

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “VICENTE LEÓN”



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
VICENTE LEÓN

COORDINACIÓN ESTRATÉGICA

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

LATACUNGA-ECUADOR

JUNIO 2022

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO LEGAL.....	9
3. MARCO CONCEPTUAL.....	15
3.1. Plan.....	15
3.2. Planificación.....	16
3.3. Estrategia.....	17
3.4. Meta.....	18
3.5. Indicador.....	18
3.6. Descripción de la institución.....	19
3.7. Diagnóstico institucional.....	19
3.8. Análisis situacional.....	20
3.9. Elementos Orientadores.....	20
3.10. Objetivos Estratégicos Institucionales.....	20
3.11. Programación Plurianual de la Política Pública.....	21
3.12. Programación Anual de la Política Pública.....	21
3.13. Seguimiento y Evaluación.....	21
4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI).....	21
4.1. Caracterización.....	21
4.2. Enfoque.....	22
4.3. Insumos Técnicos y/o Estudios de Pertinencia.....	23
4.4. Instrumentos de Planificación y Requisitos de Alineación Externa e Interna.....	24
4.5. El Ciclo de la Planificación Estratégica Institucional.....	25
4.6. Proceso para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).....	25
4.6.1. Fase 1: Levantamiento de Información para la elaboración Diagnósticos, Estudios Técnicos y Análisis Varios.....	26
4.6.2. Fase 2: Revisión y/o Actualización de los Elementos Orientadores Institucionales (EOI).....	29

4.6.3. Fase 3: Construcción y definición de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI).....	30
4.6.4. Fase 4: Establecimiento de Metas, Indicadores y Línea Base.....	32
4.6.5. Fase 5: Diseño de Estrategias, Programas y Proyectos.....	35
4.7. Seguimiento, Evaluación y Control.....	36
4.8. Estructura Básica del documento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.....	38
5. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	40
5.1. Criterios para la formulación del Plan Operativo Anual.....	40
5.2. Insumos del Plan Operativo Anual.....	41
5.3. Componentes:.....	42
5.4. Elaboración de la matriz del Plan Operativo Anual.....	42
5.4.1. Primera parte: Datos institucionales.....	43
5.4.2. Segunda parte: Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.....	44
5.4.3. Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.....	45
5.4.4. Metas de los Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.....	46
5.4.5. Tercera parte: estrategias de acción institucional prioridad.....	46
5.5. Evaluación, Seguimiento y Control.....	47
6. BIBLIOGRAFÍA.....	49

Índice de figuras

Figura 1. Alineación de los Instrumentos de Planificación	24
Figura 2. Ejemplo de una Línea Histórica de la Descripción Institucional.....	26
Figura 3. Ejemplo Matriz de Análisis FODA.....	28
Figura 4. Ejemplo de Formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales, a partir de alineamiento a los instrumentos.	31
Figura 5. Ejemplo de Línea Base.....	33
Figura 6. Ejemplos de Indicadores Intermedios y Finales	34

1. INTRODUCCIÓN.

Hablar de desarrollo nacional conlleva necesariamente a referirse a la norma jurídica de mayor jerarquía que rige al país como lo es la Constitución de la República del Ecuador, la cual, en la versión de Montecristi del 2008, presente entre sus cambios de enfoque más novedosos, el llamado régimen de desarrollo, sus objetivos, su plan de desarrollo como máxima directriz para conducir dicho desarrollo y el denominado “*buen vivir*”.

No obstante, es importante señalar que los enfoques de desarrollo sostenible que están adoptando los diferentes países desde hace varios años, tienen su origen y motivación en una iniciativa mundial de cooperación internacional para la alcanzar los antes llamados Objetivos del Milenio (ODM), ahora Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es por ello, que entender la evolución del actual enfoque de desarrollo sostenible o como se ha denominado en Ecuador “*régimen de desarrollo*”, implica analizar el camino que ha recorrido la comunidad internación para la declaratoria tanto de los Objetivos del Milenio (ODM) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que no son más que la continuidad de las agendas construidas en torno a los (Objetivos del Milenio) ODM.

El largo camino recorrido, tiene su origen a partir de la II Guerra Mundial entre 1945 a 1970, en donde se suscitaron hechos que conllevaron al análisis del conformar entre otros aspectos el nuevo orden mundial, de llevar a cabo procesos de descolonización e independencia, creación de organismos rectores y orientadores como la Organización de las Naciones Unidas, Organización Mundial de la Salud, Fondo Monetario Internacional, Cruz Roja entre otros organismos con el objeto de fomentar la paz, el desarrollo y la organización de los espacios para recuperar al mundo de los efectos de la guerra. Sin embargo, entre 1970 a 1990 el mundo adopta un enfoque de atención a necesidades básicas, atravesando por una crisis económica de los países industrializados, crisis de la deuda externa y la necesidad de establecer planes de ajuste estructural, la declaración del Nuevo Orden Económico Internacional, el desarrollo de la Cumbre sobre el Medio Humano en Estocolmo, el Consenso de Washington basado en una

macroeconomía estructuralista y neo-estructuralista y la Declaración del Derecho de los países al Desarrollo en 1986.

Es a partir de 1990, que en el mundo se comienza a hablar e implantar el enfoque del desarrollo sostenible y de desarrollo humano y se inician las discusiones mediante la organización y participación de varios países en cumbres o conferencias llevadas a cabo con el afán de discutir el horizonte estratégico de las naciones, de la mano y coordinación de organismos internacionales como la Organización Mundial de las Naciones Unidas. La primera cumbre se desarrolló en Nueva York en 1990, cuya temática fue la Infancia, luego en el mismo año se desarrolló la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, cuya sede fue Jomtiem. Luego fue el turno del Medio Ambiente y el Desarrollo, en la Cumbre de Río de Janeiro en 1992, seguida de la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos, que tuvo lugar en Viena en 1993. En 1994, El Cairo fue sede de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo, seguida de la Conferencias Mundial para el Desarrollo Social de Copenhague suscitada en 1995. La Conferencia Mundial sobre la Mujer, tuvo lugar en Beijing en 1995, la de Asentamientos Humanos en Estambul, en 1996, luego fue la Conferencia Mundial sobre Alimentación en Roma, en 1996.

Desde 1997 al 2000, continuaron respectivamente la Cumbre de Río + 5 llevada a cabo en Nueva York nuevamente, la Cumbre Social + 5 de Ginebra en el 2000 y la reconocida Cumbre del Milenio de Nueva York, también en el año 2000 y fue en este marco, donde precisamente se realizó la Declaración de los Objetivos del Milenio (ODM); entre los cuales se tiene: 1) Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre, 2) Educación Básica para Todos, 3) Igualdad de Oportunidades para el Hombre y la Mujer, 4) Reducir la Mortalidad Infantil, 5) Mejorar la Salud en la Maternidad, 6) Avanzar en la Lucha contra el VIH y otras enfermedades, 7) Asegurar un medio ambiente sano y seguro y 8) Lograr una sociedad global para el desarrollo.

Entre el 2000 y el 2015, se desarrollaron algunas cumbres más, entre las cuales se pueden señalar: la Cumbre de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo y la Cumbre y Declaración de Monterrey para el financiamiento del desarrollo en 2002, el Foro de Alto Nivel de Armonización de Roma en 2003, la Declaración de París cuyo tema fue el Foro

de Alto Nivel de Eficacia Ayuda en 2005, el Tercer Foro de Alto Nivel de Eficacia Ayuda de Accra y la Conferencia y Declaración de Doha para el Financiamiento del Desarrollo en 2008, en 2011 se desarrolló el Cuarto Foro Alto de Nivel de Eficacia Ayuda en Busán, en 2012 se llevó a cabo la Cumbre sobre Desarrollo Sostenible en Río y en el marco de la Cumbre de París del 2015, se cambia de horizonte pasando de los Objetivos del Milenio (ODM) a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), instrumentalizado mediante la denominada Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible u Objetivos de Desarrollo Sostenible se resumen de la siguiente manera: 1) Fin de la Pobreza, 2) Hambre Cero, 3) Salud y Bienestar, 4) Educación de Calidad, 5) Igualdad de Género, Agua Limpia y Saneamiento, 7) Energía Asequible y No Contaminante, 8) Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 9) Industria, Innovación e Infraestructura, 10) Reducción de las Desigualdades, 11) Ciudades y Comunidades Sostenibles, 12) Producción y Consumo Responsable, 13) Acción por el Agua, 14) Vida Submarina, 15) Vida de Ecosistemas Terrestres, 16) Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y 17) Alianzas para lograr los Objetivos.

De igual manera, se han considerado para la construcción de la presente guía, otros documentos técnicos y normativos de interés sectorial como el caso de los Modelos de Evaluación Institucional y de Entorno de Aprendizaje emitidos por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos emitidas por la Contraloría General del Estado, los principios de calidad de la Norma ISO 9001:2015, los principios de la planificación para el Desarrollo Mundial contenidos en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible promovida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), bibliografía que contienen modelos exitosos de gestión estratégica de instituciones con impacto social y de Educación Superior; entre otros.

En cuanto al marco contextual que motiva la actualización de la presente guía, también se han tomado en cuenta sucesos que caracterizan la situación de emergencia sanitaria, económica y social que se vive en el país desde el 16 de marzo de 2020, como

la declaratoria de Estado de Excepción, renovada por dos ocasiones consecutivas y su actual vigencia, siendo que a nivel país se paralizaron las actividades económicas y servicios públicos, a excepción de aquellos considerados como estratégicos en lo que respecta a combatir la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 y a la prestación de servicios básicos y oferta de productos de consumo alimenticio.

Lo antes expuesto conllevó a que las instituciones públicas y organizaciones privadas, no consideradas dentro de los actores que a pesar del Estado de Excepción podían seguir operando, adapten sus procedimientos internos para adoptar la modalidad de teletrabajo emergente y prepararse para el entorno progresivo a labores presenciales, considerando las disposiciones y lineamientos emitidos por el Comité de Operaciones Emergentes.

Por consiguiente, se presenta la actualización de la denominada “*Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica Institucional*”, cuyo principal objeto es establecer las orientaciones técnicas para la formulación de planes estratégicos de desarrollo institucional.

La presente guía metodológica se encuentra articulada de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales con el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025.

Eje Económico.

Objetivo 1. Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

Política 1.1. Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.

Objetivo 2. Del Plan Creación de Oportunidades: Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional.

Política 2.3. Fomentar el turismo doméstico, receptivo y sostenible a partir de la promoción, consolidación y diversificación de los productos y destinos del Ecuador, tanto a nivel nacional como internacional.

Eje Social.

Objetivo 7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.

Política 7.4. Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajo los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad responsable, igualdad de oportunidades, calidad y pertinencia; promoviendo la investigación de alto impacto

Objetivo 8. Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.

2. MARCO LEGAL.

El Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador estipula: *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*.

En el Art. 275 de la Constitución de la República del Ecuador, se establece respecto del régimen de desarrollo que: *“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”.

En el Art. 278 de la Carta Magna, se señala que: *“Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:*

- 1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.”*

En el Art. 280 de la Constitución de la República del Ecuador, se señala que: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*

El artículo 389 de la Constitución de la República del Ecuador establece: *“El Estado protegerá a las personas, las colectividades y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres de origen natural o antrópico mediante la prevención ante el riesgo, la mitigación de desastres, la recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales, con el objetivo de minimizar la condición de vulnerabilidad. (...)”*

En el Art. 350 de la Carta Magna, se estipula que: *“El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.”*

En el Art. 351 de la Carta Magna se determina que: “El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.”

La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 352 señala que: *“El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.”*

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, cuyo objetivo es organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, establece:

Art. 4. Se someterán a este Código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

Art. 5.1. La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno en observancia a lo dispuesto artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.

Art. 5.3. Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines.

Art. 9. La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial.

El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

Art. 10.- Planificación nacional. - La planificación nacional es responsabilidad y competencia del Gobierno Central, y se ejerce a través del Plan Nacional de Desarrollo.

Para el ejercicio de esta competencia, la Presidenta o Presidente de la República podrá disponer la forma en que la función ejecutiva se organiza institucional y territorialmente.

Art. 13.- Planificación participativa. - El gobierno central establecerá los mecanismos de participación ciudadana que se requieran para la formulación de planes y políticas, de conformidad con las leyes y el reglamento de este código.

Art. 14.- Enfoques de igualdad. - En el ejercicio de la planificación y la política pública se establecerán espacios de coordinación, con el fin de incorporar los enfoques de género, étnico-culturales, generacionales, de discapacidad y movilidad. Asimismo, en la definición de las acciones públicas se incorporarán dichos enfoques para conseguir la reducción de brechas socio-económicas y la garantía de derechos.

El Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, cuyo objetivo es establecer las normas de aplicación de los instrumentos y mecanismos a los que están sujetos todos los actores del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, establece:

Art. 15.- De la validación de la planificación. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, emitirá las directrices, metodología, instrumentos y demás regulaciones necesarias para la formulación, reporte y validación de la planificación

sectorial, en coordinación con los actores institucionales correspondientes de acuerdo al ámbito de competencia.

Art. 16.- De las unidades o coordinaciones generales de planificación. - Las unidades o coordinaciones de planificación de todas las entidades sujetas el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, actuarán de acuerdo a las políticas, directrices y herramientas emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Las unidades o coordinaciones de planificación serán las responsables de los procesos de planificación, inversión, seguimiento y evaluación que se vinculan y responden al ciclo presupuestario, así como otras acciones que defina la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conforme los plazos establecidos en las directrices pertinentes.

Las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, expedidas por la Contraloría General del Estado, cuyo propósito es el de asegurar la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, establecen:

200-02 Administración estratégica. - Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento

que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

406-02 Planificación. - Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.

El estatuto del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”, estipula en su Título III, Estructura institucional y académica;

Artículo 63.- Atribuciones y responsabilidades de la Coordinación Estratégica. - La Coordinación Estratégica tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Velar por la correcta ejecución de los proyectos de inversión del Instituto;
- b) Medir los avances de los proyectos de inversión;
- c) Dirigir el proceso de construcción colectiva de la planificación estratégica institucional;
- d) Elaborar un sistema de gestión de la calidad por procesos, que garantice el correcto funcionamiento de la institución;
- e) Elaborar y ejecutar el plan de mejora continua que requiera el Instituto de acuerdo a los resultados de la evaluación interna y externa;
- f) Diseñar en conjunto con las áreas pertinentes los procesos institucionales;
- g) Diseñar estándares e indicadores que permitan medir la gestión del Instituto;
- h) Coordinar la elaboración del Plan Anual de Inversiones;
- i) Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual del Instituto;
- j) Implementar una plataforma institucional para automatizar los procesos institucionales;
- k) Brindar soporte técnico y mantenimiento de los recursos tecnológicos del Instituto;
- l) Asesorar y capacitar a las áreas académicas, administrativas y de apoyo y asesoría en temas relacionados a tecnologías de la información y comunicación;

- m) Velar por la seguridad y disponibilidad de la información generada por el Instituto;
- n) Diseñar, crear, implantar, desarrollar y administrar el Sistema de Información y Estadística;
- o) Crear y administrar entornos virtuales de aprendizaje según las necesidades de los procesos sustantivos de la formación técnica y tecnológica;
- p) Elaborar y dar seguimiento al cumplimiento de su Plan Operativo Anual; y,
- q) Demás atribuciones que le fuesen delegadas en el ámbito de sus competencias.

3. MARCO CONCEPTUAL.

Según la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, se tienen los conceptos de varios autores que se citan a continuación:

3.1. Plan.

Plan es *“la toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios”* (Ossorio, 2003:16).

Ortega define al plan no solo como un documento de perspectivas y previsiones, sino como el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención (Ortega, cit. por Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía, 2006: 1).

El plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos» (UNAM, 2008: 5).

De los conceptos anteriores podemos deducir que Plan es un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo. El Plan incorpora la respectiva asignación de recursos. SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

3.2. Planificación.

La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla (Lira, 2006: 1).

La planificación del desarrollo supone la formulación de un programa de acción a cargo de las autoridades políticas y económicas de un país que tiene por objeto cumplir metas nacionales concretas dentro de un plazo especificado (Downes, 2001: 9).

La planificación es un *“Proceso que pretende racionalizar y regular -parcial o totalmente— la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo económico y social”* (Timbergen, cit. por Muñoz, 2005, p 14).

Se aplica con visión de mediano, corto y largo plazos y tiene como propósito la reducción de las brechas en materia de logros efectivos. Apunta hacia la igualdad potenciando las capacidades humanas y movilizand o energías desde el Estado, para remediar las disparidades, afinar sociedades más integradas en torno a dinámicas productivas con sinergias sociales y territoriales positivas. Propone fortalecer la protección de las personas mejorando los mercados laborales como las transferencias y gestión públicas. Busca la igualdad de derechos y oportunidades, la solidaridad con las generaciones venideras, que se respete el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas.

Se puede concluir entonces, que planificación es diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previendo los recursos necesarios para el efecto. SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

Según el modelo de evaluación institucional emitido por el CACES, en su versión 2019, se define como estándar de calidad para medir la Planificación Estratégica y Operativa, lo siguiente “La institución cuenta con una planificación estratégica y operativa institucional pertinente que oriente la gestión de las funciones sustantivas y las actividades institucionales; es ejecutada, monitoreada, evaluada y difundida por instancias responsables, en coherencia con su modelo educativo y con la participación de la comunidad universitaria”

3.3. Estrategia.

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (K. J. Halten, 1987).

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos CEPAL. (2012). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Público.

Las estrategias “*Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional, varias*

estrategias pueden formularse para lograr un objetivo” SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

3.4. Meta.

Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa (Definición.org. Recuperado de <http://www.definicion.org/meta>).

Las Metas “*expresan el nivel de desempeño a alcanzar. Se vinculan a los Indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.*

Características generales:

- *Especifica un desempeño medible.*
- *Especifica la fecha tope o el período de Cumplimiento.*
- *Debe ser realista y financiables, pero representar un desafío significativo”* CEPAL. (2012). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

Es la expresión concreta y cuantificable de las variables críticas de los Objetivos Estratégicos Institucionales. SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

3.5. Indicador.

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además, representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Asociación Española para la Calidad. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones. Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño. CEPAL. (2012). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

El indicador “*Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento de la realización de una acción*”. SENPLADES y Ministerio de Finanzas. (2011).

3.6. Descripción de la institución.

La descripción de la institución nos permitirá conocer la razón de ser de cada entidad e identificar su papel en el desafío de alcanzar los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir. Para ello, es fundamental partir de su historia, marco legal, rol, competencias y atribuciones, SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

La recopilación de la historia institucional, requiere investigar y reunir toda la información sobre el marco legal que ha regulado y regula el funcionamiento de la institución. Así, también los instrumentos (leyes/decretos/resoluciones) que hayan variado esta creación a lo largo del tiempo y los actores clave, especificando el papel que desempeñaron o desempeñan en el proceso, SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional (2da edición).

3.7. Diagnóstico institucional.

- El diagnóstico de la institución nos permitirá conocer la situación actual de la entidad, sus capacidades y limitaciones y la forma en la que opera la entidad (Antecedentes, localización geográfica, datos históricos, marco legal, línea histórica. oferta educativa, talento humano, educación, potenciales

beneficiarios, organigrama institucional) (Guía metodológica de planificación institucional, 2011).

3.8. Análisis situacional.

El diagnóstico situacional es aquel por medio del cual se realiza la identificación, descripción, análisis y evaluación de la situación de una empresa u organización en un momento determinado. Como tal, considera los resultados obtenidos por la organización y los contrasta con los que esta se planteó inicialmente como misión. El objeto del diagnóstico situacional es detectar los aspectos que pueden o deben ser mejorados o fortalecidos, para adaptar la estrategia de la empresa y ajustar su funcionamiento (Análisis de contexto; Político, Económico, Social, Tecnológico, Cultural, Análisis sectorial y diagnóstico territorial, Mapa de actores y actoras, Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

3.9. Elementos Orientadores.

Los Elementos Orientadores de la Institución (EOI) permiten determinar a dónde queremos ir como institución, y hacen posible así direccionar la acción de cada entidad hacia los objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir, las Agendas Sectoriales, Zonales y para la Igualdad, y las Políticas Sectoriales. Son EOI: la visión, la misión y los valores institucionales.

3.10. Objetivos Estratégicos Institucionales.

Describe los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales (OEI), deben responder al Plan Nacional para el Buen Vivir, a las Agendas y Políticas Sectoriales, así como a las Agendas Zonales y Agendas para la Igualdad, en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la institución.

3.11. Programación Plurianual de la Política Pública.

Es un instrumento orientador de la gestión institucional que incluye tanto a la planificación como a la programación de mediano plazo, en el que se plasma las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años) y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo.

3.12. Programación Anual de la Política Pública.

La Programación Anual de la Política Pública (PAPP) es la desagregación anual de la Programación Plurianual de la Política Pública (ajustada por la coyuntura, ya que esta última es indicativa), con un desglose a nivel semestral tanto en la programación de las metas como en su presupuestación.

3.13. Seguimiento y Evaluación.

Seguimiento y evaluación Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución, (Guía metodológica de planificación institucional, 2011).

4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI).

4.1. Caracterización.

Debido al amplio fundamento legal y técnico que definen la planificación estratégica de una entidad que forma parte del sector público y su vez al sub-sector Educación Superior, se presentan a continuación las características que determinan cómo debe ser la Planificación Estratégica del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”.

La Planificación Estratégica del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”, al ser una institución enmarcada en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) debe ser definida en el marco de un sistema participativo de actores que gestionen, con una mirada prospectiva, su formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación, de tal manera que se pueda determinar el grado de contribución al logro de la misión y visión institucional, el desarrollo y articulación de los ejes sustantivos de la Educación Superior (docencia, investigación, vinculación con la sociedad) y sus ejes adjetivos (gestión y ambiente institucional), así como la mejora continua de las condiciones institucionales, la proyección hacia la gestión de la internacionalización, el uso social del conocimiento, la generación de procesos de innovación, el fortalecimiento del bienestar de todos los actores y la aplicación de políticas y estrategias para la inclusión y equidad, el fomento de la interculturalidad, diálogo de saberes y sostenibilidad ambiental; en función de la satisfacción de sus usuarios internos y externos y el aporte institucional para la consecución de los objetivos de desarrollo nacionales, zonales e internacionales, asegurando de ésta manera la pertinencia y vigencia de la misma en relación a su área de influencia, y en concordancia con el Modelo Educativo de la institución.

4.2. Enfoque.

Al ser parte de un régimen de desarrollo, caracterizado desde varios ámbitos con acciones de mejora continua y en base a los resultados positivos que ha generado la gestión de calidad en los últimos años en la Educación Superior, resultados de los procesos de autoevaluación, evaluaciones o auditorías externas y/o estudios de pertinencia varios para determinar el diagnóstico institucional más reciente; el enfoque del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”, deberá propender a la gestión del desarrollo sostenible y sustentable, gestión para continuidad del cambio, gestión para la disminución de brechas de desigualdad y promoción de la interculturalidad y diálogo de saberes y para la gestión de la mejora continua.

4.3. Insumos Técnicos y/o Estudios de Pertinencia.

Previo al inicio del proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), es necesario que se tome preferentemente como insumos para la elaboración de diagnósticos, estudios técnicos y análisis, los siguientes:

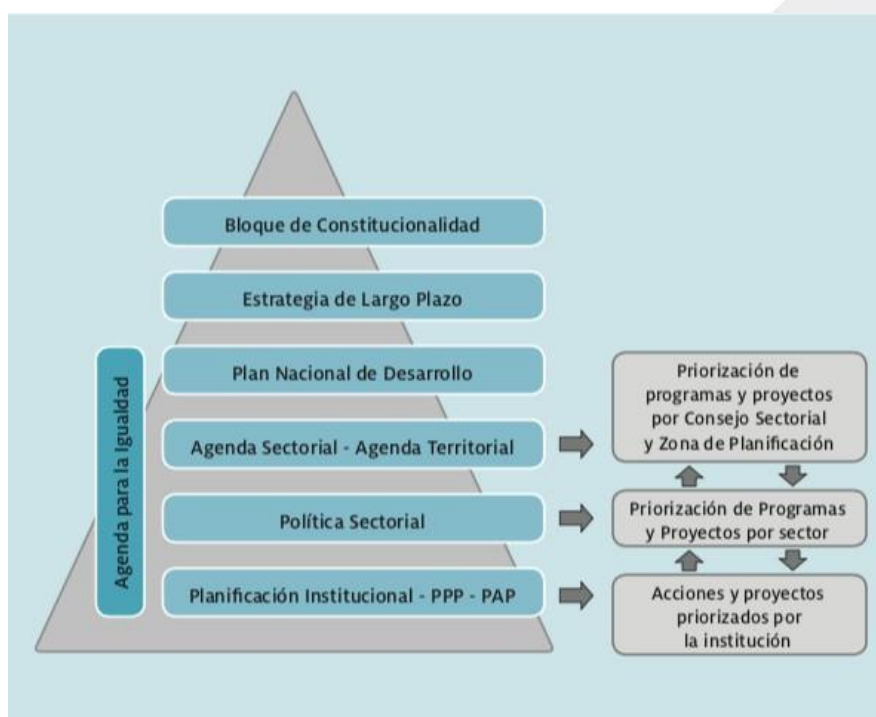
- Informes de Evaluación de la Ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y de la Planificación Operativa Anual de períodos anteriores.
- Informes de Autoevaluación Institucional y de Carreras.
- Informes de Evaluación Externa Institucional y de Carreras llevados a cabo por parte del CACES.
- Informes de Auditoría Externa o Exámenes Especiales por parte de los entes que conforman la Función de Transparencia y Control Social (Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, otros)
- Informes de Rendición de Cuentas de períodos anteriores.
- Resultados de veedurías ciudadanas.
- Resultados de medición de encuestas de satisfacción internas y externas.
- Resultados de alcanzados en el marco de los Planes de Desarrollo Nacional anteriores y las actuales brechas por cerrar relacionadas con la Educación Superior.
- Resultados obtenidos en el marco de los objetivos del milenio y los objetivos de desarrollo sostenible.
- Estadísticas estudiantiles, del personal académico y personal administrativo.
- Necesidades persistentes o brechas sin cerrar, en el ámbito de la organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, infraestructura y el bienestar institucional.
- Estudios de pertinencia de las carreras y programas.
- El plan de aseguramiento de la calidad correspondiente.
- Otros que la comunidad educativa en consenso, considere pertinentes.

Cabe indicar que una vez que se sistematicen los análisis de los insumos técnicos y/o estudios antes mencionados, estos pueden constituir documentos que servirán para la redacción del documento de planificación institucional, o en su defecto podrían considerarse también como otro instrumento más de planificación que deberá ser considerado para la articulación y descentralización de la planificación estratégica institucional, así como para análisis y discusión en las mesas de trabajo conformadas para el diseño de planes estratégicos institucionales.

4.4. Instrumentos de Planificación y Requisitos de Alineación Externa e Interna.

De conformidad con la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. (STPE), se determina que los instrumentos de planificación que toda institución debe considerar para su alineación externa, son los siguientes:

Figura 1. Alineación de los Instrumentos de Planificación



Fuente: Guía metodológica de Planificación Institucional – SENPLADES

Elaboración: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.

A fin de que exista una verdadera articulación entre la planificación nacional, la planificación institucional y el presupuesto, la planificación institucional debe incorporar a partir de sus elementos orientadores (misión, visión y objetivos estratégicos institucionales) las directrices provenientes de la Constitución, del Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025, de las Agendas y Políticas Sectoriales, así como de las Agendas Zonales y las Agendas para la Igualdad; y concretar la acción pública en la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y la Programación Anual de la Política Pública (PAPP).

4.5. El Ciclo de la Planificación Estratégica Institucional.

En la misma Guía Metodológica de SENPLADES, se propone que el ciclo planificación comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

- 1. Formulación del plan:** Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
- 2. Implementación del plan:** Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas.
- 3. Seguimiento y evaluación:** Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.

4.6. Proceso para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

El proceso para la primera etapa del Ciclo de Planificación Estratégica Institucional, consiste en la ejecución de Fases que contemplan y evidencian el cumplimiento de las características de la planificación estratégica antes señaladas.

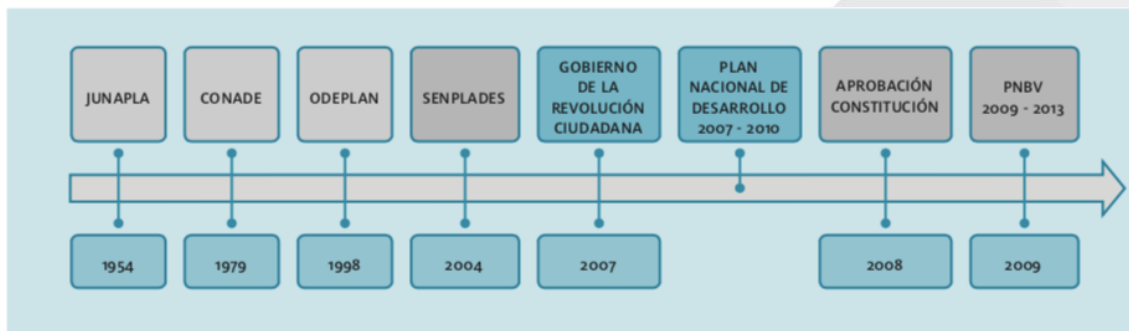
4.6.1. Fase 1: Levantamiento de Información para la elaboración Diagnósticos, Estudios Técnicos y Análisis Varios.

Pasos:

1. Análisis de los Insumos Técnicos y/o Estudios de Pertinencia (Ver Punto 4.3) de la Planificación Estratégica Institucional y los instrumentos de alineación (Ver Figura 1), Coordinación de Planificación Estratégica Institucional.
2. Redacción del Capítulo de Descripción y Diagnósticos Institucional, que contempla la descripción de la institución y el diagnóstico institucional, Coordinación de Planificación Estratégica Institucional.

Para efectos de la redacción de la Descripción Institucional, se tiene que tomar como referencia que la reseña descrita permita elaborar una línea histórica. (Ver Figura 2).

Figura 2. Ejemplo de una Línea Histórica de la Descripción Institucional



Fuente: Guía metodológica de Planificación Institucional – SENPLADES

En lo que se refiere al Diagnóstico Institucional, se deben analizar aspectos como la Planificación, la Estructura Organizacional, el Talento Humano, las Tecnologías de la Información y Comunicación, los Procesos y Procedimientos vigentes; en función de su grado de articulación y contribución al cumplimiento de políticas públicas, de si la estructura permite gestionar efectivamente o no los procesos internos, de si se cuenta con una

Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica Institucional

infraestructura tecnológica suficiente y con capacidad de desarrollo, de si se cuenta con el talento humano suficiente y debidamente calificado para el logro de los objetivos y en función de si existen procesos definidos, cuáles son los procedimientos y otros elementos.

3. Redacción del Análisis Situacional que contempla el contexto, el sector y el diagnóstico territorial, el mapa de actores, el análisis FODA, y otras herramientas que los miembros participantes en las mesas técnicas de trabajo, consideren pertinentes, componentes sustantivos y adjetivos conjuntamente con la Coordinación Estratégica Institucional.

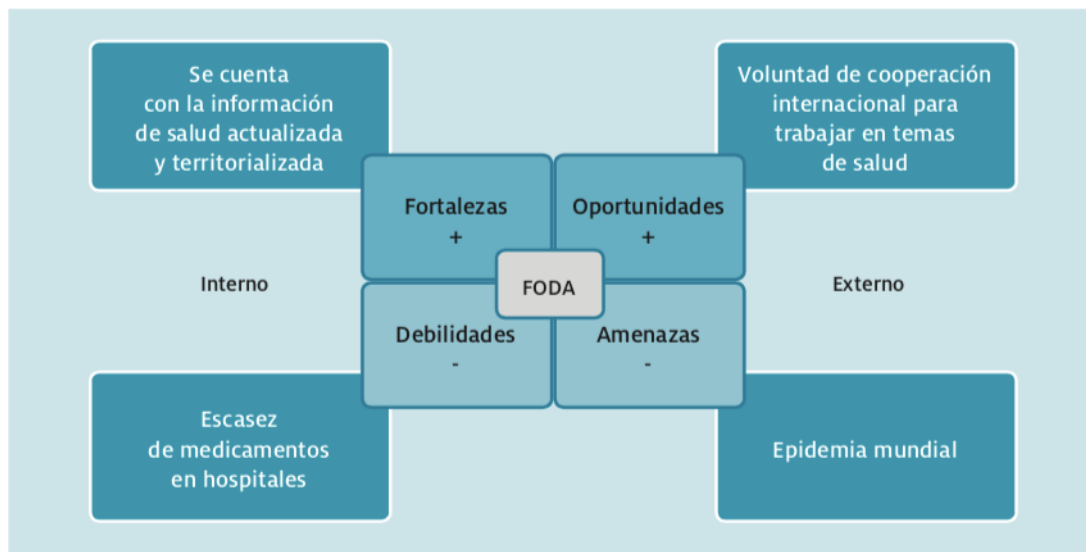
En este punto, es importante señalar que, en el Análisis del Contexto, se deben considerar al menos, los aspectos Político, Económico, Social, Tecnológico y Cultural, análisis de PESTEL (Político, económico, social. Tecnológico, ecológico y legal).

Por otro lado, en el Análisis Sectorial y Diagnóstico Territorial, la institución debe efectuar una reflexión profunda del sector al que pertenece, comprendiendo la identificación y cuantificación de las principales variables que permiten determinar las condiciones del sector en el nivel territorial más desagregado. (SENPLADES, 2012).

En cuanto al Mapa de Actores, como su nombre lo dice, son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en el que se desenvuelve la institución. (SENPLADES, 2012).

En lo que respecta al Análisis FODA, además de aplicar la Matriz descrita en la Figura 3, es importante que a partir de este análisis se generen algunas de las estrategias (FO-FA-DO-DA).

Figura 3. Ejemplo Matriz de Análisis FODA



Fuente: Guía metodológica de Planificación Institucional – SENPLADES

En este punto se pueden utilizar otras herramientas propias o disponibles en la ciencia sobre administración estratégica y pública, previa discusión de los resultados de aplicación en las mesas de trabajo, análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar).

Metodología:

- Se deberá realizar una revisión documental, aplicar entrevistas a representantes de los campos de estudios citados según el tipo de análisis y de ser posible, organizar grupos focales y/o talleres inclusivos o mesas de trabajo técnico participativo. (SENPLADES, 2012), Coordinación Estratégica Institucional.
- Este proceso debe llevarse a cabo formando un equipo técnico liderado por el área responsable de la planificación institucional (Coordinación estratégica) y conformado además por los responsables de los 3 Ejes sustantivos (Docencia, Investigación y Vinculación) y los 3 ejes adjetivos (Gestión y Ambiente institucional), principalmente servidores que han permanecido mayor tiempo en la institución, ya que ellos son quienes guardan la memoria institucional. (SENPLADES, 2012). De igual manera, se debe contar con la participación

Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica Institucional

de representantes por los estudiantes, docentes, trabajadores y otros actores de interés institucional, garantizando el enfoque de igualdad e inclusión.

- c) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.2. Fase 2: Revisión y/o Actualización de los Elementos Orientadores Institucionales (EOI).

Pasos:

1. Revisar en qué grado la Visión, Misión, y Valores vigentes, se corresponden con los nuevos ejes de desarrollo y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, así como las metas establecidas en los demás instrumentos de Planificación (políticas, agendas intersectoriales, sectoriales, zonales y para la igualdad), los responsables de los procesos sustantivos y adjetivos institucionales, tarea realizada por la planificación institucional (Coordinación estratégica) y conformado además por los responsables de los 3 Ejes sustantivos (Docencia, Investigación y Vinculación) y los 3 ejes adjetivos (Gestión y Ambiente institucional).
2. Luego de revisados los Elementos Orientadores Institucionales (EOI), la Coordinación Estratégica Institucional. si se concluye la necesidad de modificación y/o actualización, se deberá realizar primero una declaración de los Elementos Orientadores Institucionales (EOI) nuevos, previa recolección de aportes y conocimiento de la comunidad educativa, de manera que la nueva versión de los Elementos Orientadores Institucionales (EOI), sea construida colectivamente. En caso de que ya se cuente con los Elementos Orientadores Institucionales (EOI) definidos a nivel de instrumentos legales de mayor

Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica Institucional

jerarquía, se deberá alinear el documento de planificación estratégica a los mismos.

3. Aprobación de los nuevos Elementos Orientadores Institucionales por parte del Órgano Colegiado Superior (OCS).

Metodología:

- a) Se estructurará grupos de trabajo multidisciplinares e inclusivos, cada uno de los cuales trabajará en la revisión y/o definición de la misión, visión y valores, respectivamente. Los resultados obtenidos se expondrán en una plenaria a fin de enriquecer las ideas y propuestas elaboradas en los grupos. (SENPLADES, 2012).
- b) El equipo de planificación, debe consolidar y redactar los enunciados finales que reflejarán el trabajo de toda la comunidad educativa. (SENPLADES, 2012).
- c) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.3. Fase 3: Construcción y definición de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI).

Pasos:

1. Identificar los Objetivos de los componentes sustantivos y adjetivos de acuerdo al Reglamento de Régimen Académico y la Ley Orgánica de Educación Superior vigente, por parte de los responsables de los mismos a los que el Instituto Superior Tecnológico “Vicente León” se puede alinear y

articular. Un ejemplo claro de este tipo de articulación, se puede encontrar en la Figura 4.

Figura 4. Ejemplo de Formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales, a partir de alineamiento a los instrumentos.

El objetivo estratégico formulado es:

«Mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas».

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR	
OBJETIVO	POLÍTICA
3. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN	3.6 Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia.

AGENDA SOCIAL 2009 - 2011
POLÍTICA INTERSECTORIAL
«Garantizar el acceso universal a un hábitat seguro y saludable y a una vivienda adecuada y digna en el marco de un modelo territorial policéntrico, equilibrado y equitativo; que considere la función social y ambiental de la propiedad, estableciendo estrategias diferenciadas de apoyo a los distintos grupos sociales, priorizando los estratos de menores ingresos» (Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, 2010: 43)
«Facilitar los mecanismos para el acceso universal a la vivienda adecuada y servicios básicos con énfasis en grupos de atención prioritaria» (MIDUVI, 2010: 1).

Fuente: Guía metodológica de Planificación Institucional – SENPLADES

- En caso de que no se cuente aún con todos los instrumentos de planificación complementarios, se deberán considerar para la alineación los instrumentos que se encuentren disponibles en los canales y medios oficiales de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, la Coordinación Estratégica Instruccional.
- Responder a las siguientes preguntas, previo a la definición de cada objetivo estratégico institucional nuevo:

Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica Institucional

- ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (Considerando la visión de la institución.)
 - ¿Cuáles son las prioridades de la institución? ¿Qué debe ser resuelto con urgencia?, los responsables de los componentes sustantivos y adjetivos.
 - Redactar con verbo infinitivo y definir al menos 4 objetivos estratégicos institucionales, (uno por cada programa, entre los cuales conste de manera obligatoria el de “*Fortalecer las capacidades institucionales*” los componentes sustantivos y adjetivos.
4. Aprobación de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) por parte del máximo Órgano Colegiado Superior (OCS) quien, en caso de no poder contar con el plan estratégico en su versión final, por los aspectos antes expuestos, deberá conocer y aprobar como documentos constitutivos del nuevo plan o borradores del documento elaborado a la fecha de presentación.

Metodología:

- a) El equipo de planificación, deberá coordinar mesas de trabajo multidisciplinarias por funciones sustantivas y adjetivas, niveles de jerárquicos y grupos de actores, para definir los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y validarlos previa aprobación por el máximo órgano colegiado.
- b) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.4. Fase 4: Establecimiento de Metas, Indicadores y Línea Base.

Pasos:

1. Definición de la línea base con la finalidad de identificar las brechas, la cual, según el modelo de Evaluación Externa, los responsables de los competentes sustantivos y adjetivos del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”.

Como ejemplo de una línea base, se puede observar la Figura 5.

Figura 5. Ejemplo de Línea Base

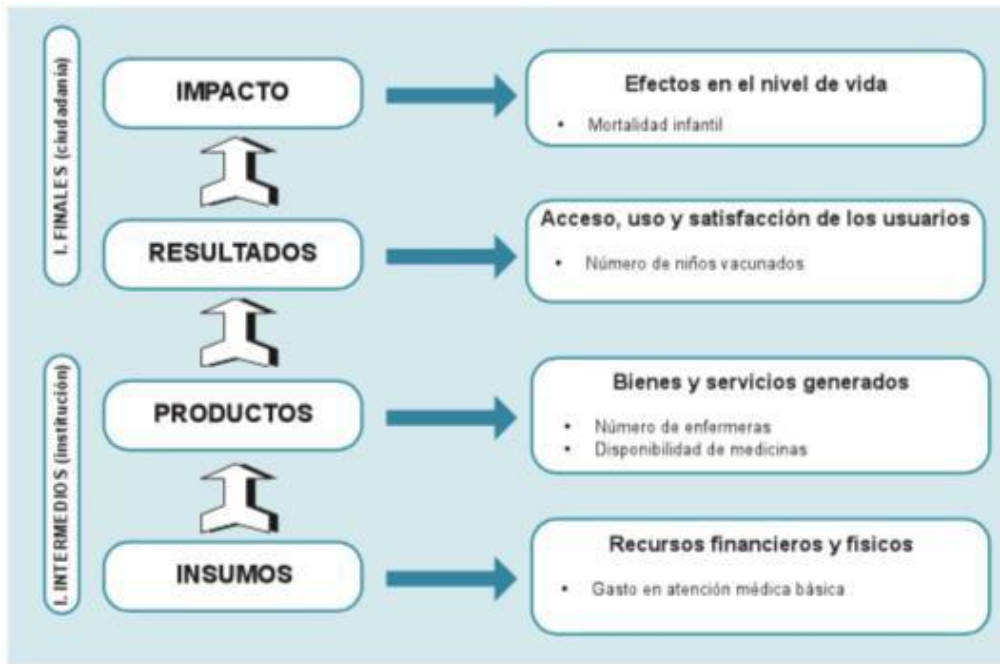
ACTIVIDAD	INDICADOR	LÍNEA BASE
Elaborar informes de seguimiento académico por carrera (PEAS, planes de clase; planes analíticos, tutorías, elaboración, aplicación y calificación de exámenes, rendimiento por docentes y asignatura entre otros).	N° de informe de seguimiento académico.	2

Fuente: Plan Operativo Anual (POA) 2022, Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”

2. Revisión de metas e indicadores de planes previos, de manera que se determina si se pueden considerar para el nuevo horizonte estratégico de la institución, de manera actualizada o en su versión original, la Coordinación Estratégica Institucional.

Con el afán de ejemplificar, en la Figura 5 se presentan casos de Indicadores Intermedios y Finales.

Figura 6. Ejemplos de Indicadores Intermedios y Finales



Fuente: Guía metodológica de Planificación Institucional – SENPLADES

1. Validación de las metas e indicadores por parte de los responsables de los competentes sustantivos y adjetivos del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”.
2. Aprobación de las Metas e Indicadores por parte del máximo Órgano Colegiado Superior (OCS).

Metodología:

- a) El equipo de planificación (Coordinación Estratégica Institucional), deberá coordinar mesas de trabajo multidisciplinarias por funciones sustantivas y adjetivas, niveles de jerárquicos y grupos de actores, para definir las metas, indicadores y línea base, previa aprobación por el máximo órgano colegiado.
- b) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso

de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.6.5. Fase 5: Diseño de Estrategias, Programas y Proyectos.

Pasos:

1. Para el diseño de estrategias, se tomará como base el análisis FODA, PESTEL y otras herramientas que se consideren pertinentes por parte de los actores que participen en la construcción del plan Coordinación Estratégica Institucional y los responsables de los competentes sustantivos y adjetivos del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”.

En este sentido, es importante acoger lo que manifiesta la SENPLADES en sus documentos, respecto al diseño de estrategias, el cual abarca:

Fortalezas / Oportunidades:

¿Con nuestras fortalezas o capacidades positivas, cómo aprovechamos las oportunidades para cumplir los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)?

Fortalezas / Amenazas:

¿Con nuestras fortalezas, cómo neutralizo o disminuyo al mínimo las amenazas para reducir su impacto?

Debilidades / Amenazas:

¿Cómo fortalecemos la institución para neutralizar las amenazas y disminuir nuestras debilidades?

Debilidades / Oportunidades:

¿Cómo mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas?

3. Una vez diseñadas, se deben validar con la participación de la Coordinación Estratégica Institucional y los responsables de los competentes sustantivos y adjetivos del Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”.

Metodología:

- a) El equipo de planificación, deberá coordinar mesas de trabajo multidisciplinares por funciones sustantivas y adjetivas, niveles de jerárquicos y grupos de actores, para definir los estrategias, programas y proyectos, y validarlos previa aprobación por el máximo órgano colegiado.
- b) Los medios para el desarrollo de las mesas de trabajo técnico e inclusivo, pueden llevarse a cabo en espacios físicos de manera presencial o mediante plataformas virtuales que garanticen el distanciamiento social en caso de que sea necesario o por causa de emergencia sanitaria nacional. De igual manera, se priorizará el uso de medios digitales y electrónicos para las actividades de difusión y socialización de documentos de trabajo utilizados para la construcción de los planes estratégicos.

4.7. Seguimiento, Evaluación y Control.

Para el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI, se define:

- Sistema de información GoogleDrive.
- Resultado de la evaluación de los (POAs).
- Rendiciones de cuentas.
- Sistema de indicadores y,

- Procesos e informes de corto plazo (POAs).

Con estos instrumentos se procederá a la mejora que sea necesaria durante el período de vigencia del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

Se elaborará un informe de evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

El procedimiento para la realización de la Matriz de Evaluación, es el siguiente:

1. Conformar el equipo de trabajo conformado por la Coordinación Estratégica Institucional y los responsables de los componentes sustantivos y adjetivos.
2. Difundir los instrumentos para la evaluación a los responsables de los componentes sustantivos y adjetivos.
3. Aplicar los instrumentos en cada componentes sustantivos y adjetivos para la realización de la evaluación.
4. Procesar, analizar y entregar la información: el equipo de trabajo deberá recopilar, revisar, analizar y si es necesario emitirá las respectivas observaciones a fin de realizar las correcciones pertinentes y por último consolidar la información pertinente por parte de la Coordinación Estratégica Institucional.
5. Elaborar el informe de evaluación correspondiente, el cual debe incluir el cumplimiento, dificultades presentadas, logros obtenidos y medidas correctivas sugeridas por cada unidad de análisis, el mismo que deberá ser presentado al término del año evaluado la Coordinación Estratégica Institucional.
6. Entregar el documento condensado de evaluación del PEDI al Órgano Colegiado Superior (OCS).

4.8. Estructura Básica del documento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Primera fase: Desarrollo de la pertinencia.

1. Descripción y diagnóstico institucional.

1.1. Antecedentes.

1.2. Localización geográfica.

1.3. Datos históricos.

1.4. Marco legal.

1.5. Línea histórica.

1.6. Oferta educativa.

1.7. Talento humano.

1.8. Educación.

1.9. Potenciales beneficiarios.

1.10. Organigrama institucional.

Segunda fase: Diagnóstico situacional.

2. Análisis situacional.

2.1. Resultados evaluación externa con fines de acreditación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos en proceso de acreditación (2020).

2.2. Plan institucional de aseguramiento de la calidad (2021 – 2024).

2.3. Contexto socio económico del entorno.

2.4. Análisis situacional del entorno.

2.5. Análisis situacional interno.

2.6. Matriz FODA.

2.6.1. FODA componentes institucionales modelo de evaluación externa 2024 o procesos (organización, infraestructura, profesores, docencia, I+D e innovación, vinculación con la sociedad) o sustantivos (gestión institucional, docencia, investigación, vinculación con la sociedad).

Tercera fase: Formulación de la metodología.

3. Proceso de planificación.

3.1. Sistema de planificación estratégica.

3.2. Metodología formulación PEDI.

3.3. Componentes institucionales modelo de evaluación externa 2024 o procesos (organización, infraestructura, profesores, docencia, I+D e innovación, vinculación con la sociedad) o sustantivos (gestión institucional, docencia, investigación, vinculación con la sociedad).

3.4. Articulación con los objetivos de la agenda 2030.

3.5. Alineación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (creación oportunidades 2021-2025).

3.6. Análisis prospectivo.

Cuarta fase: Direccionamiento estratégico.

4. Elementos orientadores de la institución.

4.1. Direccionamiento estratégico.

4.2. Misión.

4.3. Visión.

4.4. Principios y valores.

4.4.1. Valores.

4.4.2. Principios.

4.5. Objetivos estratégicos.

4.6. Matriz de estrategias.

4.7. Programación plurianual y anual.

4.8. Programación plurianual.

4.9. Plan plurianual modelo de evaluación externa 2024 o procesos (organización, infraestructura, profesores, docencia, I+D e innovación, vinculación con la sociedad) o sustantivos (gestión institucional, docencia, investigación, vinculación con la sociedad).

Quinta fase: Desarrollo del seguimiento y control.

5. Seguimiento y evaluación.

5.1. Control estratégico.

5.2. Matriz de control estratégico.

5.2.1. Control estratégico modelo de evaluación externa 2024 o procesos (organización, infraestructura, profesores, docencia, I+D e innovación, vinculación con la sociedad) o sustantivos (gestión institucional, docencia, investigación, vinculación con la sociedad).

Sexta fase: Convocatoria para la socialización preliminar del plan estratégico de desarrollo institucional PEDI (2022-2026).

6.1. Emitir resolución de aprobación del plan estratégico de desarrollo institucional PEDI (2022-2026).

6.2. Publicación del plan estratégico de desarrollo institucional PEDI (2022-2026), en la página web oficial.

5. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).

5.1. Criterios para la formulación del Plan Operativo Anual.

Se debe formular de conformidad con los lineamientos que a continuación se determinan:

- a) El Instituto Superior “Vicente León” elaborará el Plan Operativo Anual (POA) de acuerdo al instructivo metodológico presentado por SENPLADES y a la *“Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica Institucional”*.
- b) El Plan Operativo Anual (POA) debe sustentarse en los grandes objetivos, metas, e indicadores establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y alineados al Plan Nacional de Desarrollo.

- c) El Plan Operativo Anual (POA) se ajustará a las disposiciones legales y se compatibilizará con el presupuesto de la institución.

5.2. Insumos del Plan Operativo Anual.

Previo al inicio del proceso de formulación del Plan Operativo Anual (POA), es necesario que se tome preferentemente como insumos para la elaboración de diagnósticos, estudios técnicos y análisis, los siguientes:

- Informes de Evaluación de la Ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y de la Planificación Operativa Anual de períodos anteriores.
- Informes de Autoevaluación Institucional y de Carreras.
- Informes de Evaluación Externa Institucional y de Carreras llevados a cabo por parte del CACES.
- Informes de Auditoría Externa o Exámenes Especiales por parte de los entes que conforman la Función de Transparencia y Control Social (Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, otros)
- Informes de Rendición de Cuentas de períodos anteriores.
- Resultados de veedurías ciudadanas.
- Resultados de medición de encuestas de satisfacción internas y externas.
- Resultados de alcanzados en el marco de los Planes de Desarrollo Nacional anteriores y las actuales brechas por cerrar relacionadas con la Educación Superior
- Resultados obtenidos en el marco de los objetivos del milenio y los objetivos de desarrollo sostenible.
- Estadísticas estudiantiles, del personal académico y personal administrativo.
- Necesidades persistentes o brechas sin cerrar, en el ámbito de la organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, infraestructura y el bienestar institucional.
- Estudios de pertinencia de las carreras y programas.
- El plan de aseguramiento de la calidad correspondiente.

- Otros que la comunidad universitaria en consenso, considere pertinentes.

5.3. Componentes:

El Plan Operativo Anual, está integrado por:

- Los objetivos de desarrollo: Cada Coordinación o Unidad debe tener claro hacia cuál o cuáles de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) se va a orientar su gestión.
- Principios y valores institucionales: Las acciones a ser desarrolladas deben estar enmarcadas en los principios y valores que la Institución se ha impuesto para su gestión.
- Estrategias y Programas del Plan de Desarrollo Institucional (PEDI); es necesario definir las acciones de cada dependencia en función de las Estrategias y programas para asegurar que se está dando cumplimiento con el PND y PEDI.
- Parámetros de Evaluación: Son los indicadores y parámetros definidos para el seguimiento y auto evaluación, por tanto, cada coordinación y unidad definirá sus actividades y la forma como se medirá su cumplimiento.
- Metas: Al definirse cada acción en términos de indicadores, las metas aquí representan las distintas valoraciones que puede alcanzar cada indicador.
- Recursos: Es conveniente la definición de recursos (materiales, financieros, tiempo) y el Talento Humano a ser empleados, ya que esto facilitará la rendición de cuentas.
- Responsables: Coordinador o Líder de la Unidad es el responsable de la ejecución del POA, pero adicionalmente deben definirse responsables de la ejecución por actividad.

5.4. Elaboración de la matriz del Plan Operativo Anual.

La presente guía constituye un instrumento para la formulación e ingreso del Plan Operativo Anual; en éste, se citan los conceptos de las diferentes variables que lo conforman y los procedimientos para llenar la matriz, a fin de facilitar su elaboración.

La matriz del Plan Operativo Anual consta de tres partes:

1. La primera parte considera información relacionada con la descripción de la institución, el nombre de la institución, Ley, Decreto, Acuerdo, Resolución, Estatuto, entre otros, la Resolución del Órgano Colegiado Superior (OCS) y la Fecha de su publicación. Además, consta información de Misión y Visión Institucionales.
2. La segunda parte identifica información relacionada con los objetivos, metas e indicadores del Plan de Desarrollo Institucional (PEDI).
3. La tercera parte se refiere a las “Estrategias de Acción Institucional” y demanda requerimientos de información de: prioridad, objetivo estratégico institucional, indicador de gestión del objetivo, meta de gestión del objetivo, tiempo previsto para alcanzar la meta (en meses), programación semestral en % de la meta, presupuesto del objetivo estratégico institucional, responsable del objetivo estratégico institucional, y los programas, proyectos, acciones y actividades claves.

A continuación, se detallan los conceptos de cada una de las variables y la forma cómo se debe elaborar el formulario.

5.4.1. Primera parte: Datos institucionales.

La institución se define como el organismo que desempeña una función de interés público y persigue la consecución de fines o propósitos específicos.

Función institucional principal según mandato legal.

Es el rol que cumple la Institución de conformidad con el mandato legal. Se señalará la función principal y más importante que cumpla la Institución.

La Base legal se define como la norma legal que otorga competencias y responsabilidades a la Institución. Se deberá registrar el “Ley, Decreto, Acuerdo,

Resolución, Estatuto, entre otros, la Resolución del Órgano Colegiado Superior (OCS) y la Fecha de su publicación.

Misión.

Es la declaración precisa de lo que se aspira, debe y tiene que hacerse para llegar a cumplir la Visión. Una vez definida la Misión, de sus mismos elementos se obtienen los lineamientos estratégicos y políticos.

La entidad registrará la Misión establecida en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

Visión.

Es una declaración amplia y suficiente, compuesta por un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia del rumbo de lo que la Entidad aspira ser en el futuro. De los elementos de la Visión se derivan los Objetivos Estratégicos institucionales.

La entidad registrará la Visión establecida en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

5.4.2. Segunda parte: Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Son los grandes propósitos establecidos por el Gobierno Nacional que servirán de guía para su gestión y que están contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

En función de las competencias institucionales, se deberá seleccionar los objetivos que le corresponde a la entidad y que constituyan la guía para identificar las correspondientes metas de gobierno e indicadores que marcan el rumbo de la gestión de cada entidad, señalado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

5.4.3. Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Las instituciones son quienes mejor conocen la realidad del sector en el que realizan sus acciones; en ese sentido, son quienes pueden realizar los diagnósticos más acertados acerca de una realidad específica e identificar los problemas más importantes.

Una vez que la institución tiene claro el diagnóstico, es la misma institución quien define la prioridad de los problemas identificados, en función de la disponibilidad de recursos para atenderlos. Por lo tanto, los Objetivos Estratégicos de la institución son la respuesta a los problemas priorizados e identificados por la propia entidad, y que se consiguen mediante la ejecución de programas, proyectos, acciones y actividades clave.

Los Objetivos Estratégicos, entonces, permitirán que las autoridades, funcionarios y trabajadores de la institución sepan identificar qué es lo prioritario. Los Objetivos Estratégicos deben ser relevantes y al mismo tiempo ser un reto o desafío institucional.

Adicionalmente, los Objetivos Estratégicos se entienden como los propósitos hacia dónde quiere llegar la Institución para contribuir al cumplimiento del Plan de acuerdo a su mandato legal.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales deben estar identificados en los diferentes procesos de planificación desarrollados por la institución con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, por lo tanto; guardarán coherencia con los lineamientos y estrategias definidos en el mismo.

La entidad definirá y registrará los Objetivos Estratégicos institucionales considerados más importantes, debidamente jerarquizados, que evidencien la naturaleza intrínseca, la razón de ser de la institución, y que coadyuven al logro de los objetivos. Los Objetivos Estratégicos deberán promover la transparencia y eficiencia de la gestión institucional.

5.4.4. Metas de los Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Las metas están definidas como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Plan. Están expresadas desde un enfoque educativo enuncian en términos cualitativos y se orientan a conseguir propósitos de carácter institucional.

En función de las competencias institucionales, se deberá seleccionar una o varias metas de los objetivos del Plan con los cuales la entidad se identificó y coadyuva a su logro.

En el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, se encuentran las Metas del de la institución que deben consignarse en la matriz del POA.

5.4.5. Tercera parte: estrategias de acción institucional prioridad.

Se debe seleccionar el orden de prioridad de los Objetivos Estratégicos Institucionales ingresados, siendo primero el de mayor prioridad. Por facilidad, la prioridad se la puede indicar independientemente del orden en que se haya ingresado los Objetivos Estratégicos Institucionales.

Metodología:

No.	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
1	COMPONENTE	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2018-2022
2	OBJETIVO	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2018-2022
3	ESTRATEGIA	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2018-2022
4	No.	Orden ascendente de las actividades planificadas para el periodo fiscal
5	ACTIVIDAD	Conjunto de operaciones o tareas que se llevan a cabo para cumplir las metas del objetivo planteado (Plan de aseguramiento de la calidad).
6	INDICADOR	Variable o relación de variables a nivel cualitativo o cuantitativo que refleja los productos o resultados obtenidos como efecto de realizar la actividad programada. Los indicadores resultan de la definición de variables críticas para cada Objetivo, por lo que una vez definido el indicador, se establecerán las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no.
7	TIEMPO EN MESES	Duración de las actividades de acuerdo al cronograma de trabajo.
8	LÍNEA BASE	Si es una actividad ejecutada anteriormente, se mostrará el resultado a diciembre del año inmediato anterior y si es una actividad nueva tendrá un valor cero. Es la situación actual, una foto de la realidad. La línea base puede ser medida en porcentaje, número, entre otros, convirtiéndose en una primera medición o punto de partida.
9	META	Cantidad proyectada que se desea alcanzar en un determinado periodo de tiempo, para cumplir con el objetivo propuesto, correspondiendo a resultados concretos y cuantificables respecto a la actividad.
10	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Evidencias digitales del cumplimiento de la actividad.
11	RESPONSABLE	Unidades encargadas de aplicar la actividad.
12	COSTO	Valores monetarios para realizar la tarea.
13	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	Fuente de financiamiento
14	FINANCIAMIENTO PRIVADO	Fuente de financiamiento
15	CRONOGRAMA	Tiempos en ejecutar las tareas planificadas dividida en trimestres.

Fuente: Plan Operativo Anual (POA) 2022, Instituto Superior Tecnológico “Vicente León”

5.5. Evaluación, Seguimiento y Control.

Con estos instrumentos se procederá a la mejora que sea necesaria durante el período de vigencia del Plan Operativo Anual (POA).

El procedimiento para la realización de la Matriz de Evaluación, es el siguiente:

Guía Metodológica para el Diseño de la Planificación Estratégica Institucional

1. Conformar el equipo de trabajo (responsables de las Coordinaciones y Líderes de las respectivas unidades conjuntamente con la Coordinación Estratégica Institucional).
2. Difundir los instrumentos para la evaluación a los responsables de las Coordinaciones y Líderes de las respectivas unidades
3. Aplicar los instrumentos a los responsables de las Coordinaciones y Líderes de las respectivas unidades para la realización de la evaluación.
4. Procesar, analizar y entregar la información: el equipo de trabajo deberá recopilar, revisar, analizar y si es necesario emitirá las respectivas observaciones a fin de realizar las correcciones pertinentes y por último consolidar la información pertinente por parte de la Coordinación Estratégica Institucional.
5. Elaborar el informe de evaluación correspondiente, el cual debe incluir el cumplimiento, dificultades presentadas, logros obtenidos y medidas correctivas sugeridas por cada unidad de análisis, el mismo que deberá ser presentado al término de cada periodo académico, la Coordinación Estratégica Institucional, es decir dos veces por año (julio y diciembre).
6. Entregar el documento condensado de evaluación del PEDI al Órgano Colegiado Superior (OCS).

6. BIBLIOGRAFÍA

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2014. Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, Quito, Ecuador. 86 Págs.

Ley Orgánica de Educación Superior, 2010, Quito, Ecuador. 40 Págs.

SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2011. Manual de Contratación Pública, Quito, Ecuador. 9 Págs.

SENPLADES, 2008. Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Institucionales, Quito, Ecuador. 12 Págs.

SENPLADES, 2011. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Quito, Ecuador. 127 Págs.

SENPLADES, 2013. Guía Metodológica de Planificación Institucional, Quito, Ecuador. 48 Págs.

SENPLADES, 2014. Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Quito, Ecuador. 127 Págs.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente Guía Metodológica entrará en vigencia desde su aprobación.

Dado en la ciudad de Latacunga, en la décima segunda sesión ordinaria del año 2022, del Órgano Colegiado Superior del Instituto Superior Tecnológico Vicente León, celebrada a los treinta (30) días del mes de junio del 2022.

Mgs. Giovanni Vizuite

RECTOR – INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO VICENTE LEÓN

Tlga. Rosa Vásquez

SECRETARIA – INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO VICENTE LEÓN