



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

PERÍODO 2014-2017

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	3
1.1. Marco legal.....	3
1.2. Metodología	7
2. ANALISIS SITUACIONAL Y DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL.....	7
2.1. Descripción Institucional	7
2.1.1. Descripción histórica	7
2.1.2. Competencias, atribuciones y rol de la Institución	9
2.2. Diagnóstico Institucional	13
2.2.1. Planificación	14
2.2.2. Estructura Organizacional	16
2.2.3. Talento Humano.....	18
2.2.4. Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	19
2.2.5. Procesos y Procedimientos	20
2.3. Análisis situacional del entorno	20
2.3.1. Político.....	20
2.3.2. Económico	21
2.3.3. Social	21
2.3.4. Tecnológico	22
2.4. Mapa de Actores	22
2.5. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	27
3. DESARROLLO DEL PLAN INSTITUCIONAL.....	30
3.1. El proceso de Planificación	30
3.2. Elementos orientadores de la Institución	31
3.2.1. Misión.....	32
3.2.2. Visión.....	32
3.2.3. Valores Institucionales	32
3.2.4. Objetivos estratégicos Institucionales.....	33

3.2.5.	Mapa estratégico	34
3.2.6.	Formulación de Indicadores y metas	35
3.2.7.	Alineación de Objetivos Estratégicos Institucionales	38
3.2.8.	Identificación de programas y proyectos	39
3.3.	PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE POLÍTICA PÚBLICA.....	42

1. ANTECEDENTES

1.1. Marco legal

La Constitución de la República constituye el marco fundamental que posiona a la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir. Con el fin de que todas las entidades públicas se ajusten a la programación y al presupuesto del Estado; así como también a la inversión y la asignación de recursos públicos, esto será de carácter obligatorio para todos los organismos públicos como lo establecen los siguientes artículos:

Art. 280. 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.

Art. 351.- 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.

Art. 353.- 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.

Art. 354.- Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

Los institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y los conservatorios, se crearán por resolución del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, previo informe favorable de la institución de aseguramiento de la calidad del sistema y del organismo nacional de planificación.

La creación y financiamiento de nuevas casas de estudio y carreras universitarias públicas se supeditará a los requerimientos del desarrollo nacional.

El organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema y el organismo encargado para la acreditación y aseguramiento de la calidad podrán suspender, de acuerdo con la ley, a las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores, tecnológicos y pedagógicos, y conservatorios, así como solicitar la derogatoria de aquellas que se creen por ley.

Art. 355.- El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

Sus recintos son inviolables, no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que pueda serlo el domicilio de una persona. La garantía del orden interno será competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad de la entidad solicitará la asistencia pertinente.

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

La Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias, o retardar las transferencias a ninguna institución del sistema, ni clausurarlas o reorganizarlas de forma total o parcial.

▪ **Mediante lo que establece la LOES tenemos el siguiente artículo y disposición general:**

Art. 107.- Principio de pertinencia.- El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la perspectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico

mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales: a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

Disposición General:

Novena.- El Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN- es la Universidad de Posgrado del Estado, con la misión de formar, capacitar y brindar educación continua, principalmente a las y los servidores públicos; investigar y generar pensamiento estratégico, con visión prospectiva sobre el Estado y la Administración Pública; desarrollar e implementar conocimientos, métodos y técnicas relacionadas con la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las políticas y la gestión pública.

El IAEN gozará de la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica que se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas del país.

El IAEN se registrará por la presente Ley y será partícipe del presupuesto que el Estado destina a las instituciones del Sistema de Educación Superior y, a la parte proporcional de las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico-FOPEDUPO.

Su rector será elegido por el Presidente de la República de una terna enviada por la institución de educación superior. Los candidatos de la terna deberán cumplir los mismos requisitos que la ley establece para ser Rector de una universidad ecuatoriana.

El máximo órgano colegiado académico superior, presidido por el Rector, estará integrado de acuerdo a lo establecido en esta Ley, del que será parte el Secretario Técnico del Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado en representación del Presidente de la República que participará con voz y voto.

Décima.- En cumplimiento a lo que dispone el artículo 344 de la Constitución de la República, la Autoridad Educativa Nacional diseñará y ejecutará planes y programas informativos y de preparación académica que permita la articulación del Sistema de Educación Superior, con el Sistema Nacional de Educación a fin de que los bachilleres tengan una preparación adecuada, que facilite su ingreso a las universidades y escuelas politécnicas públicas y privadas.

Décima Primera: Promoción de programas de excelencia.- El Estado promoverá un Proyecto de Excelencia, a través del otorgamiento de estímulos financieros a las universidades y escuelas politécnicas que los organicen.

Para acceder a los estímulos financieros, las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares deberán planificar programas de calidad académica, con docentes y alumnos a tiempo completo, equipamiento adecuado, y además inscribirse dentro de las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Para el efecto, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, establecerá las normas de funcionamiento del Proyecto de Excelencia.

- **Finalmente y mediante el Código de Planificación y Finanzas Públicas se establece lo siguiente:**

De las disposiciones comunes a la planificación y las finanzas públicas

Art. 3.- Objetivos.- El presente código tiene los siguientes objetivos:

1. Normar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, así como la vinculación entre éstos;
2. Articular y coordinar la planificación nacional con la planificación de los distintos niveles de Gobierno y entre éstos; y,
3. Definir y regular la gestión integrada de las Finanzas Públicas para los distintos niveles de gobierno

Art. 54.- Planes institucionales.- Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

1.2. Metodología

Para el presente documento se seguirá como base la “Guía Metodológica de Planificación Institucional” que establece la Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación – SENPLADES, la cual permite realizar la formulación de la planificación institucional de forma consensuada al interior del IAEN y su articulación con el presupuesto. Esto último es de gran importancia, pues mientras los objetivos, políticas, programas y proyectos identificados en el proceso de planificación pública no se traduzcan en compromisos financieros contemplados en el presupuesto del Estado, no dejan de ser propósitos o buenas intenciones sin ninguna garantía de ejecución¹.

En este contexto, de acuerdo a las directrices establecidas en el Código de Planificación y Finanzas Públicas y por la guía metodológica de SENPLADES, la planificación estratégica es un ejercicio desarrollado de forma participativa con todas las autoridades académicas y administrativas responsables de implementar las estrategias, programas y proyectos acordadas y establecidas en este documento.

2. ANALISIS SITUACIONAL Y DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

2.1. Descripción Institucional

2.1.1. Descripción histórica



El Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) fue fundado en 1972 por el Gobierno Revolucionario Nacionalista de las Fuerzas Armadas. En el 2011 cumplió 39 años de actividades

¹ Guía Metodológica de Planificación Institucional, SENPLADES

de formación. En los hechos, es el más antiguo centro de formación de postgrado del Ecuador. Es importante recordar como definió originalmente su misión:

“Estudio de la realidad nacional, al más alto nivel, considerando al Ecuador dentro del conjunto internacional de los países del Tercer Mundo, ubicado en un área políticamente dependiente, y en el contexto de la problemática latinoamericana que ofrece distintos modelos de solución, y con el objeto de realizar la planificación de la política nacional de Seguridad y Desarrollo”. (IAEN, 1975).

Esta misión orientó las actividades del IAEN durante una década y aportó a la formación de un importante grupo de funcionarios públicos y también del sector privado. El objetivo de la formación fue contar con una élite intelectual y política. Este objetivo determinó las normas de reclutamiento de los alumnos y la organización de los planes de estudio y trabajo académico. Anualmente se admitía a un grupo de cuarenta estudiantes aproximadamente, que debían dedicarse exclusivamente a los estudios en el IAEN. Al final del año y concluida una investigación obtenían un título académico.

En los años ochenta un nuevo paradigma orientó las políticas públicas tanto en lo referente a la Seguridad y al Desarrollo. Un aspecto central fue el cambio en el rol del Estado en la planificación y ejecución de políticas públicas en términos de su subsidiaridad frente a las fuerzas del mercado. La matriz estado- céntrica de las políticas públicas entró en crisis sea por una política activa de desmontaje de funciones estatales, sea por una política de debilitamiento y aislamiento de los complejos estatales de política pública. En la década del noventa, a partir de la segunda mitad, a la crisis de la matriz estado céntrica, se sumó la inestabilidad política. Dada la naturaleza jurídica del IAEN, al carecer de autonomía académica y administrativa le hacían altamente vulnerables a los cambios de las instituciones de las cuales dependía. Por otro lado, el contexto de la educación superior de Ecuador había cambiado: no solo se diversifica la oferta de formación en términos del surgimiento de una oferta privada de educación superior, sino de una oferta de postgrado. Como una respuesta a estos cambios, el Instituto impulsó una reforma del Decreto de su creación.

En 1996, el Congreso aprueba la Ley Reformativa al Decreto N° 375-A. El cambio más significativo que se introduce es reconocer al IAEN como “entidad académica superior de postgrado”. Esta definición del IAEN se consolida en la Ley de Educación Superior del 2000. A pesar de tener el estatuto de centro de educación superior de carácter público, el CONESUP impidió sistemáticamente el acceso del IAEN a los recursos del Fondo Permanente de Desarrollo de la Universidades y Escuelas Politécnica (FOPEDEUPO). La falta de recursos afectó el desarrollo institucional del IAEN en tanto universidad de postgrado, frente a las otras universidades de postgrado reconocidas en la misma Ley. Se estima que el IAEN fue perjudicado por el CONESUP en alrededor de USD 40 millones entre el año 2000 y el 2010. Esta discriminación afectó

negativamente la formación y la educación continua de las y los servidores públicos ecuatorianos.

La última etapa de cambios institucionales arranca en Abril de 2008 en donde el Gobierno del Presidente Rafael Correa, a través del Decreto Ejecutivo Nº 1011 amplía la misión del IAEN para que opere como la Escuela de Gobierno y Administración Pública del Estado y como un centro especializado en análisis estratégico. El proceso de cambio se consolida en la Disposición General Novena que confiere al IAEN el rango de la Universidad de Postgrado del Estado; le otorga autonomía administrativa, financiera y orgánica y, garantiza el acceso del IAEN a los recursos del FOPEDEUPO².

2.1.2. Competencias, atribuciones y rol de la Institución

2.1.2.1. Competencias y atribuciones

Para dar cumplimiento a su misión, se le faculta al Instituto de Altos Estudios Nacionales establecer convenios con universidades, escuelas politécnicas y organismos públicos o privados, nacionales e internacionales.

A través de la Ley Orgánica de Educación Superior expedida por el Congreso Nacional en el año 2000 que se reconoce al Instituto de Altos Estudios Nacionales su naturaleza de centro de educación superior que funciona de acuerdo con la Ley de su creación y realiza actividades académicas en el nivel de postgrado, establece que para su organización y funcionamiento se regirá por su propia Ley, así como por la Ley Orgánica de Educación Superior y los reglamentos y resoluciones del ente rector de la Educación Superior.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales cumple con los siguientes fines según el Art. 8 de la Ley Orgánica de Educación Superior:

- a) Ser entidad académica autónoma de posgrado orientada a la formación y la capacitación del servidor público.
- b) Estructurar programas de docencia en torno a áreas temáticas de gobierno y administración pública.
- c) Crear, investigar y difundir el pensamiento estratégico acerca del Estado, la gestión y las políticas públicas, a partir del examen crítico del saber existente y de una investigación de alto rigor científico, visión prospectiva y de relevancia nacional e internacional.

² Instituto de Altos Estudios Nacionales: www.iaen.edu.ec

- d) Impulsar el debate nacional sobre las políticas y la gestión pública, con información y propuestas de rigor académico.
- e) Desarrollar el Centro de Documentación e Información sobre el Estado y la Gestión Pública (CEDIEGP), que organice y vincule la biblioteca, la hemeroteca y el archivo del Instituto de Altos Estudios Nacionales para catalogar y procesar fuentes documentales e información para el análisis y la investigación sobre el sector público.
- f) Prestar servicios en los campos de su competencia, directamente o en colaboración con universidades ecuatorianas, centros de enseñanza e investigación y organismos internacionales.

2.1.2.2. Rol de la Institución

De acuerdo al Estatuto Orgánico vigente de la universidad donde se determina el Rol de la Institución se puede citar los siguientes artículos:

Artículo 1.- Creación.- El Instituto de Altos Estudios Nacionales se constituye mediante Decreto Supremo N° 375-A, publicado en el Registro Oficial N° 84 del 20 de junio de 1972, con la misión de estudiar la problemática nacional y adquirir conocimientos para la gestión y la administración pública, y para la ejecución de políticas nacionales.

Artículo 2.- Carácter de entidad académica superior de posgrado.- El Instituto de Altos Estudios Nacionales adquiere el carácter de entidad académica superior de posgrado, con personería jurídica y sin fines de lucro, mediante Ley Reformatoria al Decreto Supremo 375-A, publicada en el Registro Oficial N° 982 del 5 de julio de 1996, que, además, modifica su misión para ampliar su alcance y la circunscribe a los siguientes campos de acción:

- a) Investigar y estudiar la problemática nacional.
- b) Desarrollar e impartir conocimientos de planificación, coordinación, dirección y ejecución de políticas nacionales.
- c) Generar y ejecutar programas de seguridad y los que sean necesarios para el cumplimiento de su misión.

Para dar cumplimiento a su misión, se le faculta al Instituto de Altos Estudios Nacionales establecer convenios con universidades, escuelas politécnicas y organismos públicos o privados, nacionales e internacionales.

Artículo 3.- Reconocimiento como centro de educación superior de posgrado.- La disposición general undécima de la Ley Orgánica de Educación Superior reconoce al Instituto de Altos Estudios Nacionales su naturaleza de centro de educación superior de posgrado y, al igual que la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), la Universidad Andina Simón Bolívar y

la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), establece que para su organización y funcionamiento se registrará por su propia Ley, así como por la Ley Orgánica de Educación Superior y los reglamentos y resoluciones del CONESUP.

Artículo 5.- Autonomía constitucional académica, administrativa, financiera y orgánica.- El artículo 355 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, y dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda del conocimiento y la solución apropiada a los problemas, sin restricciones.

Artículo 9.- Objetivos.- Para alcanzar sus fines, el Instituto de Altos Estudios Nacionales cumple los siguientes objetivos:

- a) Articular la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad para promover la formación y la capacitación del servidor público, como medio para que sus carreras en el Estado se soporten en el mérito laboral.
- b) Generar o suprimir escuelas de altos estudios.
- c) Establecer y otorgar, en el ámbito de sus competencias, títulos, grados, certificaciones y acreditaciones académicas, y señalar los requisitos para su obtención.
- d) Crear o suprimir centros de investigación para la preparación de estudios e investigaciones sobre la gestión y las políticas públicas, con una orientación prospectiva, que sean relevantes y prioritarios para el país.
- e) Brindar asesoría técnica, como parte de las actividades de vinculación con la colectividad, a la administración pública; la universidad ecuatoriana; los centros de formación, capacitación e investigación; y las instituciones privadas sobre materias vinculadas a su misión y responsabilidades.
- f) Propiciar encuentros, foros, seminarios y demás eventos académicos que fomenten el debate nacional sobre asuntos de gobierno y administración pública.
- g) Impulsar mediante una constante renovación de la docencia, métodos de enseñanza y aprendizaje que le posibiliten cumplir de mejor manera con su fin de optimizar la formación y la capacitación del servidor público.
- h) Desarrollar el sello editorial del Instituto de Altos Estudios Nacionales a través de la publicación de libros, revistas y demás medios de difusión académica que den a conocer los trabajos de investigación y análisis efectuados sobre las áreas temáticas de su competencia.

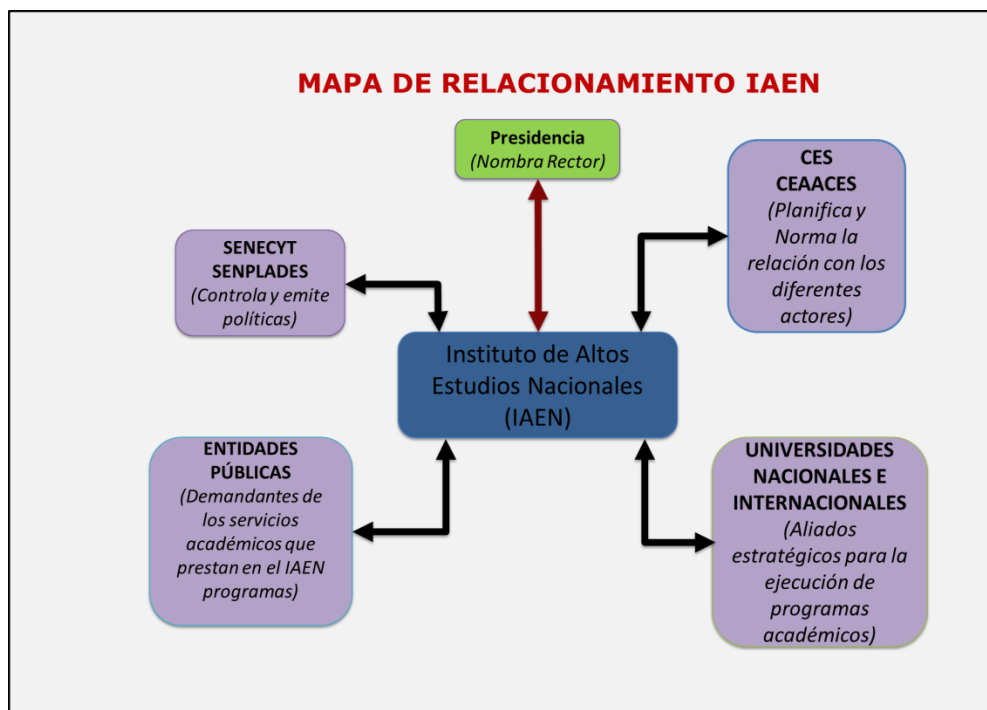
- i) Constituir redes interinstitucionales entre unidades de formación y capacitación del sector público, cualquiera sea su denominación, para generar vínculos de coordinación y cooperación que permitan integrar planes, recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para mejorar y fortalecer las competencias laborales de los servidores públicos.
- j) Formar alianzas con la universidad, centros de formación y capacitación, centros de investigación, nacionales y del exterior, para definir y ejecutar programas de docencia, actividades de investigación y trabajos de asesoría encaminados a ampliar y fortalecer la formación y la capacitación del sector público.
- k) Explorar, adquirir, rescatar y catalogar fuentes documentales e información para el estudio del Estado y la gestión pública, para lo cual podrá suscribir convenios interinstitucionales que cumplan con dicho objetivo.
- l) Los demás objetivos establecidos para la educación superior en la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Superior, su propia Ley, los Decretos Ejecutivos N° 1011 del 9 de abril de 2008 y N° 1369 del 3 de octubre de 2008, el presente Estatuto y demás normativas vigentes.

Artículo 10.- Misión institucional.- La misión del Instituto de Altos Estudios Nacionales es de naturaleza académica, por tratarse de una entidad educativa superior de posgrado orientada a la formación y la capacitación de los ciudadanos y servidores públicos.

Por el carácter académico de la misión del IAEN, los procesos internos destinados a generar bienes y servicios de formación y capacitación, constituyen los procesos agregadores de valor y son los fundamentales para la estabilidad y el desarrollo institucional.

2.1.2.3. Mapa de Relacionamento

A continuación damos a conocer gráficamente el mapa de relacionamiento que tiene el Instituto de Altos Estudios Nacionales, desde órganos rectores hasta Instituciones y Ministerios que de alguna manera están relacionados en el ámbito estratégico Institucional.



2.2. Diagnóstico Institucional

Para la elaboración del presente diagnóstico se ha tomado como base la información proporcionada por las normativas legales y; guía metodológica de planificación institucional (SENPLADES). El diagnóstico institucional se ha realizado mediante la recopilación, procesamiento y consolidación del diagnóstico realizado por las diferentes áreas de la institución, tales como Decanatos Generales, Decanatos de Escuelas y Centro de Educación Continua, Direcciones Administrativas y Académicas a través de formatos estructurados para el levantamiento y sistematización de la información donde se ejecutaron talleres grupales e institucionales que permitieron la consolidación y validación de toda la información por parte de todas las autoridades.

Una vez consolidada y validada la información sistematizada se ejecutó los siguientes pasos de la Planificación Institucional, para lo cual se procedió con la siguiente fase de la planificación que es la construcción de objetivos estratégicos, indicadores, metas, y estrategias, dando paso a la elaboración de proyectos y programas de los cuales fueron desarrollados de igual manera en talleres grupales e institucionales con la información recopilada, sistematizada y consolidada para ser validada y aprobada por todas las autoridades y Rector de la institución (IAEN). La planificación institucional se estructuró siguiendo los pasos establecidos en la guía

metodológica, en la fase de diagnóstico institucional basándose en los siguientes cinco factores claves:

- Planificación
- Estructura Organizacional
- Talento Humano
- Tecnología de la información y comunicaciones
- Procesos y Procedimientos

Estos cinco factores son la base principal de la razón de ser de la Institución, ya que de ahí se desencadena y son elementos fundamentales para la buena ejecución y desempeño de las demás áreas y direcciones, por lo que es necesario hacer un diagnóstico de la realidad actual de la institución de forma integral.

2.2.1. Planificación

El Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) a través de la Coordinación de Planificación Institucional establecido en la Resolución No. IAEN-002-2009 es el órgano que alinea y ajusta los planes estratégicos y operativos de la institución a los planes nacionales de desarrollo, y tiene como misión asesorar a las autoridades en el diseño y la ejecución de objetivos, políticas y estrategias de los planes de gestión y desarrollo del Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos aprobado, tiene la facultad y atribución de brindar asesoría y apoyo logístico en el diseño y ejecución de la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP), y la Programación Anual de la Política Pública (PAPP), que son elaborados siguiendo las disposiciones del órgano rector de la Planificación Nacional.

En conjunto con la implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional y Operativo, brinda su colaboración a los titulares de los diferentes procesos internos y áreas administrativas en el cumplimiento, el monitoreo y la evaluación de los objetivos propuestos, las políticas y las estrategias establecidas.

Además es la unidad responsable del desarrollo y conservación de una base de datos con la información de diagnóstico, mejoras institucionales resultantes de la aplicación y cumplimiento de objetivos estratégicos y evaluación de los planes institucionales.

Actualmente el IAEN no cuenta con un sistema de evaluación y seguimiento suficientemente institucionalizado y consolidado, problema que surge de algunas causas principales.

- La institución carece de una cultura de evaluación entre sus funcionarios y docentes

- Falta de capacitación en este ámbito para la correcta ejecución y seguimiento de los objetivos, metas, y proyectos.
- Los instrumentos y procesamientos de información están en proceso de construcción, para la consolidación de la institución en un sistema integral institucional.
- Los mecanismos manuales del seguimiento y evaluación no permiten visualizar y realizar un efectivo y confiable seguimiento de los resultados institucionales.
- Los mecanismos de seguimiento y evaluación de metas y cumplimiento de objetivos se los realiza mediante registros e informes, lo cual no existe sistemas que faciliten su optimización y desempeño ya que en la actualidad, estas actividades se realizan en su mayoría de forma manual.

Así mismo se identificó la situación actual de la institución en cuanto a los resultados obtenidos en los últimos tres años, lo cual se puede observar en los siguientes indicadores y las metas alcanzadas:

IMPACTO AL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	
INDICADORES	META ALCANZADA
Número de programas de formación ejecutados	23 programas de formación ejecutados
Número de cursos de educación continua ejecutados	859 cursos de educación continua ejecutados
Número de estudiantes programas de formación	567 alumnos en los programas de formación
Número de capacitados	21.332 funcionarios capacitados
Número de postulantes	1125
Número de matriculados (estudiantes)	627
Número de graduados	40
Número de egresados	125
Número de programas ofertados (cursos CEC - SIGIAEN)	859

IMPACTO AL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	
INDICADORES	META ALCANZADA
Número de investigaciones realizadas (investigaciones)	22
Número de investigaciones publicadas indexadas	0
Número de investigaciones publicadas no indexadas	36
Número de investigaciones seleccionadas	22
Centro de documentación e información en funcionamiento	9 libros publicados, 652 libros adquiridos - 23 revistas seriadas
Cumplimiento de actividades de investigación	74% - 4 líneas de investigación implementadas 4 investigaciones ejecutadas por las Escuelas

IMPACTO AL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	
INDICADORES	META ALCANZADA
Número de docentes incorporados a la institución (tiempo completo)	70 docentes
Cumplimiento de cronograma de ampliación de la infraestructura física y	75%
Número de servidores capacitados de la institución	174

Estos indicadores y metas alcanzadas, marcan la línea base para el nuevo periodo del IAEN, lo cual es indispensable para garantizar los resultados que se buscan obtener. Más adelante se darán a conocer los indicadores de resultado que han sido planteados para alcanzar los objetivos institucionales del IAEN para el 2014 – 2017.

2.2.2. Estructura Organizacional

El Instituto de Altos Estudios Nacionales tiene la siguiente estructura organizacional de gestión por procesos, alineada con el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos principales, se integra por las siguientes unidades organizacionales:

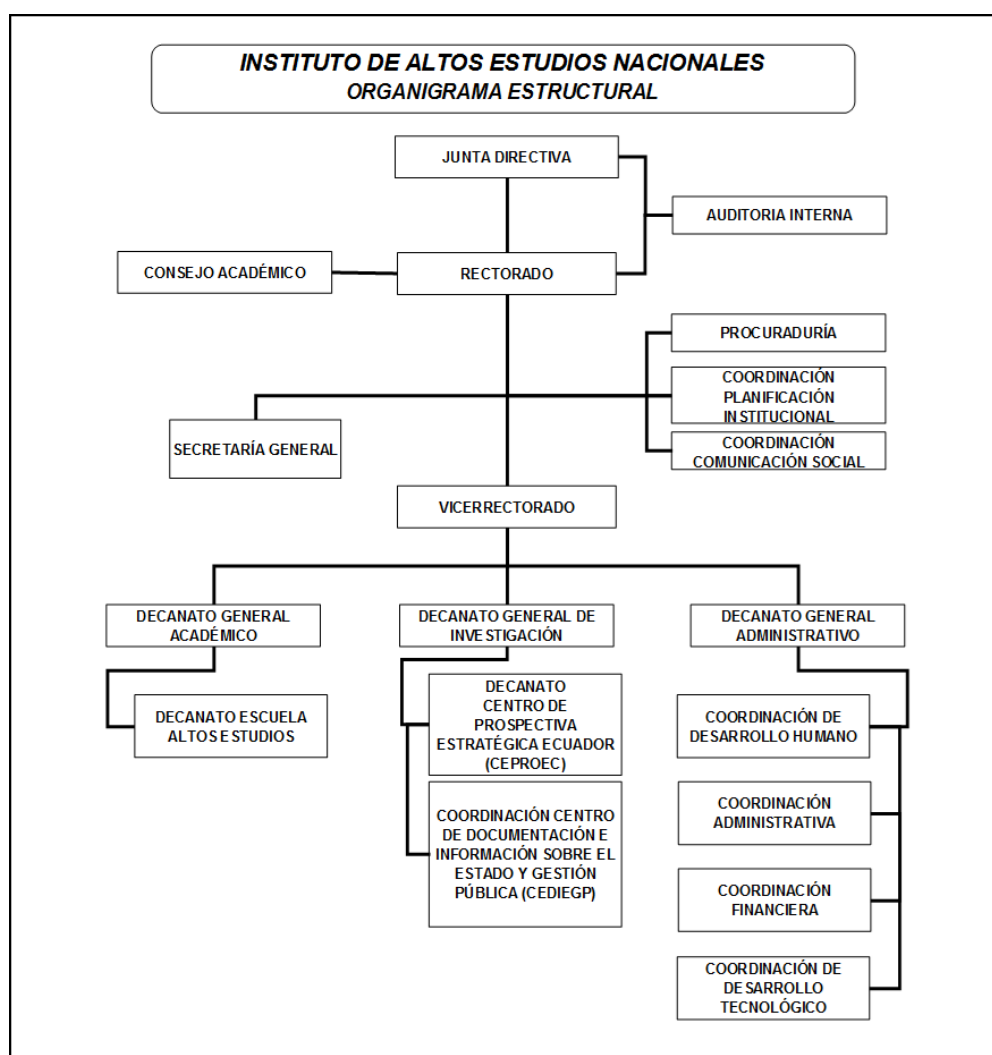
Mapa de Procesos-Estatuto Orgánico IAEN³

PROVEEDORES DEL IAEN	PROCESOS GOBERNADORES		USUARIOS EXTERENOS DEL IAEN
	JUNTA DIRECTIVA - RECTORADO - VICERRECTORADO		
	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		
	<i>DECANATO GENERAL ACADÉMICO:</i>	<i>DECANATO GENERAL INVESTIGACIÓN:</i>	
	DECANATO ESCUELA DE ALTOS ESTUDIOS	DECANATO CEPROEC - COORDINACIÓN CEDIEGP	
	PROCESOS HABILITANTES		
	PROCESOS DE ASESORÍA	PROCESOS DE APOYO LOGÍSTICO	
	AUDITORÍA INTERNA - PROCURADURÍA - PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL - COMUNICACIÓN SOCIAL	DECANATO GENERAL ADMINISTRATIVO - SECRETARÍA GENERAL	
	PROCESOS ESPECIALES		
	COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD		

³ Estatuto Orgánico IAEN

Actualmente el IAEN se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional que busca el acoplamiento de un modelo de gestión por procesos de forma articulada e integrada que vincule la gestión institucional con el direccionamiento estratégico. El fortalecimiento institucional se está constituyendo sobre la base de la nueva estructura organizacional que incorpore procesos agregadores de valor y de apoyo acoplados a las necesidades de crecimiento y transformación de la institución.

Estructura Orgánica del IAEN⁴



⁴ Estatuto Orgánico IAEN

2.2.3. Talento Humano

Para cumplir con las normativas establecidas por la ley, el Instituto de Altos Estudios Nacionales se rige bajo el reglamento de ***Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior*** donde se establece que se considerará personal académico a los profesores e investigadores titulares y no titulares de las Instituciones de Educación Superior públicas y particulares.

El IAEN para apalancar la consecución de sus objetivos institucionales cuenta con 724 profesionales en sus diferentes unidades, los mismos que están clasificados con los siguientes regímenes laborales:

RÉGIMEN LABORAL EN EL IAEN

Régimen Laboral	Número de Funcionarios
Código de Trabajo	6
Contrato de servicios ocasionales	116
Nombramientos	83
Nombramiento Provisional	4
Contrato de servicios profesionales	515
TOTAL	724
Fuente : Dirección de Desarrollo Humano	
Fecha: noviembre del 2013	

El Talento Humano de la institución es competente y calificado de acuerdo a su perfil profesional y desempeño de funciones, sin embargo, hay observaciones en cuanto a las políticas y procedimientos de la institución en manejo de políticas y procedimientos referentes a Talento Humano (plan de carrera acorde con los perfiles profesionales de formación, capacitación institucional, selección y manejo de personal incluyentes con enfoque de igualdad de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad). Algunas falencias detectadas en dichas observaciones son:

1. Falta de modelo estratégico o de gestión por procesos e integral que permita tener un mejor desempeño de actividades y funciones de cada colaborador frente a los servicios
2. Estructura de puestos fija (alta rotación)
3. Capacitación desvinculada a sus objetivos
4. Falta de evaluación de desempeño

Finalmente y de acuerdo a la tabla de régimen laboral del IAEN la mayor parte de funcionarios (515) corresponde al ***régimen de contrato de servicios profesionales***, posteriormente a tomarse

en cuenta a mencionadas observaciones, los funcionarios deberán ser analizados y evaluados para identificar distintas variables que permitan hacer una recategorización del Régimen, permitiendo de esta manera seleccionar y potencializar a todo su Talento Humano.

2.2.4. Tecnologías de la Información y Comunicaciones

El Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN para el desarrollo de sus procesos estratégicos se requiere de una infraestructura tecnológica que soporte la gestión institucional, articulando el área académica y administrativa, tomando en cuenta como elemento principal la funcionalidad de la institución, que es brindar servicio de formación y capacitación a los/as servidores públicos, articulando de una manera eficiente la docencia, la investigación científica y el pensamiento estratégico prospectivo del Estado, todo esto encaminado hacia un fortalecimiento de la Administración Pública, como Universidad de Postgrado del Estado.

La gestión tecnológica debe enmarcar estrategias clave de vinculación con la colectividad y el debate nacional abierto sobre asuntos de gobierno, política y gestión pública, fomentando de esta manera la participación con la colectividad.

Tomando en cuenta como objetivo principal la construcción de redes tecnológicas interinstitucionales que permitan generar vínculos de coordinación y cooperación que integren planes, recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos y así mejorar y fortalecer las competencias laborales de los servidores públicos. Sin embargo, existen ciertas observaciones actuales que se debe tomar en cuenta para un correcto desarrollo tecnológico y de información que permitan corregir algunas falencias detectadas.

La institución actualmente no cuenta con una infraestructura y plataforma tecnológica de soporte adecuada por lo que se genera información descoordinada, sin estandarización, control de calidad, actualizaciones no efectivas y rápidas; algunas de las causas se identifican a continuación:

- ✓ Los sistemas de información no están acordes a las necesidades de la institución y no soportan los procesos institucionales adecuadamente
- ✓ Débil comunicación institucional
- ✓ Falta de un sistema informático de gestión académica y administrativa integral y articulada
- ✓ Integración y articulación de las áreas institucionales e interinstitucionales
- ✓ Vinculación entre la planificación estratégica institucional y una planificación de TIC's

2.2.5. Procesos y Procedimientos

La administración y gestión por procesos del Instituto de Altos Estudios Nacionales, cuenta con procesos institucionales generales, definidos y documentados, sin embargo no están actualizados y no responden al nuevo enfoque estratégico institucional, a su rol, sus competencias y atribuciones. Las causas principales que responden a las siguientes carencias son:

- ✓ Desarticulación en la gestión (académica y administrativa)
- ✓ Ausencia de un modelo de gestión por procesos en la institución
- ✓ Debilidad en la normativa y herramientas internas
- ✓ Débil comunicación interna y socialización de información

En la consecución de objetivos y estrategias institucionales es imprescindible el fortalecimiento de la estructura institucional bajo un modelo de gestión que encamine a la institución al cumplimiento de su misión y hacia su visión institucional.

2.3. Análisis situacional del entorno

2.3.1. Político

Como se especifica en el Art. 280 de la Constitución de la República, 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; la inversión y la asignación de los recursos públicos; coordinando 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 sectores⁵.

Aquí se fundamenta que la ciudadanía ecuatoriana tiene legitimidad política de un mandato social y ciudadano que el Estado debe rendir cuentas⁶.

De acuerdo a lo establecido en la disposición novena de Ley Orgánica de Educación Superior - LOES, el IAEN gozará de la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica que se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas del país. El máximo órgano colegiado académico superior, presidido por el Rector, estará integrado de acuerdo a lo establecido en esta Ley, del que será parte el Secretario Técnico del Consejo Nacional de Planificación y

⁵ Constitución de la República del Ecuador

⁶ SENPLADES

Desarrollo o su delegado en representación del Presidente de la República que participará con voz y voto.

2.3.2. Económico

De acuerdo a la disposición novena de la LOES, el IAEN se regirá por esta Ley y será partícipe del presupuesto que el Estado destina a las instituciones del Sistema de Educación Superior y, a la parte proporcional de las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico-FOPEDEUPO.

En el artículo N° 59 y 60, del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas indica que los planes de inversión del presupuesto general del Estado serán formulados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Adicionalmente está estipulado la priorización de programas y proyectos de inversión, estos deberán ser contemplados en el Plan Anual de inversiones del presupuesto general del Estado de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir y a la Programación Presupuestaria cuatrienal y de conformidad con los requisitos y procedimientos que se establezcan en el reglamento de este código⁷. En el caso de las universidades y escuelas politécnicas, el otorgamiento de dicha prioridad se realizará por parte de su máxima autoridad.

2.3.3. Social

En la Constitución de la República del Ecuador el Art. 84, 85 establece que “las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán hacer efectivos los propósitos para el buen vivir y el cumplimiento de todos los derechos, que se formarán a partir del principio de la solidaridad”.

En este contexto social, la Ley Orgánica de Educación Superior establece lo siguiente:

Art. 3.- Fines de la Educación Superior.- La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

Art. 4.- Derecho a la Educación Superior.- El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia.

⁷ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Las ciudadanas y los ciudadanos en forma individual y colectiva, las comunidades, pueblos y nacionalidades tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo superior, a través de los mecanismos establecidos en la Constitución y esta Ley.

Es por esto que el Instituto de Altos Estudios Nacionales del Estado brinda sus servicios a los ciudadanos con el fin de impartir conocimiento abriendo sus puertas a la sociedad con un servicio de calidad de carácter inclusivo apoyando principalmente al crecimiento del sector público.

2.3.4. Tecnológico

En la actualidad, la tecnología cumple un rol importante dentro del desarrollo de todos los sectores de la sociedad. En la dinámica global, la innovación y el avance tecnológico, son puntos clave en un proceso de transformación y cambio. En este sentido, el actual gobierno ha enfocado sus esfuerzos para impulsar la reestructuración estatal y poder cumplir con una política pública orientada al cambio propuesto generando y brindando servicios de calidad y de punta, facilitando el desarrollo y aportando al crecimiento de la sociedad y del país.

De esta manera, la Ley de Educación Superior alineada a las estrategias y políticas de gobierno hacia el impulso de la educación como fuente de desarrollo ha establecido lo siguiente en el Art. 35.- Asignación de recursos para investigación, ciencia y tecnología e innovación.- Las instituciones del Sistema de Educación Superior podrán acceder adicional y preferentemente a los recursos públicos concursables de la pre asignación para investigación, ciencia, tecnología e innovación establecida en la Ley correspondiente.

2.4. Mapa de Actores

Los potenciales actores identificados dentro de la gestión del IAEN, son aquellos con los que la institución establece y mantiene alguna relación que inciden en el medio en el que se desenvuelve la Institución. Estos actores/as han influido en la inercia de la institución, tanto en el proceso de transformación y reestructuración institucional cuyo rol ha permitido identificar y definir las medidas necesarias para realizar con éxito sus acciones.

2.4.1. Actores Externos de la Institución

- **Consejo de Educación Superior (CES):** Planifica, regula y coordina el Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

- **Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de educación superior (CEAACES):** Norma la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad.
- **Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES):** Establece los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia. Adicionalmente, define el carácter de oficial de los datos relevantes para la planificación nacional, y define los lineamientos para la administración, levantamiento y procesamiento de la información, que serán aplicables para las entidades que conforman el sistema.
- **Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, e Innovación (SENESCYT):** Órgano rector de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior.
- **Presidencia:** Nombra rector / Representación en Consejo Académico.
- **Contraloría General del Estado:** Control el uso de los recursos públicos.
- **Ministerio de Relaciones Laborales (MRL):** Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.
- **Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH):** Articular, coordinar e impulsar las políticas públicas para la generación del conocimiento y desarrollo del talento humano.
Realizar seguimiento y evaluación a los proyectos de inversión.
- **Ministerio de Finanzas:** Órgano Rector y administrador de los recursos financieros para el desarrollo nacional con soberanía, transparencia y sostenibilidad.
- **Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad:** Seleccionar a funcionarios del servicio exterior que serán formados en la Escuela de Relaciones Internacionales.
- **Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE):** Administrador del Fondo de Becas de los Programas de formación.

- **Instituciones del Sector Público en general:** Convenios para la ejecución de programas.
- **Universidades públicas / privadas nacionales e internacionales:** Administración de becas y ayudas económicas.
- **Fundaciones y Organismos Internacionales:** Relaciones interinstitucionales para el desarrollo de actividades académicas.
- **Proveedores:** Prestan servicios a la institución para el logro de los objetivos.

2.4.2. Actores Internos de la Institución

- **Consejo Académico:** Es el órgano de coordinación, asesoría y definición de las políticas de docencia, investigación y vinculación con la colectividad del Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- **Rectorado:** Es el primer órgano ejecutivo de la institución y ejerce la representación legal del Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- **Vicerrectorado:** Es la segunda autoridad ejecutiva de la institución.
- **Decanato General Académico:** Es el responsable del área de docencia y tiene como misión diseñar y ejecutar programas de formación y capacitación del servidor público, para ser impartidos de manera directa o a través de alianzas con las universidades ecuatorianas y los centros de enseñanza del país.
- **Dirección de Estudiantes:** Administrar, custodiar y comunicar la información relativa al sistema académico de la Institución.
- **Dirección de Bienestar Estudiantil:** Responsable de garantizar el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los y las estudiantes en el marco de la misión del Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- **Dirección de Desarrollo Pedagógico:** Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- **Decanato General de Investigación:** Responsable del área de investigación y tiene como misión proponer líneas de investigación; generar y aplicar políticas de diseño y ejecución de proyectos de investigación sobre gobierno y administración pública; propiciar el

debate nacional sobre gestión y políticas públicas; dar asesoría sobre pensamiento y gestión estratégica del sector público; difundir estudios, fuentes documentales e información sobre gobierno y administración pública.

- **Centro de Documentación e Información / Editorial:** Rescatar, adquirir, procesar, catalogar y poner a consulta fuentes documentales y de información sobre gobierno y administración pública. Apoyo en la elaboración, diseño, impresión de productos didácticos, bibliográfica y edición y publicaciones institucionales.
- **Decanato del Centro de Prospectiva Estratégica:** Impulsar proyectos de investigación sobre gobierno y administración pública, con alcance prospectivo; promover el debate nacional sobre gestión y políticas públicas; brindar asesoría sobre temas estratégicos de conducción del Estado; y generar un plan editorial con publicaciones sobre gobierno y administración pública.
- **Decanato General Administrativo:** Integrar, interrelacionar y administrar los recursos humanos, administrativos, financieros y tecnológicos, con miras a optimizar su coordinación y sus procesos internos obteniendo mejoras en la calidad y el costo de sus servicios.
- **Dirección Administrativa:** Proporcionar servicios administrativos y de infraestructura básica necesaria para el normal funcionamiento de la institución.
- **Dirección Financiera:** Administrar los recursos financieros asignados a la institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones
- **Dirección de Talento Humano:** Dotar de recurso humano calificado y motivado para la prestación de los servicios institucionales, y dar asesoría y apoyo en la optimización de la estructura organizacional y de los procesos internos de la institución.
- **Dirección Tecnológica:** Dotar de servicios de redes de comunicación e informáticos, y de brindar soporte técnico a los distintos procesos y áreas administrativas de la institución.
- **Secretaría General:** Ejercer la Secretaría de la Junta Directiva y el Consejo Académico, gestionar el sistema de archivos académicos y administrativos de la documentación oficial que ingresa y sale de la institución, así como dar asesoría y soporte en el manejo de la correspondencia del Rectorado del Instituto de Altos Estudios Nacionales.

- **Procuraduría:** Proporcionar servicios de asesoría jurídica y de soporte legal a la institución, en los campos académico, de investigación, vinculación con la colectividad y administrativo.
- **Dirección de Planificación:** Es el órgano que alinea y ajusta los planes estratégicos y operativos de la institución a los planes nacionales de desarrollo, y tiene como misión asesorar a las autoridades en el diseño y la ejecución de objetivos, políticas y estrategias de los planes de gestión y desarrollo del Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- **Dirección de Comunicación:** Dotar de servicios de comunicación externa e interna institucionales, y efectuar labores de relaciones públicas y protocolo de la institución.
- **Auditoría Interna:** Asesorar a las autoridades, con sujeción a las leyes y normas de auditoría de general aceptación, en el control interno de sistemas y procesos internos, a través de una participación activa y preventiva en su campo de competencia e informando oportunamente para fortalecer la transparencia y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Escuelas Académicas (EGAP, EEEYS, ECYD, ERI):** Preparar y ejecutar programas académicos en el ámbito de especialización de cada escuela orientados a la formación y la capacitación principalmente de los servidores públicos.
- **Centro de Educación Continua (CEC):** Preparar y ejecutar cursos de educación continua
- **Coordinador Académico:** Asegurar la gestión de los programas académicos, coordinación y vinculación con el equipo docente.
- **Docentes:** Ejecución de cátedras e investigación, acompañamiento a estudiantes, control de sílabos, notas, proyectos, coordinación, tutorías, lectorías y evaluaciones, seguimiento estudiantil.
- **Estudiantes:** Participar en instancias de cogobierno, usuarios de los servicios del IAEN (beneficiarios).

2.5. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA, permite realizar un diagnóstico de la situación de la Institución, en cuanto a los factores positivos y negativos, internos y externos que permitirán elaborar un estudio estratégico de la Institución para poder delinear y definir las estrategias que conlleven al logro efectivo de las metas y objetivos institucionales.

Este análisis representa una primera radiografía de la institución, que permite examinar los factores relevantes tanto en la situación interna (Fortalezas y Debilidades) y su interacción con el entorno (Oportunidades y Amenazas) en el cual se desenvuelve y guiará el accionar de la institución.

- Involucramiento de las autoridades de la institución y apoyo para la gestión
- Compromiso, solidaridad y trabajo en equipo
- Existe la propuesta de una nueva estructura organizacional
- Existencia de un equipo profesional y humano multidisciplinario con experiencia y conocimiento
- Inicio de proyectos específicos de fortalecimiento tecnológico (Centralización de servicios, Unidad Virtual)
- Oferta académica de calidad consistente con la política pública, dirigida principalmente a un grupo objetivo existente e identificado (servidores públicos e instituciones públicas)
- Trayectoria Institucional histórica con más de cuarenta años en el sector
- Ser la única universidad de postgrado del Estado (pública), especializada en servicios académicos en el ámbito público
- Infraestructura propia
- Existencia de convenios interinstitucionales e internacionales

FORTALEZAS



- Falta de instrumentos técnicos actualizados como: manuales de procesos, manual de puestos, estatutos, normativas internas
- La planificación, objetivos y metas son cumplidos parcialmente
- Mecanismos de socialización ineficientes e inadecuado
- Sistemas tecnológicos no son suficientes, existe falta de aplicativos para apalancar los procesos
- Infraestructura en mal estado, insuficiente e inadecuada
- Resistencia al cambio
- Bajo nivel de calidad de servicio al usuario interno y externo
- Ruptura y falta de articulación entre equipos de trabajo interdepartamentales
- No se cuenta con la suficiente capacidad instalada de docentes
- Inexistencia de proyectos de responsabilidad social
- Falta inclusión laboral a personas con discapacidad
- Alta rotación e inestabilidad institucional
- Pocos programas de formación
- Falta de políticas y altos costos de las tarifas establecidas (tasas de aranceles)
- Ausencia de política de investigación
- Condiciones adversas para realizar investigación
- La estrategia comunicacional interna y externa es débil
- Conflictos internos: deficiente comunicación, incertidumbre, mal ambiente laboral, inestabilidad, irrespeto.
- Falta de seguimiento ex post a graduados
- Prestigio e imagen institucional actual deteriorado
- Falta de posicionamiento en el ámbito académico a nivel nacional
- Falta de fortalecimiento del personal capacitado y profesional
- Falta de desarrollo de una oferta académica (programas académicos de formación y capacitación) consolidada
- Ausencia de una cultura de evaluación y control (auditoría) que apalancen la calidad de los procesos

DEBILIDADES



- Políticas y estrategias del gobierno enfocadas en el fortalecimiento del sector de la Educación Superior y la capacitación y perfeccionamiento del servidor público
- Leyes que respaldan a la Institución para la formación de servidores públicos (Decreto Ejecutivo 502 que reconoce al IAEN como la única universidad para la capacitación y formación de los servidores públicos)
- Existencia y apertura a convenios interinstitucionales y alianzas institucionales a nivel nacional e internacional
- Existencia de preferencias económicas específicas para la adquisición de tecnología (software y servicios con fines académicos)
- Crecimiento del sector público y existencia de una demanda potencial creciente a nivel nacional
- Existencia de tecnología adaptable como plataformas y sistemas virtuales educativos de apoyo (existencia y acceso a nuevas modalidades de estudio como educación virtual)
- Requerimientos permanentes derivados de las necesidades institucionales de transformación del Estado y la Administración Pública
- La democratización de la educación superior y del servicio público es una oportunidad para la Institución
- Proceso de cambio demanda una expectativa de cambio
- La Constitución y la nueva institucionalidad posibilitan el cambio del diseño de políticas públicas y en la formación de los servidores públicos
- El entorno del Sector Educativo de nivel superior actual impulsa el desarrollo del conocimiento e investigación
- Cambio de la matriz productiva desde la educación

OPORTUNIDADES



- Insuficiente oferta de docentes con competencias y perfiles profesionales de acuerdo a las exigencias académicas y legales.
- Aumento de competencia a nivel de educación superior
- Dependencia de terceros para la aprobación de la nueva estructura orgánica, estatuto orgánico y otros instrumentos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales
- El entorno económico actual de la institución es complejo por la dependencia económica (FOPEDEUPO y de proyectos de inversión) y cambios o disminución del presupuesto o no asignación de recursos por parte de las instituciones correspondientes
- Existencia de inseguridad informática
- Intervención de fuerzas políticas u otras instituciones públicas
- Inestabilidad de las autoridades gubernamentales (máxima autoridad nombrada por el Presidente de la República de turno)
- Cambio de directrices que impacta en la transformación del sector
- Falta de un Régimen Especial

AMENAZAS



3. DESARROLLO DEL PLAN INSTITUCIONAL

3.1. El proceso de Planificación

El proceso de la planificación institucional según SENPLADES es “diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de desigualdades y brechas de género, étnico, culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previniendo los recursos necesarios para el efecto”⁸. Por lo tanto, es un instrumento integral que enmarca el camino y orienta a la organización a su razón de ser y hacer en un proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas⁹.

⁸ *Guía metodológica de Planificación Institucional*, SENPLADES

⁹ *Ibíd.*, pág. 14

El ciclo de planificación comprende tres fases: formulación, implementación y el seguimiento y evaluación¹⁰. Este proceso empieza con el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados (entorno interno y externo). A continuación, se determina el marco estratégico de la institución a través de la definición de los elementos orientadores (misión, visión y valores institucionales) para determinar objetivos estratégicos, metas, y estrategias claras y bien definidas, alineadas y sustentadas en la Política Pública. La planificación Institucional ayudará a determinar mecanismos y procesos de eficiencia que ayudarán a dar seguimiento y fácilmente rendir evaluaciones y medir la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que brinda la institución a la ciudadanía (usuarios); para alcanzar correctamente los objetivos y metas plasmadas en la planificación institucional vigente mediante el desarrollo e implementación de dichos programas y proyectos.

Es por esto que el Instituto de Altos Estudios Nacionales en cumplimiento de la normativa legal y las directrices del órgano rector de Planificación Nacional inicia el proceso de planificación institucional del próximo periodo que comprende de 2014-2017, en un proceso dinámico, flexible, realista e incluyente con la participación integral de las diferentes áreas de la institución, haciendo del Plan Institucional un instrumento participativo, inclusivo y concertado. La Planificación Institucional abrió un espacio de participación que generó una apropiación y compromiso de toda la institución como parte del proceso de transformación actual en el que están inmersos todos los sectores de la sociedad.

El proceso de planificación institucional involucra el desarrollo de los siguientes ámbitos:

3.2. Elementos orientadores de la Institución

Mediante los elementos orientadores se determina el camino hacia donde ambiciona ir la institución, alineándose las acciones a los objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir y cumpliendo con el rol encomendado mediante la Ley Orgánica de Educación Superior, como Universidad de Postgrado del Estado.

Los Elementos Orientadores están estructurados por la misión, la visión y los valores institucionales definidos a continuación:

¹⁰ *Ibíd.*, pág.13

3.2.1. Misión

Formar, capacitar y brindar educación continua, principalmente a las y los servidores públicos; investigar y generar pensamiento estratégico, con visión prospectiva sobre el Estado y la Administración Pública; desarrollar e implementar conocimientos, métodos y técnicas relacionadas con la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las políticas y la gestión pública.¹¹




3.2.2. Visión

Ser la Universidad líder en la región en formación de postgrado y educación continua en torno a las áreas temáticas de Estado, Gobierno y Administración Pública, así como en el desarrollo de investigación y difusión de pensamiento estratégico y prospectivo para el Estado, a fin de satisfacer las necesidades del servicio público en los próximos 5 años. (Modificada mediante resolución del Consejo Académico Nro. RES-S004/Nro.022/2014 del 17 de marzo de 2014)

3.2.3. Valores Institucionales

Los valores institucionales son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables que guían la gestión de la institución. La orientación y cultura institucional se desprende de la definición de los valores y del compromiso de sus colaboradores. Por lo tanto, los valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional y promueven el cambio de pensamiento del talento humano acoplado a los elementos orientadores de la institución, como parte de la inspiración y pauta de comportamiento y de gestión.

A partir de la definición de la misión y visión institucional se han vislumbrado los siguientes valores institucionales del IAEN:

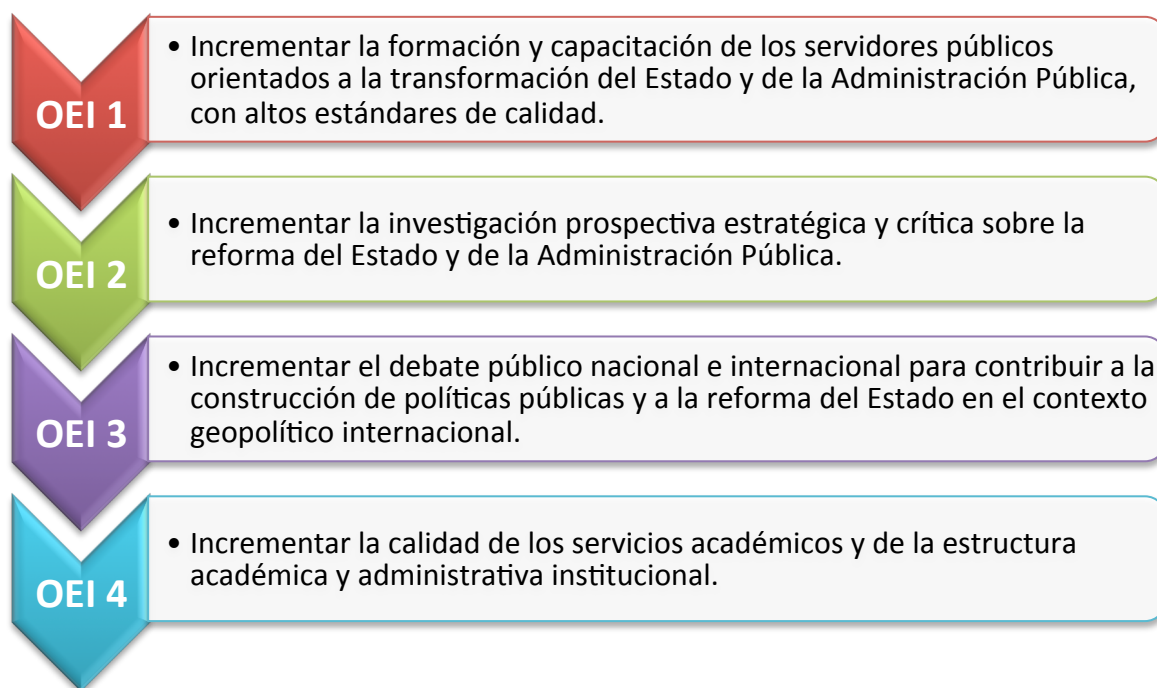
-  *Compromiso*
-  *Solidaridad*
-  *Respeto*
-  *Cooperación*
-  *Honestidad*
-  *Responsabilidad*
-  *Lealtad*
-  *Ética pública y académica*

¹¹ Ley Orgánica de Educación Superior-LOES, Disposición General Novena

3.2.4. Objetivos estratégicos Institucionales

El Instituto de Altos Estudios Nacionales plantea los objetivos estratégicos institucionales desde los resultados que la institución desea alcanzar en un período determinado de tiempo (mediano y largo plazo), estableciendo hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. El planteamiento y el logro de sus objetivos estratégicos deben responder a su naturaleza institucional así como a la Constitución de la República, el Plan Nacional para el Buen Vivir y la Política Pública de Estado de acuerdo al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas como Institución.

Los objetivos estratégicos institucionales se han establecido sobre los puntos relevantes de la misión como Universidad de Postgrado del Estado, su rol participativo en la transformación del Estado ecuatoriano, el pensamiento prospectivo de la Administración Pública, la formación y capacitación de los/as servidores públicos y su vinculación con la sociedad. Son objetivos que responden a los logros que quiere alcanzar hacia el cambio sustancial institucional, tomando en cuenta prioridades y resoluciones estimadas, que se traducen en los siguientes objetivos:



El fin de dichos objetivos es fortalecer, mejorar y crear todos los elementos necesarios y primordiales que ayudarán al crecimiento tanto de la Institución como de los servidores públicos, impulsando de esta manera al desarrollo del sector público y del Estado.

3.2.5. Mapa estratégico

La elaboración del Mapa Estratégico de la institución recoge los puntos y elementos de relevancia que conforman la estructura de la estrategia institucional.

En primera instancia, un elemento importante son los objetivos estratégicos institucionales que enmarcan los ámbitos de acción a través del análisis de las estrategias que permitirán tener un mejor enfoque que profile las líneas de acción como institución.

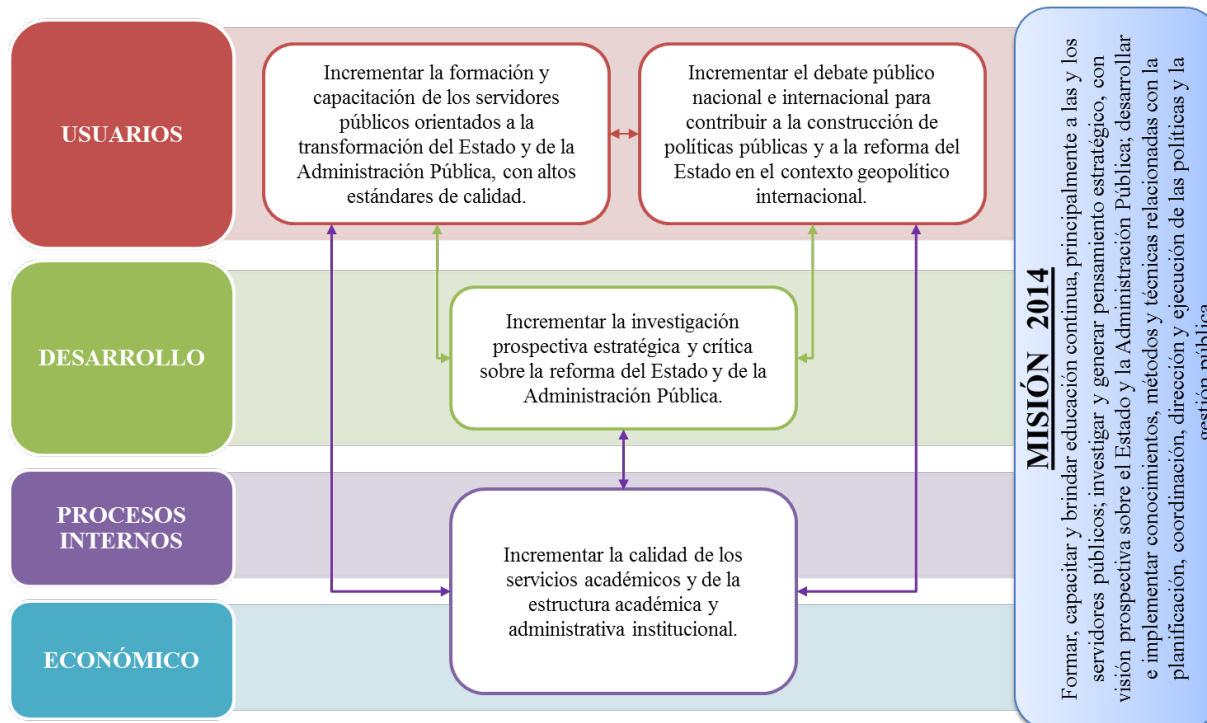
Esencialmente, el mapa estratégico constituye el proceso de planificación enfocado a la articulación de los objetivos estratégicos en perspectivas fundamentales enmarcados en la visión y misión de la institución. Para la formulación del mapa estratégico, se ha tomado en cuenta el análisis situacional de la institución y tener una visión clara tanto del macro y micro entorno. En este caso, la Matriz FODA es la herramienta que establece las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución tomando en cuenta las competencias y atribuciones otorgadas a la misma. Una vez obtenida dicha información se realiza la formulación de objetivos y sus correspondientes indicadores para medir su correcto cumplimiento y a su vez definir estrategias institucionales que ayudarán alcanzar los objetivos planteados.

Dichos objetivos permitirán el desprendimiento de varios proyectos y programas que se ajusten a la realidad emergente del IAEN en el periodo 2014-2017, enmarcados esencialmente en la realidad situacional y presupuestaria de la institución.

Una vez que se conozca todos los elementos principales se plasman en el Mapa Estratégico, dividido en 4 perspectivas fundamentales que son: Usuarios, Desarrollo, Procesos Internos, y económicos; lo que permite identificar con mayor claridad el enfoque de cada objetivo tomando en cuenta siempre la razón de ser de la Institución.

VISIÓN 2014

Ser la red de Altas Escuelas de Administración Pública del nuevo modelo de Estado democrático, plurinacional, intercultural y participativo, que contribuya al proyecto de transformación estructural del país, creando un espacio académico e investigativo así como un laboratorio de pensamiento estratégico sobre el Estado y la coyuntura nacional y regional, sin descuidar sus vínculos con la sociedad.



3.2.6. Formulación de Indicadores y metas

Los indicadores y metas se definieron de acuerdo a cada objetivo estratégico. Los indicadores resultan de la definición de variables críticas¹² para cada objetivo y a partir del mismo se establecieron las metas con las que se evaluará el cumplimiento de los objetivos. Para determinar el avance de los objetivos estratégicos institucionales se definirán indicadores intermedios o de resultado¹³ que permitirá medir su evolución directa o indirecta.

De acuerdo a los diferentes objetivos estratégicos identificados se han determinado los siguientes indicadores:

¹² Se considera variable crítica aquella que permite corroborar el logro de los objetivos (metodología de planificación institucional SENPLADES)

¹³ Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento de la realización de una acción (SENPLADES y Ministerio de Finanzas, 2011: 32)

OBJETIVO 1: Incrementar la formación y capacitación de los servidores públicos orientados a la transformación del Estado y de la Administración Pública, con altos estándares de calidad.

ESTRATEGIAS

- Desarrollar nuevos mecanismos para la formación y educación continua
- Diversificar la oferta académica según modalidades de estudio
- Aumentar la planta docente de calidad
- Desarrollar un modelo de "Plan de carrera del servidor público"

INDICADORES

- Porcentaje de eficiencia terminal de formados (**Meta: 80%**)
- Porcentaje de eficiencia terminal de capacitados (**Meta: 80%**)

OBJETIVO 2: Incrementar la investigación prospectiva estratégica y crítica sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.

ESTRATEGIAS

- Construir el nuevo sistema de investigación de la universidad
- Crear un modelo de información pública interinstitucional basada en la investigación que contribuya a la toma de decisiones políticas

INDICADORES

- Porcentaje de investigaciones ejecutadas (**Meta: 90%**)

OBJETIVO 3: Incrementar el debate público nacional e internacional para contribuir a la construcción de políticas públicas y a la reforma del Estado en el contexto geopolítico internacional.

ESTRATEGIAS

- Ejecutar eventos académicos (congresos, seminarios, talleres, entre otros) de acuerdo a la realidad nacional e internacional
- Potencializar el relacionamiento institucional para generar y consolidar el pensamiento estratégico y prospectivo

INDICADORES

- Porcentaje de eventos ejecutados (**Meta: 90%**)
- Porcentaje de ponencias y artículos presentados en eventos académicos (**Meta: 90%**)

OBJETIVO 4: Incrementar la calidad de los servicios académicos y de la estructura académica y administrativa institucional.

ESTRATEGIAS

- Mejorar la comunicación interna y externa
- Desarrollar y/o adquirir soluciones TIC's que apoyen a la gestión institucional
- Implementar herramientas para la postulación y selección de docentes
- Desarrollar y actualizar la Normativa Interna, Sistema Integrado de Gestión e instrumentos de Fortalecimiento Institucional
- Potencializar la planta administrativa

INDICADORES

- Porcentaje de docentes a tiempo completo incorporados (**Meta: 90%**)
- Porcentaje de normativas aprobadas (**Meta: 100%**)
- Porcentaje de espacio de trabajo por estudiante (**Meta: 85%**)
- Porcentaje de procesos académicos automatizados (**Meta: 65%**)

3.2.7. Alineación de Objetivos Estratégicos Institucionales

Para el cumplimiento del Art. 280 de la Constitución de la República que establece que *la programación y la ejecución del Presupuesto del Estado carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores*, los objetivos estratégicos institucionales se alinean a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir así como a sus políticas según el cuadro a continuación:



Objetivo Estratégico Institucional

Incrementar la formación y capacitación de los servidores públicos orientados a la transformación del Estado y de la Administración Pública, con altos estándares de calidad.

Incrementar la investigación prospectiva estratégica y crítica sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.

Incrementar el debate público nacional e internacional para contribuir a la construcción de políticas públicas y a la reforma del Estado en el contexto geopolítico internacional.

Incrementar la calidad de los servicios académicos y de la estructura académica y administrativa institucional.

Alineación a Políticas Sectoriales PS

P2: Incrementar la calidad y cobertura de los servicios de educación con pertinencia cultural y/o territorial.

P3: Incrementar el acceso y la participación de la cultura, las ciencias, la investigación y las TIC en el marco de la construcción de la Sociedad del Conocimiento justa y solidaria.

P3: Incrementar el acceso y la participación de la cultura, las ciencias, la investigación y las TIC en el marco de la construcción de la Sociedad del Conocimiento justa y solidaria.

P2: Incrementar la calidad y cobertura de los servicios de educación con pertinencia cultural y/o territorial.

3.2.8. Identificación de programas y proyectos

Para el logro de los objetivos estratégicos planteados se ha identificado programas y proyectos institucionales. Los programas responden a cada objetivo estratégico institucional y constituye un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica temporal, afinidad y complementariedad. La organización de los proyectos por programas permite la flexibilidad de acuerdo a necesidades cambiantes y/o situaciones contingentes y lograr el objetivo de forma efectiva.

Los programas y proyectos definidos a continuación responden a las causas de problemas identificados y las estrategias para lograr cada objetivo institucional planteado.

PROGRAMAS Y PROYECTOS

OBJETIVO 1:

Incrementar la formación y capacitación de los servidores públicos orientados a la transformación del Estado y de la Administración Pública, con altos estándares de calidad.

PROGRAMA 1 - OEI 1

- Programa de desarrollo, rediseño e implementación del modelo de formación y capacitación con altos estándares de calidad

PROYECTOS PROGRAMA 1 - OEI 1

- Diseño e implementación del nuevo modelo de formación y educación continua
- Diseño e implementación del programa de formación y capacitación en Economía Pública y Sectores Estratégicos
- Diseño e implementación del programa de formación y capacitación en estado y administración pública
- Diversificación e implementación de la nueva oferta académica en Estudios Estratégicos
- Desarrollo e implementación de la nueva oferta académica en Derecho y Justicia
- Diseño e implementación del programa de formación y capacitación en Políticas Sociales para el Buen Vivir
- Diversificación e implementación de la nueva oferta académica en Relaciones Internacionales
- Fomento del Bienestar Estudiantil, becas académicas y asistencia financiera para los estudiantes
- Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de los Gobiernos Parroquiales del Ecuador
- Germánico Salgado para la capacitación del Sector Público
- Diversificación e implementación de la nueva oferta de educación continua
- Fortalecimiento de las capacidades de la planta docente
- Vinculación con la colectividad

OBJETIVO 2:

Incrementar la investigación prospectiva estratégica y crítica sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.

PROGRAMA 1 - OEI 2

- Programa de investigación académica-científica local y regional 2014-2017

PROYECTOS PROGRAMA 1 - OEI 2

- Análisis Sociohistórico y/o Estratégico sobre el Estado y la Administración Pública, así como de su Reforma
- Diseño e implementación de líneas de investigación
- Observatorio estratégico y de seguridad e instancias de formación bajo el contexto de UNASUR
- Construcción del observatorio de estudios urbanos y regionales para la gestión de las ciudades del Buen Vivir

OBJETIVO 3:

Incrementar el debate público nacional e internacional para contribuir a la construcción de políticas públicas y a la reforma del Estado en el contexto geopolítico internacional.

PROGRAMA 1 - OEI 3

- Programa de potencialización del debate para la reforma del Estado

PROYECTOS PROGRAMA 1 - OEI 3

- Socialización y fomento de la formación, capacitación e investigación mediante el debate público nacional e internacional

OBJETIVO 4:

Incrementar la calidad de los servicios académicos y de la estructura académica y administrativa institucional.

PROGRAMA 1 - OEI 4

- Programa de Fortalecimiento Institucional

PROYECTOS PROGRAMA 1 - OEI 4

- Innovación tecnológica
- Fortalecimiento institucional
- Diseño e implementación del nuevo modelo institucional

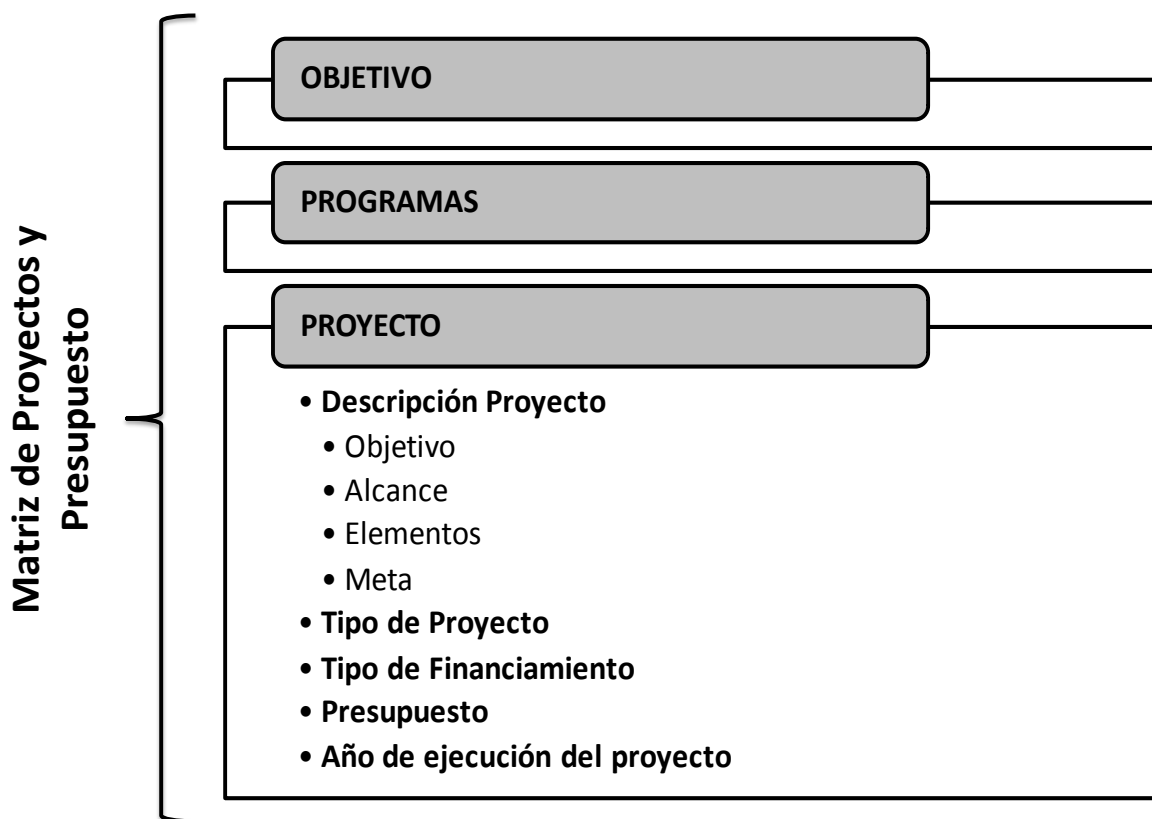
PROGRAMA 2 - OEI 4

- Programa de apoyo a la gestión académica

PROYECTOS PROGRAMA 2 - OEI 4

- Centro de documentación e información sobre Estado y Gestión Pública
- Fomento del sistema de editorial y publicaciones
- Fortalecimiento de la biblioteca

La descripción de cada uno de los proyectos definidos se da a conocer en la Matriz PPPP en el siguiente punto, en el cual se detallan los siguientes elementos:



3.3. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE POLÍTICA PÚBLICA

La Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) es un instrumento orientador de la gestión institucional en la cual se reflejará en línea a la planificación la programación de mediano plazo, con las metas esperadas y las líneas de acción para el período del 2014 al 2017 y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo. De esta forma se logrará asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los programas, proyectos y actividades del IAEN.

A continuación se da a conocer mencionada Matriz PPPP:

Matriz PPPP - Parte 1.1:

Programa	Proyecto	Descripción del Proyecto	Vigencia del Proyecto	Tipo de Proyecto	Presupuesto	Tiempo de Ejecución del Proyecto	Área Responsable
1. PROGRAMA DE DESARROLLO, REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN CON ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE FORMACIÓN Y EDUCACIÓN CONTINUA	<p>Contar con un nuevo modelo de formación y capacitación con procesos, metodologías y herramientas.</p> <p>Desde el rediseño hasta la implementación de modelo educativo y la evaluación</p> <p>1. Diseño del nuevo modelo de formación y de educación continua del IAEN</p> <p>2. Implementación del nuevo modelo</p> <p>Implementar en un 90% el modelo estandarizado</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 345.000,00	Hasta Diciembre 2017	DGA
	2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ECONOMÍA PÚBLICA Y SECTORES ESTRATÉGICOS	<p>Diseñar y desarrollar programas de formación en el campo de la economía pública y sectores estratégicos</p> <p>Desde el diseño hasta la implementación del programa de formación y educación continua</p> <p>1. Diseño e implementación de programas de formación en economía social y solidaria, administración tributaria, empresas públicas</p> <p>2. Diseño e implementación de cursos superiores de educación continua en economía social y solidaria</p> <p>Desarrollo de los programas en un 80%</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 1.000.000,00	Hasta Diciembre 2017	EGAP
	3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ESTADO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	<p>Diseño e implementación del modelo y programas de formación y capacitación en Estado y Administración Pública</p> <p>Desde el diseño del modelo hasta la implementación de programas</p> <p>1. Diseño e implementación del programa de formación profesionalizante para la administración descentralizada del Estado</p> <p>2. Diseño e implementación de cursos de educación continua para la administración descentralizada del Estado</p> <p>3. Diseño e implementación de programas de formación de investigación en administración pública-políticas públicas-ciencia política</p> <p>Implementar en un 80% el programa</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 1.180.000,00	Hasta Diciembre 2017	EGAP
	4. DIVERSIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA OFERTA ACADÉMICA EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS	<p>Formar y capacitar a profesionales con visión y pensamiento estratégico en las áreas de Seguridad Humana, Estudios Estratégicos, y Soberanía, Paz, Seguridad y Defensa</p> <p>El proyecto inicia desde el diseño de los programas hasta la ejecución de los mismos</p> <p>1. Diseño e implementación de programas de formación en estudios estratégicos</p> <p>2. Diseño e implementación de cursos superiores de educación continua en estudios estratégicos</p> <p>Cumplir el 80% de los programas aprobados y ejecutados</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 946.415,60	Hasta Diciembre 2017	EEEYS
	5. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA OFERTA ACADÉMICA EN DERECHO Y JUSTICIA	<p>Formar en cuarto nivel y capacitar a funcionarios y funcionarias públicas en base al marco jurídico político vigente a través de programas académicos</p> <p>Desde el diseño de la oferta académica hasta la implementación y ejecución de los programas</p> <p>1. Diseño e implementación de programas de formación en derecho y justicia</p> <p>2. Diseño e implementación de cursos superiores de educación continua en derecho y justicia</p> <p>80% de programas de formación y capacitación implementados, sobre la base del marco jurídico-político vigente, destinados a funcionarios/as públicos</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 1.000.000,00	Hasta Diciembre 2017	ECYD
	6. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN POLÍTICAS SOCIALES PARA EL BUEN VIVIR	<p>Diseñar y desarrollar el programa de formación profesionalizante y educación continua en políticas sociales</p> <p>Desde el diseño hasta la implementación del programa de formación y educación continua</p> <p>1. Diseño e implementación de programas de formación en políticas sociales</p> <p>2. Diseño e implementación de cursos superiores de educación continua en políticas sociales (salud-educación)</p> <p>80% del diseño de programas y cursos en diciembre 2014 / 100% implementación programas y cursos en diciembre 2015</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 720.000,00	Hasta Diciembre 2017	EGAP
	7. DIVERSIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA OFERTA ACADÉMICA EN RELACIONES INTERNACIONALES	<p>Formar y capacitar a profesionales con visión y pensamiento estratégico en las áreas de Relaciones Internacionales</p> <p>El proyecto inicia desde el diseño de los programas hasta la ejecución de los mismos</p> <p>1. Diseño e implementación de programas de formación en relaciones internacionales</p> <p>2. Diseño e implementación de cursos superiores de educación continua en relaciones internacionales</p> <p>Cumplir el 80% de los programas aprobados y ejecutados</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 1.000.000,00	Hasta Diciembre 2017	ERI

Matriz PPPP - Parte 1.2:

Programa	Proyecto	Descripción del Proyecto	Vigencia del Proyecto	Tipo de Proyecto	Presupuesto	Tiempo de Ejecución del Proyecto	Área Responsable	
1. PROGRAMA DE DESARROLLO, REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN CON ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	8. FOMENTO DEL BIENESTAR ESTUDIANTIL, BECAS ACADÉMICAS Y ASISTENCIA FINANCIERA PARA LOS ESTUDIANTES DEL IAEN	Brindar a los estudiantes el apoyo oportuno y pertinente en la gestión administrativa-académica, a través de un servicio efectivo Desde el momento de identificación de los servicios y beneficios académicos hasta el seguimiento y ejecución de los mismos 1. Gestión Académica 2. Servicios de Bienestar Estudiantil 3. Becas y ayudas económicas Implementar en un 75% el proyecto de fomento de bienestar estudiantil, hasta el 2017	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 4.000.000,00	Hasta Diciembre 2017	DGA	
	9. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS GOBIERNOS PARROQUIALES DEL ECUADOR	Fortalecer la institucionalidad y desarrollar las capacidades de los Gobiernos Parroquiales Inicia con el Diseño del sistema de capacitación de los funcionarios y termina con el diseño de indicadores 1. Diseñar el sistema de capacitación de los funcionarios y autoridades de los Gobiernos Parroquiales Rurales 2. Elaborar textos, guías y paquetes pedagógicos para cada uno de los cuatro ejes temáticos (político, gestión administrativa, organización territorial, herramientas de apoyo a la gestión) 3. Conformar la red de universidades para la educación continua del talento humano del gobierno parroquial 4. Promocionar y difundir los cursos de capacitación para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de los gobiernos parroquiales del Ecuador 5. Diseñar los indicadores de desempeño parroquial 25.200 funcionarios de los gobiernos autónomos parroquiales fortalecidos en sus capacidades dentro de las temáticas ofertadas	De arrastre	Inversión	\$ 4.592.100,00	Hasta Diciembre 2016	CEC	
	10. GERMÁNICO SALGADO PARA LA CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO	Brindar capacitación y educación continua a las servidoras y servidores públicos del país acorde a las competencias que determina la Constitución para alcanzar el Buen Vivir Diseño y actualización del material académico hasta brindar una oferta académica 1. Brindar una oferta académica orientada a la innovación, eficiencia y eficacia de la gestión del sector público 2. Diseñar y actualizar material académico basado en las nuevas competencias del Estado 3. Promocionar y difundir el programa Germánico Salgado a nivel país 20.000 servidores y servidoras públicos capacitados	De arrastre	Inversión	\$ 5.544.693,00	Hasta Diciembre 2016	CEC	
	11. DIVERSIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA OFERTA DE EDUCACIÓN CONTINUA	Implementar el nuevo modelo de educación continua enfocada a la excelencia del servidor público Inicia con el diagnóstico de necesidades y termina con la implementación del nuevo modelo 1. Diagnosticar las necesidades y tendencias de educación continua 2. Diseñar los cursos de educación continua 3. Implementar cursos de Educación Continua Implementar en un 80% los cursos	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 7.000.000,00	Hasta Diciembre 2017	CEC	
	12. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LA PLANTA DOCENTE DEL IAEN	Potencializar las capacidades y los procesos de enseñanza y aprendizaje enfocados al ejercicio docente Desde el momento de la contratación hasta su salida 1. Levantamiento de diagnóstico real de las necesidades de capacitación docente 2. Diseñar y socializar el plan de capacitación docente 3. Auspicio para la formación de cuarto nivel (PhD) 4. Intercambio docente 5. Consolidación y fortalecimiento de la planta docente Implementar en un 75% el proyecto de fortalecimiento	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 7.000.000,00	Hasta Diciembre 2017	DGA	
	13. VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	Establecer mecanismos de vinculación con la colectividad Desde el diseño de la política de vinculación hasta la implementación de las mismas 1. Diseño de las políticas y normativas para fomentar la vinculación del IAEN con la colectividad 2. Identificación de las necesidades de vinculación con la colectividad 3. Implementación de las actividades de vinculación 4. Diseño e implementación del Modelo de Seguimiento a graduados Implementar al 75% las políticas de vinculación con la colectividad	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 450.000,00	Hasta Diciembre 2017	Vicerrectorado	
	TOTAL OE1 - INVERSIÓN:					\$ 10.136.793,00		
	TOTAL OE1 - FONDOS INSTITUCIONALES:					\$ 24.641.415,60		
	TOTAL OE1:					\$ 34.778.208,60		

Matriz PPPP - Parte 2:

OBJETIVO 2:		Incrementar la investigación prospectiva estratégica y crítica sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.					
Programa	Proyecto	Descripción del Proyecto	Vigencia del Proyecto	Tipo de Proyecto	Presupuesto	Tiempo de Ejecución del Proyecto	Área Responsable
1. PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA-CIENTÍFICA LOCAL Y REGIONAL 2014-2017	1. ANALISIS SOCIOHISTÓRICO Y/O ESTRATÉGICO SOBRE EL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ASÍ COMO DE SU REFORMA	Fortalecer la Administración Pública del Estado ecuatoriano siendo actores permanentes de los procesos gubernamentales Desde la identificación y participación en espacios de decisión hasta el aporte, implementación, publicación y difusión del aporte académico 1. Diagnóstico técnico y legal 2. Investigaciones sobre políticas sociales (salud, relaciones laborales y seguridad social, inclusión social y familia, políticas socio ambientales); economía pública, economía social y solidaria; reforma, transformación, democratización del Estado ecuatoriano y su administración pública (central y descentralizada); pensamiento jurídico crítico; estudios estratégicos y seguridad 3. Construcción de estrategias, mecanismos y actividades para generar investigación aplicada a demanda de las instituciones públicas 4. Evaluación del impacto de la formación y capacitación en el sector público con miras a la transformación de la oferta académica de la Universidad del Estado 5. Consolidación de redes de formación de funcionarios públicos, experticia e investigación Publicar, socializar e implementar en un 90%, reformas, leyes y reglamentos con aporte académico	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 7.515.200,00	Hasta Diciembre 2017	DGI
	2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LINEAS DE INVESTIGACIÓN	Generar conocimiento e información que aporte a la matriz productiva mediante el desarrollo de políticas públicas regionales y locales Desde la identificación de las líneas de investigación hasta la implementación y difusión de las Políticas Públicas 1. La sociedad del conocimiento y la economía política de su construcción en Ecuador en el entorno del cambio de la matriz productiva, la erradicación de la pobreza y la definición de nuevo catálogo de derechos sociales, económicos y políticos 2. La ordenación del territorio, la planificación urbana y el derecho a la ciudad en el marco de la nueva organización de los gobiernos autónomos descentralizados en Ecuador 3. La transformación de la forma Estado ecuatoriana, de su Administración pública y de su derecho público y administrativo 4. La desruralización del mundo, la gestión de los espacios ruralurbanos y la gestión de los recursos y territorios naturales 5. La integración regional latinoamericana y los procesos de creación de institucionalidad supranacional en América Latina 6. La crisis sistémica del capitalismo y las implicaciones geoestratégicas, geoeconómicas y geopolíticas. Desde el ángulo de la seguridad interior y exterior del país y la región 7. Las nuevas formas de acción política, comportamiento colectivo y construcción de ciudadanía territorial y nacional Socializar e implementar en un 80% las políticas públicas producto de la investigación	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 7.000.000,00	Hasta Diciembre 2017	DGI
	3. OBSERVATORIO ESTRATÉGICO Y DE SEGURIDAD E INSTANCIAS DE FORMACIÓN BAJO EL CONTEXTO DE UNASUR	Generar instancias e instrumentos de carácter estratégico desde el plano de la seguridad y la defensa bajo el contexto de la UNASUR, así como proveer insumos para tomadores de decisiones y actores en los ámbitos señalados, a través de la generación de investigación, formación y capacitación desde los campos de acción del IAEN Desde el diseño y aprobación del proyecto hasta la implementación y ejecución del mismo 1. Crear el Observatorio Estratégico de Seguridad 2. Generar y promover investigación nacional, regional y sectorial, en temas estratégicos de seguridad y defensa 3. Implementar Programas de formación y de capacitación que promuevan el fortalecimiento de las capacidades de funcionarios públicos, actores y sectores estratégicos de seguridad 100% de las actividades con asignación presupuestaria ejecutadas	Nuevo	Inversión	\$ 3.130.793,60	Hasta Diciembre 2016	EEEYS
	4. CONSTRUCCIÓN DEL OBSERVATORIO DE ESTUDIOS URBANOS Y REGIONALES PARA LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES DEL BUEN VIVIR	Implementar un observatorio que genere y difunda conocimiento empírico de las problemáticas urbano y regionales del Ecuador, como insumo para el diseño de modelos de gestión y sistemas de políticas públicas orientadas a la consolidación y fortalecimiento de territorios urbanos para el Buen Vivir Desde el diseño hasta la implementación y evaluación del observatorio en la gestión de territorios 1. Implementar un laboratorio estadístico con cartografía que capture, almacene y administre información oportuna y relevante sobre las situaciones problemáticas urbanas y áreas regionales, como insumos para la planificación, ordenación territorial, desarrollo regional y el diseño de políticas urbanas en el Ecuador 2. Desarrollar investigaciones empíricas sobre la realidad urbano-regional ecuatoriana y aplicar el conocimiento en la planificación para aportar a la construcción de ciudades y áreas regionales más incluyentes y democráticas 3. Visualizar y promover los estudios y la investigación sobre las urbes y regiones ecuatorianas y fomentar el diálogo e intercambio académico a nivel nacional e internacional, a través de un conjunto de recursos y herramientas informáticas y construcción de redes de cooperación Al cabo del 4 año se ha diseñado e implementado en un 90% el observatorio sobre la problemática urbano y regionales del Ecuador	Nuevo	Inversión	\$ 443.320,00	Hasta Diciembre 2017	EGAP
TOTAL OEI2- INVERSIÓN:					\$ 3.574.113,60		
TOTAL OEI2 - FONDOS INSTITUCIONALES:					\$ 14.515.200,00		
TOTAL OEI2:					\$ 18.089.313,60		

Matriz PPPP - Parte 3:

OBJETIVO 3: Incrementar el debate público nacional e internacional para contribuir a la construcción de políticas públicas y a la reforma del Estado en el contexto geopolítico internacional.							
Programa	Proyecto	Descripción del Proyecto	Vigencia del Proyecto	Tipo de Proyecto	Presupuesto	Tiempo de Ejecución del Proyecto	Área Responsable
1. PROGRAMA DE POTENCIALIZACIÓN DEL DEBATE PARA LA REFORMA DEL ESTADO	1. SOCIALIZACIÓN Y FOMENTO DE LA FORMACIÓN, CAPACITACIÓN E INVESTIGACIÓN MEDIANTE EL DEBATE PÚBLICO NACIONAL E INTERNACIONAL	<p>1. Difundir y crear debate e impulsar la investigación académica a nivel nacional e internacional</p> <p>Desde la identificación de productos claves investigativos hasta la difusión de los mismos</p> <p>1. Eventos nacionales e internacionales</p> <p>2. Intercambios de docentes e investigadores</p> <p>3. Pappers y publicaciones en formato físico y digital (web institucional) y revistas</p> <p>4. Difusión nacional e Internacional</p> <p>5. Presentación especial, ponencias y paneles de docentes y estudiantes del IAEN al XIX Congreso del CLAD, Quito, 2014</p> <p>1. Lograr impulsar el 90% de las investigaciones mediante eventos nacionales e internacionales.</p> <p>2. Ejecutar el 90% de los eventos planificados</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 2.300.000,00	Hasta Diciembre 2017	DGA DGI
		<p>TOTAL OEI3 - INVERSIÓN: \$ 0,00</p> <p>TOTAL OEI3 - FONDOS INSTITUCIONALES: \$ 2.300.000,00</p> <p>TOTAL OEI3: \$ 2.300.000,00</p>					

Matriz PPPP - Parte 4:

OBJETIVO 4: Incrementar la calidad de los servicios académicos y de la estructura académica y administrativa institucional.												
Programa	Proyecto	Descripción del Proyecto	Vigencia del Proyecto	Tipo de Proyecto	Presupuesto	Tiempo de Ejecución del Proyecto	Área Responsable					
1. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL IAEN.	<p>Desarrollar e implementar sistemas informáticos para la innovación académica e institucional del IAEN, como líder del desarrollo de educación superior a nivel nacional mediante el uso de tecnologías de punta</p> <p>Desde el diseño metodológico hasta la implementación de los sistemas informáticos</p> <p>1. Plataforma de docencia virtual</p> <p>2. Sistema de información y gestión universitaria</p> <p>3. Certificación de la universidad con normativa ISO/IECE 27001</p> <p>4. Intranet institucional</p> <p>5. Web Institucional</p> <p>6. Implementar plataformas de infraestructura tecnológica libres para usuarios finales y soporte automatizado</p> <p>Implementación al 100% los sistemas informáticos</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 3.210.000,00	Hasta Diciembre 2017	DIRECCIÓN TECNOLÓGICA					
	2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL IAEN	<p>Fortalecer la estructura organizacional del IAEN mediante un eficiente sistema de planificación, gestión, ejecución y evaluación de las actividades académicas de la institución</p> <p>El proyecto abarca la gestión académica y administrativa</p> <p>1. Gestión académica</p> <p>2. Estrategia comunicacional</p> <p>3. Gestión de recursos humanos</p> <p>4. Gestión administrativa</p> <p>5. Gestión documental</p> <p>90% de las actividades programadas ejecutadas</p>						De arrastre	Inversión	\$ 8.887.721,05	Hasta Diciembre 2016	DGAd
	3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO INSTITUCIONAL	<p>Desarrollar e implementar mecanismos que viabilicen la Reforma Institucional garantizando la calidad del servicio</p> <p>Desde la reforma del Estatuto Orgánico hasta la implementación de los mecanismos del nuevo modelo institucional</p> <p>1.- Reforma institucional (actualización del Estatuto Orgánico de gestión por procesos y manual de puestos)</p> <p>2. Desarrollo del marco jurídico interno del IAEN</p> <p>3. Sistema de gestión de calidad, rediseño y automatización de los procesos</p> <p>4. Modelo de potencialización de oferta académica (CRM)</p> <p>83% de los mecanismos implementados</p>						Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 445.000,00	Hasta Diciembre 2017	DGAd
2. PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	4. CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE ESTADO Y GESTIÓN PÚBLICA	<p>Implementar un centro de documentación especializado en temática de Estado y Gestión Pública que brinde información, tanto para funcionarios de la institución como para público</p> <p>Desde la adquisición de libros hasta la prestación del servicio del centro de documentación e información especializado</p> <p>1. Adquisición de libros, colecciones, suscripciones y bases</p> <p>2. Organización técnica de la Biblioteca</p> <p>Centro de Documentación en funcionamiento al 85%</p>	De arrastre	Inversión	\$ 197.338,81	Hasta Diciembre 2014	DGI					
	5. FOMENTO DEL SISTEMA DE EDITORIAL Y PUBLICACIONES DEL IAEN	<p>Ser una dirección editorial que pueda generar una línea editorial de excelente calidad, cubriendo las necesidades de la Universidad y la sociedad ecuatoriana</p> <p>Inicia desde la revisión de la estructura actual hasta la modernización del área editorial.</p> <p>(espacio físico, muebles, equipos, programas tecnológicos y personal)</p> <p>1. Infraestructura física y técnica para el área editorial</p> <p>2. Procesos de reimpresión e impresión</p> <p>3. Difusión y comercialización nacional e internacional</p> <p>Indexar el 50% de publicaciones del IAEN</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 2.400.000,00	Hasta Diciembre 2017	DGI					
	6. FORTALECIMIENTO DE LA BIBLIOTECA	<p>Dotar al IAEN de una biblioteca moderna y con servicios de alta calidad</p> <p>Desde la adquisición de libros hasta la prestación del servicio</p> <p>1. Diseño, adecuación y construcción</p> <p>2. Adquisición de equipos, muebles, programas y servicios</p> <p>3. Organización técnica de la Biblioteca</p> <p>4. Biblioteca Digital y Virtual</p> <p>Biblioteca 90% implementada según objetivo</p>	Nuevo	Fondos Institucionales	\$ 1.014.265,24	Hasta Diciembre 2017	DGI					
TOTAL OEI4 - INVERSIÓN:					\$ 9.085.059,86							
TOTAL OEI4 - FONDOS INSTITUCIONALES:					\$ 7.069.265,24							
TOTAL OEI4: \$ 16.154.325,10												

Nota: la Matriz PPPP se ha entregado en digital para mayor detalle y visibilización.