

**RPC-SO-24-No.383-2022**

**EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Considerando:**

- Que, el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, determina: “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”;
- Que, el artículo 353 de la Carta Magna, señala: “El sistema de educación superior se regirá por: 1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva (...)”;
- Que, el artículo 166 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), establece: “El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público con personería jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene a su cargo la planificación, regulación y coordinación del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana (...)”;
- Que, el artículo 169 literal g) de la LOES, prescribe: “Son atribuciones y deberes del Consejo de Educación Superior, en el ámbito de esta Ley: (...) g) Expedir la normativa reglamentaria necesaria para el ejercicio de sus competencias y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de la Educación Superior (...)”;
- Que, el artículo 1 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicado en el Registro Oficial 306, de 22 de octubre de 2010, manifiesta: “El presente código tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales. Las disposiciones del presente código regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del Sector Público, el Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas; y, todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la Planificación y las Finanzas Públicas”;
- Que, el artículo 5 del Código ibídem, determina: “Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios: 1. Sujeción a la planificación.- 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 (...)”;



República del Ecuador

- Que, el artículo 34 del citado Código, prescribe: “El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores (...);
- Que, mediante Resolución 006-001-2011, de 28 de septiembre de 2011, el Pleno del Consejo de Educación Superior (CES) expidió el Reglamento Interno de este Organismo, reformado por última ocasión a través de Resolución RPC-SO-44-No.811-2019, de 18 de diciembre de 2019;
- Que, el artículo 4 literal b) del Reglamento Interno del CES, señala: “El Pleno del Consejo de Educación Superior, adicionalmente a las atribuciones y deberes contemplados en la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, deberá: (...) b) Aprobar el Plan Estratégico del CES, presentado por la o el Presidente del CES, y evaluar su ejecución (...)”;
- Que, a través de Acuerdo SNP-SNP-2021-0006-A, la Secretaría Nacional de Planificación expidió la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, publicado en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No.635, de 08 de febrero 2022, reformado por última ocasión mediante Acuerdo SNP-SNP-2022-0004-A, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 1, de 11 de febrero de 2022;
- Que, el artículo 20 del referido Acuerdo, dispone: “Corresponde a las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el proceso de elaboración, actualización y aprobación de los planes institucionales conforme lo establecido en la presente norma técnica”;
- Que, mediante oficio CES-CES-2022-0376-CO, de 10 de junio de 2022, el CES remitió a la Secretaría de Planificación Nacional, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2025, cuyo objetivo es contar con la validación y continuar con el proceso de aprobación y registro del referido Plan;
- Que, a través de oficio SNP-SGP-SPN-2022-0912-OF, de 15 de junio de 2022, la Secretaría Nacional de Planificación remitió al CES el “informe favorable de validación técnica del Plan Estratégico Institucional (CES) 2022-2025”, que en su parte pertinente, señala: “(...) luego de la revisión realizada se determina que Plan Institucional de la entidad que usted representa se encuentra validado metodológicamente, en ese sentido sírvase encontrar adjunto el informe favorable de validación técnica en cumplimiento de lo indicado en la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa (...)”;
- Que, mediante memorando CES-CES-2022-0191-MI, de 20 de junio de 2022, el Presidente del CES solicitó a la Secretaría General de este Organismo que, una vez que se cuenta con el informe favorable de validación por parte de la Secretaría de Nacional de Planificación, se incorpore como punto en el orden del día de la próxima sesión del Pleno del CES, el conocimiento y consideración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2025 del Consejo de Educación Superior, así como los respectivos anexos; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Educación Superior,

**RESUELVE:**

**Artículo Único.-** Dar por conocido y aprobado el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2025, del Consejo de Educación Superior.

**DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** Notificar la presente Resolución a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

**SEGUNDA.-** Notificar la presente Resolución al Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

**TERCERA.-** Notificar la presente Resolución a la Asamblea del Sistema de Educación Superior.

**CUARTA.-** Notificar la presente Resolución a la Coordinación Administrativa Financiera del Consejo de Educación Superior (CES).

**QUINTA.-** Notificar la presente Resolución a la Dirección de Gestión Estratégica del CES.

**DISPOSICIÓN FINAL**

La presente Resolución será publicada en la Gaceta Oficial del Consejo de Educación Superior (CES).

Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, D.M., a los veintidós (22) días del mes de junio de 2022, en la Vigésima Cuarta Sesión Ordinaria del Pleno del CES, del año en curso.



Firmado electrónicamente por:  
**ERIK PABLO  
BELTRAN**

Dr. Pablo Beltrán Ayala  
**PRESIDENTE  
CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



Firmado electrónicamente por:  
**PAUL EMILIO  
PRADO  
CHIRIBOGA**

Mgtr. Paúl Emilio Prado Chiriboga  
**SECRETARIO GENERAL  
CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 -2025

**CONTENIDO**

1. Información General .....	6
1.1 Marco Normativo .....	6
1.2 Marco Metodológico.....	10
2. Descripción y Diagnóstico Situacional.....	12
2.1.1 Reseña Histórica.....	12
2.1.2 Atribuciones y Rol de la Institución.....	14
2.2 Diagnóstico Institucional .....	15
2.2.1 Planificación .....	15
2.2.2 Estructura Organizacional .....	17
2.2.3 Talento Humano.....	20
2.2.4 Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones .....	22
2.2.5 Procesos y Procedimientos. ....	23
3. Análisis Situacional .....	24
3.1 Análisis del Entorno.....	24
3.1.1 Político.....	25
3.1.2 Económico .....	26
3.1.3 Socio Culturales .....	27
3.1.4 Tecnológicos.....	28
3.1.5 Ecológico .....	28
3.1.6 Legal .....	28
3.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial .....	29
3.3 Mapa de Actores Claves .....	35
3.4 Análisis FODA .....	37
4. Direccionamiento Estratégico .....	38
4.1 Visión .....	39
4.2 Misión.....	39
4.3 Valores Institucionales .....	39
4.4 Objetivos Estratégicos Institucionales .....	41
4.4.1 Alineación de los Objetivos Estratégicos Institucionales a los Objetivos Nacionales del Plan Nacional de Desarrollo. ....	41
4.4.2 Indicadores.....	42
5. Diseño de estrategias, programas y proyectos .....	43
5.1 Estrategias .....	43

5.2 Identificación de programas y proyectos de inversión .....	43
5.2.1 Programación Plurianual Política Pública (PPPP) .....	44
5.5.2 Programación Anual Política Pública (PAP) .....	46
6. Ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional .....	47

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Alineación Institucional al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 .....	16
Tabla 2: Modalidad laboral .....	20
Tabla 3: Asignaciones a entidades de Educación Superior .....	27
Tabla 4: Carreras y Programas Vigentes. ....	30
Tabla 5: Carreras y Programas Aprobados 2018 -2021 .....	31
Tabla 6: Listado de Reglamentos Vigentes. ....	32
Tabla 7: Listado de Normas Vigentes.....	33
Tabla 8: Listado de Instructivos Vigentes.....	34
Tabla 9: Alineación institucional al PND-ODS .....	42
Tabla 10: Indicadores y metas institucionales .....	42
Tabla 11: Estrategias Institucionales.....	43
Tabla 12: Programación Plurianual Política Pública (PPPP) .....	44
Tabla 13: Programación Anual Política Pública (PAP) .....	46

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Metodología Aplicada. ....	10
Gráfico 2: Instrumentos de Planificación.....	11
Gráfico 3: Reseña Histórica.....	13
Gráfico 4: Estructura Orgánica por Procesos.....	18
Gráfico 5: Cadena de Valor – CES.....	19
Gráfico 6: Mapa de Procesos – CES. ....	19
Gráfico 7: Tipos de Modalidad Laboral .....	20
Gráfico 8: Distribución por Género.....	21
Gráfico 9: Distribución Operativa. ....	21
Gráfico 10: Diagrama red LAN-CES .....	22
Gráfico 11: Mapa de Procesos .....	24
Gráfico 12: Cadena de Valor .....	24

Gráfico 13:	Factores para el análisis PESTEL.....	25
Gráfico 14:	Instituciones de Educación Superior (IES).....	30
Gráfico 15:	Instrumentos Normativos del SES.....	32
Gráfico 16:	Actores claves.....	35
Gráfico 17:	Valores Institucionales .....	39

## **Presentación**

El Consejo de Educación Superior (CES), como organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana, con la finalidad de continuar con el cumplimiento de sus atribuciones y competencias, ha llevado a cabo el proceso de su planificación estratégica institucional, considerando lo estipulado en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior y su reglamento, alineados a los ejes y objetivos expresados en el Plan Nacional de Desarrollo, bajo los lineamientos y disposiciones contenidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, así como la Norma Técnica del Sistema de Planificación Participativa.

En este sentido, para establecer la Planificación Institucional 2022 – 2025, ha desarrollado el presente Plan Estratégico Institucional, mismo que constituye la herramienta principal para establecer las prioridades y accionar de este Consejo de Estado para los próximos años, el cual plantea estrategias para que a través del fortalecimiento institucional y mejora de procesos técnicos, se logre consolidar y fortalecer la planificación y coordinación del Sistema de Educación Superior, enfocado a lograr la excelencia de la educación superior.

El desarrollo del presente instrumento contó con la participación de todos quienes forman parte del CES; es decir, procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, reiterando el compromiso institucional para el cumplimiento de las nuevos objetivos estratégicos y metas institucionales propuestas para el periodo 2022 - 2025.

## 1. Información General

### 1.1 Marco Normativo

**Constitución de la República del Ecuador** (2008, Última Reforma: Tercer Suplemento del Registro Oficial 377, 25-enero-2021)

El Art. 227 establece que: *“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.”*

El Art. 275 enuncia en el párrafo segundo 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.”* (ob.cit.)

El Art. 280 refiere 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.”* (ob.cit.)

El Art. 350 preceptúa 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.”* (ob.cit.)

El Art. 351 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.”* (ob.cit.)

El Art. 352 indica 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.”* (ob.cit.)

El Art. 353 señala que: *“El sistema de educación superior se regirá por: 1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva. 2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación”* (ob.cit.)

**Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)** (2010, Última Reforma: Quinto Suplemento del Registro Oficial 561, 19-octubre-2021)

El Art. 15 sostiene que: *“Los organismos públicos del Sistema Nacional de Educación Superior son: a) El Consejo de Educación Superior; b) El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; c) El órgano rector de la política pública de educación superior.*

*Estos organismos actuarán en el ámbito de sus competencias conforme a la Constitución de la República y la presente Ley, y deberán coordinar entre sí el ejercicio de sus funciones, deberes y atribuciones.”*

El Art. 166 manifiesta que: *“El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público con personería jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene a su cargo la planificación, regulación y coordinación del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.”* (ob.cit.)

El Art. 169, hace referencia a las atribuciones y deberes del Consejo de Educación Superior y en su literal g) señala: *“(…) g) Expedir la normativa reglamentaria necesaria para el ejercicio de sus competencias y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de la Educación Superior. El Reglamento de Régimen Académico establecerá los mecanismos y régimen de excepción que permitan la obtención del grado a los egresados que no hayan podido hacerlo en los periodos ordinarios definidos (...).”* (ob.cit.)

**Acuerdo No. 039-CG Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos de la Contraloría General del Estado** (2009, Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 486, 13-mayo-2019)

Establece en el código 200-02 Administración estratégica.- *“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”.*

**Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas** (2010, Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 587, 29-noviembre-2021)

El Art. 1 en el párrafo segundo, cita que: *“Las disposiciones del presente código regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del Sector Público, el Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas; y, todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la Planificación y las Finanzas Públicas.”*

El Art. 5, numeral 1, expresa entre los Principios comunes: *“Sujeción a la planificación.- 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 (...)”* (ob.cit.)

El Art. 34 enuncia que: *“El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores.”* (ob.cit.)

### **Plan Nacional de Desarrollo “Creación de Oportunidades 2021-2025”**

Para la alineación a la planificación nacional se considera como base el Plan Nacional de Desarrollo, el 20 de septiembre de 2021 el Consejo Nacional de Planificación (CNP) aprobó el *“Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”*, el cual determina los ejes, objetivos y políticas que rigen a nivel país, a los que se debe orientar la gestión de las instituciones por medio de los objetivos estratégicos institucionales.

Los ejes del Plan Nacional de Desarrollo vigente, denominado *“Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”*, están diseñados como un instrumento social y político, en el que la planificación para el desarrollo es vista como el espacio para lograr los grandes objetivos nacionales, estos se dividen en cinco ejes programáticos:

- Eje 1. Económico
- Eje 2. Social
- Eje 3. Seguridad Integral
- Eje 4. Transición ecológica
- Eje 5. Institucional

Las políticas del *“Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”*, abarcan el contexto nacional, enfocados de manera integral en la gestión estatal y social, que involucra a todos los niveles de gobierno, a la sociedad y diversos actores económicos en el cumplimiento de las metas para el país que buscan aliviar las necesidades más sentidas de los ecuatorianos, sobre todo la creación de oportunidades que, en este momento, se traducen en generación de empleo.

El Consejo de Educación Superior (CES), articula sus actividades a dos de los objetivos establecidos en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, mismos que son:

#### **Eje 2. Social**

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

## Eje 5. Institucional

**Objetivo 14:** Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.

**Norma Técnica del Sistema de Planificación Participativa** (Acuerdo NRO. SNP-SNP-2021-0006-A., 29 de septiembre 2021)

El Art. 19 establece que: *“Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo.”*

El Art. 20 enuncia que: *“Formulación Corresponde a las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el proceso de elaboración, actualización y aprobación de los planes institucionales conforme lo establecido en la presente norma técnica.”*

El Art. 21.- define que: *“para el proceso de construcción de los Planes Institucionales, las entidades se sujetarán a los instrumentos metodológicos establecidos por el ente rector de la planificación nacional.”*

El Art. 24.- establece que: *“Los planes institucionales, previo a su aprobación, deberán ser remitidos al ente rector de la planificación, quien realizará una validación metodológica, dentro del ámbito de su competencia. Una vez que no existan observaciones, el ente rector de la planificación nacional emitirá un informe favorable de validación técnica.”*

El Art. 25.- define que: *“Para la aprobación de los planes institucionales, se deberá tomar en cuenta lo siguiente: (...) 3. Otras entidades: los planes institucionales de las entidades que no son adscritas, dependientes ni formen parte de un sector deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional para posterior aprobación de su máxima autoridad.”*

El Art. 26. establece que: *“Registro de Planes Institucionales. - Los planes institucionales serán entregados al ente rector de la planificación para su registro, en un máximo de 45 días a partir de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo en el Registro Oficial.”*

### Reglamento Interno del Consejo de Educación Superior

De conformidad con el Reglamento Interno del Consejo de Educación Superior expedido mediante Resolución Nro.006-001-2011 de 28 de septiembre de 2011, y reformado a través de Resolución RPC-SO-44-No.811-2019 de 18 de diciembre de 2019; en su Art. 4.- Atribuciones y deberes, prescribe: *“El Pleno del Consejo de Educación Superior adicionalmente a las atribuciones y deberes contemplados en la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, deberá:*

(...) b) Aprobar el Plan Estratégico del CES, presentado por la o el Presidente del CES, y evaluar su ejecución;

c) Aprobar los programas operativos anuales, plurianuales y de contrataciones del CES, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;

d) Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, estructura organizacional y responsabilidad social (...)."

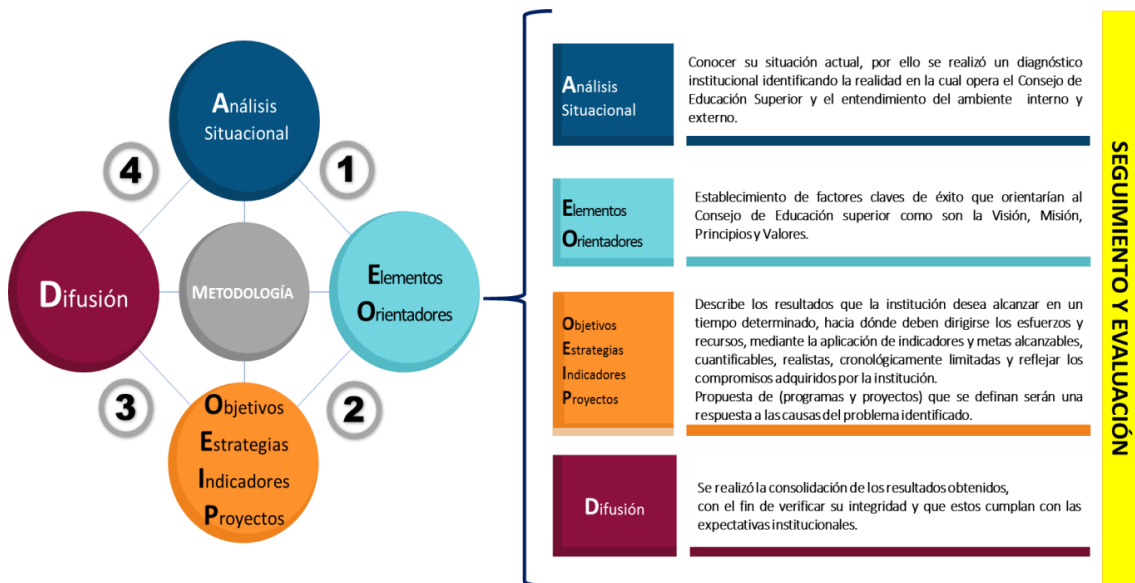
## 1.2 Marco Metodológico

### Metodología Aplicada

Para la elaboración de la planificación estratégica del Consejo de Educación Superior, se tomó como referencia la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - (ex SENPLADES), misma que se adaptó a la realidad institucional, del cual se trazó un modelo de cuatro (4) fases para el proceso de elaboración de este instrumento técnico con la finalidad de que sea dinámico y participativo.

A continuación, se detallan las fases que han sido consideradas para la realización de la planificación estratégica:

Gráfico 1: Metodología Aplicada.



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

Para este proceso fue necesario realizar varias actividades tales como:

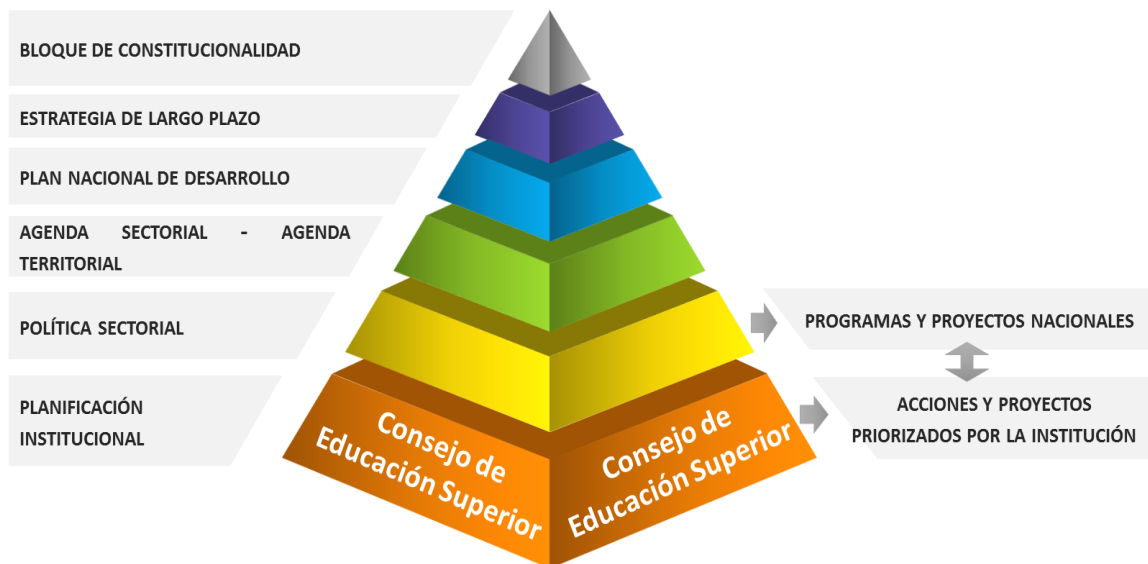
- Revisión de la normativa vigente.
- Análisis de la estructura orgánica institucional por procesos vigente.
- Diseño de instrumentos de recolección de datos e información clave.
- Participación del equipo institucional para las sesiones de trabajo.

- Socialización de la metodología y entrega del formato para el levantamiento de la información.
- Recepción, consolidación y sistematización de la información para el diagnóstico institucional, misma que contiene:
  - Actores que desempeñan un papel importante para la institución.
  - Análisis interno y externo.
  - Aspectos a ser considerados para la misión, visión y valores.
  - Análisis de la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
  - Definición de objetivos estratégicos institucionales, formulados, analizando cada una de las acciones estratégicas, categorizadas por componentes y variables; con los aportes de los servidores de las unidades administrativas directamente relacionadas.
  - Planteamiento de estrategias y acciones para determinar factores elementales para la consecución de metas y materialización de resultados.

### Alineación a los instrumentos de planificación

Se analizó la alineación a los instrumentos de planificación con la finalidad de articular el Plan Estratégico Institucional a la planificación nacional, considerando la Constitución, el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, las Agendas y Políticas Sectoriales, además de las directrices emitidas por los entes rectores.

Gráfico 2: Instrumentos de Planificación



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

El diagnóstico institucional se realizó mediante la aplicación, recopilación y procesamiento realizado por el equipo técnico del Consejo de Educación Superior, se consideró las competencias, atribuciones y servicios que brinda la institución y las oportunidades de mejora, aspecto de vital importancia, ya que provee los antecedentes necesarios para el planteamiento del direccionamiento estratégico.

El diagnóstico institucional constituye el levantamiento y análisis de la situación interna y externa, considerando el cumplimiento de las competencias institucionales sustentadas en el marco normativo legal vigente.

## **2. Descripción y Diagnóstico Situacional**

### **2.1 Descripción del Consejo de Educación Superior<sup>1</sup>**

El Consejo de Educación Superior, es el organismo de derecho público con personería jurídica, patrimonio propio, independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene a su cargo la planificación, regulación y coordinación del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

#### **2.1.1 Reseña Histórica**

El 12 de octubre de 2010, y mediante Registro Oficial Suplemento 298, se expide la Ley Orgánica de Educación Superior, cuya finalidad es contribuir a la transformación de la sociedad, a su estructura social, productiva y ambiental, formando profesionales y académicos con capacidades y conocimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y de la ciudadanía, misma que fue reformada en el Quinto Suplemento del Registro Oficial 561, de 19 de octubre 2021.

El mencionado cuerpo legal estableció el marco institucional público para la gestión del Sistema de Educación Superior (SES), con el que se da paso a la creación del Consejo de Educación Superior como uno de los organismos que rige el Sistema de Educación Superior, cuyas competencias se establecen en el Art. 166, que señala:

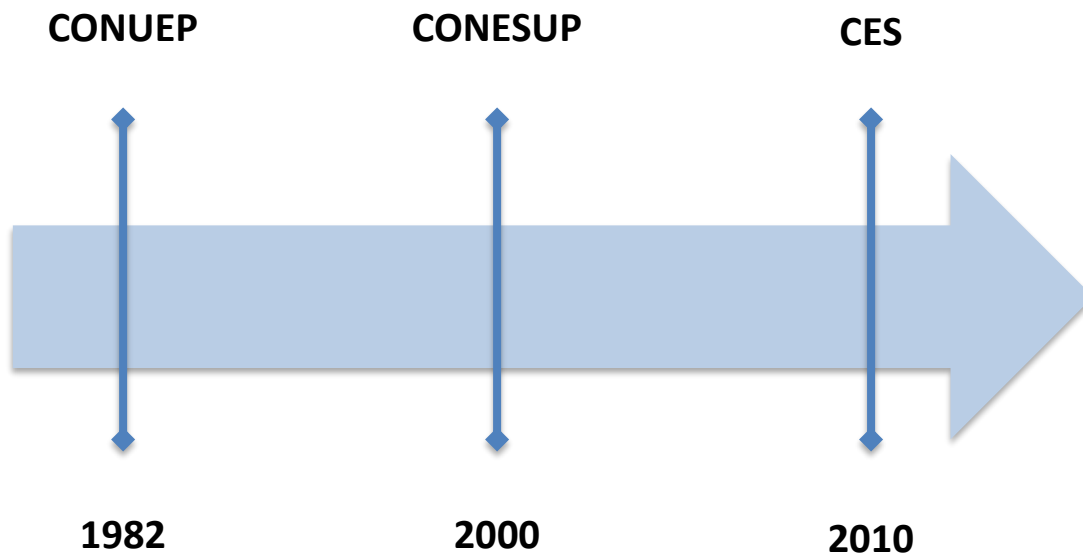
*“Art. 166.- Consejo de Educación Superior. - El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público con personería jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene a su cargo la planificación, regulación y coordinación del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.”*

A continuación, se presenta la línea histórica de creación y evolución del CES:

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de Educación Superior (2010, Última Reforma: Quinto Suplemento del Registro Oficial 561, 19-octubre-2021)

Gráfico 3: Reseña Histórica



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

El Consejo de Educación Superior<sup>2</sup>, opera en coordinación con el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CACES y tendrá delegados permanentes que actuarán con voz, pero sin voto en las reuniones plenarios del Consejo y de sus comisiones.

Integración del Consejo de Educación Superior:

Cuatro representantes del Ejecutivo:

- El Secretario de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación o su delegado;
- El Secretario Nacional de Planificación o su delegado;
- El Ministro de Educación o su delegado;
- El Ministro de la Producción o su delegado.

Los representantes del Ejecutivo deberán tener al menos título de cuarto nivel registrado por el ente rector de la política pública de educación superior.

- Seis académicos elegidos por concurso público de merecimientos y oposición. Estos seis integrantes deberán cumplir los mismos requisitos necesarios para ser Rector universitario o politécnico; y,
- Tres representantes de las y los estudiantes que participarán en las sesiones con voz; que deberán provenir de las universidades o escuelas politécnicas públicas, de las universidades particulares y de los institutos o conservatorios superiores.

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Educación Superior (2010, Última Reforma: Quinto Suplemento del Registro Oficial 561, 19-octubre-2021)

El Presidente del Consejo será elegido de entre sus miembros por la mayoría de sus integrantes con derecho a voto, tendrá grado académico de doctor equivalente a PhD, y una vez elegido su voto será dirimente.

### **2.1.2 Atribuciones y Rol de la Institución**

Las atribuciones y deberes del Consejo de Educación Superior, se encuentran establecidas en el Art. 169 de la Ley de Orgánica Educación Superior y se describen a continuación:

- a) *Diseñar de manera coordinada con el ente rector de la política de educación superior y participativamente con el Sistema de Educación Superior, aprobar, reformar, monitorear y evaluar el Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior que establecerá objetivos estratégicos en materia de cobertura y calidad; el Plan se diseñará y aprobará durante los primeros noventa (90) días de gestión de los consejeros;*
- b) *Elaborar informes conclusivos para los organismos competentes sobre la creación o derogatoria de instrumentos jurídicos de creación de instituciones de educación superior; estos informes estarán sustentados en el Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior y en los informes del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Planificación, según los requisitos establecidos en la presente Ley. Solo los informes conclusivos que sean favorables a la creación o la derogatoria serán considerados por los organismos competentes para continuar con el trámite que corresponda;*
- c) *Expedir, previo cumplimiento del trámite y requisitos previstos en la Constitución de la República del Ecuador, la presente Ley y demás normativa aplicable, las resoluciones de creación y extinción de institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores;*
- d) *Verificar la conformidad con la Constitución y demás normativa aplicable, de los estatutos aprobados por las instituciones de educación superior y sus reformas;*
- e) *Aprobar la intervención y la suspensión de las Instituciones de Educación Superior por alguna de las causales establecidas en esta Ley, y de ser el caso, de manera fundamentada, suspender las facultades de las máximas autoridades de la institución intervenida;*
- f) *Aprobar la creación, suspensión o clausura de extensiones, así como de la creación de carreras y programas de posgrado de las instituciones de educación superior, y los programas en modalidad de estudios previstos en la presente Ley, previa la verificación del cumplimiento de los criterios y estándares básicos de calidad establecidos por Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y del Reglamento de Régimen Académico.*

*El término para el tratamiento de una solicitud de autorización de creación de carreras o programas de grado o postgrado es de hasta cuarenta y cinco días, transcurridos los cuales, de no darse una respuesta, se considerará que se ha atendido favorablemente lo solicitado;*

- g) *Expedir la normativa reglamentaria necesaria para el ejercicio de sus competencias y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de la*

*Educación Superior. El Reglamento de Régimen Académico establecerá los mecanismos y régimen de excepción que permitan la obtención del grado a los egresados que no hayan podido hacerlo en los periodos ordinarios definidos;*

- h) Aprobar la fórmula de distribución anual de las rentas o asignaciones del Estado a las instituciones de educación superior y de los incrementos si es que los hubiere, las que constarán en el Presupuesto General del Estado, de acuerdo a los lineamientos de la presente Ley;*
- i) Ejecutar, previo informe del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, la suspensión de la entrega de fondos a las instituciones de educación superior, en la parte proporcional, cuando una o más carreras o programas no cumplan los estándares establecidos;*
- j) Designar a sus delegados ante los organismos del Estado donde tenga representación, de conformidad con la Constitución y las Leyes de la República;*
- k) Imponer sanciones a las máximas autoridades de las instituciones del Sistema de Educación Superior, que transgredan la presente Ley, sus reglamentos y los estatutos de las Instituciones de Educación Superior de ser el caso, previo el trámite correspondiente; se garantiza el derecho de repetición a favor de las instituciones de Educación Superior;*
- l) Informar anualmente a la sociedad ecuatoriana, a la Asamblea Nacional, al Presidente de la República y al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social entre otros, sobre el estado del Sistema de Educación Superior del país;*
- m) Elaborar y aprobar su presupuesto anual;*
- n) Monitorear el cumplimiento de los aspectos académicos y jurídicos de las Instituciones de Educación Superior;*
- o) Resolver la suspensión temporal o definitiva de la entrega de recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las instituciones de educación superior que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales, cuando por los resultados de la evaluación realizada por el Consejo de Educación Superior o cuando el Informe de Contraloría General del Estado, concluya que la institución ha pagado con recursos fiscales valores que no debieron ser asumidos con recursos públicos;*
- p) Fiscalizar, supervisar, controlar, investigar y normar el cumplimiento de la prohibición del lucro en las instituciones de educación superior y sancionar a quienes violen o atenten contra esta prohibición, sin perjuicio de las atribuciones y competencias de los demás organismos del Estado; y,*
- q) Remover a las máximas autoridades electas de las instituciones de educación superior, conforme lo previsto en esta Ley y su reglamento; y,*
- r) Las demás atribuciones establecidas en esta ley y las que requiera para el ejercicio de sus funciones en el marco de la Constitución y la Ley.*

## **2.2 Diagnóstico Institucional**

### **2.2.1 Planificación**

El Consejo de Educación Superior, en el marco de sus atribuciones otorgadas por la ley Orgánica de Educación Superior, ha realizado la alineación de sus actividades conforme a cada Plan Nacional de Desarrollo en base a los ejes y objetivos determinados por el Gobierno Nacional de turno, así como a las políticas y metas establecidas, las cuales responden a una articulación

integral a la gestión estatal y social, sobre las cuales se deben enmarcar las distintas funciones del Estado, que orientan al cumplimiento de la metas del país.

De esta manera se ha implementado metodológica y técnicamente los procesos de formulación de los planes institucionales y operativos de este Consejo de Estado, mismos que están alineados a las políticas públicas nacionales, así como también a los decretos, directrices, lineamientos emitidos por los organismos rectores de Planificación y Finanzas Públicas. A continuación, se puede observar la alineación institucional 2022-2025.

**Tabla 1: Alineación Institucional al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025**

PROGRAMAS-OBJETIVOS -METAS						
	No.	Denominación	OEI	Objetivo PND	Política	Meta principal
PROGRAMAS	O1	Administración Central	Fortalecer las capacidades Institucionales	Eje 5. Institucional Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.	14.3.2 Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00.
	55	Fortalecimiento del Sistema De Educación Superior	Consolidar el Sistema de Educación Superior, con la participación de los distintos actores del sector educativo, que incidan en el logro de la excelencia de la educación superior mediante la formación académica y profesional, con visión científica y humanística, contribuyendo con soluciones a los problemas del país articulados al régimen de desarrollo y al del buen vivir; acorde con los principios constitucionales que rigen a las IES y al Sistema de Educación Superior.	Eje 2. Social Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	7.4 Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajos los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad y pertinencia; promoviendo la investigación de alto impacto.	7.4.2 Incrementar la tasa bruta de matrícula de educación superior terciaria del 37,34% al 50,27%. *

**Elaborado por:** Dirección de Gestión Estratégica. \*Meta del PND al que el CES alinea su gestión para contribuir al SES.

Como parte de este mejoramiento institucional se está diseñando instrumentos para la planificación específica y operativa que permitan fortalecer la gestión institucional por medio, los cuales permitirán tomar acciones preventivas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

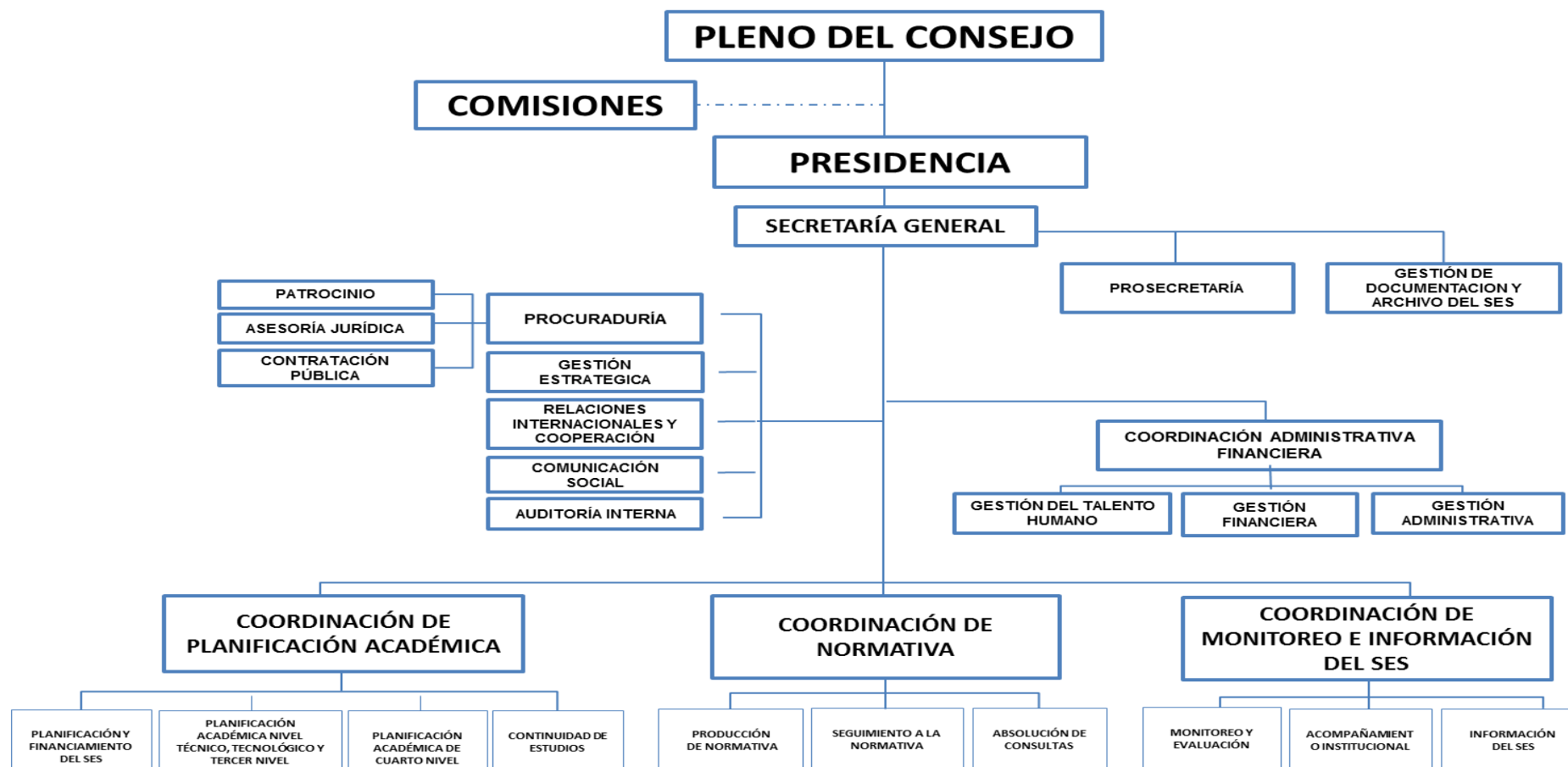
### **2.2.2 Estructura Organizacional**

El Consejo de Educación Superior, desde su creación, ha realizado un proceso constante de evolución para cumplir con las atribuciones, competencias, productos – servicios y la promulgación de normativa, esto ha implicado que se revise la estructura organizacional y el Estatuto Orgánico por Procesos, evidenciándose la necesidad de su reforma integral y así poder responder a las necesidades del Sistema de Educación Superior.

En este sentido, el Consejo de Educación Superior, en el año 2018, conformó la Comisión Ocasional para la elaboración del proyecto de reformas al Estatuto Orgánico por Procesos del CES y al Reglamento Interno del CES (resoluciones RPC-SO-26-No.408-2018 de 18 de julio de 2018 y RPC-SO-09-No.122-2019 de 06 de marzo de 2019), con la cual se inició el proceso de reestructuración organizacional, debido a los cambios en la política pública, así también, a la expedición del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, la Ley de Extinción de las Universidades y Escuelas Politécnicas y la reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior, lo que conlleva a cambios en el Estatuto Orgánico por Procesos que le permita a la institución:

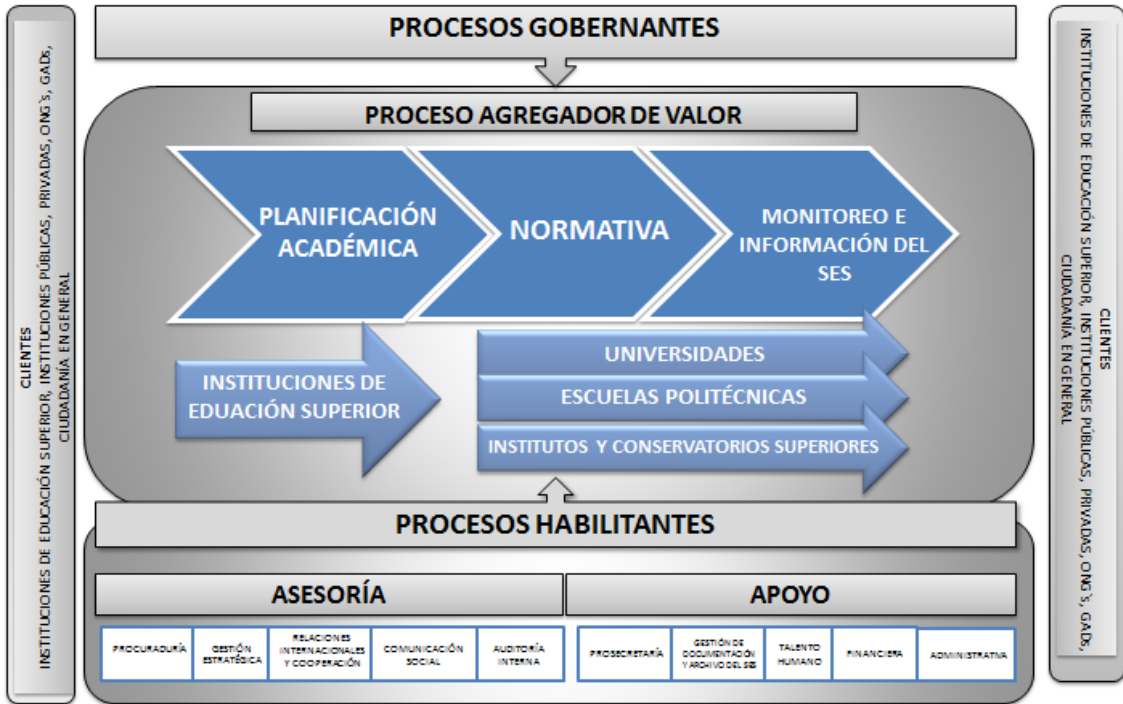
- Adoptar las nuevas atribuciones, competencias, productos y servicios.
- Lograr resultados con oportunidad.
- Mejorar la calidad del recurso humano.

Gráfico 4: Estructura Orgánica por Procesos



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos, Resolución RPC-SO-21-No.335-2016.

Gráfico 5: Cadena de Valor – CES.



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos, Resolución RPC-SO-21-No.335-2016.

Gráfico 6: Mapa de Procesos – CES.



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos, Resolución RPC-SO-21-No.335-2016.

### 2.2.3 Talento Humano

El Consejo de Educación Superior para su gestión institucional cuenta con 164 servidores públicos en sus diferentes unidades administrativas y operativas, los cuales están clasificados conforme al siguiente detalle:

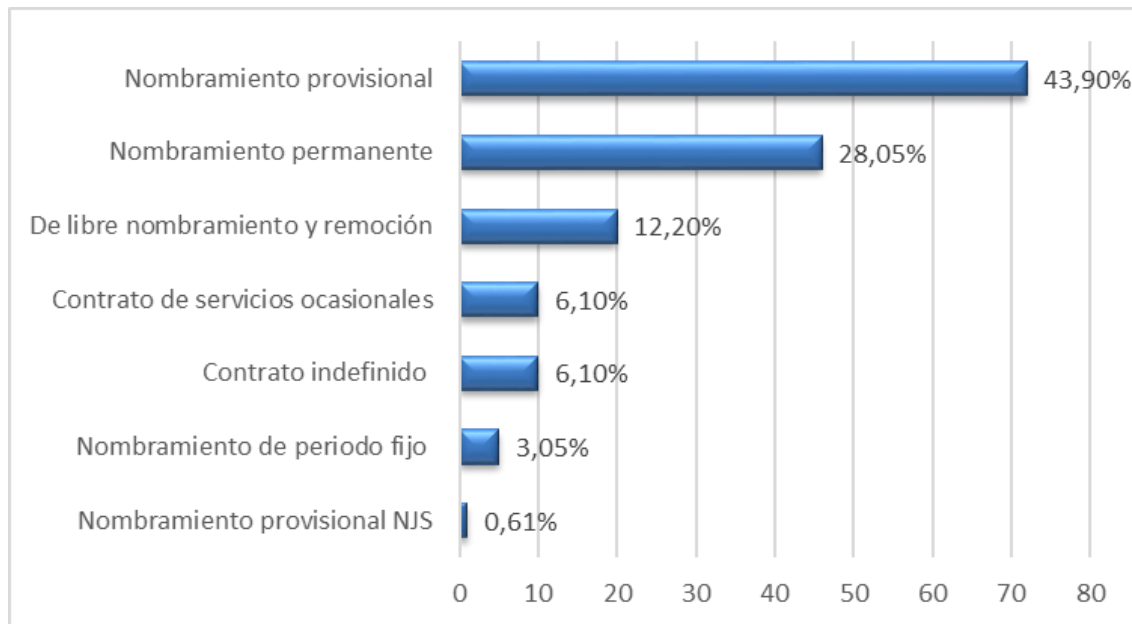
**Tabla 2: Modalidad laboral**

RÉGIMEN LABORAL	TOTAL	REPRESENTACIÓN %
LOSEP	154	93,9%
Código del Trabajo	10	6,1%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Talento Humano - diciembre 2021.

Como se puede observar en la tabla anterior los servidores que laboran bajo el régimen de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), son 154 servidores con una representatividad del 93,9%; y 10 trabajadores que se encuentran dentro del régimen laboral de Código de Trabajo que representan el 6,1%.

**Gráfico 7: Tipos de Modalidad Laboral**

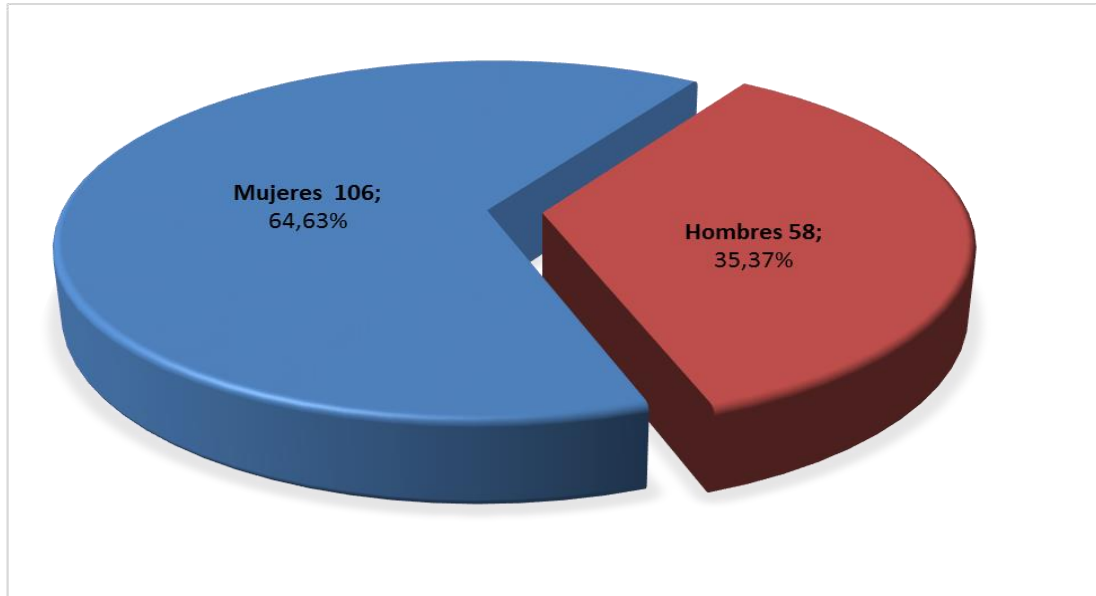


Fuente: Dirección de Talento Humano, diciembre 2021.

El detalle de la modalidad laboral del personal del Consejo de Educación Superior, se conforma de 72 nombramientos provisionales que representa el 43,90%, 46 nombramientos permanentes que corresponde al 28,05%, 20 contratos de libre nombramiento y remoción (nivel jerárquico superior) que comprende el 12,20%, 10 contratos de servicios ocasionales y 10 contratos indefinidos, mismos que representan el 6,10% cada uno, 5 nombramientos de periodo fijo (Consejeros) con un 3,05% y 1 contrato de nombramiento provisional NJS - (DTH) que representa el 0,61%.

En relación a los 164 servidores que integran el Consejo de Educación Superior, la participación por género se clasifica en 106 mujeres que representan el 64,63% y 58 hombres que representan el 35,37%.

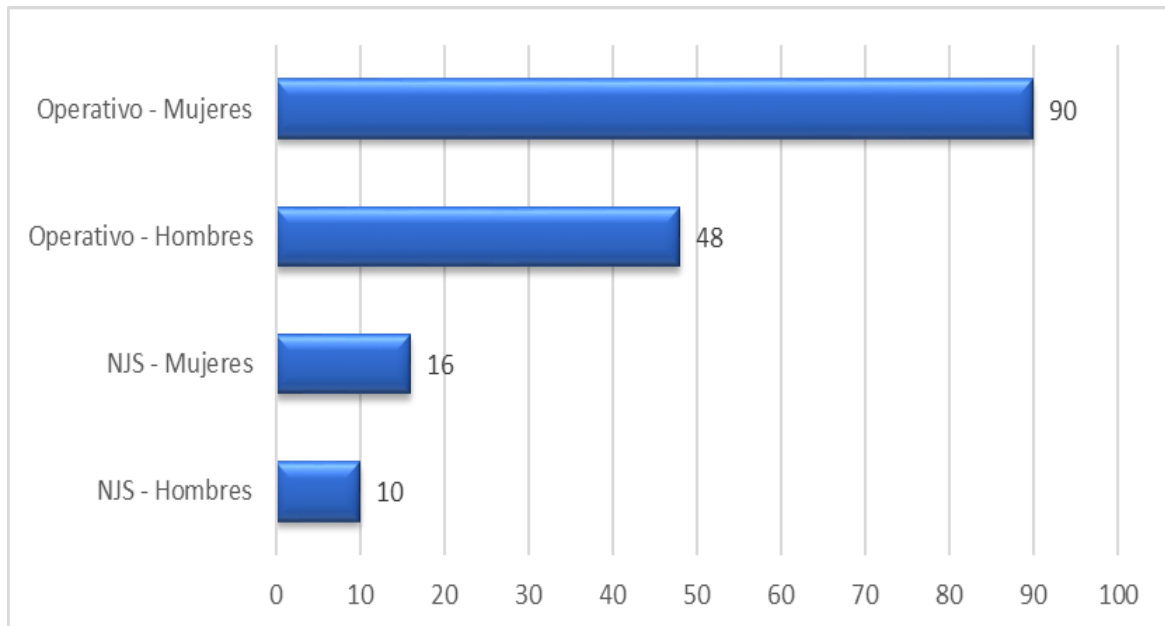
**Gráfico 8: Distribución por Género.**



**Fuente:** Dirección de Talento Humano, diciembre 2021.

El CES cuenta con 138 trabajadores operativos que representan 84,15% del total de funcionarios de este Consejo de Estado, de los cuales 90 son mujeres y 48 son hombres, cuenta con 26 funcionarios que conforman el nivel jerárquico superior de los cuales 16 son mujeres y 10 son hombres.

**Gráfico 9: Distribución Operativa.**

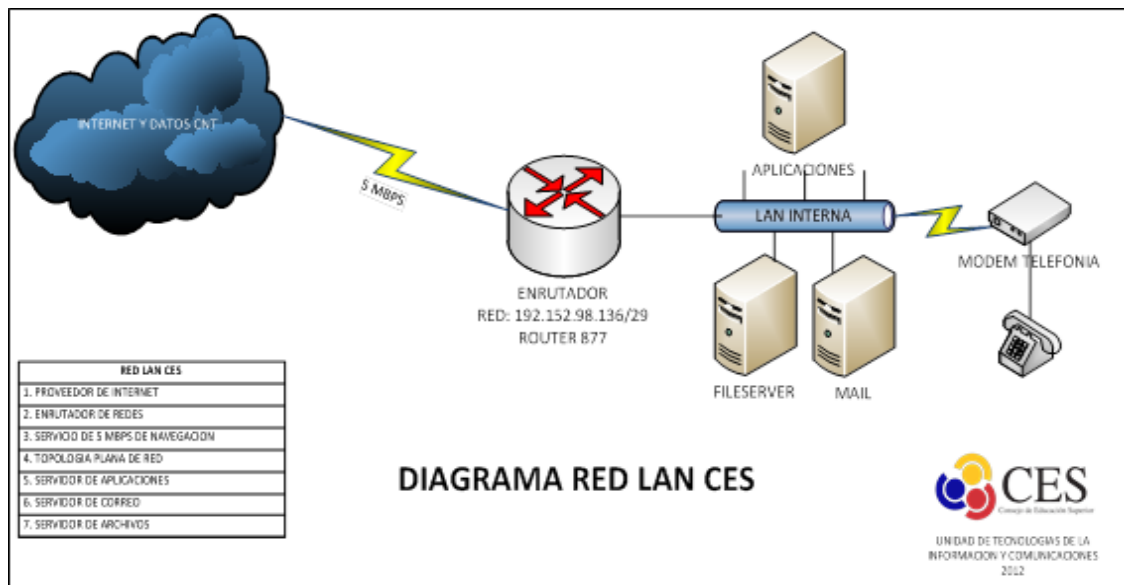


**Fuente:** Dirección de Talento Humano, diciembre 2021.

## 2.2.4 Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones

El Consejo de Educación Superior, para gestionar los procesos y brindar los servicios institucionales, requirió de la contratación de equipamiento tecnológico, internet, infraestructura en la nube, enlaces de comunicación, de datos, telefonía fija y móvil, entre otros, de acuerdo a su funcionalidad, con el fin de entregar una seguridad robusta ante los usuarios internos y externos, contado con la siguiente arquitectura:

Gráfico 10: Diagrama red LAN-CES



Fuente: Dirección de Gestión Administrativa - Unidad TIC.

En referencia al desarrollo de los sistemas de información que permiten mejorar las actividades sustantivas de este Consejo de Estado, se enfocan en el análisis de los procesos para su automatización, así como la definición de los temas arquitectónicos y de los lineamientos de los procesos para la construcción del software, lo cual conlleva trabajar en varias etapas como:

- Levantamiento de los requerimientos.
- Desarrollo de las aplicaciones.
- Generación de la documentación asociada.
- Ejecución del proyecto.
- Coordinación de la transición e implementación.

El Plan Informático Estratégico de TIC´s del Consejo de Educación Superior, tiene como objetivo brindar un marco de referencia para el desarrollo tecnológico y de información que respondan a la misión y visión de la institución, generando un conjunto de acciones que permitan responder a las necesidades de los usuarios, gestionando los siguientes ejes:

- Infraestructura Tecnológica.
- Redes y Comunicaciones.
- Sistemas y Aplicaciones.
- Soporte a Usuarios.

Institucionalmente se ha trabajado en varios desarrollos de herramientas informáticas, con el objetivo de optimizar algunos de los procedimientos institucionales, la misma que se encuentra dividida en 4 grupos como son sistemas, herramienta de programación, bases de datos y Excel de soporte.

### **2.2.5 Procesos y Procedimientos.**

El Consejo de Educación Superior mediante Resolución No. RPC-SO-21-No.335-2016 de 01 de junio de 2016, aprobó la reforma del Estatuto Orgánico por Procesos, mismo que norma el funcionamiento y el ejercicio de las competencias establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior vigente, el reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior y el Reglamento Interno de este Consejo de Estado.

Como parte del proceso de fortalecimiento Institucional y de su estructuración, mediante la Resolución RPC-SO-26-No.408-2018 de 18 de julio de 2018, se conformó la Comisión Ocasional para la Elaboración del Proyecto de Reformas al Estatuto Orgánico por Procesos del CES y de su Reglamento.

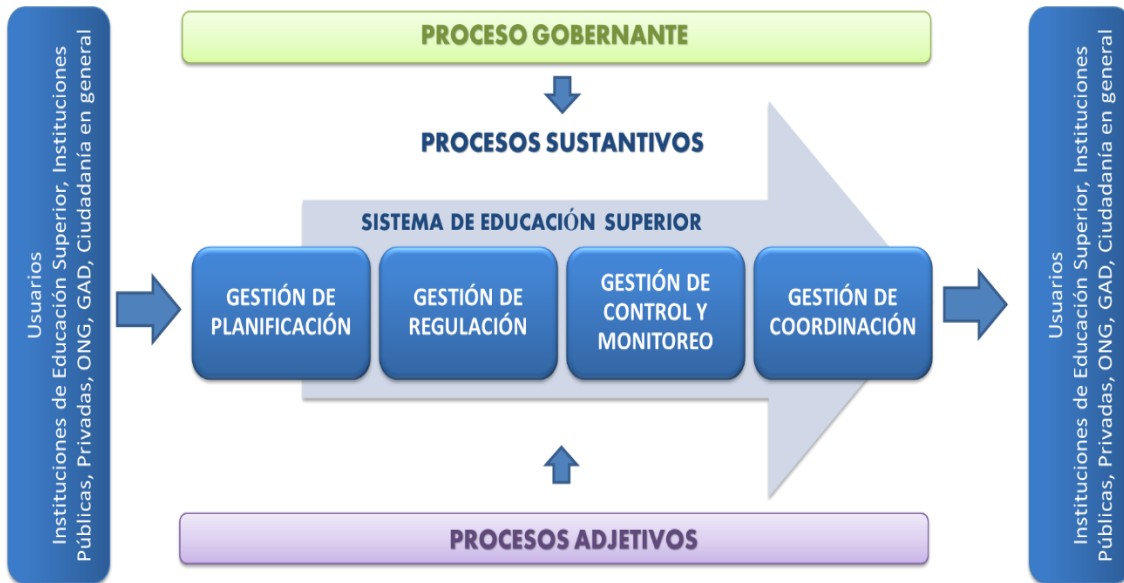
Comisión que ha trabajado en el levantamiento del mapa de procesos y de la cadena de valor, tomando como referencia las directrices emitidas en la Guía para la Elaboración de Arquitectura de Procesos del Ministerio de Trabajo, para lo cual estableció varias fases de trabajo mediante las que realizó el levantamiento, definición y diseño de la arquitectura por procesos del Consejo de Educación Superior, mismas que se detallan a continuación:

- Analizar el marco legal e información relacionada con los procesos.
- Definir el inventario inicial de procesos.
- Analizar y depurar el inventario de procesos.
- Definir el catálogo de procesos.
- Diseñar la arquitectura de procesos.

Se debe destacar la participación y aportes realizados por las diferentes áreas ejecutoras de los procesos agregadores de valor, trabajo que permitió definir el catálogo de procesos sustantivos; así también, considerando los lineamientos y directrices emitidas por el Ministerio de Trabajo, se generó la propuesta del catálogo de procesos adjetivos. En este sentido, se construyó el catálogo de procesos del Consejo de Educación Superior, el cual fue presentado a las unidades con la finalidad de ser validado por cada uno del o los responsables de la ejecución de los procesos.

Para el diseño de la arquitectura de procesos, una vez que se contó con el catálogo de procesos validado, se elaboró el mapa de procesos y cadena de valor identificando así la secuencia de los procesos y subprocesos del Consejo de Educación Superior, mismos que se presentan a continuación:

Gráfico 11: Mapa de Procesos



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

Gráfico 12: Cadena de Valor



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

### 3. Análisis Situacional

A continuación, se presenta una descripción y análisis de los factores externos a la institución en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, cultural, legal, entre otros, que se consideraran para establecimiento de las estrategias institucionales.

#### 3.1 Análisis del Entorno

El análisis PESTEL corresponde a un acrónimo de los componentes del análisis de los factores externos donde se desarrolla el Consejo de Educación Superior.

Gráfico 13: Factores para el análisis PESTEL



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

### 3.1.1 Político

Desde el mes de mayo de 2021, el Sr. Guillermo Lasso, asume la Presidencia de la República del Ecuador, iniciando un proceso participativo para la formulación del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, partiendo del análisis y revisión de los principios y objetivos del Plan de Gobierno "Encontrémonos para lograrlo" y en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador.

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, que el Gobierno Nacional ha desarrollado, engloba políticas públicas para el sector de la educación, orientadas a dinamizar el Sistema Nacional de Educación, hacia una educación del futuro, abarcando todos los niveles educativos, garantizado la diversidad, derecho a una vida libre de violencia, igualdad de oportunidades, así como un modelo educativo diverso y no centralizado, promoviendo una educación innovadora, inclusiva y de calidad.

Dichas políticas se enfocan en continuar transformando y mejorando la calidad de la educación, para lograr la calidad y la excelencia académica, mediante procesos de formación fundamentadas en la investigación y desarrollo de la ciencia, acogiendo lo determinado en el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, en el que se establece que las políticas, programas y proyectos públicos estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo que busca crear oportunidades.

### **3.1.2 Económico<sup>3</sup>**

Los dos últimos años han sido difíciles para el Ecuador, han venido marcados por la emergencia sanitaria causada por la COVID-19 que afectó a nivel mundial, esto provocó variaciones en la economía del país y de los diversos sectores productivos, pese a esto, se refleja los siguientes datos estadísticos:

- La economía ecuatoriana en el PIB, creció 4,2% en el 2021, con relación a la proyección de 3,55% efectuada por el Banco Central del Ecuador. Este comportamiento se explica por el incremento del 10,2% en el consumo de los hogares, impulsado por remesas recibidas, importaciones de bienes y créditos de consumo y la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) que representa el 4.3%.
- Los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales muestran que, al cuarto trimestre del año 2021, la economía nacional creció en 0,7%, en relación con el trimestre anterior y mostró una variación de 4,9% respecto al cuarto trimestre de 2020. Estas cifras reflejan una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador.
- Este comportamiento se explica por el crecimiento de 9,6% en el consumo de los hogares, 4,4% del Gasto de Consumo Final del Gobierno y el incremento de 3,9% en el componente de inversión Formación Bruta de Capital Fijo y el 3,1% de la industria manufacturera.
- Entre las principales industrias que reportaron un mayor crecimiento fueron:
  - Suministro de electricidad y agua - 26,9%
  - Acuicultura y pesca de camarón - 22,2%
  - Alojamiento y servicios de comida - 19,4%
  - Pesca - 11,8%
  - Transporte - 10,8%
  - Comercio - 10,2%
- Al 31 de diciembre de 2021 el riesgo país fue de 834 puntos.
- En cuanto a la administración de la Reserva Internacional que realiza el Banco Central del Ecuador, cerró en el año 2021 con USD 7.897,90. millones.<sup>4</sup>
- Se proyecta un crecimiento del 2.8% de la economía ecuatoriana para el 2022.<sup>5</sup>

El nuevo gobierno busca consolidar los cambios que el país necesita para lograr un crecimiento económico y el desarrollo nacional. Luego de vacunar a más del 50% de la población en pocos meses, el desafío es conseguir el apoyo de la población, del sector privado y de los actores políticos para que, en conjunto, se superen los efectos inmediatos de la crisis y se establezcan las bases para una recuperación inclusiva y sostenible.

En este contexto, la nueva administración ha establecido un plan de gobierno, que busca crear oportunidades para los ecuatorianos, impulsando la educación superior, evidenciando así el

---

<sup>3</sup> <https://contenido.Banco Central del Ecuador.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

<sup>4</sup> <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-monetario-financiero>

<sup>5</sup> <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>

compromiso económico del Gobierno Nacional con la educación superior, evitando que se afecte las actividades de este sector.

Los recursos para las Instituciones de Educación Superior, se determinaron considerando los porcentajes de distribución calculados por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, a través de la aplicación de la fórmula de distribución que califica diferentes parámetros de cumplimiento de las entidades que son remitidos al Ministerio de Economía y Finanzas para su aplicación.

En este sentido, el Consejo de Educación Superior aprobó la distribución de recursos para el año 2022 a favor de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado, de los componentes de gratuidad, funcionamiento y FOPEDEUPO.

**Tabla 3: Asignaciones a entidades de Educación Superior**

(Millones de USD)

DESCRIPCIÓN	CODIFICADO (AGO. 2021)	PROFORMA 2022
FOPEDEUPO	837	872
Gratuidad	184	184
Funcionamiento	39	27
Compensación	45,00	47
<b>Total</b>	<b>1105</b>	<b>1130</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

En el cuadro anterior, se puede observar que, las asignaciones a las Instituciones de Educación Superior en la proforma para el año 2022, fue de USD 1,130 millones, cifra superior en USD 25 millones al codificado de agosto del año 2021, misma que totalizaba USD 1,105 millones, se puede evidenciar que en casi todos los rubros que corresponden a estas asignaciones se registran incrementos en el presupuesto asignado.

### 3.1.3 Socio Culturales

Los factores culturales es todo medio que nos rodea como la política, la cultura, la economía y la sociedad en general, para el efecto el Sistema de Educación Superior es el pilar fundamental en el desarrollo de la sociedad sustentada en una educación de calidad, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza, el estado a través de la promulgación de las políticas nacionales están contribuyendo a mejorar las condiciones de la población referente a una cultura de igualdad de derechos y deberes de la sociedad ecuatoriana, según lo establece el artículo 26 de la Constitución de la República del Ecuador:

*“Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.”*

### **3.1.4 Tecnológicos**

Durante los últimos años la accesibilidad a la tecnología de punta ha mejorado los avances en el uso de sistemas de información y telecomunicaciones con el fin de fortalecer las capacidades de las instituciones del sector público, obteniendo una mejora en la gestión institucional y creando nuevas aplicaciones y sistemas que brinden un mejor servicio a la ciudadanía.

La tecnología forma parte importante de las diversas actividades de la sociedad, y es fundamental aún en el sector de la educación, lo que ha impulsado a que las instituciones de educación superior respondan a las necesidades nacionales, diseñando y ejecutando programas, proyectos y herramientas tecnológicas que faciliten las oportunidades de acceso a la educación y fortalezcan el aprendizaje.

El Estado mediante el artículo 35 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece la asignación de recursos para la investigación, ciencia y tecnología e innovación para las instituciones de educación superior, recursos que deben ser destinados a procesos de innovación y aprendizaje como eje clave en un proceso de transformación y cambio en el desarrollo del país. En este sentido, se debe promover en las instituciones de educación superior el establecimiento del marco técnico, legal e indicadores de gestión relacionados a la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación del país.

### **3.1.5 Ecológico**

La aplicación de políticas ambientales en las instituciones de educación superior se debe enfocar en realizar importantes cambios en la ejecución de los planes de carrera, la reorientación progresivamente de gestión ambiental y la responsabilidad social introduciendo estos criterios de forma transversal para mantener la sostenibilidad ecológica.

El desarrollo de la legislación medioambiental obliga a las instituciones a ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuvan al mejoramiento y protección del medio ambiente y al desarrollo sustentable nacional con la implantación de nuevos procesos y desarrollo de sistemas de control, así como un compromiso de mantener el medio ambiente, fomentado en la sociedad civil ecuatoriana el precautelarse el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, en virtud de una educación sostenible y el buen vivir.

### **3.1.6 Legal**

La educación es un derecho fundamental del ser humano, pues permite su formación personal y contribuye al desarrollo integral del país. Es uno de los deberes del Estado el garantizar su acceso, normarla y gestionar su correcta aplicación. La educación superior es un eje de desarrollo para el Estado, porque no solo genera un crecimiento económico para el país, sino también un desarrollo social.

Uno de los instrumentos que ha venido impulsando la calidad y excelencia en la educación superior, ha sido la implementación de la Ley Orgánica de Educación Superior y los objetivos establecidos para este sector en el Plan Nacional del Desarrollo.

La educación superior ha tomado una mayor importancia en el país, por esta razón la legislación se ha ido modificando en favor de este sector, es así que el gobierno de turno tiene un rol fundamental en este proceso y ha propuesto realizar una reforma en el Sistema de Educación Superior, basado en los siguientes ejes:

- Modelos de instituciones de educación superior.
- Ingreso realmente libre a las instituciones de educación superior.
- Organismos que rigen el Sistema de educación Superior y estructura del Sistema.
- Auténtica democratización de las instituciones de educación superior.
- Autonomía responsable ante la sociedad.
- Calidad de la educación, investigación y producción de conocimientos y tecnologías.
- Interculturalidad y diálogo de saberes.
- Garantía de financiamiento de las instituciones de educación superior públicas.
- Nuevo protagonismo del docente en el proceso educativo.
- Internacionalización de la educación superior ecuatoriana.

En el tercer eje citado, se proponen modificar las atribuciones del Consejo de Educación Superior para fortalecerlo y agilizar el cumplimiento de sus funciones, ante la demanda de sus servicios requeridos por los actores del Sistema de Educación Superior y de la ciudadanía.

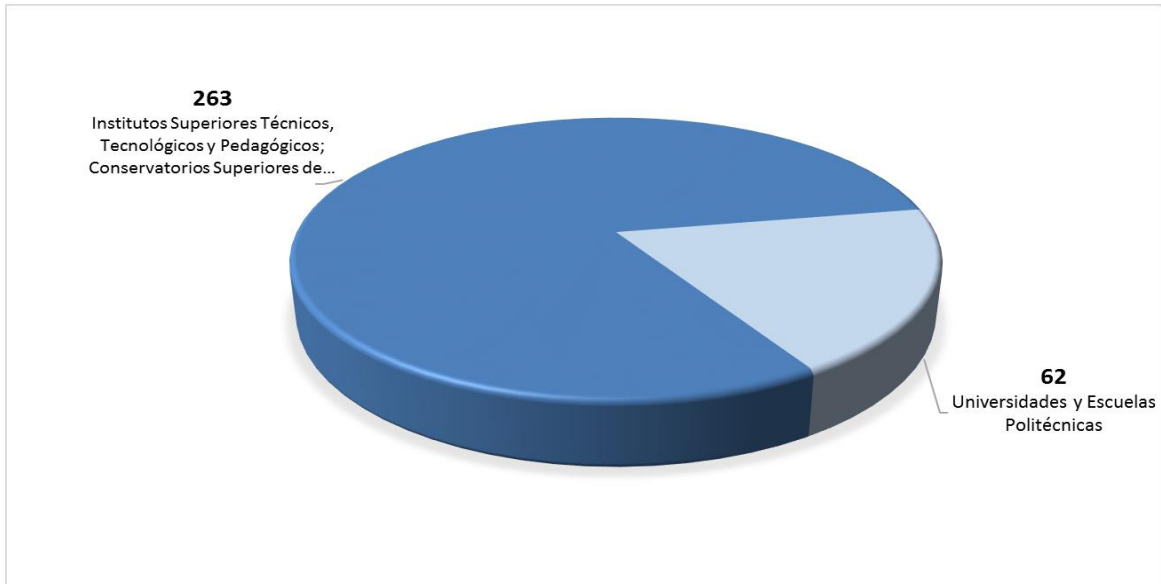
La Reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior, busca plantear soluciones para el Sistema de Educación Superior, en función de las necesidades del desarrollo del país, con una visión de calidad en la educación superior, integrando de manera efectiva la participación de la sociedad, los actores de la educación superior y el gobierno nacional.

### **3.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial**

Los años 2020 y 2021 fueron atípicos y permitieron evidenciar la necesidad de realizar innovaciones en todo el sistema educativo del Ecuador, debido a la pandemia por el Covid-19; ante lo cual se generaron cambios en la educación superior, proceso en el cual este Consejo de Estado, enfocó sus acciones para garantizar y atender las demandas del sector y de esta manera contribuir a la continuidad de las actividades académicas del país.

El sistema de educación superior al 31 de diciembre 2021, se encuentra conformado por 325 instituciones de educación superior, legalmente reconocidos, como se muestra a continuación:

**Gráfico 14: Instituciones de Educación Superior (IES)**



Fuente: CMI-DISES, diciembre 2021.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

Existen 25 Institutos Superiores Técnicos, Tecnológicos y Conservatorios Superiores que han obtenido Condición Universitaria para emitir títulos de Tecnología Superior Universitaria y Posgrados Tecnológicos.

La oferta académica vigente en el país es de 5.749 carreras y programas, como se desglosa a continuación:

**Tabla 4: Carreras y Programas Vigentes.**

NIVEL DE FORMACIÓN	TIPO DE FORMACIÓN	OFERTA VIGENTE	PORCENTAJE
Tercer Nivel Técnico-Tecnológico y de Grado	Tercer Nivel de Grado	2211	38,46%
	Tecnológico Superior	1280	22,26%
	Técnico Superior	220	3,83%
	Tecnológico Superior Universitario	72	1,25%
Total Carreras		3783	65,80%
Cuarto Nivel o Postgrado	Maestría Académica (MA) con Trayectoria Profesional (TP)	1618	28,14%
	Maestría Académica (MA) con Trayectoria de Investigación (TI)	177	3,08%
	Especialización	151	2,63%
	Doctorado	20	0,35%
Total Programas		1966	34,20%
<b>Total</b>		<b>5749</b>	<b>100%</b>

Fuente: CMI-DISES, diciembre 2021.

Durante el periodo 2018 – 2021 en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo anterior, se buscó fortalecer la educación técnica-tecnológica, lo cual se refleja en la siguiente tabla, donde se observa que las carreras de tercer nivel técnico-tecnológico aprobadas por el CES, alcanzan un 24,12% del total de carreras y programas aprobados, porcentaje similar al 23,59% que corresponde a tercer nivel de grado:

**Tabla 5: Carreras y Programas Aprobados 2018 -2021**

CARRERAS Y PROGRAMAS	2018	2019	2020	2021	TOTAL	PORCENTAJE
Tercer Nivel Técnico-Tecnológico	190	100	154	340	784	24,12%
Tercer Nivel Tecnológico Superior Universitario				71	71	2,18%
Tercer Nivel De Grado	184	129	257	197	767	23,59%
Programas de Cuarto Nivel	277	318	507	527	1629	50,11%
<b>Total</b>	<b>651</b>	<b>547</b>	<b>918</b>	<b>1135</b>	<b>3.251</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: CMI-DISES, diciembre 2021.

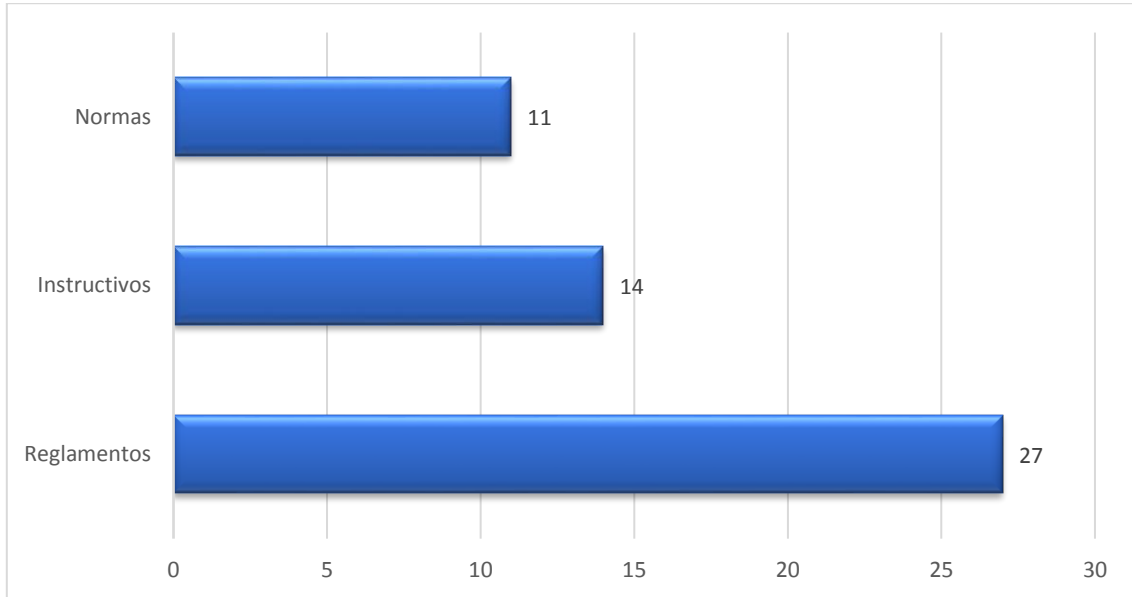
De acuerdo a la información referida en el diagnóstico del Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior, se conoce que la modalidad presencial predomina en la oferta de carreras y programas, seguida de la modalidad en Línea, Semipresencial, Híbrida, A distancia y Dual; en ese sentido es importante señalar que mediante Resolución RPC-SE-08-No.070-2020 de 24 de junio de 2020, se conformó una Comisión Ocasional que se encargó de tramitar las solicitudes de cambio de modalidad de estudios presentadas por las Instituciones de Educación Superior, en aplicación al inciso sexto del artículo 3 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19, con lo cual se aprobó el cambio a las modalidades híbrida y en línea de 446 carreras y programas.

También es importante mencionar que en el periodo 2018 - 2021, en cumplimiento al artículo 197 de la Ley Orgánica de Educación Superior, se iniciaron algunos procesos de intervención a Universidades y Escuelas Politécnicas, los cuales se detallan a continuación:

- El 31 de julio de 2018, finalizó el proceso de intervención integral de la Universidad Nacional de Loja, dispuesto mediante Resolución RPC-SE-04-No.009-2075 de 22 de junio de 2015.
- A través de Resolución RPC-SE-08-No.037-2018 de 15 de octubre de 2018, aprobó nuevamente una intervención integral de la Universidad de Guayaquil, que terminó el 21 de abril de 2021.
- A través de Resolución RPC-SE-05-No.010-2021 de 14 de enero de 2021, se resolvió la intervención integral de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, previsto culminar el 31 de diciembre de 2021, misma que mediante Resolución RPC-SO-33-No.743-2021 fue prorrogada hasta el 31 de mayo de 2022.
- Mediante Resolución Nro. RPC-SE-05-No.011-2021 de 14 de enero de 2021, se aprobó la intervención integral de la Universidad Regional Amazónica IKIAM, prorrogada hasta el 30 de septiembre de 2021 mediante Resolución RPC-SE-33-No.099-2021.

Respecto a la regulación del Sistema de Educación Superior, hasta el 31 de diciembre de 2021, se dispone de cincuenta y dos (52) instrumentos normativos vigentes expedidos por el Pleno del CES, según se detalla a continuación:

**Gráfico 15: Instrumentos Normativos del SES.**



Fuente: CES-CN, diciembre 2021.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

**Tabla 6: Listado de Reglamentos Vigentes.**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Reglamento del Plan de Contingencia para las y los Estudiantes de las Universidades y Escuelas Politécnicas de Categoría E que se Suspendan Definitivamente.
2	Reglamento de Creación, Intervención y Suspensión de Universidades y Escuelas Politécnicas.
3	Reglamento que Establece el Procedimiento de Clausura para las Entidades que se Hallan Incursas en la Infracción Determinada en el Art. 209 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).
4	Reglamento para Garantizar el Derecho a la Continuidad de los Estudios Regulares de las y los Estudiantes de las IES Suspendidas por el CEAACES.
5	Reglamento para Garantizar el Cumplimiento de la Gratuidad de la Educación Superior Pública.
6	Reglamento de Creación de Sedes, Extensiones y Unidades Académicas de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
7	Reglamento para la Regulación de Aranceles, Matrículas y Derechos en las Instituciones de Educación Superior Particulares.
8	Reglamento de Doctorados.
9	Reglamento para la Designación y Atribuciones de los Miembros de la Junta del Fideicomiso Denominado "Mandato 14 - Más Calidad".
10	Reglamento para Garantizar la Igualdad de todos los Actores en el Sistema de Educación Superior.

No.	DESCRIPCIÓN
11	Reglamento para la Enajenación de los Bienes de las Universidades y Escuelas Politécnicas Extintas, Transferidos al Fideicomiso "Mandato 14 - Más Calidad".
12	Reglamento para las Carreras y Programas en Modalidad de Formación Dual.
13	Reglamento sobre la Metodología de la Elaboración y Aplicación de la Fórmula para la Distribución de los Recursos Destinados Anualmente por parte del Estado a favor de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
14	Reglamento para la Tramitación de Recursos de Apelación de las Resoluciones Sancionatorias Expedidas en las Instituciones de Educación Superior en los Procesos Disciplinarios.
15	Reglamento de las Instituciones de Educación Superior de Formación Técnica y Tecnológica (RIESFTYT).
16	Reglamento de Régimen Académico.
17	Reglamento de los Conservatorios Superiores.
18	Reglamento para el Ejercicio de la Potestad de Ejecución Coactiva del Consejo de Educación Superior.
19	Reglamento de Ejercicio de la Potestad Sancionadora del Consejo de Educación Superior.
20	Reglamento sobre Títulos y Grados Académicos Obtenidos en Instituciones Extranjeras.
21	Reglamento para la Validación de Trayectorias Profesionales Artísticas o Culturales; y, su anexo.
22	Reglamento para la Distribución de Remanentes de los Recursos Transferidos por el Estado, que no han sido Utilizados por los Beneficiarios para la Asignación de Becas.
23	Reglamento del Régimen Especial de Educación Superior para Galápagos.
24	Reglamento para el Cumplimiento del Carácter No Lucrativo de Las Instituciones de Educación Superior.
25	Excepcionar del Procedimiento Ordinario Definido en el Caso de Intervención, cuando las instituciones de Educación Superior no Alcanzen la Institucionalización en el Plazo Previsto en su Ley de Creación (Reglamento de Creación, Intervención y Suspensión de Universidades y Escuelas Politécnicas).
26	Reglamento de Armonización de la Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos que Confieren las Instituciones de Educación Superior del Ecuador; y, Anexo I, Anexo II, Anexo III, Anexo IV, Anexo V.
27	Reglamento de Carrera y Escalafón del Personal Académico del Sistema de Educación Superior.

Fuente: CES-CN, diciembre 2021.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

**Tabla 7: Listado de Normas Vigentes.**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Normas para la Concesión del Título de Doctor Honoris Causa.
2	Norma Técnica para las Unidades Asistenciales-Docentes.
3	Normativa para Elegir Rectores de las Universidades o Escuelas Politécnicas del País.
4	Normativa para la Revisión de los Procesos Eleccionarios o Referendos Realizados en las Universidades y Escuelas Politécnicas.

No.	DESCRIPCIÓN
5	Normativa de Funcionamiento de la Comisión Técnica para la Certificación de las Unidades Asistenciales Docentes.
6	Norma para el Registro de Certificaciones en Especialidades y Segundas Especialidades Médicas Emitidas por la Corporación Nacional Autónoma de Certificación de Especialidades Médicas (CONACEM) de Chile.
7	Normativa de Regularización de Carreras y Programas.
8	Normativa Transitoria para el Desarrollo de Actividades Académicas en las Instituciones de Educación Superior, debido al Estado de Excepción Decretado por la Emergencia Sanitaria Ocasionada por la Pandemia de COVID-19.
9	Excepcionar por la Emergencia Sanitaria Ocasionada por la Pandemia de COVID-19, a las Instituciones de Educación Superior, la Aplicación del Art. 6 de la Resolución RPC-SO-21-No.239-2015 de 27 de Mayo de 2015 (Normativa para Elegir Rectores de las Universidades o Escuelas Politécnicas del País).
10	Normativa Transitoria para la Validación de Conocimientos de una Especialización Médica en Universidades o Escuelas Politécnicas.
11	Norma Técnica para la Emisión de Certificaciones para la Deducibilidad en el Cálculo del Impuesto a la Renta de los Recursos y/o Donaciones que se Destinen a Carreras o Programas de Educación, Entregadas a las Instituciones de Educación Superior.

Fuente: CES-CN, diciembre 2021.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

**Tabla 8: Listado de Instructivos Vigentes.**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Instructivo de los Niveles, Parámetros y Requisitos para el Funcionamiento de los Centros de Apoyo.
2	Instructivo para Dar de Baja a los Bienes Muebles de las Universidades o Escuelas Politécnicas Suspendidas Definitivamente por el CEAACES.
3	Procedimiento para el Reconocimiento Académico del Ejercicio Profesional para Especialistas Médicos de Hecho.
4	Procedimiento para el Reconocimiento Académico del Ejercicio Profesional de los Especialistas Médicos de Derecho o de Hecho, que Requieren Registrar una Segunda Especialidad Médica de Hecho.
5	Guía para la Verificación In Situ en las Universidades y Escuelas Politécnicas para Aprobación de los Programas de Doctorados.
6	Instructivo para la Verificación de Estatutos de las Instituciones de Educación Superior.
7	Instructivo para la Presentación, Actualización y Ampliación de Vigencia y Aprobación de Proyectos de Programas de Doctorados y sus Anexos.
8	Requisitos Transitorios para la Creación de Sedes y Extensiones de Institutos Superiores, mientras se Expide la Normativa Específica.
9	Guía Metodológica para la Presentación de Proyectos de Carreras y Programas.
10	Instructivo del Indicador del Mérito de Graduación.
11	Guía Metodológica para la Presentación de Proyectos de Creación de Institutos y Conservatorios Superiores.

No.	DESCRIPCIÓN
12	Instructivo de Calificación de Empresas de Auditoría Externa.
13	Guía Metodológica para la Notificación al CES sobre la Creación de Unidades Académicas de Formación Técnica y Tecnológica de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
14	Instructivo para la Rendición de Cuentas de las Instituciones de Educación Superior.

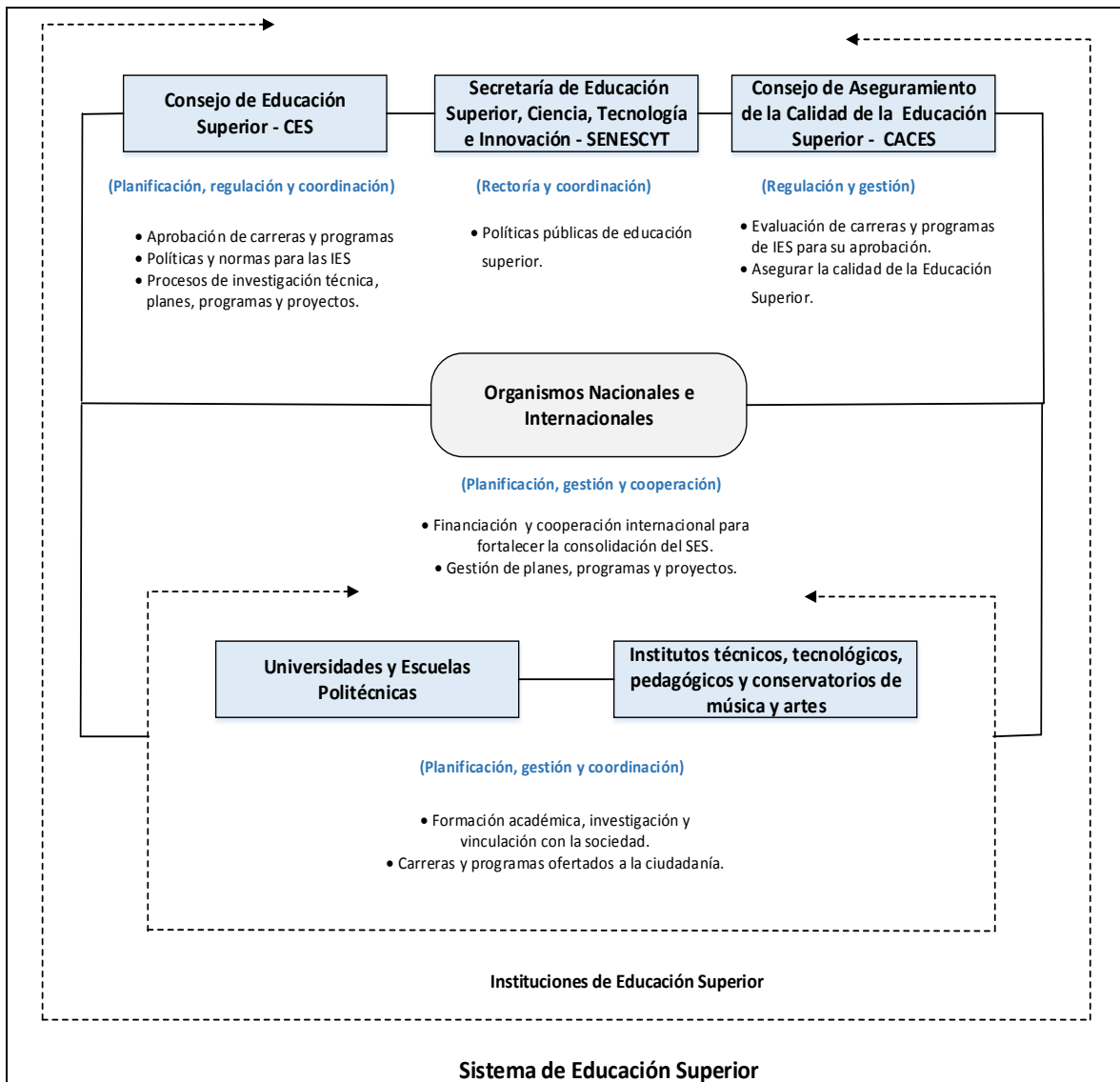
Fuente: CES-CN, diciembre 2021.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

### 3.3 Mapa de Actores Claves

Los potenciales actores identificados dentro de la gestión del Consejo de Educación Superior son aquellos con los que la institución establece y mantiene una relación que inciden en el medio en el que se desenvuelve.

Gráfico 16: Actores claves



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

**Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)**, es el órgano rector de la política pública en el sector de la educación superior, tiene como misión coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior, y su objetivo es promover el mejoramiento de la calidad de la educación superior y ofrecer a la ciudadanía información completa, confiable, pertinente, válida y actualizada de las instituciones de educación superior del país.

**Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES)**, formar parte de los tres organismos públicos que conforman el Sistema de Educación Superior, junto con el Consejo de Educación Superior y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación; el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa que tiene a su cargo la regulación, planificación y coordinación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior; tendrá facultad regulatoria y de gestión.

**Universidades y Escuelas Politécnicas (UEP)**, integran el Sistema de Educación Superior, pueden tener financiamiento público, particular o cofinanciado, se crean por ley previo informe favorable vinculante del Consejo Educación Superior, para lo cual tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y del organismo nacional de planificación; el Estado reconoce su autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República.

**Los institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y los conservatorios superiores (ISTTCS)**, se crearán por resolución del Consejo Educación Superior, al igual que las UEP integran el Sistema de Educación Superior y para ello previamente deben contar con informe favorable del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y del organismo nacional de planificación; los institutos y conservatorios superiores podrán tener la condición de superior universitario, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento a esta Ley Orgánica de Educación Superior y la normativa que para el efecto expida el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Tanto las UEP como ISTTCS, debidamente acreditados y evaluados sean públicos o particulares, no tendrán fines de lucro y se regulan por la Ley Orgánica de Educación Superior y la normativa que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior.

**Organismos Nacionales e Internacionales**, a nivel nacional los organismos de consulta del Sistema de Educación Superior son la Asamblea del Sistema de Educación Superior y los Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior, cuyas acciones se articulan con los organismos públicos del Sistema de Educación Superior; el Ministerio de Educación, cuya misión es garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

A nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), es el organismo que trata de establecer la paz mediante la cooperación internacional en materia de educación, ciencia y cultura, los programas de la UNESCO contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible definidos en el Programa 2030, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015; el deber de la UNESCO es reafirmar las misiones humanistas de la educación, la ciencia y la cultura; el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) que tiene por misión esencial es contribuir al desarrollo de los sistemas nacionales de educación superior de los Estados miembros y de sus instituciones, colaborando en garantizar su pertinencia, calidad, eficiencia y equidad, y promoviendo la cooperación regional e internacional y la participación de todos los actores involucrados.

### **3.4 Análisis FODA**

El FODA es una herramienta que permite realizar el análisis del contexto tanto interno como externo en el que se desempeña una organización, producto, individuo, etc. Además, ayuda en el reconocimiento de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso. Es decir, provee de los insumos necesarios para el proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

Este instrumento es útil para identificar 4 aspectos importantes, que son:

- Fortalezas: factores positivos internos con los que se cuenta.
- Oportunidades: aspectos positivos externos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.
- Debilidades: factores negativos internos que se deben eliminar o reducir.
- Amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos planteados.

Para realizar el análisis FODA, es importante establecer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una, así identificadas estas variables hay que analizarlas una por una para generar estrategias que se alineen con los objetivos de la institución y en función de ello, tomar decisiones para mejorar la situación actual.

Los tipos de estrategias que se generarán se mencionan a continuación:

- Estrategia FO (Fortalezas – Oportunidades): se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas): trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas con las que se cuenta.
- Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades): su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas que el entorno le brinda.
- Estrategia DA (Debilidades – Amenazas): su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

La matriz FODA es el nexa que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la institución hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el entorno.

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con una formación especializada acorde a las necesidades del Sistema de Educación Superior.</li> <li>Capacidad para desarrollar la normativa que rige el SES generando insumos y formulando criterios para la toma de decisiones.</li> <li>Sistemas de información institucional desarrollado para los procesos sustantivos o agregadores de valor.</li> <li>Procesos probados y eficientes en el monitoreo al SES.</li> <li>Experiencia en la coordinación interinstitucional con las instituciones del Sistema de Educación Superior.</li> <li>Procesos de las áreas de apoyo definidos y en ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional divorciada de lo que representa un Consejo de Estado</li> <li>Servidores que no se identifican con la institución.</li> <li>Personal técnico con niveles bajos en relación a las escalas salariales.</li> <li>Personal técnico insuficiente asignado de manera permanente en algunas áreas del CES.</li> <li>Débil liderazgo representativo en ciertas áreas.</li> <li>Equipos insuficientes de última tecnología.</li> <li>Carencia de un programa de capacitación acorde a las necesidades y expectativas del personal del CES.</li> <li>Falta de herramientas o procesos para el manejo y análisis de la DATA.</li> <li>Limitado espacio físico de trabajo en ciertas áreas del CES.</li> <li>Falta de posicionamiento de la imagen institucional del CES en la sociedad ecuatoriana.</li> <li>Instrumentos de gestión institucional que no responden a la realidad organizacional (Modelo de Gestión, Estatuto Orgánico por Procesos y Manual de puestos).</li> </ul>
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforma a la LOES en proceso que permitiría desarrollar instrumentos legales para fortalecer las competencias del CES reconocidas en la Constitución.</li> <li>Espacios de diálogo con los distintos actores que forman parte del SES.</li> <li>Política pública del ejecutivo enfocada a fortalecer la autonomía responsable de las IES.</li> <li>Sistema de Educación Superior fortalecido y acreditado (en su gran mayoría) lo que facilita el trabajo del CES.</li> <li>Uso más amplio de la tecnología para la ejecución de las actividades del CES.</li> <li>Formar parte del Consejo Nacional de Planificación.</li> <li>Mercado laboral con mayor oferta de profesionales en derecho administrativo con experiencia y conocimiento de normativa de educación superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confusión en el imaginario popular sobre los roles y competencias de los organismos públicos del Sistema de Educación Superior</li> <li>Política fiscal que incluye una reducción del gasto público, lo que involucra una disminución en los recursos asignados al SES.</li> <li>Debilidad en la seguridad perimetral de los sistemas gubernamentales que exponen la información a ataques cibernéticos.</li> <li>Abuso indiscriminado en acciones judiciales respecto de las resoluciones técnico - académicos del CES.</li> </ul>

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

Fuente: Talleres - PEI.

#### 4. Direccionamiento Estratégico

Una vez realizado el análisis del entorno y establecidas las estrategias resultantes del análisis FODA que se ejecutarán en los siguientes años, el Consejo de Educación Superior formula sus elementos orientadores y estratégicos 2022-2025 que permitirán contribuir al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.

#### 4.1 Visión

Ser un organismo que trabaja de manera articulada con el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, con el órgano rector de la política pública de educación superior, y con los actores del Sistema de Educación Superior y del sector productivo, impulsando el efectivo ejercicio de la autonomía responsable y de los principios que rigen el sistema a través de la oferta de carreras y programas pertinentes y de calidad, que promuevan y se adapten oportunamente a las necesidades de desarrollo social y económico del país.

#### 4.2 Misión

Ejercer la planificación y coordinación del Sistema de Educación Superior, acompañando a las universidades, escuelas politécnicas, institutos y conservatorios superiores, con procesos eficientes que les permitan formar mejores seres humanos y profesionales capaces de aportar de manera pertinente al desarrollo del país.

#### 4.3 Valores Institucionales

Los valores son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la institución; representan su orientación y cultura institucional. El Consejo de Educación Superior ha adoptado dentro de su filosofía organizacional los siguientes valores

Gráfico 17: Valores Institucionales



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

Fuente: Talleres - PEI

**Colaboración**

Actitud para servir con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad orientado a alcanzar los objetivos institucionales.

**Compromiso**

Capacidad para realizar el trabajo enfocados en el logro de los objetivos organizacionales y actuar más allá del deber.

**Integridad y honestidad**

Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos o la prestación de servicios de responsabilidad

**Equidad e igualdad**

Brindar un trato justo a las personas, ofreciendo las mismas condiciones a las todas personas, eliminado cualquier actitud o acción discriminatoria.

**Imparcialidad**

Actuar correctamente en cada decisión tomada en base a criterios objetivos, sin influencias, prejuicios o tratos diferenciados por razones inapropiadas.

**Responsabilidad**

Grado de compromiso en las actividades realizadas para alcanzar la visión de la Entidad, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones con la ciudadanía, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

**Trabajo en equipo**

Coordinación del talento humano para la consecución de metas y objetivos de la institución.

**Transparencia**

Característica de los servidores que manifiesta con un trabajo imparcial, desvinculado de intereses particulares y sometido íntegramente a sus conocimientos, reflejados en la idoneidad y efectividad de sus acciones y resultados, en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

**Excelencia**

Acciones orientadas hacia resultados de calidad que busca exceder las expectativas de nuestros usuarios.

**Confianza**

Generar seguridad en los usuarios basada en una gestión institucional confiable orientada a atender las necesidades de ciudadanía y de la sociedad.

#### 4.4 Objetivos Estratégicos Institucionales

Para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales (OEI) se consideraron elementos del direccionamiento estratégico como la visión, misión y el análisis FODA, todo esto dentro del marco de las competencias de la institución.

Los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2022 – 2025, son los siguientes:



Fuente talleres - PEI / \*OEI homologado conforme Guía Metodológica de Planificación Institucional- SNP. Elaborado por: DGE.

##### 4.4.1 Alineación de los Objetivos Estratégicos Institucionales a los Objetivos Nacionales del Plan Nacional de Desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND), denominado: "Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025", fue un proceso participativo con diversos sectores, que integra una visión conjunta nacional y la organiza sobre cinco ejes: Económico, Social, Seguridad Integral, Transición Ecológica e Institucional, se enfoca en un modelo de desarrollo sostenible, y en la territorialización de la política pública, al cual este Consejo de Estado, alinea su accionar en cumplimiento de su competencias a los siguientes objetivos nacionales:

Tabla 9: Alineación institucional al PND-ODS

Plan Nacional de Desarrollo			Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS		Objetivos Estratégicos Institucionales 2022-2025
Ejes	Objetivos Nacionales	Políticas	Objetivos	Meta	
Eje 2 Social	Objetivo 07 Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	7.4 Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajos los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad y pertinencia; promoviendo la investigación de alto impacto.	4 Educación de calidad	4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	Consolidar el Sistema de Educación Superior, con la participación de los distintos actores del sector educativo, mediante la diversificación académica que responda a las demandas del país en los ámbitos sociales, político, económico y tecnológico.  Fortalecer la eficiencia en la expedición y reforma de la normativa necesaria para el ejercicio de la autonomía responsable de las Instituciones de Educación Superior.
Eje 5. Institucional	Objetivo 14 Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.	16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	Fortalecer las capacidades Institucionales.

Fuente: talleres - PEI.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

#### 4.4.2 Indicadores

Tabla 10: Indicadores y metas institucionales

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición
Consolidar el Sistema de Educación Superior, con la participación de los distintos actores del sector educativo, mediante la diversificación académica que responda a las demandas del país en los ámbitos sociales, político, económico y tecnológico.	Porcentaje de carreras y programas aprobados para fortalecer la innovación, producción y transferencia científica y tecnológica en todos los ámbitos del conocimiento.	Cuantifica el porcentaje de carreras y programas aprobados por nivel de formación y tipo de especialidad.	Nro. de proyectos de carreras y programas aprobados por el Pleno del CES / Nro. de carreras y programas solicitados que cuenten con informe de aprobación	Trimestral
Fortalecer la eficiencia en la expedición y reforma de la normativa necesaria para el ejercicio de la autonomía responsable de las Instituciones de Educación Superior.	Porcentaje de actos normativos expedidos para garantizar los principios del Sistema de Educación Superior	Cuantifica el porcentaje de actos normativos necesarios que se expiden para garantizar los principios del Sistema de Educación Superior, impulsando la autonomía responsable de las IES.	Nro. de actos normativos aprobados / Nro. de actos normativos solicitadas para aprobación	Trimestral

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición
	Porcentaje de normativa reformada para las Instituciones de Educación Superior	Cuantifica el porcentaje de normativa reformada para garantizar los principios del Sistema de Educación Superior, impulsando la autonomía responsable de las IES.	Nro. de normativas reformadas aprobadas / Nro. normativas reformadas solicitadas para aprobación	Trimestral

Fuente: talleres - PEI.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

## 5. Diseño de estrategias, programas y proyectos

### 5.1 Estrategias

Tabla 11: Estrategias Institucionales

ESTRATEGIAS 2022-2025	
Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las relaciones interinstitucionales que permita una adecuada planificación, coordinación y regulación del Sistema de Educación Superior acorde a las necesidades de la ciudadanía y del país.</li> <li>Desarrollar herramientas tecnológicas que permita sistematizar la información del seguimiento y evaluación de las IES.</li> <li>Implementar un sistema de acompañamiento y monitoreo a las IES en función de las necesidades del SES.</li> <li>Vincular la planificación del SES con la planificación nacional para que contribuya el cumplimiento de los objetivos del PND.</li> <li>Desarrollar y mejorar los procesos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar los instrumentos de gestión institucional para cumplir el objeto de creación (planificación, regulación y control).</li> <li>Desarrollar instrumentos y mecanismos de búsqueda, captación, registro y almacenamiento de información con colaboración de los diversos actores del SES.</li> <li>Implementar programas de capacitación y motivación para los servidores del CES, en modalidad virtual con el apoyo de organismos internacionales afines.</li> <li>Fortalecer los canales de comunicación electrónicos con los usuarios externos.</li> </ul>
Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar espacios de análisis y auto evaluación con los actores del Sistema de Educación Superior que permita mejorar las regulaciones emitidas.</li> <li>Desarrollar un plan de comunicación interinstitucional para campañas electrónicas con las IES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los sistemas integrados de información del Sistema de Educación Superior articulando datos estadísticos y geográficos de las IES.</li> <li>Gestionar convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales.</li> </ul>

Fuente: talleres - PEI.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica.

### 5.2 Identificación de programas y proyectos de inversión

El Consejo de Educación Superior no cuenta con programas o proyectos de inversión pública al momento, sin embargo, su gestión institucional alinea todos sus recursos a lograr los objetivos institucionales y a contribuir en el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo - Creación de Oportunidades 2021-2025. Dichos programas presupuestarios se dividen de la siguiente manera:

**Programa 55 - Fortalecimiento del Sistema de Educación Superior**

A este programa se alinean los recursos asociados a la ejecución de los procesos misionales del CES, en cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución, cumpliendo así con las siguientes gestiones:

- Planificación Académica del Sistema de Educación Superior.
- Regulación, Monitoreo y Seguimiento del Sistema de Educación Superior.
- Intervención, Acompañamiento y Monitoreo de las IES.

**Programa 01 - Programa de Administración Central**

Corresponde al programa homologado para todas las instituciones que conforman el Presupuesto General del Estado (PGE), en el cual se registran los recursos que permiten la operatividad de la institución, a este programa se alinean los recursos asociados a los procesos de apoyo y asesoría, cumpliendo así con las siguientes gestiones:

- Gestión de servicios administrativos – operativos.
- Administración del talento humano

**5.2.1 Programación Plurianual Política Pública (PPPP)**

**Tabla 12: Programación Plurianual Política Pública (PPPP)**

Programación Plurianual de la Política Pública 2021-2025							
Objetivo PND	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Fórmula de cálculo	Indicador de resultado			
Eje 2. Social Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	Consolidar el Sistema de Educación Superior, con la participación de los distintos actores del sector educativo, mediante la diversificación académica que responda a las demandas del país en los ámbitos sociales, político, económico y tecnológico..	Porcentaje de carreras y programas aprobados para fortalecer la innovación, producción y transferencia científica y tecnológica en todos los ámbitos del conocimiento.	Nro. de proyectos de carreras y programas aprobados por el Pleno del CES / Nro. de carreras y programas solicitados que cuenten con informe de aprobación	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1		
					Línea Base	100%	unidad de medida Porcentaje
					Meta cuatrianual	100%	unidad de medida Porcentaje
					Valor absoluto	100%	unidad de medida Porcentaje
				Meta Año 2022:	100%		unidad de medida Porcentaje
				Meta Año 2023:	100%		unidad de medida Porcentaje
				Meta Año 2024:	100%		unidad de medida Porcentaje
				Meta Año 2025:	100%		unidad de medida Porcentaje

Programación Plurianual de la Política Pública 2021-2025							
Objetivo PND	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Fórmula de cálculo	Indicador de resultado			
	Fortalecer la eficiencia en la expedición y reforma de la normativa necesaria para el ejercicio de la autonomía responsable de las Instituciones de Educación Superior	Porcentaje de actos normativos expedidos para garantizar los principios del Sistema de Educación Superior	Nro. de resoluciones aprobadas / Nro. de resoluciones solicitadas para aprobación	<b>Desglose anual meta</b>	<b>Indicador de resultado 2</b>		
					Línea Base	0	<b>unidad de medida</b> Porcentaje
					Meta cuatrianual	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje
					Valor absoluto	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje
				Meta Año 2022:	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje	
				Meta Año 2023:	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje	
				Meta Año 2024:	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje	
	Meta Año 2025:	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje				
	Fortalecer la eficiencia en la expedición y reforma de la normativa necesaria para el ejercicio de la autonomía responsable de las Instituciones de Educación Superior	Porcentaje de normativa reformada para las Instituciones de Educación Superior	Nro. de normativas reformadas aprobadas / Nro. normativas reformadas solicitadas para aprobación	<b>Desglose anual meta</b>	<b>Indicador de resultado 3</b>		
					Línea Base	0	<b>unidad de medida</b> Porcentaje
					Meta cuatrianual	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje
					Valor absoluto	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje
				Meta Año 2022:	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje	
				Meta Año 2023:	100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje	
Meta Año 2024:				100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje		
Meta Año 2025:				100%	<b>unidad de medida</b> Porcentaje		

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

5.5.2 Programación Anual Política Pública (PAP)

Tabla 13: Programación Anual Política Pública (PAP)

Programación Anual de la Política Pública 2021-2025										
Objetivo PND	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Fórmula de cálculo	Indicador de resultado						
Eje 2. Social Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	Consolidar el Sistema de Educación Superior, con la participación de los distintos actores del sector educativo, mediante la diversificación académica que responda a las demandas del país en los ámbitos sociales, político, económico y tecnológico	Porcentaje de carreras y programas aprobados para fortalecer las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación del Sistema de Educación Superior	Nro. de proyectos de carreras y programas aprobados por el Pleno del CES / Nro. de carreras y programas solicitados que cuenten con informe de aprobación	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1					
					Línea Base	100%	unidad de medida Porcentaje			
					Meta cuatrianual	100%	unidad de medida Porcentaje			
					Valor absoluto	100%	unidad de medida Porcentaje			
					Meta Anual	100%	unidad de medida Porcentaje			
				Semestre 1	50%	unidad de medida Porcentaje				
				Semestre 2	50%	unidad de medida Porcentaje				
				Fortalecer la eficiencia en la expedición y reforma de la normativa necesaria para el ejercicio de la autonomía responsable de las Instituciones de Educación Superior	Porcentaje de actos normativos expedidos para garantizar los principios del Sistema de Educación Superior	Nro. de resoluciones aprobadas / Nro. de resoluciones solicitadas para aprobación	Desglose anual meta	Indicador de resultado 2		
								Línea Base	100%	unidad de medida Porcentaje
								Meta cuatrianual	100%	unidad de medida Porcentaje
	Valor absoluto	100%	unidad de medida Porcentaje							
	Meta Anual	100%	unidad de medida Porcentaje							
	Semestre 1	50%	unidad de medida Porcentaje							
	Semestre 2	50%	unidad de medida Porcentaje							
	Fortalecer la eficiencia en la expedición y reforma de la normativa	Porcentaje de normativa reformada para las	Nro. de normativas reformadas aprobadas / Nro.	Desglose anual meta	Indicador de resultado 3					
Línea Base					100%	unidad de medida Porcentaje				

Programación Anual de la Política Pública 2021-2025							
Objetivo PND	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Fórmula de cálculo	Indicador de resultado			
	necesaria para el ejercicio de la autonomía responsable de las Instituciones de Educación Superior	Instituciones de Educación Superior	normativas reformadas solicitadas para aprobación		Meta cuatrianual	100%	unidad de medida Porcentaje
				Valor absoluto	100%	unidad de medida Porcentaje	
				Meta Anual	100%	unidad de medida Porcentaje	
				Semestre 1	50%	unidad de medida Porcentaje	
				Semestre 2	50%	unidad de medida Porcentaje	

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

## 6. Ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico institucional 2022-2025, una vez aprobado deberá ser socializado usando los canales internos de comunicación a todos los colaboradores de la institución, es de gran importancia que la misión y visión, así como los objetivos establecidos sea de conocimiento del personal, de manera que cada área alinee su esfuerzo a cumplir las metas institucionales establecidas.

El propósito del seguimiento del Plan Estratégico, es el de conocer y evaluar de forma sistemática, el cumplimiento de las acciones previstas para cada etapa de trabajo planificada, así como los avances en el cumplimiento de las estrategias de desarrollo que se prevén alcanzar por la institución.

La Dirección de Gestión Estratégica será la responsable de realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de metas de los planes institucionales, para lo cual, desarrollará e implementará herramientas para el levantamiento, análisis y sistematización de información, establecimiento y medición de indicadores y mecanismos para la alerta sobre los resultados obtenidos. En este sentido, se elaborarán informes de seguimiento y evaluación que contengan: porcentaje de avance, nivel de cumplimiento, logros alcanzados y problemas encontrados, para lo cual se debe realizar actividades como:

- Reuniones trimestrales con los responsables de los indicadores institucionales.
- Control y evaluación de los indicadores institucionales y operativos.
- Procesos de mejora continua.

Finalmente, el presente documento deberá ser revisado anualmente de conformidad a los nuevos proyectos que generen en el cumplimiento a los Objetivos Estratégicos Institucionales.