, vinculación con la sociedad y de la gestión administrativa.
b) Planificar y ejecutar actividades de información y motivación a la comunidad institucional, para su participación en los procesos relacionados a la autoevaluación,

aseguramiento de la calidad y evaluación externa de la institución, sus carreras y programas.

c) Proponer a la Comisión General de Evaluación Interna, metodologías, cronogramas de ejecución, guías e instrumentos a aplicarse en los procesos de autoevaluación de la institución, sus carreras y programas.
d) Formular y ejecutar la planificación operativa anual de la Unidad.
e) Realizar la asesoría y acompañamiento en la formulación y ejecución de los procesos de autoevaluación y ejecución de planes de mejora o fortalecimiento, de la institución, sus carreras y programas.
f) Proponer la estructura y contenido de los informes de autoevaluación y resultados de planes de mejora de la Institución, sus carreras y programas.
g) Implementar mecanismos para la socialización de resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de la Institución, sus carreras y programas.
h) Presentar informes a las autoridades, CGEI sobre los resultados de los procesos de evaluación externa de la institución, sus carreras y programas, con recomendaciones de actividades y acciones a implementar.
i) Implementar procesos de capacitación y difusión con la comunidad institucional sobre las políticas, procesos y metodologías relacionados a la autoevaluación, aseguramiento de la calidad y evaluación externa del ISTMLA.
j) Organizar la capacitación a pares evaluadores y personal que apoyará en los procesos de autoevaluación y evaluación externa.
k) Mantener un registro histórico de información documental física y digital de los procesos de autoevaluación, planes de mejora, planes de fortalecimiento y evaluación externa de la institución, sus carreras y programas.
l) Presentar anualmente al Rectorado, la rendición de cuentas sobre el estado de la gestión de calidad de la institucional, sus carreras y programas.
m) Las funciones y actividades que determinen las Autoridades, Comisión General de Evaluación Interna, normativa, reglamentos e instructivos del ISTMLA.

ANEXOS

CONTROL Y SEGUIMIENTO

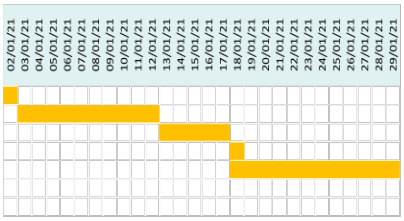
Departamento: Investigación

Fecha de inicio: 2/1/2021

Días planeados de trabajo: 24

Fecha de fin: 26/1/2021

N°	Descripción de las actividades	Duración de la etapa (días)	Tarea dependiente	Tipo de Dependencia (Kanban)	Días de dependencia	Comienzo	Fin	Responsable	Estatus	Fecha de finalización	Días que efectivamente llevó la etapa
1	Reunión comisión para la planificació	1	No Aplica	No Aplica	+0	02/01/21	02/01/21		Completado	02/01/21	1
2	Documento de la planificación	10	1	CC	+1	03/01/21	12/01/21		Completado	13/01/21	11
3	Aprobación de la planificación	5	2	FC	+1	13/01/21	17/01/21		Completado	22/02/21	41
4	Difusión de la planificación	1	3	FC	+1	18/01/21	18/01/21		Completado		Completar fecha de finalización
5	Matriz de actividades proyectos de i	12	3	FC	+1	18/01/21	29/01/21				
6	Perfil del proyecto de investigación ()										



Anexo 1. Matriz de control y seguimiento

PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL

Fecha de hoy: 11/11/2021

Fecha planeada de finalización

Excelente	Avance real igual o mayor al previsto	
Atrasado	20%	50%
Crítico	Avance real con retraso mayor a	50%

Avance real	1%
Avance previsto	1%

Plan de trabajo

	PEDI 2022-2026				POA 2022																		
	EJES	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	KPIS	Actividad	R1	R2	R3	R4	R5	Departamento	Fecha inicio	Fecha fin programad	Avance real (%)	Avance previsto	Fecha inicio real	Fecha fin real	Frecuencia	Prioridad	Estado	Resultad o KPIS	Ciclo Académico	Evidencia	Observaciones / Notas / Avances
1	EJE 1. ORGANIZACIÓN	Solicitar la condición como tecnológico universitario para nuevas ofertas académicas y extinguir a posgrados		Resolución de aprobación	Actividad 1									50%	100%					Atrasado				
2					Actividad 2																			
3					Actividad 3																			
4					Actividad 4																			
5					Actividad 5																			
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								

Anexo 2. Matriz POA

www.tecnologicolezaeta.edu.ec
032586694 - 032586645