



# Planificación **estratégica** **institucional** 2021-2025



**IAEN**

UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO



UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO



  
INSTITUTO  
DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES  
de la Universidad del Estado

LA  
UNIVERSIDAD  
DE  
POSTGRADO  
DEL  
ESTADO

[www.iaen.ueu.ec](http://www.iaen.ueu.ec)

Tel.: (593) 02 31

IAENUniv



**Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)**

Av. Amazonas N37-271 y Villalengua, esq.

Tel.: (593 2) 382 9900

Quito, Ecuador

www.iaen.edu.ec

**Registro:**

Secretaría Nacional de Planificación- Oficio Nro. SNP-SGP-SPN-2023-0144-OF del 17 de febrero de 2023

**Aprobación:**

Consejo Académico Universitario

| Versión                 | Aprobación                                         |
|-------------------------|----------------------------------------------------|
| Noviembre de 2021 V 1.0 | Resolución RES-SO-033-Nro. 119/2021 del 14/12/2021 |
| Febrero de 2023 V 2.0   | Resolución RES-SE-004-Nro. 019/2023 del 16/2/2023  |

**Validación:**

Secretaría Nacional de Planificación -Oficio Nro. SNP-SGP-SPN-2023-0093-OF del 01 de febrero de 2023

**Coordinación y revisión:**

Dr. Patricio Haro Ayerve

**Revisión contenido:**

Áreas académicas y administrativas

**Supervisión y elaboración del documento:**

María Alejandra Gutiérrez

**Recopilación de información:**

Equipo Dirección de Planificación

**Editor:**

Bolívar Lucio

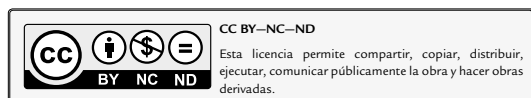
**Corrección de estilo:**

David Chocair

**Diagramación y portada:**

Gabriel Cisneros

©IAEN, 2023



# Contenido

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Presentación del rector .....</b>                                                        | <b>7</b>  |
| <b>Presentación de la vicerrectora.....</b>                                                 | <b>8</b>  |
| <b>1. Descripción y diagnóstico institucional.....</b>                                      | <b>9</b>  |
| 1.1. Marco legal.....                                                                       | 10        |
| 1.1.1. Constitución de la República del Ecuador.....                                        | 10        |
| 1.1.2. Ley Orgánica de Educación Superior .....                                             | 11        |
| 1.1.3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas .....                           | 11        |
| 1.1.4. Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa .. | 11        |
| 1.2. Descripción de la institución.....                                                     | 13        |
| 1.3. Matriz de competencias .....                                                           | 15        |
| <b>2. Diagnóstico institucional.....</b>                                                    | <b>17</b> |
| 2.1. Estructura organizacional .....                                                        | 18        |
| 2.2. Talento humano .....                                                                   | 19        |
| 2.3. Tecnologías de la información .....                                                    | 21        |
| 2.4. Procesos y procedimientos .....                                                        | 22        |
| 2.5. Planificación institucional.....                                                       | 24        |
| <b>3. Análisis situacional .....</b>                                                        | <b>29</b> |
| 3.1. Análisis Pestale .....                                                                 | 30        |
| 3.1.1. Contexto político .....                                                              | 30        |
| 3.1.2. Contexto económico.....                                                              | 31        |
| 3.1.3. Contexto social.....                                                                 | 33        |
| 3.1.4. Contexto tecnológico .....                                                           | 34        |
| 3.1.5. Contexto ambiental .....                                                             | 37        |
| 3.1.6. Contexto legal.....                                                                  | 39        |
| 3.1.7. Contexto educativo .....                                                             | 40        |
| 3.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial .....                                     | 43        |
| 3.3. Actores del sector de la educación superior del Ecuador.....                           | 45        |
| 3.4. Mapa de actores del IAEN.....                                                          | 46        |
| 3.5. Análisis FODA .....                                                                    | 46        |

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. Elementos orientadores y prospectivos .....</b>             | <b>49</b> |
| 4.1. Misión y visión .....                                        | 50        |
| 4.1.1. Misión .....                                               | 50        |
| 4.1.2. Visión .....                                               | 50        |
| 4.2. Valores de la institución .....                              | 51        |
| <b>5. Objetivos estratégicos.....</b>                             | <b>53</b> |
| 5.1. Objetivos estratégicos .....                                 | 54        |
| 5.2. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2024-2025 .....    | 55        |
| 5.3. Estrategias.....                                             | 56        |
| 5.4. Mapa estratégico .....                                       | 61        |
| 5.5. Indicadores y metas .....                                    | 62        |
| 5.6. Programas y proyectos.....                                   | 64        |
| 5.7. Programación plurianual y anual de la política pública ..... | 65        |
| 5.7.1 Programación plurianual de la política pública.....         | 65        |
| 5.7.2 Programación anual de la política pública .....             | 71        |
| <b>6. Seguimiento y evaluación .....</b>                          | <b>83</b> |
| <b>7. Referencias bibliográficas.....</b>                         | <b>87</b> |

# Presentación del rector



La planificación estratégica 2021-2025 marca, para el Instituto de Altos Estudios Nacionales, la ruta a seguir para la consecución de los objetivos de nuestra universidad. Este proceso ha requerido de la participación de quienes integran la comunidad universitaria: autoridades, docentes y personal administrativo. La elaboración de la planificación estratégica fue llevada a cabo con diferentes mecanismos y herramientas participativas, con el fin de cumplir los parámetros establecidos por el ente rector, con la pertinencia y calidad que caracterizan al IAEN.

La ejecución de la planificación estratégica es un importante compromiso que quienes integramos la comunidad universitaria debemos asumir, por lo que las actividades administrativas y docentes deben enfocarse en su cumplimiento. Esto involucra el trabajo en equipo como eje fundamental para alcanzar los objetivos propuestos, ya que ellos se orientan hacia la mejora continua de los procesos sustantivos de docencia, investigación y vinculación, así como la gestión interna.

Como rector del Instituto de Altos Estudios Nacionales, tengo el agrado de presentar este documento que significa el porvenir académico e institucional por el cual todos aportamos nuestro trabajo diario en búsqueda de la excelencia.

**Dr. Patricio Haro Ayerve**  
Rector

## Presentación de la vicerrectora



**E**l Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), al ser la institución pionera en posgrados del país, ha contribuido invaluablemente a fomentar el pensamiento crítico de los servidores públicos y privados del Ecuador, coadyuvando al diseño de las políticas públicas bajo los más altos estándares de calidad, para fortalecer la institucionalidad del Estado y garantizar los derechos de todas las personas. La definición de objetivos de planificación estratégica para nuestra universidad se configura en algo más que una necesidad para ser eficientes y acertados en la gestión, pues es un deber, a fin de seguir consolidando la excelencia académica, investigaciones y la vinculación con las instituciones públicas y la sociedad en general que nos posesionaran como un referente para América Latina.

**Doctora Katalina Barreiro**  
**Vicerrectora**



1

## 1. Descripción y diagnóstico institucional

## 1.1. Marco legal

### 1.1.1. Constitución de la República del Ecuador

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

Art. 85.- La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.

Art. 277.- Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado: (...)

6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

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. 340.- El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

Art. 343.- El Sistema Nacional de Educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

Art. 350.- El Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

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. 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. [...] 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.

### 1.1.2. Ley Orgánica de Educación Superior

Art. 8.- Fines de la educación superior. - La educación superior tendrá los siguientes fines: (...) e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;

Art. 9.- La educación superior y el buen vivir. - La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 11.- Responsabilidad del Estado. - El Estado proveerá los medios y recursos para las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior, y brindará las garantías para que las instituciones del sistema cumplan con: ... e) Promover políticas públicas que propicien una oferta académica y profesional acorde con los requerimientos del desarrollo nacional;

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 prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial y a la diversidad cultural.

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 (Fopedeupo). Esta institución cumplirá la normativa vigente de universidades de postgrado.

### 1.1.3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

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.

El ente rector de la planificación nacional definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

### 1.1.4. Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa

#### SECCIÓN IV: DE LOS PLANES INSTITUCIONALES

Art. 19.- Planes institucionales. - Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos

permanentes o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales o Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 20.- Formulación. - Corresponde a las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos autónomos descentralizados, el proceso de elaboración, actualización y aprobación de los planes institucionales conforme lo establecido en la presente norma técnica.

Art. 21.- Para el proceso de construcción de los planes institucionales, las entidades se sujetarán a los instrumentos metodológicos establecidos por el ente rector de la planificación nacional.

Art. 22.- Elaboración o actualización. - La elaboración o actualización de planes institucionales será liderada por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de cada entidad, o quien haga sus veces; en coordinación con todas las áreas y unidades institucionales. Para el efecto se podrá solicitar la asistencia técnico-metodológica del ente rector de la planificación nacional. Los planes institucionales se actualizarán en los siguientes casos:

1. Una vez aprobado o actualizado el Plan Nacional de Desarrollo.
2. En caso de actualización del Plan Sectorial respectivo y que esta afecte a la entidad.
3. En el caso de que la entidad presente cambios en sus competencias.
4. Para incluir o implementar los ajustes plasmados en los “planes de acción” como resultado de los procesos de seguimiento y evaluación.
5. En casos excepcionales y debidamente justificados, previa autorización del ente o instancia rectora (para entidades que pertenecen a un sector) y la entidad rectora de la planificación nacional.

Art. 23.- Vigencia. - Los planes institucionales tendrán la misma vigencia del Plan Nacional de

Desarrollo. En lo referente al nivel operativo se actualizará cada año.

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

Art. 25.- Aprobación. - Para la aprobación de los planes institucionales, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. Entidades adscritas, dependientes o que formen parte de un sector: los planes institucionales de estas entidades deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional; contar con el pronunciamiento favorable de la entidad rectora respectiva, aprobación de la máxima autoridad institucional y, en los casos que corresponda, la aprobación del órgano colegiado.
2. Entidades rectoras de política pública: los planes institucionales de estas entidades deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices, lineamientos del ente rector de la planificación nacional y la aprobación final de su máxima autoridad.
3. Otras entidades: los planes institucionales de las entidades que no son adscritas, dependientes ni formen parte de un sector, deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional para posterior aprobación de su máxima autoridad.

Art. 26.- Registro de planes institucionales. - Los planes institucionales serán entregados al ente rector de la planificación para su registro, en un máximo de 45 días a partir de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo en el Registro Oficial.



## 1.2. Descripción de la institución

El Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) se constituyó mediante Decreto Supremo n.º 375-A en 1972, durante el Gobierno del general Guillermo Rodríguez Lara. Su misión original fue formar a civiles y militares que fortalecieran el proyecto nacional; en esa línea debía, también, investigar y analizar la problemática nacional en todos sus aspectos y en relación con el mundo.

El IAEN se fundó en el contexto de un proyecto de consolidación de la institucionalidad estatal ecuatoriana que, a principios de la década de 1970, siguieron Gobiernos militares de línea desarrollista. En ese momento, el instituto estaba subordinado a la Secretaría General del Consejo de Seguridad Nacional y su dirección era ejercida por un oficial general de las Fuerzas Armadas. Durante la década de 1980, luego del regreso a la democracia, pero aún bajo administración militar, profesionales en distintas áreas del servicio público cursaron materias que reforzaban fundamentos de política, desarrollo y seguridad.

Durante la década de 1980 un nuevo paradigma orientó las políticas públicas en lo referente a la seguridad y al desarrollo. La matriz Estadocéntrica de las políticas públicas entró en crisis, ya sea por una política activa de desmontaje de funciones estatales, o debido a una política de debilitamiento y aislamiento de los complejos estatales de política pública.

En la década de 1990, a partir de la segunda mitad, a la crisis de la matriz Estadocéntrica se sumó la inestabilidad política. Dada la naturaleza jurídica del IAEN, la débil autonomía académica y administrativa tornaban a la institución altamente vulnerable frente a los cambios gestados en las instituciones o entidades de las cuales dependía. De otro lado, el contexto de la educación superior en el Ecuador había cambiado: no solo se diversifica la oferta de formación en términos del surgimiento de una propuesta privada de educación superior, sino de una de posgrado.

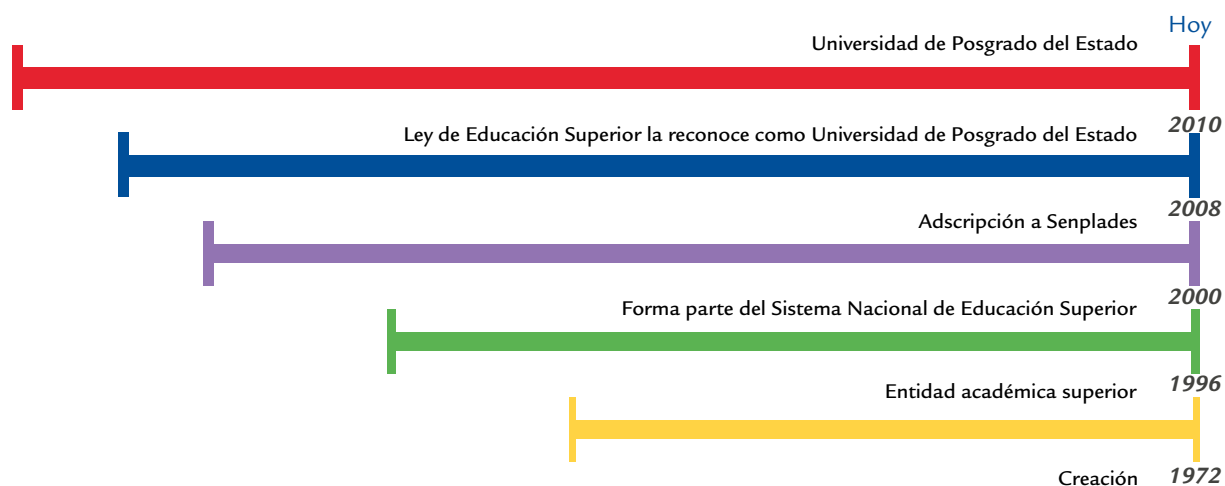
En 1996, el Congreso Nacional aprobó la Ley Reformatoria al Decreto N.º 375-A, cuyo cambio más significativo fue reconocer al IAEN como “entidad académica superior de posgrado”. Esta definición se ratificó en la Ley de Educación Superior (LOES) del año 2000. A pesar de tener el estatus de centro de educación superior de carácter público, el IAEN no consiguió acceso 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 como universidad de posgrado frente a las otras instituciones de educación superior de cuarto nivel reconocidas en la misma ley.

La última etapa de cambios inició en abril de 2008, mediante el Decreto Ejecutivo N.º 1011, el cual amplió la misión del IAEN para operar como Escuela de Gobierno y Administración Pública y como Centro especializado en análisis estratégico adscrito a la Secretaría Nacional de Planificación

y Desarrollo (Senplades). El proceso de cambio se consolidó en la Disposición General Novena de la LOES de 2010, confiriéndole al IAEN el rango de Universidad de Posgrado del Estado; con ello se le otorgaba autonomía administrativa, financiera y orgánica y, por último, garantizando su acceso a los recursos del Fopedeupo.

Fortaleciendo la vinculación entre el Estado y el IAEN, en 2011 se expidió el Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público, por medio del cual se atribuyó a la universidad la competencia de elaborar el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, en conjunto con el entonces Ministerio de Trabajo. Asimismo, mediante Decreto Ejecutivo N.º 650 se transfirió la Academia Diplomática Antonio J. Quevedo, del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, al IAEN, con el nombre de Escuela de Relaciones Internacionales “José Peralta”.

**Gráfico 1**  
**Línea de tiempo histórica del IAEN**



Fuente: IAEN (2021), Dirección de Comunicación del IAEN (2022).

### 1.3. Matriz de competencias

**Tabla 1**  
**Matriz de competencias del IAEN**

| Competencia                                                                                                                                                            | Norma                                                                                                                                                                                                                         | Atribución                                                                                                                                                                                           | Facultad |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Formar, capacitar y brindar educación continua, principalmente a las y los servidores públicos.                                                                        | Constitución de la República 2008, art. 234;<br>Ley Orgánica del Servicio Público, arts. 69, 71, 127;<br>Ley Orgánica de Educación Superior: arts. 13, Disposición General Novena.<br>Reglamento de Régimen Académico art. 4. | Fortalecer las capacidades académicas y profesionales preferentemente de las/los servidores públicos a nivel central y subnacional, mediante programas de formación de posgrado.                     | Gestión  |
|                                                                                                                                                                        | Ley Orgánica de Educación Superior, art. 127 y Disposición General Novena;<br>Ley Orgánica de Servicio Público, arts. 23, lit. q) y 71;<br>Reglamento Losep, arts. 196, 199 y 201.                                            | Desarrollar competencias en las/los servidores públicos a nivel central y subnacional, mediante procesos de profesionalización permanente y capacitación, orientados a mejorar su desempeño laboral. | Gestión  |
| Investigar y generar pensamiento estratégico, con visión prospectiva sobre el Estado y la Administración pública.                                                      | Constitución de la República 2008, art. 350;<br>Ley Orgánica de Educación Superior, arts. 6, 8, 13, y 140;<br>Reglamento de Régimen Académico art. 4.                                                                         | Generar conocimiento científico mediante investigaciones en el ámbito de sus competencias.                                                                                                           | Gestión  |
|                                                                                                                                                                        | Constitución de la República 2008, arts. 350, 386 y 388;<br>Reglamento de Régimen Académico, art. 4.                                                                                                                          | Apoyar los procesos de innovación de la gestión pública a fin de alcanzar los objetivos nacionales establecidos en la Constitución y en la Planificación Nacional.                                   | Gestión  |
| Desarrollar e implementar conocimientos, métodos y técnicas relacionadas con la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las políticas y gestión pública. | Ley Orgánica de Educación Superior: Disposición General Novena.                                                                                                                                                               | Consultorías y prestación de servicios.                                                                                                                                                              | Gestión  |
|                                                                                                                                                                        | Reglamento de Régimen Académico, art. 4.                                                                                                                                                                                      | Crear vínculos con el Estado y la sociedad para fortalecer la gestión y Administración pública.                                                                                                      | Gestión  |

Fuente: IAEN (2019).





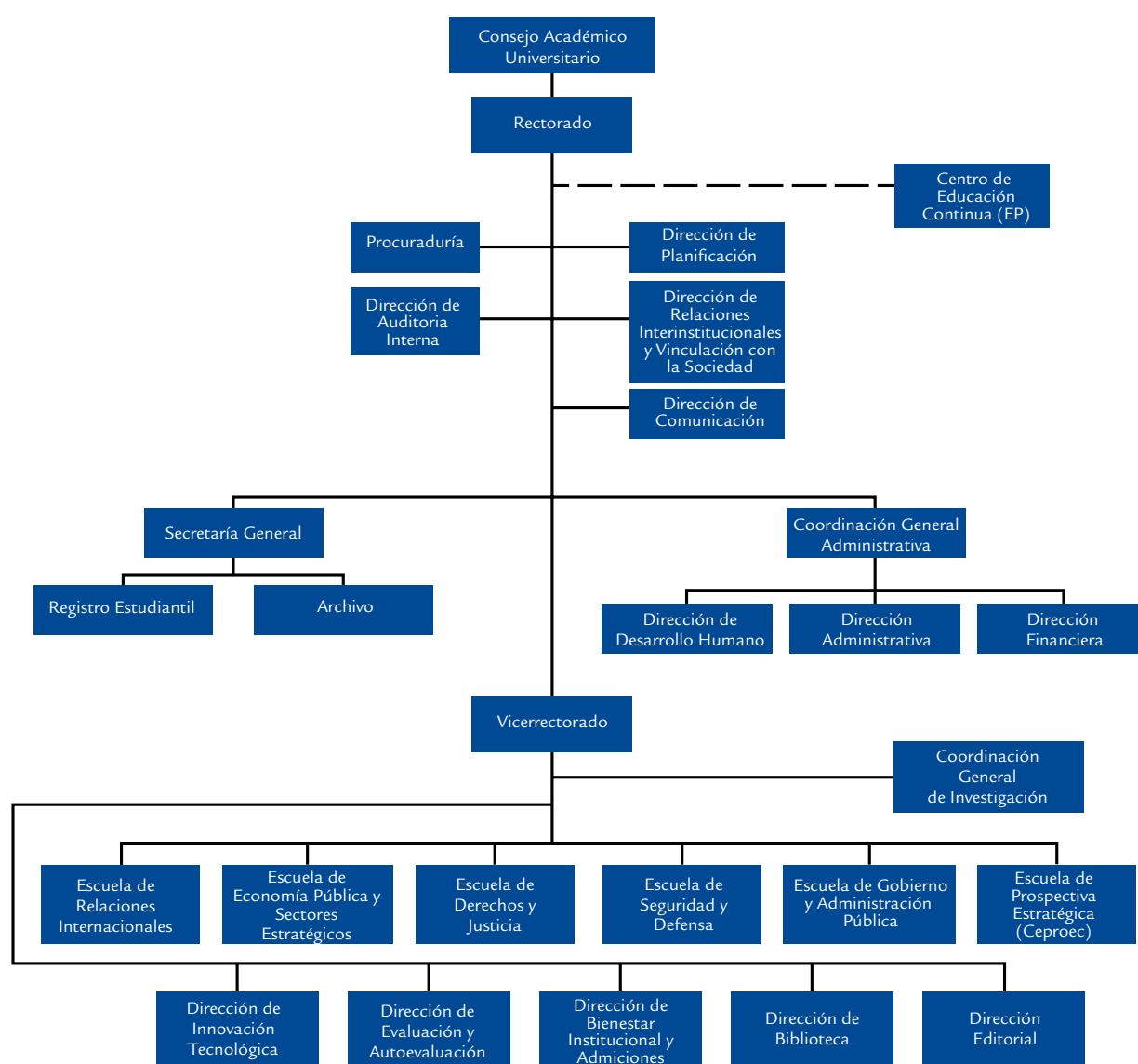
# 2

## 2. Diagnóstico institucional

## 2.1. Estructura organizacional

El estatuto orgánico vigente del Instituto de Altos Estudios Nacionales establece la estructura organizacional que regula la organización y su funcionamiento, así como las relaciones con la comunidad universitaria y con la sociedad, a fin de dar cumplimiento con las tres funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación que se ejecutan bajo la coordinación de Rectorado y Vicerrectorado por medio de las seis escuelas, unidades académicas y administrativas que sustentan las mismas. De acuerdo con la interrelación, se establece el siguiente organigrama:

**Gráfico 2**  
**Organigrama institucional**



**Fuente:** IAEN (2019).

A partir del año 2021 se realiza un análisis de la estructura organizacional del IAEN, de las fallencias que presenta la misma y de la necesidad de evidenciar una claridad en las atribuciones, a fin de generar otra estructura organizacional que se viabilizará mediante el nuevo estatuto orgánico, con el objetivo de cumplir con lo siguiente:

- Separar e integrar, con una lógica más funcional, las áreas técnico-administrativas de las áreas académicas y de investigación;
- Consolidar las actividades de docencia, investigación, desarrollo, innovación y vinculación como procesos sustantivos contenidos en la LOES y como esencia de la universidad;
- Mantener una estructura flexible, con visión del futuro, que responda a la dinámica tanto de la Administración pública como de la sociedad en general, en el camino de la eficiencia, profesionalización, calidad, apertura, transparencia y participación ciudadana;
- Incorporar el uso de las herramientas telemáticas para consolidar la oferta académica virtual;
- Desconcentrar del Vicerrectorado el peso de las actividades administrativas, de docencia, investigación y vinculación, con la finalidad de mejorar los estándares de calidad y servicio; y
- El talento humano será evaluado para mejorar sus condiciones con base en sus competencias, especialización y la demanda efectiva de los procesos sustantivos de la institución.

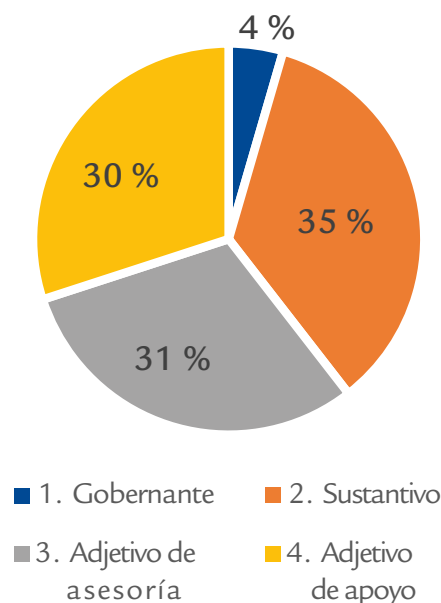
Este trabajo se lo ejecuta por medio de comisiones y con la participación de toda la comunidad, a fin de contar con una estructura consolidada y funciones establecidas con claridad.

## 2.2. Talento humano

El IAEN cuenta con talento humano para la ejecución de las atribuciones establecidas por cada unidad administrativa y académica, para lo cual se efectúan procesos de selección levantados a fin de cumplir con la normativa vigente y necesidades institucionales.

La distribución del personal de la institución, a 2021, es la siguiente:

**Gráfico 3**  
**Distribución del personal por tipo de proceso**



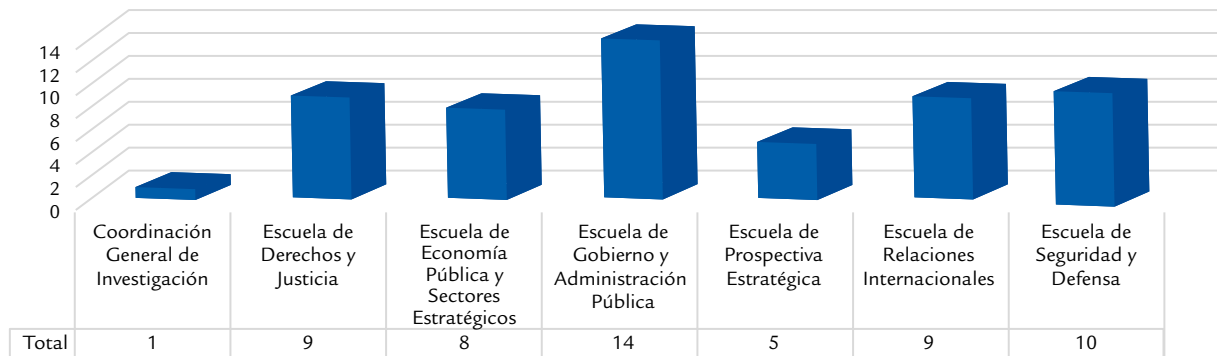
**Fuente:** Reporte de Dirección de Desarrollo Humano (2021).

La distribución del personal considera solo a los docentes como parte de los procesos sustantivos, pese a que existen más colaboradores en las escuelas del IAEN y demás unidades académicas que aportan a los procesos sustantivos; por ello se está trabajando en el nuevo estatuto orgánico, a fin de estructurar de mejor manera la distribución de personal por procesos y cumplir con la normativa vigente. A partir de dicho estatuto se generará el Manual de Puestos Institucional.

Al 2021 el IAEN contó con una planta docente constituida por profesores a tiempo completo distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 4

## Distribución de docentes a tiempo completo por área

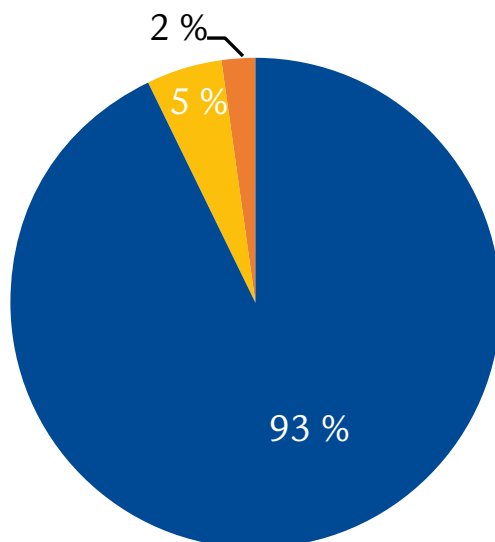


**Fuente:** Reporte de Dirección de Desarrollo Humano (2021).

La distribución de docentes por tiempo de dedicación y formación es la siguiente:

Gráfico 5

## Distribución de docentes por tiempo de dedicación

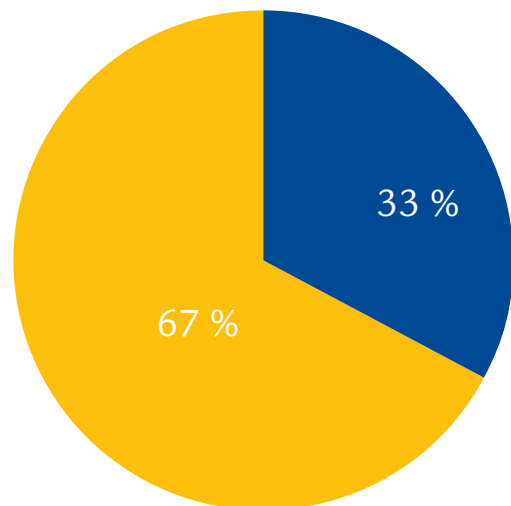


- Tiempo completo
- Tiempo parcial
- Medio tiempo

**Fuente:** Reporte de Dirección de Desarrollo Humano (2021).

Gráfico 6

## Distribución de docentes con doctorado



- Ph. D.
- Sin Ph. D.

**Fuente:** Reporte de Dirección de Desarrollo Humano (2021).

### 2.3. Tecnologías de la información

La innovación tecnológica es un proceso continuo que se realiza para generar respuestas efectivas ante los procesos académicos y administrativos del IAEN. La infraestructura actual está operativa, pero presenta inconvenientes debido a la obsolescencia tecnológica de varios equipos: perimetrales, de comunicación como *switchs*, enrutadores, etc., lo que no permite obtener el máximo provecho de sus funcionalidades. Y no se cuenta con una apropiada red de cableado estructurado. Se dispone además de infraestructura en la nube (Cloud de CNT) en la que se alojan varios sistemas o servicios institucionales.

La institución dispone de un sistema integrado propio, para la gestión académica y administrativa (Siaad), el cual fue desarrollado a partir del año 2015 y puesto en funcionamiento en 2016, mismo que es actualizado cada año de acuerdo con las necesidades institucionales. Este sistema cuenta con diferentes módulos, que son el resultado de procesos automatizados, cuya

finalidad es integrar toda la información e incorporar aquella de años anteriores que aún se mantiene en otros sistemas, a fin de disponer de información confiable, segura y accesible.

Los servidores que son parte de este proceso son elementos principales para el manejo del sistema Siaad, pues permiten el acceso a la información para cargar, actualizar, realizar reportes y agilizar trámites administrativos

Para cada período fiscal, el área de Innovación Tecnológica elabora un plan de desarrollo y mantenimiento de *software*, cuyo objetivo es proporcionar la información necesaria para controlar el desarrollo de aplicativos y módulos que contemplan los servicios tecnológicos de *software*, como también dar continuidad a los ya existentes. De forma adicional, lleva adelante la elaboración y actualización de manuales del sistema Siaad para el mejor uso por parte del usuario final.



## 2.4. Procesos y procedimientos

El IAEN cuenta con el Reglamento Orgánico por Procesos, en el cual se establece y define la estructura organizacional por macroprocesos dividida en gobernantes, sustantivos y adjetivos. En este instrumento se plantea la siguiente cadena de valor:

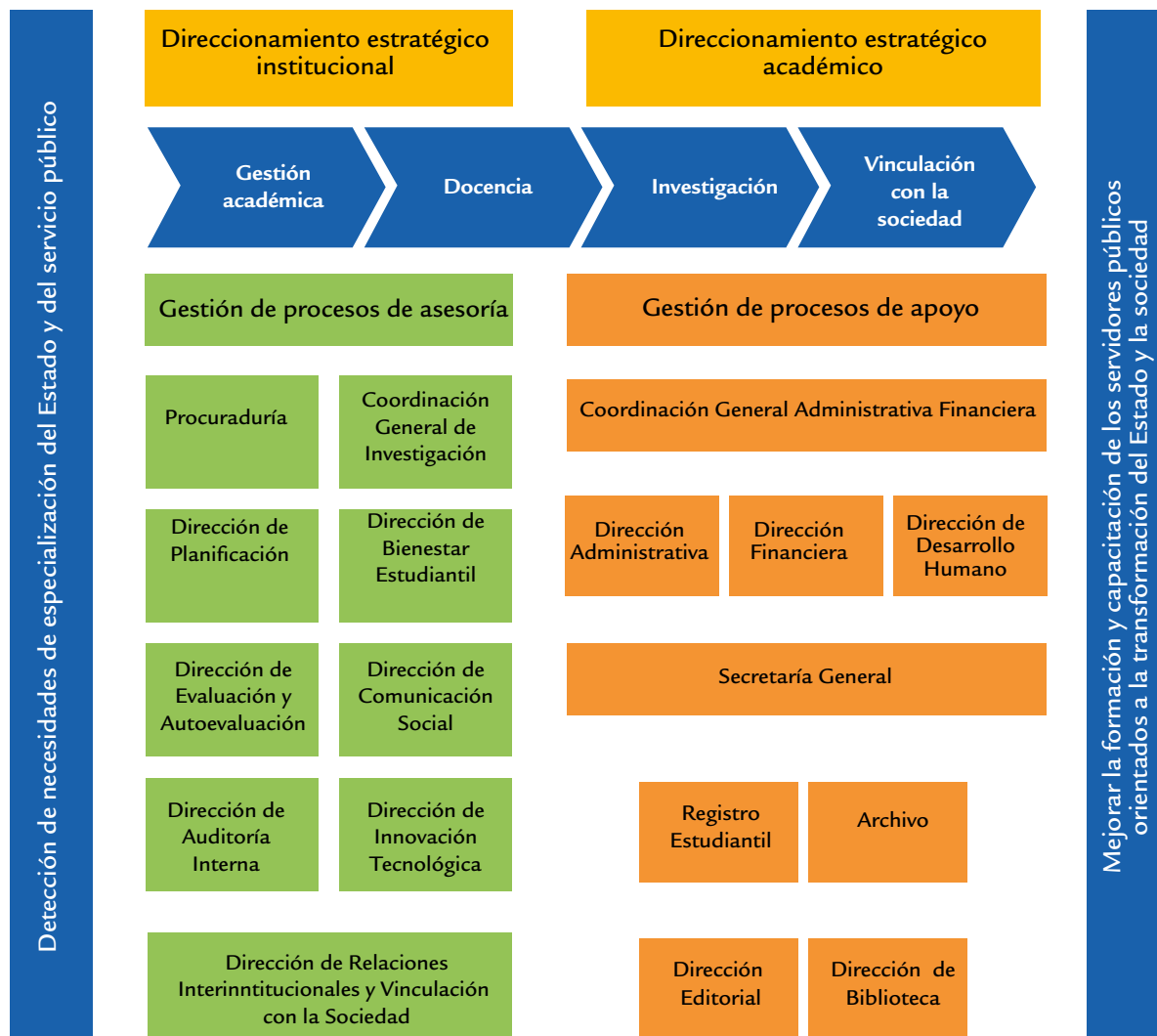
**Gráfico 7**  
Cadena de valor del IAEN



Fuente: IAEN (2016).

Así también, se determina en dicho reglamento el mapa de procesos, en el que se desagrega a su vez las respectivas atribuciones, productos y servicios.

**Gráfico 8**  
**Mapa de procesos del IAEN**



Fuente: IAEN (2016).

Tanto la cadena de valor como el mapa de procesos denotan una mezcla de procedimientos y unidades que se refieren a la estructura orgánica vigente, la misma que está siendo evaluada y en análisis para su actualización. La reestructuración a su vez implica la necesidad del reajuste del mapa de procesos institucional, en virtud de que se requiere el ordenamiento de acuerdo con el análisis de procesos y sus interrelaciones, para de esta manera determinar el aporte de las diferentes unidades para el cumplimiento de los mismos.

En otro aspecto, en cumplimiento con lo que determina el ente rector, el Ministerio de Trabajo, en materia de procesos, el IAEN cuenta con un catálogo de procesos en el que se determina los macroprocesos, procesos y subprocesos con los que se ha desarrollado los diferentes documentos que corresponden a manuales de procesos, procedimientos, flujogramas, fichas de caracterización, entre otros.

Así también, se encuentra disponible el repositorio de planificación y procesos, el cual ha sido difundido mediante diferentes mecanismos, en el que constan los documentos aprobados y vigentes, a fin de que la información esté disponible para todo el personal. Si bien, se cuenta con documentos de procesos y procedimientos establecidos para el levantamiento, difusión e implementación, se ha evidenciado que existe una falencia en su conocimiento, por lo que se ha determinado la importancia de contar con un repositorio que consolide la información.

Dando cumplimiento a las diferentes normas técnicas en materia de procesos, definidas por el Ministerio de Trabajo, se lleva a cabo la mejora continua de los mismos, remitiendo cada año los respectivos entregables para verificación. Así también, se elabora cada año el plan de priorización de procesos, el cual es aprobado por Rectorado, en el que se determina la planificación sobre las diferentes mejoras a los documentos o el levantamiento de manuales, procedimientos y flujogramas de los procesos; así como de las mejoras y automatizaciones.

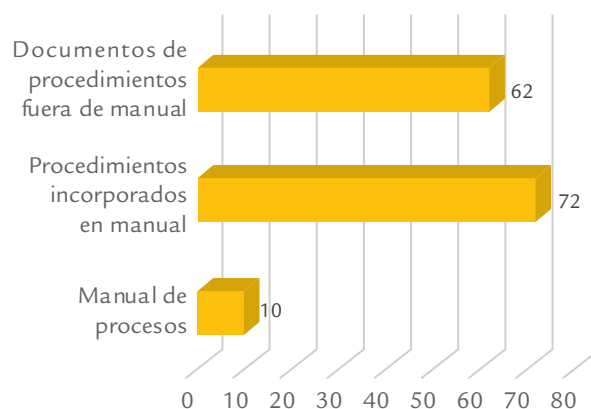
Una estrategia que se ha llevado a cabo en los últimos años corresponde a la automatización de los procesos, ante lo cual las diferentes áreas del IAEN trabajan en la generación del flujograma para automatización para su posterior desarrollo.

A partir del año 2021, considerando el cumplimiento del proceso de mejora continua, el IAEN implementó auditorías a los responsables de procesos, para examinar si los mismos se encuentran acorde con los manuales aprobados, y de esta manera contar con el sustento para generar propuestas y estrategias de mejora.

Se realiza, además, el seguimiento a las áreas responsables de los procesos y administradores de los módulos de los sistemas, a fin de conocer y verificar la implementación de los mismos.

Al 2021, el IAEN contó con la siguiente información documentada de procesos y procedimientos:

**Gráfico 9**  
**Procesos y procedimientos en el IAEN**



**Fuente:** Reporte de Dirección de Planificación (2021).

La mejora continua es un proceso implementado en el IAEN que requiere de una consolidación y fortalecimiento, así como del compromiso institucional.

## 2.5. Planificación institucional

El IAEN ha venido desarrollando los documentos de Planificación Estratégica por períodos de cuatro años, contando así con la última Planificación Estratégica 2018 a 2021, la cual fue aprobada en el 2018 por parte del Consejo Académico Universitario mediante resolución Nro. RES-S-011-Nro.024/2018 y que sufrió una actualización en el año 2020, la cual fue aprobada mediante resolución del Consejo Nro. RES-SO-019-Nro.042/2020.

A lo largo de los años de vigencia del Plan estratégico se plantearon los respectivos planes anuales de la programación de la planificación alineados al mismo, que fueron puestos en consideración y aprobados por parte de la máxima autoridad institucional al inicio de cada año

fiscal y para los casos de afectación en el techo presupuestario institucional.

El Honorable Consejo Académico Universitario procedió a la aprobación de las programaciones anuales mediante las siguientes resoluciones:

- Programación anual de la Planificación 2018 aprobada mediante resolución Nro. RES-SE-001-No.001/2018
- Programación anual de la Planificación 2019 aprobada mediante resolución Nro. RES-SO-001-No.004/2019
- Programación anual de la Planificación 2020 aprobada mediante resolución Nro. RES-SE-001-No. 001/2020
- Programación anual de la Planificación 2021 aprobada mediante resolución Nro. RES-SO-005-No.016/2021

El Plan Anual de Inversiones del IAEN de los años 2018 al 2021 correspondió al Proyecto de Fortalecimiento Institucional, aprobado bajo el cumplimiento de la normativa del ente rector, cuya vigencia culminó el 31 de diciembre de 2021.

Los planes, programas y proyectos han sido aprobados siguiendo las directrices emitidas por los entes rectores, los mismos que han aportado a la planificación estratégica. De igual manera, los planes operativos han sido aprobados en lo interno a fin de viabilizar la gestión institucional, según las atribuciones y productos establecidos en el estatuto orgánico y reglamento orgánico por procesos vigentes.

El seguimiento y evaluación de la gestión institucional, presupuesto y programación anual de la planificación se rigen al manual de procesos aprobado para el efecto, y se lo realizó mediante diferentes mecanismos, como reuniones participativas con todas las áreas, a fin de verificar el

cumplimiento de la planificación anual y estratégica. Es así que se generaron informes, tanto mensuales como semestrales y anuales, que fueron puestos en consideración de todas las áreas y autoridades del IAEN.

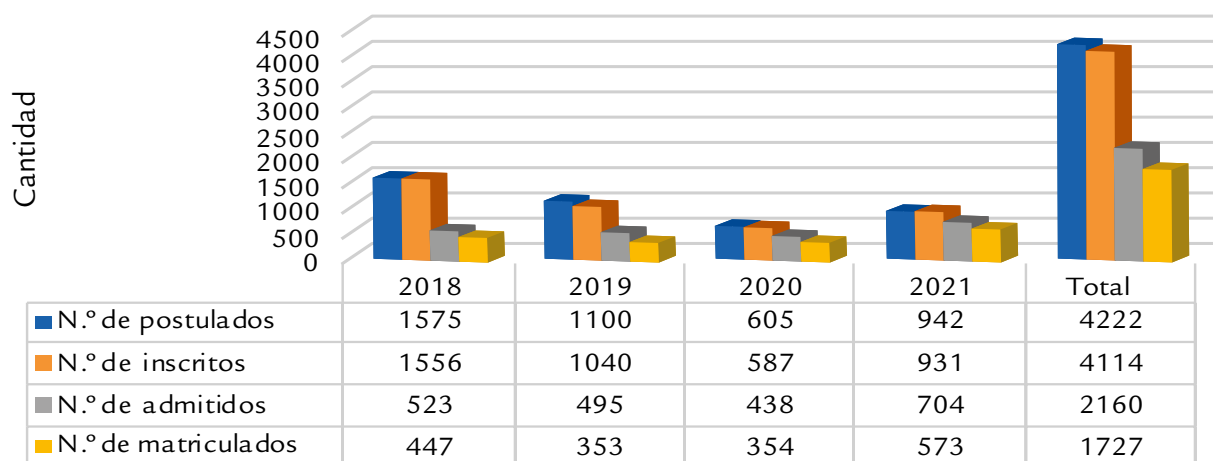
Al finalizar la periodicidad de la Planificación Estratégica 2018-2021 se realizó la evaluación de los resultados y cumplimiento de dicho plan, plasmado en un informe de evaluación de la Planificación Estratégica 2018-2021, que tomó en conocimiento el Consejo Académico Universitario, mediante resolución Nro. RES-SO-009-N. 031/2022.

Los principales resultados de la Planificación Estratégica 2018 al 2021 corresponden a los siguientes objetivos:

- Según el objetivo estratégico OEI1, “Incrementar la formación, capacitación y educación continua de los servidores públicos con enfoque en la transformación del Estado y de la Administración pública, con altos estándares de calidad”.
- El IAEN, mediante la gestión de sus seis escuelas, ofertó y ejecutó talleres, cursos de capacitación y programas académicos en los ámbitos de las relaciones internacionales, seguridad y defensa, derechos y justicia, prospectiva estratégica, gobierno y Administración pública y economía pública y sectores estratégicos, los cuales tenían como objetivo promover talento humano capacitado y calificado para afrontar los nuevos roles y cambios de la gestión pública ecuatoriana y demás espacios vinculados con la administración.

Desde 2018 se implementó la postulación a los programas académicos en línea mediante el Sistema Integrado Académico y Administrativo (Siaad). Esto mejoró el proceso de postulación y disminuyó el tiempo de registro de los estudiantes, de manera que la oferta académica se ve reflejada en los siguientes resultados:

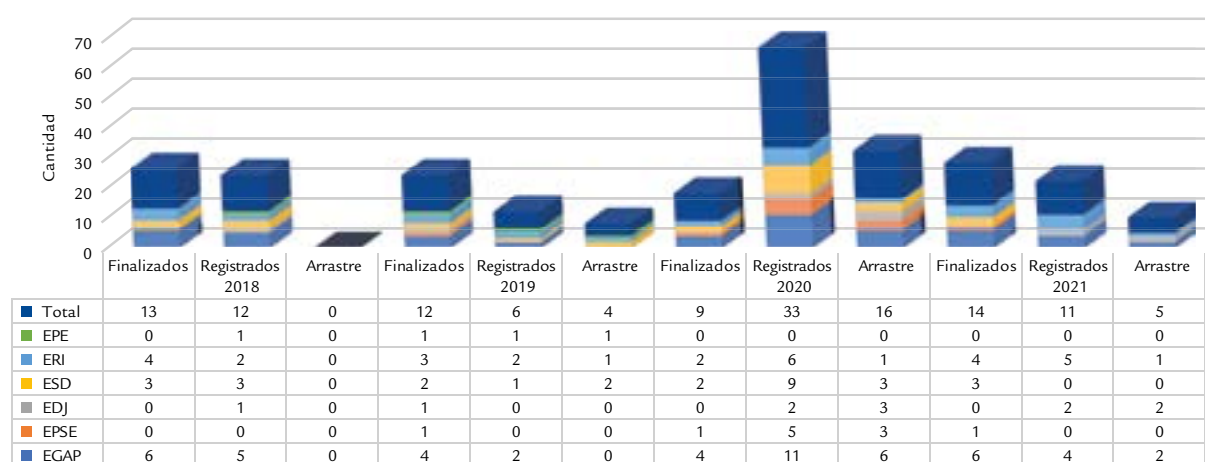
**Gráfico 10**  
**Estudiantes 2018-2021**



**Fuente:** Reporte de Dirección de Planificación (2021).

En lo referente al objetivo estratégico OEI2, “Incrementar la investigación prospectiva, estratégica y crítica sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas de la reforma del Estado y la Administración pública”, los principales resultados son:

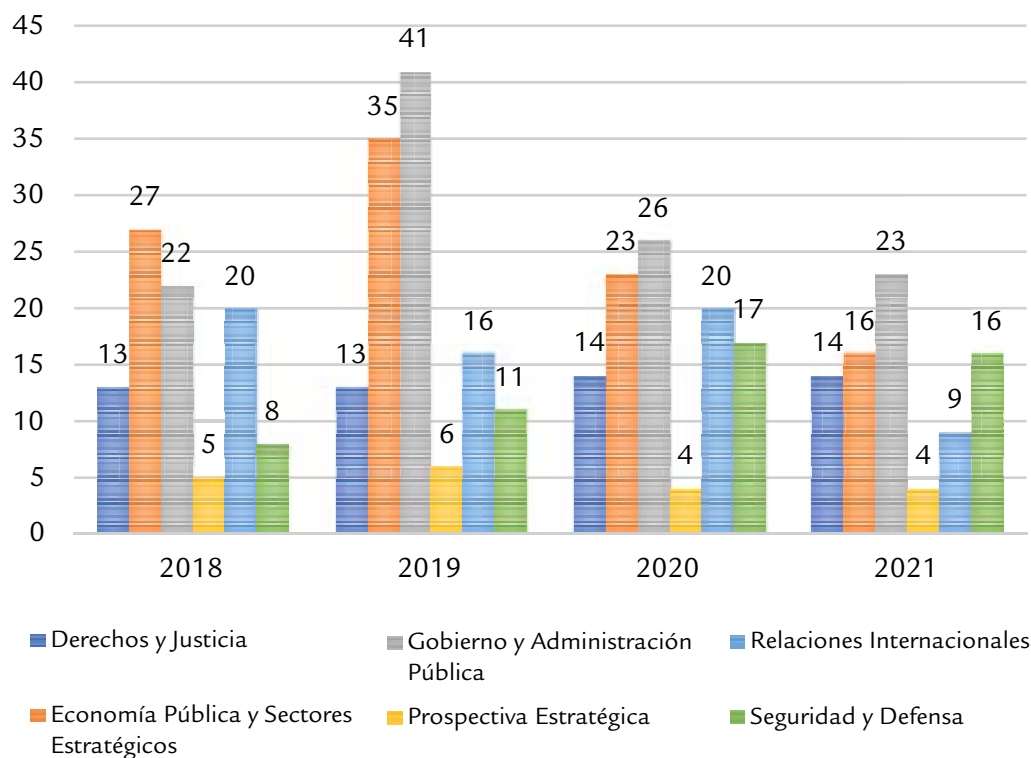
**Gráfico 11**  
**Proyectos de investigación 2018-2021**



**Fuente:** Reporte de la Coordinación General de Investigación (2021), Siaad (2021).

Gráfico 12

## Producción de investigaciones por escuelas del IAEN 2018-2021

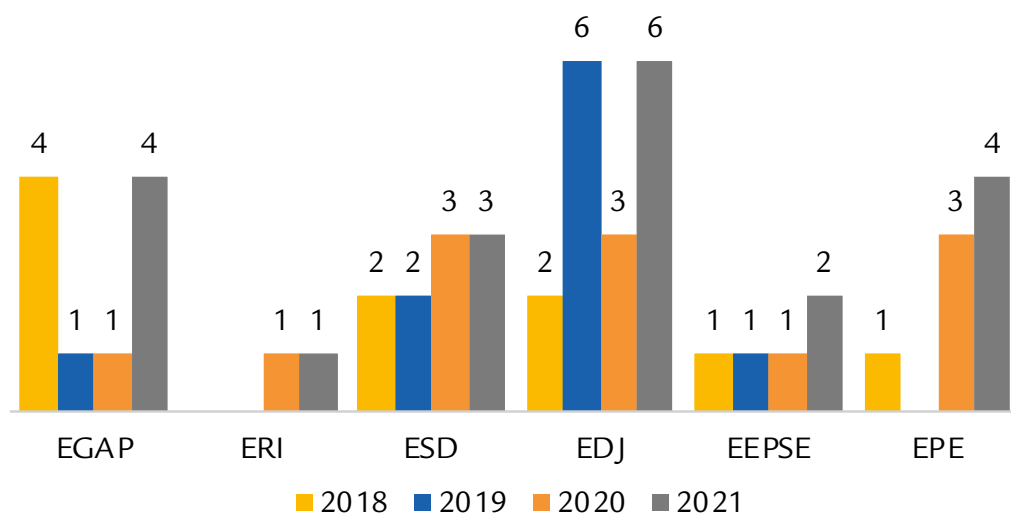


Fuente: Reporte de la Coordinación General de Investigación (2021), Siaad (2021).

En cuanto al objetivo estratégico OEI3, “Incrementar el debate público nacional e internacional enmarcado en el desarrollo de las mejores propuestas de las políticas públicas y a la reforma del Estado en el contexto nacional”, los principales resultados son:

Gráfico 13

## Proyectos de vinculación por escuelas del IAEN 2018-2021



Fuente: Reporte de la Coordinación General de Investigación (2021), Siaad (2021).

**Tabla 2**  
**Beneficiarios alcanzados 2018-2021**

| Beneficiarios alcanzados 2018-2021 |             |               |               |             |
|------------------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------|
| Beneficiarios                      | 2018        | 2019          | 2020          | 2021        |
| Actividades de vinculación         | 3132        | 11 275        | 5256          | 1490        |
| Actividades culturales             | 2340        | 13 300        | 8452          | 700         |
| <b>Total</b>                       | <b>5472</b> | <b>24 575</b> | <b>13 708</b> | <b>2190</b> |

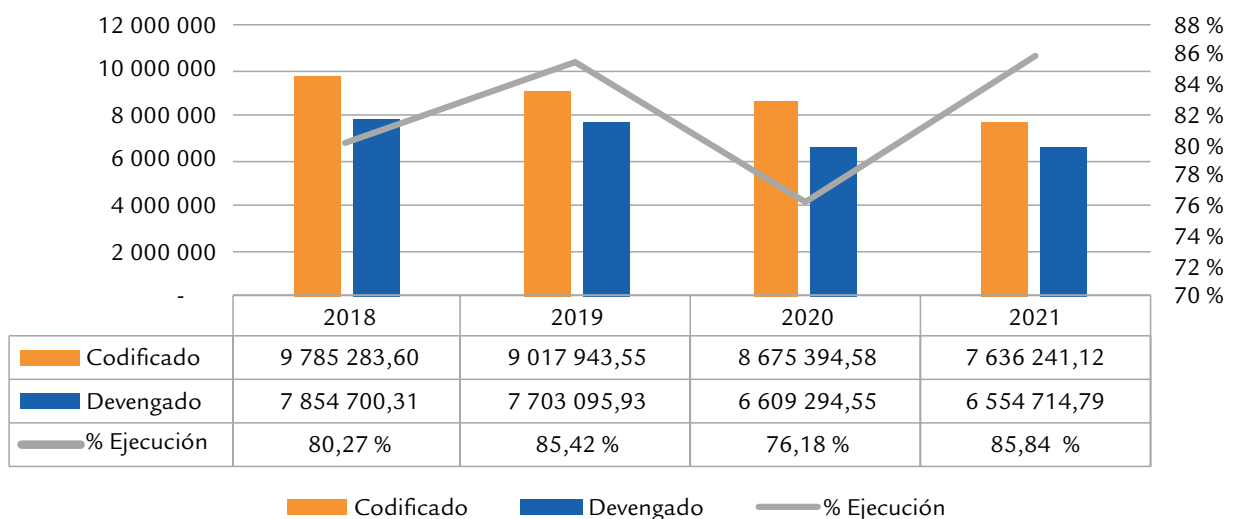
Fuente: IAEN (2019).

El objetivo estratégico OE4, “Fortalecer las capacidades institucionales”, se resume en el resultado de la ejecución presupuestaria de los años 2018 al 2021, considerando que este período se vio afectado por una disminución en la asignación y recortes presupuestarios. A pesar

de ello, la institución durante estos cuatro años enfatizó sus esfuerzos y trabajo en conjunto con los entes de control, como son Senescyt y Ministerio de Economía y Finanzas, para generar estrategias que permitan cubrir las necesidades institucionales.

**Gráfico 14**

**Asignación y ejecución presupuestaria 2018-2021**



Fuente: eSigef (2021).



# 3

## 3. Análisis situacional

### 3.1. Análisis Pestale

Las apuestas por una planificación en entornos caóticos debe integrar información sobre las dinámicas internas y externas a la institución. En efecto, los eventos, dinámicas y procesos en los últimos años y décadas, han subrayado la necesidad de considerar los efectos y potenciales impactos de los factores externos en el cumplimiento de la planificación institucional, algunos de los cuales potenciarán las acciones para alcanzar los escenarios deseados, mientras que otros nos alejarán de la consecución de las metas buscadas.

En ese contexto, se requiere puntualizar los factores externos que podrán incidir en la planificación institucional del IAEN, para lo cual se ha aplicado una variante de la herramienta Pestale. Esta herramienta, que toma su nombre a partir del acrónimo que forman las palabras *políticas, económico, social, tecnológico, ambiental y legal*, busca posicionar al ámbito o institución, objeto de planificación en un marco más amplio que reconoce el rol de los factores externos en su gestión. Para el IAEN, al tratarse de una institución educativa, además de los factores comúnmente considerados en esta herramienta, también se ha incluido como categoría el ámbito educativo: Pestale, denominación que se utilizará en adelante.

El análisis Pestale, utilizado por lo general en la planificación estratégica, favorece los enfoques multi e interdisciplinarios desde una perspectiva multinivel. En efecto, se trata de salir de la unidad de análisis para, desde un enfoque sistémico, considerar los factores del metasistema que la afectan. Para la aplicación de la herramienta Pestale se partió de la conformación de un panel multidisciplinario de expertos. Al mismo tiempo, se construyeron dos insumos para el levantamiento de la información:

1. Construcción de pizarras colaborativas virtuales para la identificación de los factores, disponible en <https://n9.cl/pestal-iaen>
2. Construcción de herramienta virtual para la calificación de los factores identificados, disponible en <https://n9.cl/ponderacionpestal-iaen>

Con los insumos mencionados, se realizó un taller de expertos con la participación de una decena de especialistas del IAEN. Este taller tuvo dos secciones. En la primera, a partir de una lluvia de ideas, se identificaron factores en cada uno de los ámbitos del Pestale y, en la segunda parte, se ponderaron estos factores en cuanto a sus temporalidades y niveles de incidencia. Por la riqueza del debate, el tiempo planificado resultó insuficiente para el análisis de todos los factores, por lo que se complementó esta modalidad mediante una encuesta virtual.

El ejercicio permitió identificar 57 factores externos que deberán ser considerados en la construcción de la planificación institucional, de los cuales 9 son políticos, 5 económicos, 4 sociales, 12 tecnológicos, 9 ambientales, 9 legales y 9 educativos.

#### 3.1.1. Contexto político

El 2021 constituyó un año de inestabilidad, cambios y factores emergentes y decisivos en lo político, económico y social. La humanidad enfrentó la pandemia de la covid-19 y Ecuador sufrió de sus efectos y consecuencias. Al mismo tiempo, las elecciones presidenciales y el inicio del nuevo Gobierno determinan un cambio de rumbo para la educación superior del Ecuador, enmarcado en las decisiones políticas, tanto de la ciudadanía como de las autoridades.

La transformación del sistema de educación superior es uno de los objetivos del nuevo Gobierno, siendo así que el 17 de agosto de 2021 se entregó el proyecto de reforma a la Ley de Educación Superior (LOES) a la Asamblea Nacional, la cual tiene finalidad de fortalecer el sistema, según lo planteado.

Las reformas tendrían impacto significativo en el sistema y en el IAEN, en virtud de que estas pretenden garantizar la autonomía de las instituciones de educación superior. Que, si bien al momento se plantea una “autonomía”, la realidad es que el IAEN se encuentra supeditado a las decisiones, forma de gestión, uso de recursos y demás aspectos propios del sector público, lo que impide contar con una autonomía en la gestión de los recursos y actividades que son de vital

importancia para la institución. Estas reformas pretenden que las universidades tengan libertad para autodirigirse y funcionar según un modelo educativo y de vocación específicos para tomar sus decisiones, gestionar sus procesos internos y expedir sus propios estatutos, independencia para que docentes e investigadores ejerzan la libertad de cátedra, libertad para determinar sus órganos de gobierno y para nombrar a sus autoridades, a su personal administrativo y académico, así como para poder adquirir y administrar su patrimonio y recursos, además de poder elaborar, aprobar y ejecutar su presupuesto.

De manera específica, para el IAEN representaría una oportunidad para el desenvolvimiento de sus actividades enfocadas en sus competencias de manera ágil y sin restricción, ya que hasta el momento se encuentra políticamente estancado, puesto que si bien es una institución que genera grandes aportes al Estado, su accionar se encuentra restringido a cumplir con las disposiciones de órganos rectores, que buscan una correcta Administración pública, pero que para la educación superior y de posgrado genera limitaciones en el accionar y cumplimiento de las actividades de docencia, vinculación e investigación.

De acuerdo con el análisis efectuado, los factores políticos son los siguientes:

### 3.1.2. Contexto económico

Ecuador es un país que durante los últimos seis años ha enfrentado catástrofes relacionadas con fenómenos naturales, como fue el terremoto de abril de 2016, así como situaciones de conmoción política y social; además, al momento nos encontramos superando una grave crisis sanitaria causada por el coronavirus.

La pandemia de la covid-19 ha dejado secuelas devastadoras en gran parte de la humanidad, que se ha visto afectada por la pérdida de seres humanos, por el deterioro de la salud poblacional y por una progresiva disminución de las fuentes de ingresos de la población en general. Además, la economía ecuatoriana ha sido golpeada fuertemente por factores como la crisis sanitaria y económica a escala mundial, la corrupción sistémica, la crisis carcelaria, nuevas amenazas a la seguridad y las nuevas tipologías de conflicto.

Dichas situaciones ocasionaron que el país, por medio de sus mecanismos democráticos, reoriente el quehacer de la Administración pública; por lo que el Gobierno actual está apostando a encontrar nuevas alternativas, estrategias y reformas normativas que permitan reactivar una economía debilitada que fortalezca a cada uno de los diversos sectores del Estado, a partir de una agenda de desregulación, privatizaciones y reducción del tamaño del Estado.

**Tabla 3**  
**Factores de contexto político**

| Cod. | Tipo     | Factores                                                                                                               |
|------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Político | Regulaciones del CES orientadas a la precarización en universidades                                                    |
| 2    | Político | Regulaciones del CES frente a la calidad académica                                                                     |
| 3    | Político | Regulaciones del CES orientadas a la vinculación entre universidades                                                   |
| 4    | Político | Regulaciones del CES orientadas a regulación del “mercado”                                                             |
| 5    | Político | Inestabilidad política                                                                                                 |
| 6    | Político | Débiles condiciones para la profesionalización de los funcionarios públicos                                            |
| 7    | Político | Ausencia de procesos consolidados para el fortalecimiento del sector público                                           |
| 8    | Político | Volatilidad del presupuesto público (del que depende el IAEN)                                                          |
| 9    | Político | La relación con otras escuelas de formación del sector público (Escuela Judicial o del Servicio Exterior, entre otras) |

**Fuente:** Informe Análisis Pestale, Escuela de Prospectiva Estratégica (2022).

Esta crisis económica profundiza la escasez de fuentes de trabajo formal, por ende, la capacidad adquisitiva, e incrementa los niveles de delincuencia e inseguridad en la sociedad ecuatoriana, situación que ha desencadenado una reacción violenta de sectores que han sido postergados por las políticas estatales de los Gobiernos anteriores, lo cual se ha visto agravado por la criminalidad organizada transnacional y amenazas emergentes.

Esta crisis genera la reducción de recursos del Estado, ya que existe menor recaudación de impuestos, tanto de IVA como de Impuesto a la Renta, ya que dependen de la actividad económica, lo que a su vez repercute en la asignación de recursos para las universidades, según lo que establece el artículo 4 del Reglamento sobre la metodología de elaboración y aplicación de la fórmula para la distribución de los recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las Universidades y Escuelas Politécnicas: “Recursos públicos a distribuirse.- Los recursos públicos a distribuirse entre las universidades y escuelas politécnicas provienen de las siguientes fuentes: 1. Las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (Fopedeupo), excluyendo lo establecido en el Reglamento General de la LOES. a. El porcentaje correspondiente al impuesto a la renta señalado en el literal b), del artículo 1 de la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (Fopedeupo). b. El porcentaje correspondiente al impuesto al valor agregado establecido en el literal c), del artículo 1 de la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (Fopedeupo)”.

Al ser el IAEN una universidad pública de posgrados, su principal fuente de financiamiento corresponde a la del Fopedeupo, y al contar con menor asignación por parte del Estado, esto impacta de manera directa en la autonomía académica, administrativa y financiera de la institución, considerando que las actividades y el cumplimiento de objetivos planificados de las áreas se limitan al recurso disponible.

Por otra parte, la fuente de financiamiento de autogestión se encuentra atada al posicionamiento en el mercado de los programas académicos y cursos de capacitación, así como a la capacidad de gestión de la cooperación interinstitucional.

Si una institución se enfrenta a una reducción en los ingresos no relacionados con la matrícula, incluyendo transferencias fiscales durante la recesión económica, tiene menos cantidad de recursos para invertir en la planta docente, lo que a su vez disminuye la calidad de los programas académicos, así como la cantidad de becas que pueden ofrecer y las oportunidades para incrementar la tasa de titularidad de profesores se ve afectado. Potencialmente, las oportunidades de investigación se reducen, las inversiones en infraestructura recaen o se retrasan a corto plazo. Debido a que el IAEN tiene una base importante de estudiantes provenientes del sector público, esto agravaría la matriculación. Todo esto aterrizaría en una pérdida de prestigio institucional.

De acuerdo con el análisis efectuado, los factores económicos son los siguientes:

**Tabla 4**  
**Factores de contexto económico**

| Cod. | Tipo      | Factores                                                                             |
|------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 10   | Económico | Presupuesto limitado para investigación                                              |
| 11   | Económico | Incremento en las tasas de desempleo y subempleo                                     |
| 12   | Económico | Reducción de precios en programas de educación superior nacionales e internacionales |
| 13   | Económico | Entorno económico mundial volátil                                                    |
| 14   | Económico | Falta de recursos económicos externos de cooperación                                 |

**Fuente:** Informe Análisis Pestale, Escuela de Prospectiva Estratégica (2022).

Como institución de producción de conocimientos, nos enfrentamos a una enorme responsabilidad global con su comunidad, con la sociedad y con el sistema internacional, ante una crisis económica, humanitaria y social, que en un breve lapso ha evidenciado las fracturas de los sistemas económicos consagrados, enfrentando de forma directa una caída en las matrículas y de los ingresos al sistema universitario nacional.

### 3.1.3. Contexto social

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 26, establece: *“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”*. Y en su Art. 350.- *“El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. 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”*.

Es así que el derecho a la educación superior se lo brinda por intermedio de las universidades, las cuales, mediante la gestión de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad, buscan preparar profesionales capacitados y con habilidades que generen aportes a la sociedad y al Estado.

La nueva sociedad experimenta cambios graduales y la educación no puede quedar al margen, por eso es necesaria la actualización de conocimientos adaptándose a la práctica desde el aula misma como punto de partida.

Los cambios que experimenta la sociedad son constantes, sin embargo, la pandemia por covid-19 generó un mayor impacto en el ámbito social. Según el artículo *“La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19”* (Cepal-Unesco, 2020), la pandemia provocó una grave crisis en todos los ámbitos, viéndose afectada la educación en todos los niveles por el cierre masivo de

las actividades presenciales de las instituciones educativas en más de 190 países para evitar la propagación del virus y mitigar su impacto.

Asimismo, este confinamiento provocó otras repercusiones sociales. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), incluso antes de enfrentar la pandemia, la situación social de la región se estaba deteriorando debido al aumento de los índices de pobreza y de pobreza extrema. En su publicación sobre *“Claves de la CEPAL para el desarrollo: Panorama social de América Latina 2020”* (Cepal, 2021) establece que la pobreza y la pobreza extrema alcanzaron en el año 2020 en América Latina niveles no observados en los últimos doce y veinte años, respectivamente, así como altos índices de desigualdad, en las tasas de ocupación y participación laboral, como de educación, sobre todo en las mujeres, pese a las medidas de protección que establecieron los países para frenarlo.

La pandemia generó grandes tensiones sociales, poniendo en manifiesto el alto nivel de desigualdad en todos los aspectos. Los Gobiernos de América Latina implementaron 263 medidas de protección social ante la emergencia, caso contrario, la incidencia sobre la pobreza extrema y pobreza hubiesen alcanzado el 15,8 % y el 37,2 % de la población (Cepal, 2021).

Adicionalmente, se generó un incremento en los casos de violencia, siendo este un problema desde el principio de la pandemia que con el aislamiento se vio agravado. La denuncia de estos hechos tuvo obstáculos durante el confinamiento, ya que antes de la pandemia, en diferentes espacios, como lugares de trabajo, instituciones educativas, entre otros, se podían evidenciar maltratos y dar seguimiento a estos casos, e inclusive denunciar. Sin embargo, durante el confinamiento, al contar con teletrabajo y clases en línea, no existía cercanía a personas externas, sino solo al círculo familiar interno, por lo que no se podía observar la posible violencia que se podía estar sufriendo, en muchos casos (Mejía, 2021).

El hacinamiento por un período prolongado generó graves consecuencias en la población, generando niveles altos de desigualdad, problemas de salud mental, pérdida de valores, aumento a la exposición de estas situaciones de violencia hacia niños, niñas, adolescentes y mujeres, y al limitado acceso y calidad de la educación.

Para muchas mujeres y niñas, el confinamiento significó una exacerbación de la carga de trabajo de cuidados no remunerados, lo que, a su vez, tiene consecuencias en su aprendizaje. Según la Organización Internacional del Trabajo, en tiempos “normales” las mujeres realizan tres veces más trabajo de cuidados no remunerados que los hombres. Con el cierre de escuelas, este desequilibrio se profundiza aún más y muchas asumen múltiples responsabilidades simultáneas: el trabajo a distancia, el cuidado de niñas, niños y familiares, la supervisión de los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas, junto con el trabajo doméstico no remunerado (Cepal-Unesco, 2020).

La desigualdad ha sido puesta de manifiesto y exacerbada por la pandemia, las opciones de política que se diseñen para la educación en la actual coyuntura deben reconocer deudas históricas con estos grupos para garantizar su derecho a la educación en todos los niveles, tanto en lo referido a la disponibilidad y el acceso a oportunidades de aprendizaje, como a la provisión de una educación de calidad, relevante y adaptada a sus condiciones, necesidades y aspiraciones (Vargas, 2019).

Desde el punto de vista de la continuidad educativa, es relevante considerar las necesidades y respuestas que se requieren para los distintos grupos, incorporando respuestas pedagógicas sensibles y pertinentes a las diferencias culturales, lingüísticas, de género y de accesibilidad. Una situación generada en el tiempo de pandemia corresponde al riesgo de desvinculación educativa y abandono desde los niveles iniciales hasta los de educación superior de posgrado, como consecuencia de la crisis sanitaria, social y económica.

De acuerdo con el análisis efectuado, los factores sociales son los siguientes:

### 3.1.4. Contexto tecnológico

Las consecuencias de la pandemia por la covid-19 generaron efectos negativos que afectaron a los sectores empresariales, públicos y particularmente a instituciones educativas que se vieron obligadas a cambiar la modalidad académica, así como a los funcionarios en sus jornadas de teletrabajo.

Los espacios de enseñanza se vieron forzados a modificar sus rutinas, soportes y programas; en la mayoría de los países del mundo el cierre temporal de las instituciones educativas no trajo consigo el cese de las actividades institucionales y formativas; por el contrario, asumieron el desafío de garantizar la continuidad educativa mediante la educación en línea, lo que ha llevado a urdir nuevas prácticas de gestión y nuevos sentidos de comunidad, pedagogías y formas de trabajo de la academia mundial.

La acción pedagógica y las nuevas demandas hallaron al personal docente con una formación y disponibilidad de recursos que, en muchos casos, fueron insuficientes para los retos que supuso adecuar la oferta y los formatos pedagógicos a la modalidad virtual, además, las nuevas condiciones requirieron que el profesorado utilice plataformas y metodologías virtuales con las que no necesariamente se encontraba familiarizado.

La necesidad de ajuste a las condiciones de la educación y trabajo virtual se tradujo en un conjunto de responsabilidades y exigencias que aumentaron de manera significativa el tiempo de trabajo que los docentes requerían para preparar las clases, asegurar conexiones adecuadas y hacer seguimiento a sus estudiantes en formatos diversos; así también como también para el personal administrativo.

**Tabla 5**  
**Factores de contexto social**

| Cod. | Tipo   | Factores                                                                                    |
|------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15   | Social | Descomposición social: pérdida de valores morales, éticos                                   |
| 16   | Social | Desigualdad en el acceso a la educación                                                     |
| 17   | Social | Desmotivación social para continuar estudios de 4.to nivel                                  |
| 18   | Social | Expectativas para la educación enmarcadas en cubrir necesidades sociales y de accesibilidad |

**Fuente:** Informe Análisis Pestale, Escuela de Prospectiva Estratégica (2022).



La disponibilidad de las TIC en los hogares de los estudiantes fue un factor determinante en cuanto a las oportunidades y recursos educativos a los que se podía acceder durante la pandemia, así como también de aquellos que se podrán aprovechar después de ella. La brecha digital y la desigualdad en cuanto a las condiciones materiales de los hogares y las escuelas representaron un reto mayúsculo, así como también el acompañamiento a los docentes y la formación docente resultaron clave para la utilización de las nuevas tecnologías en educación. Estos nuevos formatos requirieron de docentes formados y empoderados para que puedan tomar decisiones pedagógicas sobre la base de los lineamientos curriculares definidos en cada país y las condiciones y circunstancias de sus estudiantes (Cepal-Unesco, 2020).

Si bien durante la pandemia muchos actores se vieron impulsados a poner a disposición materiales y recursos en diferentes plataformas, el cuerpo docente necesitó de mayor tiempo y orientación para explorarlos, conocerlos y contar con criterios para la toma de decisiones sobre su uso. Desde el punto de vista pedagógico, la virtualidad supone el riesgo de pérdida del

vínculo presencial y puede generar tensiones por la sobreexposición de docentes y estudiantes, o por las dificultades para mantener la relación y la mediación pedagógicas.

Desde el punto de vista social, el aumento del desempleo y la pobreza (Cepal, 2020), sumado a mayores niveles de violencia doméstica y de problemas de salud física y mental, generaron que todo el personal de las diferentes instituciones, sobre todo educativas, se vea enfrentado a las dificultades y tensiones que experimentan las familias, sin contar, en muchos casos, con los recursos materiales o profesionales necesarios para abordarlas.

Para el diseño e implementación de las respuestas educativas a la crisis sociosanitaria se requiere de la participación activa de todos los actores educativos, tanto durante los períodos de confinamiento como en el proceso de regreso a las aulas. Los equipos directivos requieren ser fortalecidos en la búsqueda de respuestas organizativas, pedagógicas y de apoyo al cuerpo docente, que sean creativas y contextualizadas y que permitan abordar la continuidad de los aprendizajes, el apoyo socioemocional y el

fortalecimiento del rol social. Asimismo, es fundamental empoderar al profesorado y al personal educativo para que pueda tomar decisiones pedagógicas contextualizadas y flexibles, manteniendo un adecuado equilibrio entre la autonomía y el otorgamiento de apoyo.

En otro sentido, la digitalización de procesos, sistemas en línea y colaborativos, disminución de la fuerza laboral e incremento de tecnologías con inteligencia artificial, plataformas digitales de comunicación grupales, entre otros, han sido ampliamente utilizadas a escala mundial, lo que ha permitido implementar nuevas modalidades de trabajo, producción y conectar de forma virtual a los grupos de trabajo de manera simultánea.

Así, al tiempo que la sociedad está inmersa en esta “nueva normalidad”, los estudiantes de niveles superiores buscan flexibilidad en varios ámbitos académicos y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se constituyen en un aliado estratégico de las instituciones para captar estas nuevas oportunidades de acuerdo con este reciente contexto tecnológico.

La virtualidad de la educación que se implementó en las universidades del Ecuador y del mundo debido a la pandemia es una práctica que se seguirá aplicando en varias carreras o materias que se imparten, aunque mejoren las herramientas para manejar los efectos de la transmisión del virus, ante lo cual nos enfrentamos al reto de seguir innovando y actualizando las herramientas tecnológicas, que se encuentran a disponibilidad pero que cambian de manera constante. Esto implica invertir recursos en plataformas que brinden más y mejores servicios, y que de acuerdo con la demanda incrementan sus costos.

En un contexto de teleeducación se impulsa el uso de tecnología emergente, como 5G, cadena de bloques, macrodatos, plataformas digitales como Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Blackboard, Moodle, AVAC, entre otros. Esto, con la finalidad de obtener los mejores mecanismos para cumplir con la tarea de la enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, se ha intensificado el uso de redes sociales como medios de interacción con la sociedad, generando mayor cantidad de información, lo cual no necesariamente es bien concebido y con la calidad adecuada, debido a que se ha desvirtualizado su fin, y se hace uso de ellas, en la mayoría de los casos, sin fuentes confiables y esto ocasiona una pérdida de valor social.

Con todo lo antes expuesto, la universidad se encuentra en el marco de una transformación digital que muchas veces se conoce como la digitalización de procesos, sin embargo, la verdadera transformación es más profunda, pues lo digital no solo cambia los procesos, también modifica comportamientos de las personas, ya que deben adaptarse a nuevos entornos y conceptos tecnológicos.

En el área de la educación, la tecnología permite, por ejemplo, almacenar en la nube y recuperar grandes cantidades de información. Así, los miembros de las comunidades ya no necesitan viajar para capacitarse y actualizarse en sus áreas de interés, puesto que mediante el desarrollo de nuevas TIC acceden a bibliotecas virtuales, asisten a conferencias internacionales, realizan suscripciones y reciben todo tipo de información que requieran.

El número de usuarios con banda ancha aumentó; ahora se pueden transmitir datos de forma más rápida y en los distintos dispositivos móviles, sobre todo el uso de teléfonos inteligentes cuyo consumo se ha expandido, lo que permite a los miembros de las comunidades universitarias un mayor acceso, intercambio y elaboración de información desde el lugar en el que se encuentren.

El desarrollo de nuevos programas educativos en plataformas virtuales que se están creando incluye personas con algún tipo de discapacidad, para generar una comunidad universitaria más abierta e inclusiva. También se han creado y fortalecido espacios colaborativos *coworking* entre estudiantes, profesores-estudiantes, entre docentes y entre la comunidad universitaria y la sociedad, fomentando de forma conjunta ideas innovadoras en el área social, productiva y otras áreas de interés.

De acuerdo con el análisis efectuado, los factores tecnológicos son los siguientes:

**Tabla 6**  
**Factores de contexto tecnológico**

| Cod. | Tipo        | Factores                                                                                                                            |
|------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19   | Tecnológico | Nuevas tecnologías disruptivas que modifican las interrelaciones Estado-sociedad                                                    |
| 20   | Tecnológico | Educación virtual reemplaza a la educación tradicional presencial                                                                   |
| 21   | Tecnológico | El uso social de la tecnología se orienta a actividades que generan poco valor social                                               |
| 22   | Tecnológico | Rol de la inteligencia artificial en los cambios tecnológicos                                                                       |
| 23   | Tecnológico | Profundización del teletrabajo                                                                                                      |
| 24   | Tecnológico | Brecha digital, incluso en tecnología básica                                                                                        |
| 25   | Tecnológico | Costo excesivo de herramientas tecnológicas avanzadas                                                                               |
| 26   | Tecnológico | Obsolescencia que actualiza las herramientas tecnológicas en corto tiempo                                                           |
| 27   | Tecnológico | Disponibilidad de tecnología                                                                                                        |
| 28   | Tecnológico | Involucramiento con tecnologías emergentes tales como 5G, cadena de bloques, macrodatos, plataformas digitales de aprendizaje, etc. |
| 29   | Tecnológico | Mayor interés y demanda por formación de 4.º nivel en modalidad virtual                                                             |
| 30   | Tecnológico | Limitado conocimiento en I+D+i                                                                                                      |

**Fuente:** Informe Análisis Pestale, Escuela de Prospectiva Estratégica (2022).

### 3.1.5. Contexto ambiental

El rol de participación de las universidades en los últimos años, en cuanto al contexto ambiental, ha ido de a poco incrementándose debido a que a escala mundial y en Ecuador hemos ido optando por una mejor cultura ambiental. Sin embargo, este requiere mayor énfasis, sobre todo el apoyo de la academia, ya que se evidencia la necesidad de contar con profesionales que enfoquen sus conocimientos en la resolución de los problemas sociales orientados a una visión ambiental.

La humanidad está inmersa en una serie de tensiones que se manifiestan en tendencias del desarrollo contradictorias: por un lado, una nueva etapa muestra escenarios científicos, tecnológicos, industriales, empresariales que se han fortalecido para dar respuestas a la avasallante competitividad y globalización económica e

informativa; por otro lado, en esta situación agudiza la red de problemas sociales y ambientales que afectan la identidad y el hábitat del ser humano y de nuestros pueblos (Valdés *et al.*, 2019).

La educación ambiental constituye una estrategia para la difusión, sensibilización y capacitación de la ciudadanía; de esta manera apoya y fortalece el concepto de desarrollo sostenible, tomando como base una perspectiva de largo plazo en la que ya no se apunta a la explotación de los recursos naturales sino a un manejo adecuado de los mismos, considerando las necesidades de las futuras generaciones (Ministerio del Ambiente, 2022).

Si bien Ecuador ha optado por una educación ambiental que involucra a todos los niveles, desde niños a adultos, es importante fortalecer la misma a nivel de posgrado, considerando la

necesidad permanente de formación, capacitación e investigación, que contribuyan a elevar el nivel de conciencia de la población acerca de la importancia del patrimonio natural, sus principales problemas y relaciones causa-efecto de los mismos, en el contexto social, económico y político. Es por ello que se evidencia la necesidad de la inserción de los estudiantes universitarios en la solución de los problemas sociales relacionados con el tema ambiental. Por lo que requerimos de profesionales que cuenten, además del conocimiento específico para el que son formados, con orientación hacia el servicio ambiental, para de esta manera plantear soluciones desde el ámbito de su conocimiento, buscando el desarrollo de habilidades y capacidades que generen la importancia y conocimiento sobre el cumplimiento de las normas ambientales, ya que se evidencia una falta de conocimiento e interés. Es así que las universidades y el IAEN, en particular, deben desarrollar estas habilidades en sus estudiantes, con enfoque de sostenibilidad, mediante diferentes proyectos y eventos académicos que relacionen

los programas de estudios con el componente ambiental, para lo cual la investigación juega un papel importante, lo cual permitirá determinar datos y resultados orientados al fortalecimiento de la educación y cultura ambiental de la comunidad universitaria.

Considerando estos aspectos, tanto Ecuador como distintos organismos internacionales han presentado su interés mediante distintos elementos normativos como legales, para fortalecer y dar la importancia al tema ambiental, y generar una cultura de educación; sin embargo, aún se evidencia que varios grupos de poder, con fines de lucro únicamente, no permiten mantener o generar los proyectos para el cuidado del ambiente. Es por ello que se requiere empoderar a las organizaciones en el manejo correcto de los recursos disponibles, buscando la sostenibilidad y desarrollo del ambiente.

De acuerdo con el análisis efectuado, los factores ambientales son los siguientes:

**Tabla 7**  
**Factores de contexto ambiental**

| Cod. | Tipo      | Factores                                                                                                            |
|------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31   | Ambiental | Desconocimiento y limitado interés frente a cuestiones ambientales                                                  |
| 32   | Ambiental | Contaminación ambiental en el sector de la sede del IAEN                                                            |
| 33   | Ambiental | Iniciativas para mejorar el desempeño ambiental de las instituciones                                                |
| 34   | Ambiental | Financiamiento internacional para proyectos de investigación enfocados en cambio climático o conservación ambiental |
| 35   | Ambiental | Intereses económicos que dificultan procesos de conservación ambiental                                              |
| 36   | Ambiental | Falta de programas para desarrollo del cuidado del ambiente                                                         |
| 37   | Ambiental | Interés por la prevención de riesgos debido al cambio climático en el país                                          |
| 38   | Ambiental | Interés de los GAD por gestionar los efectos del cambio climático                                                   |
| 39   | Ambiental | El ambiente como elemento de sustentabilidad y desarrollo                                                           |

**Fuente:** Informe Análisis Pestale, Escuela de Prospectiva Estratégica (2022).



### 3.1.6. Contexto legal

La Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior consideran brindar y garantizar educación superior de calidad. La educación superior responde a intereses comunes y generales de la sociedad, de tal forma que sus aportes en el ámbito cultural, humanístico y científico vayan en beneficio del bien común (LOES 2010)

El Ecuador ha vivido cambios en el estilo de gobierno durante los últimos años, dichas modificaciones han impactado en distintos sectores de la economía, pero también en otros de índole social. Todo esto fue dándose gracias a una serie de reformas de las leyes, empezando por la principal de todas, la Constitución de la República, así como por la emisión de reglamentos, decretos ejecutivos, acuerdos ministeriales, entre otros, con la finalidad principal de concentrar los ingresos del Estado en proyectos de tipo social. Uno de estos cambios se produjo en el ámbito educativo, no solo por el hecho de tener una mayor asignación monetaria del presupuesto general del Estado, sino por la búsqueda del cumplimiento de un nivel de calidad que asegure que las instituciones que forman parte del sistema educativo tengan un impacto adecuado en la población respecto de las demandas del mundo actual. En el caso de la educación superior, también se han presentado cambios en la normativa, en tanto que se inició una serie de modificaciones para evaluar de diferente manera a las

instituciones del sistema, así como el delimitar algunos elementos que permitan garantizar una mejor educación para el país.

En, Ecuador durante los últimos quince años, se ha realizado un sinnúmero de modificaciones en las instituciones rectoras. Si bien se podría decir de alguna manera que el CES reemplazó al Conesup, y el Ceaaces al Conea; por otro lado, se creó la Senescyt como ente independiente y coordinador con la Función Ejecutiva, y que según el plan de gobierno actual corresponde a su eliminación. Esta modificación de entidades de control reafirma la intención de los diferentes Gobiernos de controlar de una manera mayor a las instituciones de educación superior, con el ánimo de mejorar la calidad universitaria o desburocratizar los procesos.

Las diferentes reformas a la normativa legal que ampara a las instituciones de educación superior generan una divergencia y confusión en el actuar, ya que existe normativa que se contraponen o limita la “autonomía universitaria”, sobre todo en las instituciones de educación superior públicas, limitando su gestión y actual, sin la posibilidad de tomar decisiones propias de acuerdo con el uso de sus recursos, ya que la normativa lo impide, pero a su vez, la misma exige el cumplimiento de indicadores y estándares en la gestión.

De acuerdo con el análisis efectuado, los factores legales son los siguientes:

**Tabla 8**  
**Factores de contexto legal**

| Cod. | Tipo  | Factores                                                                                                     |
|------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40   | Legal | Dificultad en el establecimiento de vínculos con docentes externos                                           |
| 41   | Legal | Estatutos rígidos basados en la normativa nacional                                                           |
| 42   | Legal | Cambios en el marco normativo que regula las relaciones entre docentes y universidades                       |
| 43   | Legal | Inseguridad jurídica debido a inestabilidad legislativa                                                      |
| 44   | Legal | Reforma de la LOES                                                                                           |
| 45   | Legal | Abundante normativa contradictoria (antinomias)                                                              |
| 46   | Legal | Aplicación “formalista” de las disposiciones legales por parte del CES y otros organismos de control externo |
| 47   | Legal | Las regulaciones no incentivan a las universidades a promover a las docentes dentro del escalafón            |
| 48   | Legal | Marco legislativo de la educación superior muy cerrado y limitado                                            |

**Fuente:** Informe Análisis Pestale, Escuela de Prospectiva Estratégica (2022).

### 3.1.7. Contexto educativo

La educación superior en Ecuador enfrenta grandes retos, en virtud de que nos encontramos en un mundo competitivo, siendo los estudios de posgrado uno de los requisitos para procesos de selección laboral, ya que representan indicadores que hacen frente a las exigencias del mercado (Dávila, 2012).

El Estado, comprometido con la educación de calidad, orienta a las universidades a contar con carreras que brinden conocimientos que permitan enfrentar las exigencias actuales del mundo, el cual se encuentra en constante cambio. Es por ello que las universidades del Ecuador, y sobre todo las que brindan programas de posgrado, se esfuerzan en generar estrategias para la mejora de sus servicios y generar oferta académica con base en la demanda y necesidades del mercado y de esta manera superar la posición en los listados nacionales e internacionales.

A partir de la aparición de la covid-19, se aceleraron los cambios a escala mundial, ya que muchas empresas, negocios, escuelas, instituciones de educación superior y demás cerraron sus puertas para evitar la proliferación del contagio.

Siendo así que las clases presenciales pasaron a ser de aprendizaje en casa, ante lo cual los programas de maestría y doctorado se vieron en una disyuntiva: implementar clases 100 % a distancia o posponer los estudios hasta que se retorne a la “normalidad” e implementar clases presenciales. Las escuelas de posgrados en el mundo que contaban con soportes informáticos y recursos humanos preparados no tuvieron mayores inconvenientes para implementar clases *e-learning*; en tanto, otras universidades tuvieron que posponer el inicio de clases, porque no contaban con la infraestructura tecnológica o porque el profesorado de muchos países, incluido Estados Unidos, no estaba preparado para la enseñanza en línea (Estrada, 2020).

Hace algunos años atrás, pocas universidades mencionaban el término “modelo educativo”, en tanto que por lo regular se diseñaban listados o planes de estudio y no currículos. Se diseñaban planes de estudios de pregrado desarticulados de los posgrados. Hoy se entiende que “el modelo educativo de una universidad es la síntesis de la propuesta educativa que caracteriza a la institución, es decir, que le otorga identidad y la diferencia de otras universidades” (Serna, 2016). Con base en esto, la continuidad de las



competencias, conocimientos, respuesta a las demandas y mecanismos de educación se planean en estos modelos educativos.

En virtud de ello, se han presentado gran variedad de modelos que se han generado a través de niveles y estructuras múltiples, con base en la dinámica educativa emergente por la covid-19, los posgrados latinoamericanos confluyen hacia el aprestamiento y adecuación inédita en la configuración de un propio modelo de gestión que atienda una visión más holística en el desarrollo de competencias profesionales especializadas, con una perspectiva multidisciplinaria en el desarrollo de una cultura científica, en la que se fomenten espacios de aprendizaje abiertos, interconectados y basados en el diálogo, el desarrollo humano, la interculturalidad, la cultura para la paz y el respeto al medioambiente, orientación esta que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Unesco, 2015).

Es una tendencia que apunta a una creciente movilidad de las enseñanzas, impulsada por formas de educación transnacional que, en vez de mover los estudiantes, llevan a “exportar” la educación, mediante programas internacionales y, muy especialmente, de la oferta en línea (Vásquez, 2020). Esta tendencia se ha visto

fortalecida en el escenario de pandemia, pues la “no presencialidad” ha obligado a las universidades a romper las fronteras en el ofrecimiento de sus programas de posgrado y a implementar estrategias como la movilidad “virtualizada” de los estudiantes; la apertura en la participación de docentes y tutores internacionales; la creación e integración de redes internacionales para asociaciones, proyectos de investigación; el uso de plataformas virtuales abiertas para el desarrollo de congresos científicos, seminarios posgraduales, presentaciones orales de tesis, entre otras.

El desarrollo de la ciencia y tecnología promueve el acercamiento digital de los seres humanos, es común ver en las redes sociales a personas de distintos lugares de nuestro planeta interrelacionarse sincrónica y diacrónicamente; conformando redes de amigos y familiares. El internet también permite que estudiantes, docentes e investigadores se relacionen entre sí, lo cual podría derivar en la constitución de redes académicas.

Las redes académicas son un medio de comunicación de estructura compleja, en la que cada estudiante o docente es un usuario del sistema. Las redes permiten la sinergia a través de las interacciones entre sus miembros, quienes “comparten intereses, fuerzas y puntos de

apoyo con el propósito de dialogar, encontrar respuestas, construir conocimientos y unirse en la búsqueda o creación de soluciones respecto a una temática o problema” (Farfán, 2004, citado por Contreras, 2012). De modo pues, que la misma competencia de internacionalización y de búsqueda de prestigio genera, según (Vásquez, 2020) estímulos ante la necesidad de “cooperar para competir”, para desarrollar proyectos y procesos que muchas universidades no podrían abordar por sí solas, mediante la formación de alianzas estratégicas y de redes de colaboración para compartir capacidades complementarias y ofrecer programas integrados y conjuntos.

Las universidades en general y en especial las de posgrado buscan la acreditación, entendiéndose como la calidad del servicio de la educación que ofrecen. Ante lo cual los procesos son más rigurosos en virtud de que debido al incremento de escuelas de posgrado, sobre todo del sector privado, se generan cuestionamientos de la calidad, y es por ello que se establecen estándares a ser evaluados para las diferentes universidades. La acreditación de los programas de posgrado es una forma de regulación, y que, en el contexto de pandemia, trae consigo la emergencia

de nuevos criterios de calidad llevados por una nueva “pugna” de prestigio que basa uno de sus componentes en el reforzamiento y homologación internacional de los sistemas de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad. Este aumento de la competencia entre cuál es el mejor posgrado está conduciendo a una progresiva diferenciación de las instituciones y a un sistema universitario que será cada vez más de “universidad”, con procesos en marcha que conducirán a una “convergencia nominal” y, al mismo tiempo, a una verdadera y notoria “divergencia real” entre las universidades.

Pese a la gran diferenciación en las estructuras de los posgrados regionales, la virtualidad y la internacionalización parecen constituirse en un espacio común por el que están transitando la mayoría de los programas durante estos últimos años, lo cual significa el avance hacia la creación de estructuras articuladas y homogéneas a escala regional que permita delinear estándares de acreditación internacionales.

De acuerdo con el análisis efectuado, los factores educativos son los siguientes:

**Tabla 9**  
**Factores de contexto educativo**

| Cod. | Tipo      | Factores                                                                                                |
|------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 49   | Educativo | Falta de programas basados en las TIC y la Administración pública                                       |
| 50   | Educativo | Procesos de acreditación rigurosos y cerrados                                                           |
| 51   | Educativo | El incremento de competencia global en área de Administración pública                                   |
| 52   | Educativo | Desvinculación del sistema nacional de educación superior con la industria nacional                     |
| 53   | Educativo | El sistema nacional de educación superior no es apoyado como sector estratégico sino como una industria |
| 54   | Educativo | Internacionalización de la educación por medio de redes de universidades                                |
| 55   | Educativo | Falta de una política de gestión del conocimiento nacional                                              |
| 56   | Educativo | Necesidad de doctorados de calidad, de buen nivel académico y accesible económicamente a la población   |
| 57   | Educativo | Mayor interacción entre universidades a escala global                                                   |

**Fuente:** Informe Análisis Pestale, Escuela de Prospectiva Estratégica (2022).

### 3.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial

De acuerdo con el ámbito de acción y sector al que el IAEN se encuentra enfocado, tomando en consideración que corresponde a una universidad de cuarto nivel, orientada al servicio público, se determina que la población a la que se dirige es la de servidores públicos y trabajadores del sector privado que cuentan con un título de tercer nivel, y evaluando la posibilidad que disponen de un contrato, por lo que se considera que pueden tener la capacidad para invertir en programas de formación de posgrado y cursos de educación continua, que corresponde a 1 138 309<sup>1</sup> trabajadores privados y públicos. De acuerdo con los registros que constan en la página web del Ministerio de Trabajo, estos serían:

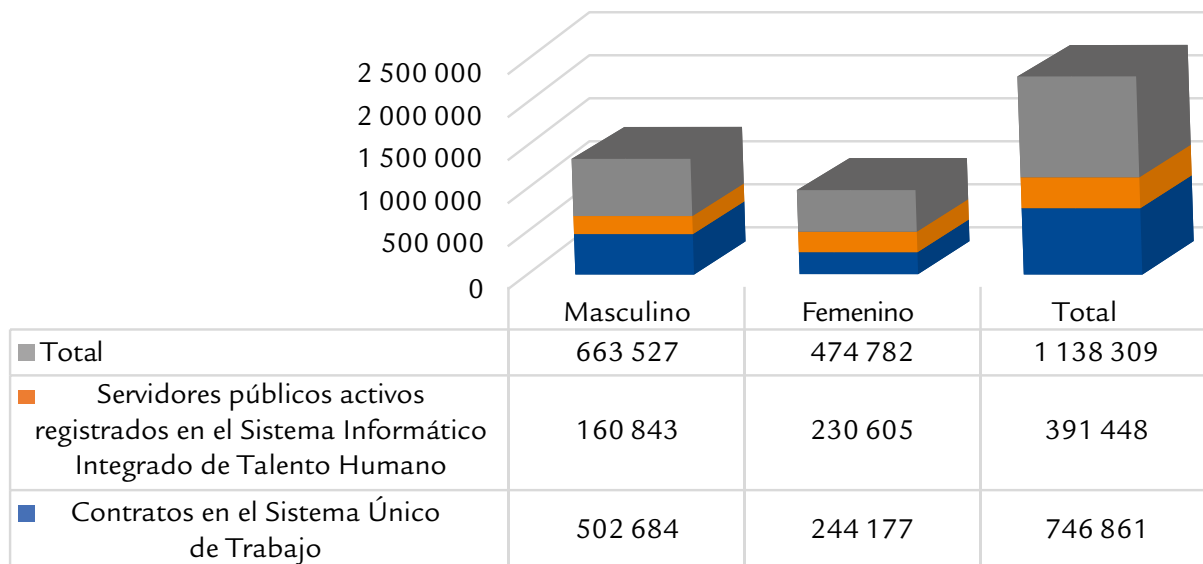
**Tabla 10**  
**Trabajadores privados y servidores públicos del Ecuador**

| Provincia        | Contratos en el sistema único de trabajo | Servidores públicos activos registrados en el Sistema Informático Integrado de Talento Humano | Total, servidores públicos y empleados privados |
|------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Guayas           | 234 126                                  | 70 403                                                                                        | 304 529                                         |
| Pichincha        | 224 542                                  | 78 289                                                                                        | 302 831                                         |
| Azuay            | 49 570                                   | 19 182                                                                                        | 68 752                                          |
| Manabí           | 35 813                                   | 36 867                                                                                        | 72 680                                          |
| El Oro           | 35 810                                   | 16 051                                                                                        | 51 861                                          |
| Los Ríos         | 21 179                                   | 15 185                                                                                        | 36 364                                          |
| Tungurahua       | 20 155                                   | 11 707                                                                                        | 31 862                                          |
| Cotopaxi         | 17 804                                   | 10 806                                                                                        | 28 610                                          |
| Santo Domingo    | 16 837                                   | 9010                                                                                          | 25 847                                          |
| Imbabura         | 13 710                                   | 14 048                                                                                        | 27 758                                          |
| Loja             | 12 488                                   | 14 628                                                                                        | 27 116                                          |
| Chimborazo       | 10 266                                   | 15 471                                                                                        | 25 737                                          |
| Esmeraldas       | 9468                                     | 16 236                                                                                        | 25 704                                          |
| Santa Elena      | 8508                                     | 6647                                                                                          | 15 155                                          |
| Cañar            | 6690                                     | 8432                                                                                          | 15 122                                          |
| Orellana         | 6593                                     | 5470                                                                                          | 12 063                                          |
| Sucumbíos        | 5703                                     | 6397                                                                                          | 12 100                                          |
| Carchi           | 3642                                     | 5224                                                                                          | 8866                                            |
| Zamora Chinchipe | 3591                                     | 4263                                                                                          | 7854                                            |
| Galápagos        | 2588                                     | 2032                                                                                          | 4620                                            |
| Morona Santiago  | 2434                                     | 8471                                                                                          | 10 905                                          |
| Bolívar          | 2168                                     | 6021                                                                                          | 8189                                            |
| Napo             | 1721                                     | 6213                                                                                          | 7934                                            |
| Pastaza          | 1455                                     | 4395                                                                                          | 5850                                            |
| Total            | 746 861                                  | 391 448                                                                                       | 1 138 309                                       |

**Fuente:** Ministerio de Trabajo (febrero de 2022).

<sup>1</sup> Datos estadísticos a febrero de 2022: Servidores públicos activos registrados en el Sistema Informático Integrado de Talento Humano y contratos en el Sistema Único de Trabajo. Véase <https://sut.trabajo.gob.ec/mrl/contenido/indicadores.xhtml>

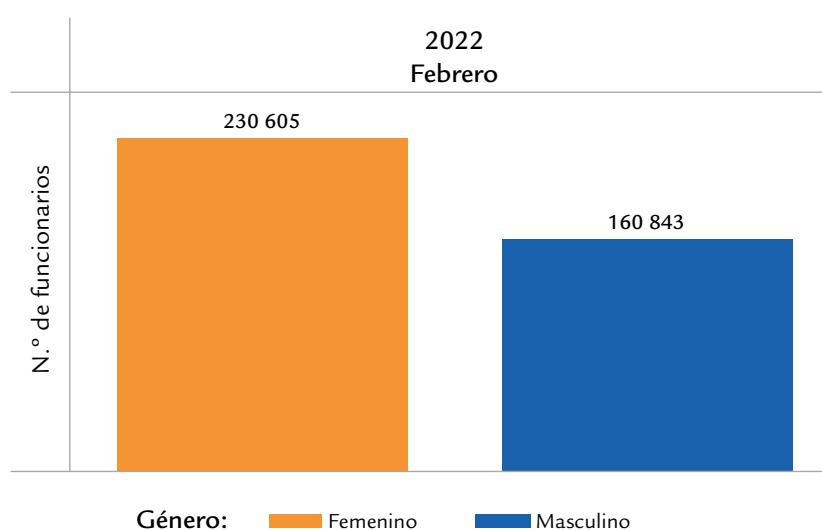
**Gráfico 15**  
**Servidores públicos y trabajadores privados**



Fuente: Ministerio de Trabajo (febrero de 2022).

La población demandante potencial constituye el número de servidores públicos del Ecuador, que a febrero de 2022 cuenta con 391 448 personas<sup>2</sup> que representan el 34,39 % del total de la población de referencia, distribuidos de la siguiente manera:

**Gráfico 16**  
**Servidores públicos por género**



Fuente: Ministerio de Trabajo (febrero de 2022).

<sup>2</sup> Datos estadísticos a febrero de 2022: Servidores públicos activos registrados en el Sistema Informático Integrado de Talento Humano y contratos en el Sistema Único de Trabajo. Véase <https://sut.trabajo.gob.ec/mrl/contenido/indicadores.xhtml>

**Gráfico 17**  
**Servidores públicos por tipo de institución**

| <b>Instituciones</b>                      |              |
|-------------------------------------------|--------------|
| Clasificación de instituciones            | Febrero 2022 |
| Instituciones de las funciones del Estado | 330 137      |
| Regímenes descentralizados                | 32 035       |
| Otras instituciones                       | 27 814       |
| Empresas públicas                         | 1462         |

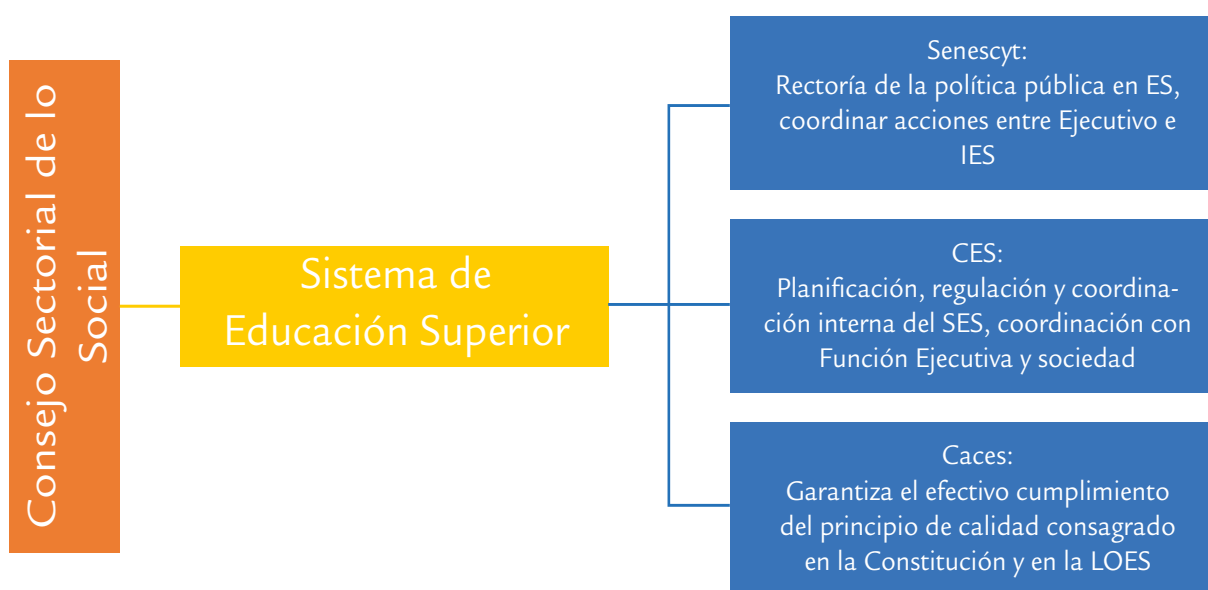
Fuente: Ministerio de Trabajo (febrero de 2022).

El IAEN es una universidad cuya matriz se encuentra en Quito, sin embargo, cuenta con estudiantes de diferentes provincias del país.

### 3.3. Actores del sector de la educación superior del Ecuador

Cristalizado en la Constitución del 2008, el Estado generó un sinnúmero de políticas públicas en el ámbito de la educación superior, definiéndola como un bien público social. Otro cambio normativo fundamental fue establecer la capacidad de regulación desde el Estado para garantizar la calidad y la pertinencia de la educación superior. La reestructuración del Sistema de Educación Superior (SES) implicó la creación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Senescyt, el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Caces). A partir del 2018, según la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), estos son los organismos que rigen el Sistema de Educación Superior en la actualidad.

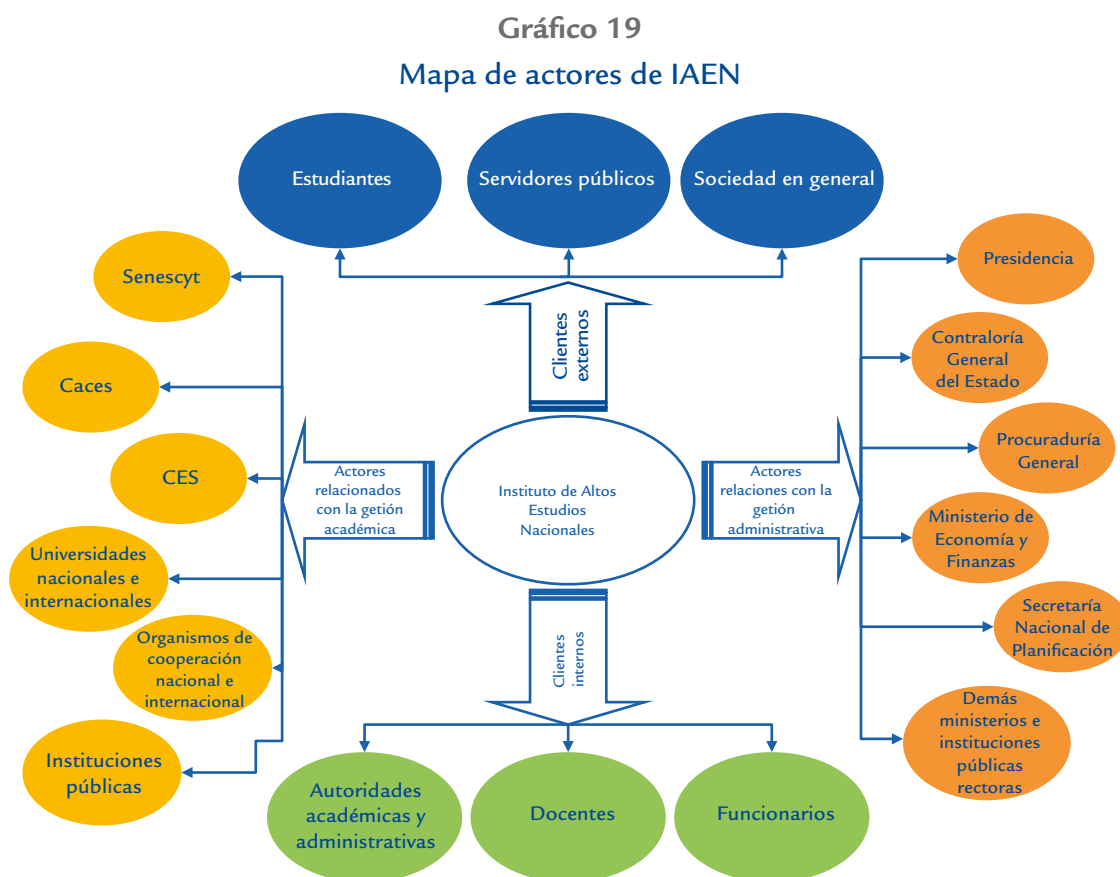
**Gráfico 18**  
**Organismos que rigen el Sistema de Educación Superior**



Fuente: LOES (2018).

### 3.4. Mapa de actores del IAEN

A continuación, se visualiza en el mapa de los diferentes actores con los que se relaciona el IAEN:



Fuente: Dirección de Planificación (2021).

### 3.5. Análisis FODA

El análisis FODA permite examinar los factores relevantes tanto en la situación interna (fortalezas y debilidades) como en su interacción con el entorno (oportunidades y amenazas) en el cual se desenvuelve y guiará el accionar de la institución. El FODA institucional se lo obtuvo a partir de la participación de las diferentes unidades académicas y administrativas del IAEN, trabajo en primera instancia en cada una con sus respectivos equipos y, posteriormente, en un trabajo en talleres convocados para el efecto. Las tablas que aparecen a continuación desarrollan cada uno de los elementos FODA del IAEN; para los elementos de fortalezas y debilidades, se encuentran agrupados por los criterios de evaluación del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Caces):

#### Criterios:

- DOC = docencia
- INV = investigación
- VIN = vinculación
- CI = condición institucional

Para los elementos externos que corresponden a amenazas y oportunidades, los criterios son definidos por el factor del análisis Pestale:

- PO = político
- ECO = económico
- SO = social
- TEC = tecnológico
- AMB = ambiental
- LE = legal
- ED = educativo

Tabla 11

## Fortaleza

| N.º | Fortalezas                                                                                | Criterio |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1   | Planta docente con capacidad y experiencia, profesores con Ph. D.                         | DOC      |
| 2   | Capacidad de innovar la oferta académica                                                  | DOC      |
| 3   | Infraestructura tecnológica que permite la virtualización de la oferta académica          | DOC      |
| 4   | Investigación pertinente y publicada mediante procesos editoriales propios y externos     | INV      |
| 5   | Relaciones interinstitucionales, en especial con el sector público y conexiones externas  | VIN      |
| 6   | Innovación tecnológica procesos que se han mejorado a partir de plataforma propia (Siaad) | GI       |
| 7   | Rol y posicionamiento del IAEN en el marco de las IES a partir de su misión               | GI       |
| 8   | Personal administrativo con experiencia y perfiles para cumplimiento de atribuciones      | GI       |
| 9   | Relativa estabilidad laboral                                                              | GI       |
| 10  | Organización inteligente por su permanencia en el transcurso del tiempo                   | GI       |
| 11  | Capacidad de generar productos requeridos, para las diferentes instituciones              | DOC      |
| 12  | Decisión y compromiso de cambio institucional                                             | GI       |

Fuente: Talleres en las unidades del IAEN (2022).

Tabla 12

## Oportunidades

| N.º | Oportunidades                                                                                                       | Criterio |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1   | Generar alianzas estratégicas interuniversidades basadas en la normativa del CES, a escala nacional e internacional | LE       |
| 2   | Aprovechar la demanda insatisfecha del mercado en modalidades que busca educación presencial o virtual              | SO       |
| 3   | Disponibilidad en el mercado de nuevas e innovadoras tecnologías orientadas a los nuevos modelos de la educación    | TEC      |
| 4   | Aprovechar las nuevas y proyectadas modalidades del teletrabajo                                                     | TEC      |
| 5   | Tecnología de punta para apoyo de la investigación                                                                  | TEC      |
| 6   | Falta de programas para formación en responsabilidad ambiental de servidores públicos                               | ED       |
| 7   | Internacionalización de la educación mediante redes de universidades                                                | ED       |
| 8   | Articulación de las demandas de la industria nacional con el instituto                                              | ED       |
| 9   | Demanda insatisfecha de doctorados con buen nivel académico y accesibilidad económica                               | ED       |
| 10  | Conformación de redes internacionales de investigación                                                              | ED       |
| 11  | Disponibilidad de información sobre los saberes pertinentes de ciencias del Estado                                  | ED       |

Fuente: Talleres en las unidades del IAEN (2022).

**Tabla 13**  
**Debilidades**

| N.º | Debilidades                                                                                         | Criterio |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1   | Desconocimiento de la gestión pública (conceptualización, características, efectos y consecuencias) | GI       |
| 2   | Falta de una correcta implementación de los procesos por gestión transversal y horizontal           | GI       |
| 3   | Burocratización de los procesos de vinculación con la sociedad                                      | VIN      |
| 4   | Débil participación en la vinculación de docentes y estudiantes                                     | VIN      |
| 5   | Débil comunicación organizacional                                                                   | GI       |
| 6   | Manejo político clientelar de la institución                                                        | GI       |
| 7   | Inexistencia de un modelo educativo, pedagógico, legal, comunicacional y curricular                 | DOC      |
| 8   | Débil estructuración de la comunidad universitaria                                                  | DOC      |
| 9   | Exceso de normativa y control, agotamiento institucional                                            | GI       |
| 10  | Bajo porcentaje de docentes titulares                                                               | DOC      |

**Fuente:** Talleres en las unidades del IAEN (2022).

**Tabla 14**  
**Amenazas**

| N.º | Amenazas                                                                                                          | Criterio |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1   | Inestabilidad política                                                                                            | PO       |
| 2   | Ejercicio condicionado o limitado de la autonomía universitaria                                                   | PO       |
| 3   | Designación de rector por Gobierno de turno                                                                       | PO       |
| 4   | Volatilidad del presupuesto público                                                                               | ECO      |
| 5   | Recesión económica mundial                                                                                        | ECO      |
| 6   | Reducción de precios en programas de educación superior nacionales e internacionales                              | DOC      |
| 7   | Descomposición social: pérdida de valores morales, éticos, que afectan a la calidad de los profesionales formados | ED       |
| 8   | Costo excesivo de herramientas tecnológicas avanzadas que promueve una brecha digital                             | TEC      |
| 9   | Constantes reformas de la normativa legal que rige a las IES que afecta la operabilidad                           | LE       |
| 10  | Normativa legal que se contrapone con la necesidad del desarrollo educativo superior                              | LE       |

**Fuente:** Talleres en las unidades del IAEN (2022).



# 4

## 4. Elementos orientadores y prospectivos

## 4.1. Misión y visión

### 4.1.1. Misión

**E**l IAEN, la Universidad de Posgrado del Estado, cumple con la misión de formar, capacitar y brindar educación continua, principalmente a las y los servidores públicos; investigando y generando pensamiento estratégico, con visión prospectiva sobre el Estado y su administración; desarrollando e implementando conocimientos, métodos y técnicas relacionadas con la planificación y coordinación para generar insumos de definición de políticas públicas.

### 4.1.2. Visión

Al 2025, ser la universidad de posgrado del Estado referente a escala nacional en la formación de profesionales de cuarto nivel con excelencia académica, orientación a la investigación aplicada vinculada con la sociedad para el fortalecimiento del Estado.



## 4.2. Valores de la institución

Los valores institucionales identificados para la presente planificación son los siguientes:

- **Transparencia:** Generar confianza, seguridad, brindar información clara de la gestión de la institución.
- **Honestidad:** Actuar con rectitud y sinceridad en todas las circunstancias.
- **Respeto:** Tratar o reconocer a nuestros estudiantes, funcionarios, docentes y comunidad en general, con aprecio, añadiéndole un valor positivo.
- **Tolerancia:** Respetar las opiniones, ideas o actitudes de la comunidad universitaria, aunque no coincidan con las propias.
- **Inclusión y equidad:** Garantizar el derecho a una educación de calidad a todos los y las estudiantes en igualdad de condiciones, prestando especial atención a quienes están en situación de mayor exclusión o en riesgo de ser marginados/as.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar de manera organizada e integrada, a fin de alcanzar un objetivo y metas comunes.
- **Excelencia académica:** Se refiere a la aplicación y ejecución del cumplimiento de los estándares de alta calidad que las instituciones educativas buscan en los ámbitos nacional e internacional que permiten elevar el potencial intelectual de cada uno de los estudiantes y generar reconocimiento en virtud de los conocimientos adquiridos.
- **Resiliencia:** Es el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras.
- **Solidaridad:** Consiste en ayudar a otra persona de manera desinteresada, es decir, sin esperar nada a cambio y sin ningún interés, lograr la colaboración mutua.







# 5

## 5. Objetivos estratégicos

### 5.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos institucionales se han establecido sobre los puntos relevantes de la misión como Universidad de Posgrado del Estado y la matriz de competencias, su rol participativo en la transformación del Estado ecuatoriano, la formación y capacitación de los servidores públicos y su vinculación con la sociedad:

1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales de los sectores público, privado y sociedad civil, con enfoque en la transformación del Estado y la sociedad.
2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico.
3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, mediante procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales.
4. Fortalecer las capacidades institucionales.



## 5.2. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2024-2025

De acuerdo con el análisis realizado y considerando las orientaciones y funciones sustantivas que desempeña el IAEN, y tomando en cuenta que mediante la Resolución Nro. 003-2024-CNP, del 16 de febrero de 2024, el Consejo Nacional de Planificación reconoce y aprueba el Plan Nacional de Desarrollo y su Estrategia Territorial Nacional denominados: “Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador y la Estrategia Territorial Nacional 2024-2025”, la alineación al PND es la siguiente:

**Tabla 15**  
**Alineación al PND**

| Objetivo PND 2024-2025                                                                                                                      | Política PND                                                                                                                                                                                                                         | Meta PND                                                                                                                                           | ODS                                       | Meta ODS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Objetivo estratégico institucional del IAEN                                                                                                                                                                                              | Programa presupuestario                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 2.3 Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización, con criterios de democracia, calidad y meritocracia                                                              | 2.3.1 Incrementar el número de becas y ayudas económicas adjudicadas para estudios de educación superior de 20 195 en el año 2023 a 28 696 al 2025 | 4 Educación de calidad                    | 4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento                                                                                                                                                                                                             | 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sector públicos, privado y sociedad civil, con enfoque en la transformación del Estado y la sociedad                     | 82 Formación y gestión académica                 |
| 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales | 2.5.2 Incrementar los investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,63 en el año 2022 a 0,75 al 2025          | 9 Industria, innovación e infraestructura | 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular, los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo | 2. Incrementar la investigación, en correspondencia con la pertinencia del IAEN, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico               | 83 Gestión de la investigación                   |
| 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales | Sin meta específica                                                                                                                                | Sin ODS                                   | n/a                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, a través de procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales | 84 Gestión de la vinculación con la colectividad |
| 9. Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social                                             | 9.6 Fortalecer las capacidades del Estado que garanticen la transparencia, eficiencia, calidad y excelencia de los servicios públicos                                                                                                | 9.6.1 Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025                 | 16. Paz, justicia e instituciones sólidas | 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4. Fortalecer las capacidades institucionales                                                                                                                                                                                            | 01 Administración central                        |

**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación (2021).

### 5.3. Estrategias

Las estrategias planteadas para el logro de los objetivos se las determina con base en el análisis realizado del FODA y el cruce de matrices de sus elementos, las cuales fueron obtenidas a partir de talleres participativos y recopilación de información en entrevistas con actores claves, así como lo reportado en las diferentes encuestas generadas a la comunidad universitaria, en las que se incluyó a docentes, administrativos y estudiantes.

Para determinar la problemática u oportunidad a la que se afecta y soluciona se elaboraron

las matrices de relacionamiento de los elementos del FODA, en las cuales constan las diferentes estrategias

De acuerdo con lo determinado en las matrices de relacionamiento analizadas con la comunidad universitaria, se obtienen las siguientes estrategias, que se enuncian a manera de listado, sin embargo, para el cumplimiento de las mismas se procederá a ejecutar, por cada una, el respectivo proyecto que considere todas las actividades que permitirán su cumplimiento, que será elaborado por las áreas responsables con coordinación con todas las áreas académicas y administrativas pertinentes.



**Tabla 16**  
**Estrategias institucionales**

| Objetivo estratégico                                                                                                                                                                                                         | Ejes estratégicos                                                                   | Estrategia                                                                                                                                       | Área responsable                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| OEI 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales de los sectores público, privado y sociedad civil con enfoque en la transformación del estado y la sociedad. | EE 1.1 Ampliar la oferta académica para satisfacer las necesidades del mercado.     | 1.1.1 Generar estudios de mercado cuyos resultados permitan crear propuestas académicas competitivas e innovadoras.                              | Vicerrectorado<br>Dirección de Evaluación y Autoevaluación                           |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.1.2 Realizar un estudio de las mejores prácticas internas y externas, para la mejora de la gestión académica a fin de replicar en institución. | Vicerrectorado<br>Escuelas                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.1.3 Crear el plan oferta académica innovadora y competitiva a partir de los estudios de mercado.                                               | Vicerrectorado<br>Escuelas                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.1.4 Generar un estudio y plan de programas doctorales para aprovechar la demanda del sector público.                                           | Rectorado<br>Vicerrectorado                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.1.5 Gestionar la suscripción de convenios para innovar la oferta académica.                                                                    | Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad           |
|                                                                                                                                                                                                                              | EE 1.2 Fortalecer la gestión e interrelación de las funciones sustantivas del IAEN. | 1.2.1 Revisar, actualizar y difundir el modelo educativo.                                                                                        | Vicerrectorado<br>Dirección de Evaluación y Autoevaluación<br>Escuelas               |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.2.2 Gestionar la suscripción de convenios para intercambio de docentes y estudiantes.                                                          | Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad           |
|                                                                                                                                                                                                                              | EE 1.3 Implementar nuevos e innovadores mecanismos de enseñanza.                    | 1.3.1 Virtualizar los programas académicos.                                                                                                      | Vicerrectorado<br>Dirección de Innovación Tecnológica                                |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.3.2 Desarrollar un proyecto para adecuación e implementación de aulas híbridas.                                                                | Vicerrectorado<br>Dirección de Innovación Tecnológica, Escuelas                      |
|                                                                                                                                                                                                                              | EE 1.4 Optimizar los procesos de gestión académica y docencia.                      | 1.4.1 Realizar la actualización de políticas de admisión (postulantes en lista de espera).                                                       | Dirección de Bienestar Institucional y Admisiones                                    |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.4.2 Realizar un análisis de capacidad de carga laboral para identificación y potencialización de dedicación de horas a docencia (cátedras).    | Dirección de Desarrollo Humano, Dirección de Evaluación y Autoevaluación<br>Escuelas |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     | 1.4.3 Realizar la planificación académica, aprobada previo al inicio del siguiente ejercicio fiscal para ejecución.                              | Vicerrectorado<br>Dirección de Evaluación y Autoevaluación                           |

| Objetivo estratégico                                                                                                                                                            | Ejes estratégicos                                                                           | Estrategia                                                                                                                                                                              | Área responsable                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OEI 2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico. | EE 2.1 Posicionar al IAEN nacional e internacionalmente en el marco de sus investigaciones. | 2.1.1 Establecer una base de datos que identifique intereses similares, convergentes y complementarios en temas de investigación, entre las universidades.                              | Coordinación General de Investigación                                                                            |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                             | 2.1.2 Desarrollar estrategias para posicionar al IAEN, en el marco de sus investigaciones a nivel nacional.                                                                             | Dirección de Comunicación, Coordinación General de Investigación                                                 |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                             | 2.1.3 Generar un plan de soporte, asistencia técnica y administrativa al cuerpo docente para mantener y generar redes internacionales de investigación.                                 | Coordinación General de Investigación                                                                            |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                             | 2.1.4 Generar acciones para intercambio de docentes e investigadores a través de redes de universidades con igual de oportunidades.                                                     | Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad Coordinación General de Investigación |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                             | 2.1.5 Incrementar la producción en investigación de calidad e impacto.                                                                                                                  | Coordinación General de Investigación Escuelas                                                                   |
|                                                                                                                                                                                 | EE 2.2 Aprovechar las tecnologías a favor de la investigación.                              | 2.2.1 Desarrollar el plan de innovación y mejora continua de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado y la institución para promover y difundir la investigación.        | Coordinación General de Investigación, Dirección de Innovación Tecnológica                                       |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                             | 2.2.2 Aprovechar la disponibilidad de información científica sobre el Estado y su administración.                                                                                       | Coordinación General de Investigación                                                                            |
|                                                                                                                                                                                 | EE 2.3 Optimizar los procesos de investigación.                                             | 2.3.1 Evaluar los procesos de investigación existentes y llevar a cabo una mejora continua, alineado con la normativa vigente.                                                          | Dirección de Planificación, Coordinación General de Investigación                                                |
|                                                                                                                                                                                 | EE 3.1 Brindar asistencia técnica especializada para la generación de política pública.     | 3.1.1 Establecer las brechas de conocimiento y necesidades del ciclo de las políticas públicas para brindar asistencia técnica especializada (consultorías y gestión del conocimiento). | Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad                                       |
|                                                                                                                                                                                 | EE 3.2 Ampliar y fortalecer las relaciones interinstitucionales.                            | 3.2.1 Establecer relaciones internacionales con universidades de cuarto nivel con altos estándares de calidad.                                                                          | Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad                                       |

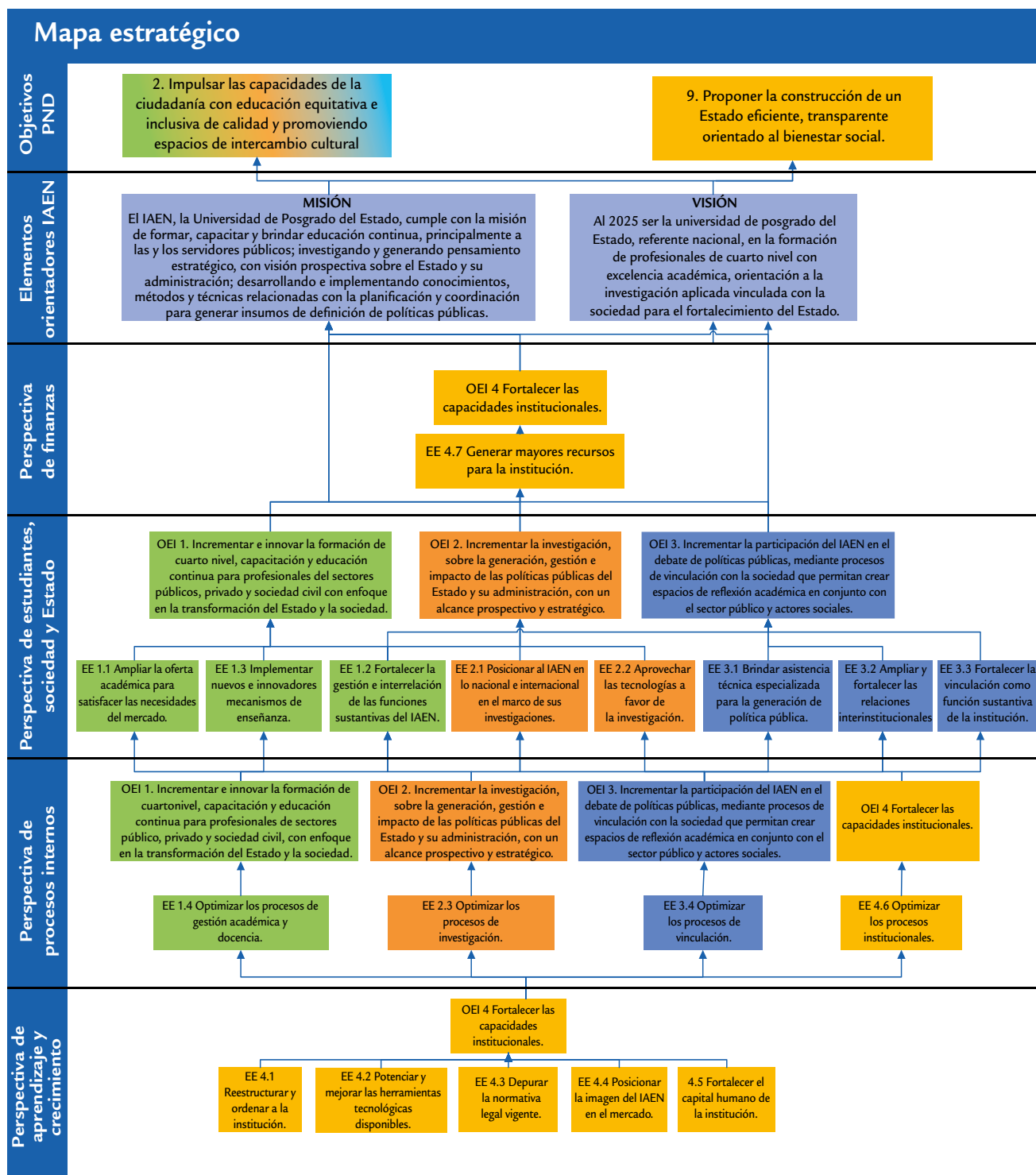
| Objetivo estratégico                                                                                                                                                                                                                       | Ejes estratégicos                                                           | Estrategia                                                                                                                                                                           | Área responsable                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OEI 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, mediante procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales. |                                                                             | 3.2.2 Realizar acciones pertinentes para intercambios estudiantiles con becas de estudio en universidades a nivel internacional.                                                     | Vicerrectorado<br>Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad              |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             | 3.2.3 Generar convenios para solventar necesidades específicas en el apoyo del cumplimiento de requisitos en cuanto a idiomas, y otros aspectos solicitados en la normativa vigente. | Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad                                |
|                                                                                                                                                                                                                                            | EE 3.3 Fortalecer la vinculación como función sustantiva de la institución. | 3.3.1 Generar herramientas integrales y transversales a nivel institucional de vinculación con la sociedad a fin de generar proyectos que integre equipos multidisciplinarios.       | Vicerrectorado<br>Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad Escuelas     |
|                                                                                                                                                                                                                                            | EE 3.4 Optimizar los procesos de vinculación.                               | 3.4.1 Evaluar los procesos de vinculación existentes y llevar a cabo una mejora continua, alineado con la normativa vigente.                                                         | Dirección de Planificación,<br>Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad |
|                                                                                                                                                                                                                                            | EE 4.1 Reestructurar y ordenar a la institución.                            | 4.4.1 Realizar la actualización del estatuto orgánico con una estructura acorde con las necesidades institucionales y atribuciones claramente definidas                              | CAU<br>Rectorado<br>Vicerrectorado                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             | 4.4.2 Actualizar el Reglamento Orgánico por procesos a partir del estatuto aprobado.                                                                                                 | CAU<br>Rectorado, Dirección de Planificación, Dirección de Procuraduría, Dirección de Desarrollo Humano   |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             | 4.4.3 Realizar el análisis para creación de la unidad de mercadeo.                                                                                                                   | Rectorado, Dirección de Comunicación                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             | 4.4.4 Desarrollar y aprobar el Manual de puestos institucional a partir del Estatuto Orgánico aprobado.                                                                              | Coordinación Administrativa Financiera<br>Dirección de Desarrollo Humano                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                            | EE 4.2 Potenciar y mejorar las herramientas tecnológicas disponibles.       | 4.2.1 Generar estudios de mercado de las plataformas virtuales disponibles en el mercado para la mejora de procesos académicos y administrativos.                                    | Dirección de Innovación Tecnológica                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             | 4.2.2 Potenciar la herramienta tecnológica disponible, la misma que permita realizar un trabajo de forma ágil, amigable y que sea útil.                                              | Dirección de Innovación Tecnológica                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             | 4.2.3 Generación de un repositorio único de información institucional para carga y consulta de todas las áreas del IAEN.                                                             | Dirección de Innovación Tecnológica                                                                       |

| Objetivo estratégico                               | Ejes estratégicos                                      | Estrategia                                                                                                                                                                                                       | Área responsable                                                           |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| OEI 4. Fortalecer las capacidades institucionales. | EE 4.3 Depurar la normativa legal vigente.             | 4.3.1 Revisar, consolidar, armonizar y socializar la normativa vigente.                                                                                                                                          | Dirección de Procuraduría                                                  |
|                                                    | EE 4.4 Posicionar la imagen del IAEN en el mercado.    | 4.4.1 Generar un plan de comunicación integral.                                                                                                                                                                  | Dirección de Comunicación                                                  |
|                                                    | EE 4.5 Fortalecer el capital humano de la institución. | 4.5.1 Desarrollar mecanismos para el fortalecimiento de las capacidades del personal docente y administrativo para la mejora del clima y cultura organizacional, así como rendimiento en sus puestos de trabajo. | Dirección de Desarrollo Humano                                             |
|                                                    |                                                        | 4.5.2 Generar plan interno de capacitación educativa y administrativa de doble vía (docentes y administrativos).                                                                                                 | Dirección de Desarrollo Humano<br>Dirección de Evaluación y Autoevaluación |
|                                                    |                                                        | 4.5.3 Realizar un plan para concursos de méritos y oposición de acuerdo con la normativa vigente y disponibilidad de recursos.                                                                                   | Dirección de Desarrollo Humano                                             |
|                                                    | EE 4.6 Optimizar los procesos institucionales.         | 4.6.1 Fortalecer la mejora de los procesos internos, y generar mecanismos que permitan conocer a todo el personal la disponibilidad de los procesos que cuenta la institución.                                   | Dirección de Planificación<br>Áreas académicas y Administrativas           |
|                                                    |                                                        | 4.7.1 Generar procesos de evaluación y seguimiento al cumplimiento de los indicadores de eficiencia y calidad determinados para la fórmula de asignación de recursos en Fopedeupo.                               | Vicerrectorado<br>Dirección de Evaluación y Autoevaluación                 |
|                                                    | EE 4.7 Generar mayores recursos para la institución.   | 4.7.2 Generar un análisis de punto de equilibrio para toma de decisiones y proyección de ingresos.                                                                                                               | Dirección Financiera                                                       |
|                                                    |                                                        | 4.7.3 Determinar políticas de descuentos enfocadas en la mejora de oportunidades y mayor recaudación de recursos de autogestión.                                                                                 | Dirección Financiera                                                       |
|                                                    |                                                        | 4.7.3 Generar análisis y líneas estratégicas efectivas para difusión de la oferta académica.                                                                                                                     | Dirección de Comunicación                                                  |

Fuente: Escuelas y unidades administrativas del IAEN (2022).

## 5.4. Mapa estratégico

Gráfico 20  
Mapa estratégico del IAEN 2021-2025



Fuente: Escuelas y unidades administrativas del IAEN (2022).

5.5. Indicadores y metas

Tabla 17  
Indicadores y metas estratégicas 2021-2025

| Alineación PND                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        | Elemento orientador                                                                                                                                                                                                       | Características del indicador                                  |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |            | Responsable de reporte del indicador                                            | Medición                                       |      |      |      |      | Responsable de ejecución |          |                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|------|------|------|--------------------------|----------|-------------------------------------------------------|
| Obj PND                                                                                                                                     | Política                                                                                                                                                               | Objetivos estratégicos                                                                                                                                                                                                    | Indicador                                                      | Definición                                                                                                                         | Fórmula de cálculo                                                                                                                                                                                                                                                                  | Unidad de medida | Frecuencia | Fuente de captura                                                               | Línea base 2021                                | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Meta acumulada al 2025   | Escuelas |                                                       |
| 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 2.3 Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización con criterios de democracia, calidad y meritocracia | 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales de los sectores públicos, privados y sociedad civil con enfoque en la transformación del Estado y la sociedad | Tasa de graduación                                             | Mide el logro de la universidad que sus estudiantes culminen sus carreras y se titulen en el plazo establecido                     | Total de estudiantes de la cohorte definida que se graduaron en el tiempo reglamentario (se entenderá por el tiempo reglamentario la duración del programa de posgrado de acuerdo con los reglamentos aplicables)/Total de estudiantes matriculados en las cohortes(s) definidas(s) | Porcentaje       | Anual      | Registro estudiantil                                                            |                                                | 53 % | 53 % | 54 % | 54 % | 54 %                     |          | 54 %                                                  |
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                           | Tasa de matriculación                                          | Expresa la relación existente entre los estudiantes matriculados en las dos convocatorias con respecto a los estudiantes admitidos | Número total de matriculados en las dos convocatorias/ Número total de admitidos en las dos convocatorias                                                                                                                                                                           | Número           | Anual      | Base de datos de estudiantes admitidos y matriculados                           | Dirección de Bienes-Institucional y Admisiones | 60 % | 70 % | 75 % | 75 % | 75 %                     | 75 %     | Escuelas                                              |
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                           | Tasa de titularidad del profesorado                            | Mide el profesorado titular para garantizar el desarrollo de las funciones sustantivas en el largo plazo                           | (Total de profesores titulares/Total de profesores)*100                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje       | Anual      | Sistema de Talento Humano                                                       | Dirección de Desarrollo Humano                 | 37 % | 41 % | 45 % | 49 % | 53 %                     | 53 %     | Vicerrectorado, CCAAF, Dirección de Desarrollo Humano |
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                           | Tasa de formación del profesorado                              | La institución tiene un desarrollo académico de doctor (Ph. D.)                                                                    | (Total de profesores con Ph. D./ Total de profesores)*100                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje       | Anual      | Sistema de Talento Humano                                                       | Dirección de Desarrollo Humano                 | 66 % | 80 % | 82 % | 84 % | 86 %                     | 86 %     | Vicerrectorado, DEA, DDH                              |
| Tasa de programas de formación iniciados                                                                                                    | Tasa de programas de formación iniciados                                                                                                                               | Tasa de programas de formación iniciados                                                                                                                                                                                  | Número de personas capacitadas en cursos de educación continua | Expresa la cantidad de personas capacitadas en los diferentes cursos de educación continua                                         | Sumatoria del número total de capacitados por curso                                                                                                                                                                                                                                 | Número           | Anual      | Base de datos de información de acuerdo con el reporte de las escuelas del IAEN | 441                                            | 1061 | 1591 | 2141 | 2701 | 2701                     | Escuelas |                                                       |
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                           | Tasa de programas de formación iniciados                       | Evalúa el alcance y apertura de la oferta académica de cada convocatoria                                                           | Número de programas de formación ofertados y aperturas en las dos convocatorias/ Número de programas planificados y ofertados en las dos convocatorias                                                                                                                              | Porcentaje       | Anual      | Base de datos de oferta académica                                               | Dirección de Bienes-Institucional y Admisiones | 90 % | 91 % | 91 % | 92 % | 92 %                     | 92 %     | Escuelas                                              |

|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |            |       |                                                                  |                                                                            |         |         |         |         |         |         |                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales | 2.5.2 Incrementar los investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,63 en el año 2022 a 0,75 al 2025 | 2. Incrementar la investigación, en correspondencia con la pertinencia del IAEIN, sobre la gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su adaptación y administración, con un alcance prospectivo y estratégico               | Número de proyectos de investigación ejecutados en el año (finalizados y cerrados) | Mide la cantidad de proyectos de investigación culminados en el periodo fiscal y que cuentan con informe de cierre aprobado                                                                                                                                        | Sumatoria de número total de proyectos de investigación finalizados y cerrados dentro del ejercicio fiscal correspondiente | Número     | Anual | Base de datos de proyectos de investigación registrado en la CGI | Coordinación General de Investigación                                      | 12      | 28      | 49      | 70      | 91      | 91      | Escuelas                                                                                                             |
| 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales | Sin meta específica                                                                                                                       | 3. Incrementar la participación del IAEIN en el debate de políticas públicas, a través de proyectos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales | Número de proyectos de vinculación aprobados y registrados                         | Mide la cantidad de proyectos de vinculación que generan capacidades e intercambio de conocimientos para garantizar la construcción de respuestas efectivas a las necesidades y desafíos de su entorno, aprobados y registrados en el periodo fiscal de evaluación | Sumatoria de proyectos de vinculación con la sociedad aprobados y registrados                                              | Número     | Anual | Base de datos de proyectos registrados en la Drivs               | Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad | 20      | 46      | 63      | 80      | 97      | 97      | Escuelas                                                                                                             |
| 9. Promover la construcción de un Estado eficiente, transparente, pariente orientado al bienestar social                                    | 9.6 Fortalecer las capacidades del Estado que garanticen la transparencia, eficiencia, calidad y excelencia de los servicios públicos                                                                                               | 9.6.1 Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025        | 4. Fortalecer las capacidades institucionales                                                                                                                                                                                              | Porcentaje de ejecución presupuestaria del gasto corriente                         | Evalúa la capacidad de gestión del presupuesto institucional                                                                                                                                                                                                       | Presupuesto ejecutado/ Presupuesto devengado *100                                                                          | Porcentaje | Anual | Sistema de finanzas públicas                                     | Dirección de Planificación                                                 | 87,58 % | 88,00 % | 90,00 % | 90,00 % | 90,00 % | 90,00 % | Todas las áreas de la institución                                                                                    |
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje de cumplimiento de recaudación                                          | Mide la capacidad de recaudación, frente a la proyección de ingresos establecidos                                                                                                                                                                                  | \$ valores recaudados en el año/ \$ ingresos proyectados *100                                                              | Porcentaje | Anual | Sistema de finanzas públicas                                     | Dirección de Planificación                                                 | 73,35 % | 74,00 % | 74,00 % | 75,00 % | 80,00 % | 80,00 % | Escuelas, áreas que generan recaudación                                                                              |
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje de satisfacción usuario                                                 | Mide la satisfacción de la percepción de los usuarios de los servicios que cuenta el IAEIN                                                                                                                                                                         | Promedio porcentaje de satisfacción de los usuarios de los servicios evaluados                                             | Porcentaje | Anual | Encuestas de satisfacción                                        | Dirección de Planificación                                                 | 87,24 % | 88,00 % | 88,00 % | 89,00 % | 89,00 % | 89,00 % | Áreas académicas y administrativas responsables de los servicios, de acuerdo con la taxonomía de servicios del IAEIN |

Fuente: Reporte de unidades académicas y administrativas del IAEIN (2022).

## 5.6. Programas y proyectos

De acuerdo con lo que determina el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el Art. 60.- se establece: “Priorización de programas y proyectos de inversión.- Serán prioritarios los programas y proyectos de inversión que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo incluya en el plan anual de inversiones del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, a la Programación Presupuestaria Cuatrienal y de conformidad con los requisitos y procedimientos que se establezcan en el reglamento de este código.

Para las entidades que no forman parte del Presupuesto General del Estado, así como para las universidades y escuelas politécnicas, el otorgamiento de dicha prioridad se realizará de la siguiente manera:

1. Para el caso de las empresas públicas, a través de sus respectivos directorios;
2. Para el caso de universidades y escuelas politécnicas, por parte de su máxima autoridad;(...).”.

De acuerdo con la normativa vigente, y según lo dispuesto por los entes rectores, los planes, programas y proyectos únicamente se los generará una vez que al inicio del año fiscal se disponga de los recursos de devolución de los valores que le corresponden al IAEN, de esta manera se generarán los mismos y se gestionará por intermedio del ente rector la inclusión en el PAI.

La identificación de los proyectos de inversión para los próximos años, a fin de dar cumplimiento con las necesidades institucionales, es la siguiente:

**Tabla 18**  
**Identificación de proyectos del IAEN**

| Programación plurianual de la política pública 2.da parte                                                                                                                                                                                       |                       |                                                 |                                                                        |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|--------|-----------|
| Planificación institucional                                                                                                                                                                                                                     | Año                   | Cup del proyecto                                | Proyecto de inversión                                                  | Presupuesto    | Alineación PND                                                                                                                              | Zona | Provincia | Cantón | Parroquia |
| Objetivo estratégico 1: 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sectores públicos, privado y sociedad civil con enfoque en la transformación del Estado y la sociedad   | 2022                  | 92320000.0000.387668                            | Reforzamiento estructural y adecuación del Edificio Académico del IAEN | \$155 150,41   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE1 año 2022 |                                                 |                                                                        | \$155 150,41   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | 2023                  | 92320000.0000.387668                            | Reforzamiento estructural y adecuación del Edificio Académico del IAEN | \$550 324,67   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE1 año 2023 |                                                 |                                                                        | \$550 324,67   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Objetivo estratégico 2: Incrementar la investigación, en correspondencia con la pertinencia del IAEN, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico | 2024                  | Disponible una vez que se ingrese en el SIPeIP* | Innovación tecnológica, desarrollo e investigación del IAEN            | \$240 000,00   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE2 año 2024 |                                                 |                                                                        | \$240 000,00   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | 2025                  | Disponible una vez que se ingrese en el SIPeIP* | Innovación tecnológica, desarrollo e investigación del IAEN            | \$300 000,00   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE2 año 2025 |                                                 |                                                                        | \$300 000,00   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto de inversión cuatrienal de la universidad                                                                                                                                                                                  |                       |                                                 |                                                                        | \$1 245 475,08 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |

Fuente: Matriz de proyectos Dirección de Planificación-CGAF.

De acuerdo con la disponibilidad presupuestaria se procederá a ir generando los proyectos adicionales que permitan cumplir con las estrategias.

## 5.7. Programación plurianual y anual de la política pública

### 5.7.1 Programación plurianual de la política pública

La programación plurianual de la política pública del IAEN, de acuerdo con la normativa vigente, es la siguiente:

**Tabla 19**  
Matriz de programación plurianual de la política pública (alineación)

| Objetivos Estratégicos Institucionales                                                                                                                                                                             | Alineación                  |                   |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sector público, privado y sociedad civil con enfoque en la transformación del Estado y la sociedad | PND                         | Objetivo del plan | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural                            |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Política del plan | 2.3 Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización con criterios de democracia, calidad y meritocracia |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Meta 1            | 2.3.1 Incrementar el número de becas y ayudas económicas adjudicadas para estudios de educación superior de 20 195 en el año 2023 a 28 696 al 2025                     |
|                                                                                                                                                                                                                    | Planificación institucional | Prioridad         | Prioridad 1                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Indicador         | Tasa de graduación                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Línea base        | 53 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Meta              | 54 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Prioridad         | Prioridad 1                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Indicador         | Tasa de matriculación                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Línea base        | 60 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Meta              | 75 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Prioridad         | Prioridad 1                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Indicador         | Tasa de titularidad del profesorado                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Línea base        | 37 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Meta              | 53 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Prioridad         | Prioridad 1                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Indicador         | Tasa de formación del profesorado                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Línea base        | 66 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Meta              | 86 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Prioridad         | Prioridad 1                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Indicador         | Número de personas capacitadas en cursos de educación continua                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Línea base        | 441                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Meta              | 2701                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Prioridad         | Prioridad 1                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Indicador         | Tasa de programas de formación iniciados                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Línea base        | 90 %                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                    |                             | Meta              | 92 %                                                                                                                                                                   |

| Objetivos Estratégicos Institucionales                                                                                                                                                                                                   | Alineación                  |                   |                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Incrementar la investigación sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico                                                                | PND                         | Objetivo del plan | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Política del plan | 2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Meta 1            | 2.5.2 Incrementar los investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,63 en el año 2022 a 0,75 al 2025                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Planificación institucional | Prioridad         | Prioridad 2                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Indicador         | Número de proyectos de investigación ejecutados en el año (finalizados y cerrados)                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Línea base        | 12                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Meta              | 91                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Prioridad         | Prioridad 2                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Indicador         | Número de publicaciones finalizadas derivadas de proyectos de investigación                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Línea base        | 25                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Meta              | 106                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, a través de procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales | PND                         | Objetivo del plan | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Política del plan | 2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Meta              | Sin meta específica                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Planificación institucional | Prioridad         | Prioridad 3                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Indicador         | Número de proyectos de vinculación aprobados y registrados                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Línea base        | 20                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Meta              | 97                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Prioridad         | Prioridad 3                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Indicador         | Número de beneficiarios de proyectos de vinculación ejecutados                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Línea base        | 2600                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                             | Meta              | 14 880                                                                                                                                                                                                                               |

| Objetivos Estratégicos Institucionales        | Alineación                  |                   |                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Fortalecer las capacidades institucionales | PND                         | Objetivo del plan | 9. Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social                                       |
|                                               |                             | Política del plan | 9.6 Fortalecer las capacidades del Estado que garanticen la transparencia, eficiencia, calidad y excelencia de los servicios públicos |
|                                               |                             | Meta              | 9.6.1 Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025    |
|                                               | Planificación institucional | Prioridad         | Prioridad 4                                                                                                                           |
|                                               |                             | Indicador         | Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto corriente                                                                                |
|                                               |                             | Línea base        | 87,6 %                                                                                                                                |
|                                               |                             | Meta              | 90 %                                                                                                                                  |
|                                               |                             | Prioridad         | Prioridad 4                                                                                                                           |
|                                               |                             | Indicador         | Porcentaje de cumplimiento de recaudación                                                                                             |
|                                               |                             | Línea base        | 73,35 %                                                                                                                               |
|                                               |                             | Meta              | 80,00 %                                                                                                                               |
|                                               |                             | Prioridad         | Prioridad 4                                                                                                                           |
|                                               |                             | Indicador         | Porcentaje de satisfacción del usuario                                                                                                |
|                                               |                             | Línea base        | 87,24 %                                                                                                                               |
|                                               |                             | Meta              | 89,00 %                                                                                                                               |

Fuente: Matriz Indicadores y metas estratégicas 2021-2025 (2022).

Tabla 20

Matriz de programación plurianual de la política pública 2.ª parte

| Programación plurianual de la política pública 2.ª parte                                                                                                                                                                                        |                       |                                                 |                                                                        |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|--------|-----------|
| Planificación institucional                                                                                                                                                                                                                     | Año                   | Cup del proyecto                                | Proyecto de inversión                                                  | Presupuesto    | Alineación PND                                                                                                                              | Zona | Provincia | Cantón | Parroquia |
| Objetivo estratégico 1: Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sector público, privado y sociedad civil con énfasis en la transformación del Estado y la sociedad         | 2022                  | 92320000. 0000. 387668                          | Reforzamiento estructural y adecuación del Edificio Académico del IAEN | \$155 150,41   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE1 año 2022 |                                                 |                                                                        | \$155 150,41   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | 2023                  | 92320000. 0000. 387668                          | Reforzamiento estructural y adecuación del Edificio Académico del IAEN | \$550 324,67   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE1 año 2023 |                                                 |                                                                        | \$550 324,67   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Objetivo estratégico 2: Incrementar la investigación, en correspondencia con la pertinencia del IAEN, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico | 2024                  | Disponible una vez que se ingrese en el SIPEIP* | Innovación tecnológica, desarrollo e investigación del IAEN            | \$240 000,00   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE2 año 2024 |                                                 |                                                                        | \$240 000,00   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | 2025                  | Disponible una vez que se ingrese en el SIPEIP* | Innovación tecnológica, desarrollo e investigación del IAEN            | \$300 000,00   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Total PI OE2 año 2025 |                                                 |                                                                        | \$300 000,00   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto de inversión cuatrianual de la universidad                                                                                                                                                                                 |                       |                                                 |                                                                        | \$1 245 475,08 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |

Fuente: Dirección de Planificación-CGAF- SIPEIP (2022).

\*Nota: Los proyectos para los siguientes años son considerados nuevos, por ende, se los ingresaría en el SIPEIP una vez que el IAEN cuente con el presupuesto para ser incorporados en el PAI del año que corresponda, siguiendo los lineamientos emitidos por la SNP.

Tabla 21  
Matriz de programación plurianual de la política pública 3.ª parte (desglose de meta anual)

| Objetivos estratégicos institucionales | Descripción de indicadores de resultados                   |      |                                                            |                  |                                                            |      |                                   |      |                                                                |                  |                                          |      |                  |      |                                                            |                  |      |      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|------|----------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|------|------------------|------|------------------------------------------------------------|------------------|------|------|
|                                        | Tasa de graduación                                         |      | Tasa de matriculación                                      |                  | Tasa de titularidad del profesorado                        |      | Tasa de formación del profesorado |      | Número de personas capacitadas en cursos de educación continua |                  | Tasa de programas de formación iniciados |      |                  |      |                                                            |                  |      |      |
| Objetivos estratégicos 1               | Línea Base 2021                                            | 53 % | Tasa                                                       | Línea Base 2021  | 60 %                                                       | Tasa | Línea Base 2021                   | 37 % | Tasa                                                           | Línea Base 2021  | 66 %                                     | Tasa | Línea Base 2021  | 441  | Número                                                     | Línea Base 2021  | 90 % | Tasa |
|                                        | Meta cuatrianual                                           | 54 % | Tasa                                                       | Meta cuatrianual | 75 %                                                       | Tasa | Meta cuatrianual                  | 53 % | Tasa                                                           | Meta cuatrianual | 86 %                                     | Tasa | Meta cuatrianual | 2701 | Número                                                     | Meta cuatrianual | 92 % | Tasa |
|                                        | Valor absoluto                                             | N/A  | Tasa                                                       | Valor absoluto   | N/A                                                        | Tasa | Valor absoluto                    | 16 % | Tasa                                                           | Valor absoluto   | 20 %                                     | Tasa | Valor absoluto   | 2260 | Número                                                     | Valor absoluto   | N/A  | Tasa |
|                                        | Meta 2022                                                  | 53 % | Tasa                                                       | Meta 2022        | 70 %                                                       | Tasa | Meta 2022                         | 4 %  | Tasa                                                           | Meta 2022        | 14 %                                     | Tasa | Meta 2022        | 620  | Número                                                     | Meta 2022        | 90 % | Tasa |
|                                        | Meta 2023                                                  | 53 % | Tasa                                                       | Meta 2023        | 70 %                                                       | Tasa | Meta 2023                         | 4 %  | Tasa                                                           | Meta 2023        | 2 %                                      | Tasa | Meta 2023        | 530  | Número                                                     | Meta 2023        | 91 % | Tasa |
|                                        | Meta 2024                                                  | 54 % | Tasa                                                       | Meta 2024        | 75 %                                                       | Tasa | Meta 2024                         | 4 %  | Tasa                                                           | Meta 2024        | 2 %                                      | Tasa | Meta 2024        | 550  | Número                                                     | Meta 2024        | 91 % | Tasa |
|                                        | Meta 2025                                                  | 54 % | Tasa                                                       | Meta 2025        | 75 %                                                       | Tasa | Meta 2025                         | 4 %  | Tasa                                                           | Meta 2025        | 2 %                                      | Tasa | Meta 2025        | 560  | Número                                                     | Meta 2025        | 92 % | Tasa |
|                                        | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto. |      | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto. |                  | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto. |      |                                   |      |                                                                |                  |                                          |      |                  |      | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto. |                  |      |      |

| Objetivos estratégicos 2                                                                                                                                                                                                               | Número de proyectos de investigación ejecutados en el año (finalizados y cerrados) | Número de publicaciones finalizadas derivadas proyectos de investigación |                                        |                                                            |        |                                                            |                  |        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------|------------------|--------|------|
| 2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico.                                                            | Línea Base 2021                                                                    | 12                                                                       | Número                                 | Línea Base 2021                                            | 25     | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta cuatrianual                                                                   | 91                                                                       | Número                                 | Meta cuatrianual                                           | 106    | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Valor absoluto                                                                     | 79                                                                       | Número                                 | Valor absoluto                                             | 81     | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2022                                                                          | 16                                                                       | Número                                 | Meta 2022                                                  | 18     | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2023                                                                          | 21                                                                       | Número                                 | Meta 2023                                                  | 21     | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2024                                                                          | 21                                                                       | Número                                 | Meta 2024                                                  | 21     | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2025                                                                          | 21                                                                       | Número                                 | Meta 2025                                                  | 21     | Número                                                     |                  |        |      |
| Objetivos estratégicos 3                                                                                                                                                                                                               | Número de proyectos de vinculación aprobados y registrados                         | Número de beneficiarios de proyectos de vinculación ejecutados           |                                        |                                                            |        |                                                            |                  |        |      |
| 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, mediante procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales. | Línea Base 2021                                                                    | 20                                                                       | Número                                 | Línea Base 2021                                            | 2.600  | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta cuatrianual                                                                   | 97                                                                       | Número                                 | Meta cuatrianual                                           | 14.880 | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Valor absoluto                                                                     | 77                                                                       | Número                                 | Valor absoluto                                             | 12.280 | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2022                                                                          | 26                                                                       | Número                                 | Meta 2022                                                  | 3.000  | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2023                                                                          | 17                                                                       | Número                                 | Meta 2023                                                  | 2.820  | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2024                                                                          | 17                                                                       | Número                                 | Meta 2024                                                  | 3.060  | Número                                                     |                  |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2025                                                                          | 17                                                                       | Número                                 | Meta 2025                                                  | 3.400  | Número                                                     |                  |        |      |
| Objetivos estratégicos 4                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto corriente                             | Porcentaje de cumplimiento de recaudación                                | Porcentaje de satisfacción del usuario |                                                            |        |                                                            |                  |        |      |
| 4. Fortalecer las capacidades institucionales.                                                                                                                                                                                         | Línea Base 2021                                                                    | 87,58%                                                                   | Tasa                                   | Línea Base 2021                                            | 73,35% | Número                                                     | Línea Base 2021  | 87,24% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta cuatrianual                                                                   | 90,00%                                                                   | Tasa                                   | Meta cuatrianual                                           | 80,00% | Número                                                     | Meta cuatrianual | 89,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Valor absoluto                                                                     | N/A                                                                      | Tasa                                   | Valor absoluto                                             | N/A    | Número                                                     | Valor absoluto   | N/A    | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2022                                                                          | 88,00%                                                                   | Tasa                                   | Meta 2022                                                  | 74,00% | Número                                                     | Meta 2022        | 88,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2023                                                                          | 88,00%                                                                   | Tasa                                   | Meta 2023                                                  | 74,00% | Número                                                     | Meta 2023        | 88,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2024                                                                          | 90,00%                                                                   | Tasa                                   | Meta 2024                                                  | 75,00% | Número                                                     | Meta 2024        | 89,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2025                                                                          | 90,00%                                                                   | Tasa                                   | Meta 2025                                                  | 80,00% | Número                                                     | Meta 2025        | 89,00% | Tasa |
| Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto.                                                                                                                                                                             |                                                                                    | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto.               |                                        | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto. |        | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto. |                  |        |      |

Fuente: Matriz Indicadores y metas estratégicas 2021-2025 (2022).

### 5.5.2 Programación anual de la política pública

La programación anual de la política pública se detalla a continuación:

**Tabla 22**  
Programación anual de la política pública 2022-2025 (proyección)

| Programación anual de la política pública 2022                                                                                                                                                                     |                   |                      |                                                                        |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|--------|-----------|
| Planificación institucional                                                                                                                                                                                        | Semestre          | Cup del proyecto     | Proyecto de inversión                                                  | Presupuesto    | Alineación PND                                                                                                                              | Zona | Provincia | Cantón | Parroquia |
| 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sector público, privado y sociedad civil con enfoque en la transformación del Estado y la sociedad | Semestre 1        | N/A                  | N/A                                                                    | \$0,00         | N/A                                                                                                                                         | N/A  | N/A       | N/A    | N/A       |
|                                                                                                                                                                                                                    | Total semestre I  |                      |                                                                        | \$0,00         |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                                                    | Semestre 2        | 92320000.0000.387668 | Reforzamiento estructural y adecuación del Edificio Académico del IAEN | \$155 150,41   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                    | Total semestre II |                      |                                                                        | \$155 150,41   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                                                    | Total OEI 1       |                      |                                                                        | \$155 150,41   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de inversión 2022 (fuente 202)                                                                                                                                                          |                   |                      |                                                                        | \$155 150,41   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de gasto corriente (fuente 002, 003 y 998)                                                                                                                                              |                   |                      |                                                                        | \$8 239 549,56 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual 2022                                                                                                                                                                                    |                   |                      |                                                                        | \$8 394 699,97 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |

| Programación anual de la política pública 2023                                                                                                                                                                     |                   |                      |                                                                        |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|--------|-----------|
| Planificación institucional                                                                                                                                                                                        | Semestre          | Cup del proyecto     | Proyecto de inversión                                                  | Presupuesto    | Alineación PND                                                                                                                              | Zona | Provincia | Cantón | Parroquia |
| 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sector público, privado y sociedad civil con enfoque en la transformación del Estado y la sociedad | Semestre 1        | 92320000.0000.387668 | Reforzamiento estructural y adecuación del Edificio Académico del IAEN | \$0,00         | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Lñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                    | Total semestre I  |                      |                                                                        | \$0,00         |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                                                    | Semestre 2        | 92320000.0000.387668 | Reforzamiento estructural y adecuación del Edificio Académico del IAEN | \$550 324,67   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Lñaquito  |
|                                                                                                                                                                                                                    | Total semestre II |                      |                                                                        | \$550 324,67   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total OEI 1                                                                                                                                                                                                        |                   |                      |                                                                        | \$550 324,67   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de inversión 2023                                                                                                                                                                       |                   |                      |                                                                        | \$550 324,67   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de gasto corriente 2023                                                                                                                                                                 |                   |                      |                                                                        | \$7 328 714,77 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual 2023                                                                                                                                                                                    |                   |                      |                                                                        | \$7 879 039,44 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |

| Programación anual de la política pública 2024                                                                                                                            |                  |                                                           |                       |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|--------|-----------|
| Planificación institucional                                                                                                                                               | Semestre         | Cup del proyecto                                          | Proyecto de inversión | Presupuesto    | Alineación PND                                                                                                                              | Zona | Provincia | Cantón | Parroquia |
| 2. Incrementar la investigación sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico | Semestre 1       | Disponible una vez que se registre en el SIPeIP* del IAEN |                       | \$0,00         | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                           |                  |                                                           |                       |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                           | Total semestre I |                                                           |                       | \$0,00         |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                           | Semestre 2       | Disponible una vez que se registre en el SIPeIP* del IAEN |                       | \$240 000,00   | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Iñaquito  |
|                                                                                                                                                                           |                  |                                                           |                       |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total semestre II                                                                                                                                                         |                  |                                                           | \$240 000,00          |                |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total OEI 1                                                                                                                                                               |                  |                                                           |                       | \$240 000,00   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de inversión 2024                                                                                                                              |                  |                                                           |                       | \$240 000,00   |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de gasto corriente 2024                                                                                                                        |                  |                                                           |                       | \$7 475 289,07 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual 2024                                                                                                                                           |                  |                                                           |                       | \$7 715 289,07 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |

| Programación anual de la política pública 2025                                                                                                                            |                   |                                                 |                                                             |              |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|--------|-----------|
| Planificación institucional                                                                                                                                               | Semestre          | Cup del proyecto                                | Proyecto de inversión                                       | Presupuesto  | Alineación PND                                                                                                                              | Zona | Provincia | Cantón | Parroquia |
| 2. Incrementar la investigación sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico | Semestre 1        | Disponible una vez que se ingrese en el SIPeLP* | Innovación tecnológica, desarrollo e investigación del IAEN | \$0,00       | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Lñaquito  |
|                                                                                                                                                                           | Total semestre I  |                                                 |                                                             | \$0,00       |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                           | Semestre 2        | Disponible una vez que se ingrese en el SIPeLP* | Innovación tecnológica, desarrollo e investigación del IAEN | \$300 000,00 | 2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural | 9    | Pichincha | Quito  | Lñaquito  |
|                                                                                                                                                                           | Total semestre II |                                                 |                                                             | \$300 000,00 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                           | Total OEI 1       |                                                 |                                                             | \$300 000,00 |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de inversión 2025                                                                                                                              |                   |                                                 |                                                             |              |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual de gasto corriente 2025                                                                                                                        |                   |                                                 |                                                             |              |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Total de presupuesto anual 2025                                                                                                                                           |                   |                                                 |                                                             |              |                                                                                                                                             |      |           |        |           |
| Fuente: Dirección de Planificación-CGAF (2022).                                                                                                                           |                   |                                                 |                                                             |              |                                                                                                                                             |      |           |        |           |

En lo referente a metas, la programación anual es la siguiente:

Tabla 23  
Matriz de la programación anual de la política pública 2022-2025

| Objetivos estratégicos institucionales                                                                                                                                                                                 |                                                                | Descripción de indicadores de resultados |                                                                |                       |     |                                     |                     |                                   |      |                                                                |     |                                          |                     |                                   |                                                               |                           |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|------|----------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------|------|------|
| Objetivos estratégicos 1                                                                                                                                                                                               |                                                                | Tasa de graduación                       |                                                                | Tasa de matriculación |     | Tasa de titularidad del profesorado |                     | Tasa de formación del profesorado |      | Número de personas capacitadas en cursos de educación continua |     | Tasa de programas de formación iniciados |                     |                                   |                                                               |                           |      |      |
| 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sectores públicos, privado y sociedad civil con enfoque en la transformación del estado y la sociedad. | Línea Base 2021                                                | 53%                                      | Tasa                                                           | Línea Base 2021       | 60% | Tasa                                | Línea Base 2021     | 37%                               | Tasa | Línea Base 2021                                                | 66% | Tasa                                     | Línea Base 2021     | Número                            | Línea Base 2021                                               | 90%                       | Tasa |      |
|                                                                                                                                                                                                                        | Meta cuatrienal                                                | 54%                                      | Tasa                                                           | Meta cuatrienal       | 75% | Tasa                                | Meta cuatrienal     | 53%                               | Tasa | Meta cuatrienal                                                | 86% | Tasa                                     | Meta cuatrienal     | Me-<br>ta<br>cua-<br>tri-<br>enal | 2701                                                          | Meta cua-<br>tri-<br>enal | 92%  | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                        | Valor ab-<br>solut                                             | N/A                                      | Tasa                                                           | Valor abso-<br>luto   | N/A | Tasa                                | Valor abso-<br>luto | 16%                               | Tasa | Valor ab-<br>solut                                             | 20% | Tasa                                     | Valor abso-<br>luto | Número                            | Valor abso-<br>luto                                           | N/A                       | Tasa |      |
|                                                                                                                                                                                                                        | Meta 2022                                                      | 53%                                      | Tasa                                                           | Meta 2022             | 70% | Tasa                                | Meta 2022           | 4%                                | Tasa | Meta 2022                                                      | 14% | Tasa                                     | Meta 2022           | Número                            | Meta 2022                                                     | 90%                       | Tasa |      |
|                                                                                                                                                                                                                        | Semestre 1                                                     | 0%                                       | Tasa                                                           | Semestre 1            | 0%  | Tasa                                | Semestre 1          | 0%                                | Tasa | Semestre 1                                                     | 0%  | Tasa                                     | Semestre 1          | 0                                 | Semestre 1                                                    | 0%                        | Tasa |      |
|                                                                                                                                                                                                                        | Semestre 2                                                     | 53%                                      | Tasa                                                           | Semestre 2            | 70% | Tasa                                | Semestre 2          | 4%                                | Tasa | Semestre 2                                                     | 14% | Tasa                                     | Semestre 2          | Número                            | Semestre 2                                                    | 90%                       | Tasa |      |
|                                                                                                                                                                                                                        | Nota: No aplica valor abso-<br>luto por ser indicador discreto |                                          | Nota: No aplica valor abso-<br>luto por ser indicador discreto |                       |     |                                     |                     |                                   |      |                                                                |     |                                          |                     |                                   | Nota: No aplica valor ab-<br>solut por ser indicador discreto |                           |      |      |

| Objetivos estratégicos 2                                                                                                                                                                                                                  | Número de proyectos de investigación ejecutados en el año (finalizados y cerrados) | Número de publicaciones finalizadas derivadas proyectos de investigación |                  |                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                    | Línea Base 2021                                                          | Meta cuatrianual | Número                                                    |
| 2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico.                                                               | Línea Base 2021                                                                    | 12                                                                       | Número           | 25                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 91                                                                       | Número           | 106                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | 79                                                                       | Número           | 81                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2022                                                                          | 16                                                                       | Número           | 18                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0                                                                        | Número           | 0                                                         |
| Objetivos estratégicos 3                                                                                                                                                                                                                  | Semestre 2                                                                         | 16                                                                       | Número           | 18                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Número de beneficiarios de proyectos de vinculación ejecutados                     |                                                                          |                  | Número                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Línea Base 2021                                                                    | 20                                                                       | Número           | 2.600                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 97                                                                       | Número           | 14.880                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | 77                                                                       | Número           | 12.280                                                    |
| 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, a través de procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales. | Meta 2022                                                                          | 26                                                                       | Número           | 3.000                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0                                                                        | Número           | 0                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 26                                                                       | Número           | 3.000                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje de cumplimiento de recaudación                                          |                                                                          |                  | Número                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Línea Base 2021                                                                    | 73,35%                                                                   | Número           | Número                                                    |
| Objetivos estratégicos 4                                                                                                                                                                                                                  | Meta cuatrianual                                                                   | 80,00%                                                                   | Número           | Número                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | N/A                                                                      | Número           | Número                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2022                                                                          | 74,00%                                                                   | Número           | Número                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0,00%                                                                    | Número           | Número                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 74,00%                                                                   | Número           | Número                                                    |
| 4. Fortalecer las capacidades institucionales.                                                                                                                                                                                            | Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto corriente                             |                                                                          |                  | Porcentaje de satisfacción del usuario                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Línea Base 2021                                                                    | 87,58%                                                                   | Tasa             | Línea Base 2021                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 90,00%                                                                   | Tasa             | Meta cuatrianual                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | N/A                                                                      | Tasa             | Valor absoluto                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2022                                                                          | 88,00%                                                                   | Tasa             | Meta 2022                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0,00%                                                                    | Tasa             | Semestre 1                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 88,00%                                                                   | Tasa             | Semestre 2                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto                          |                                                                          |                  | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |
|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                    |                                                                          |                  |                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                    |                                                                          |                  |                                                           |

## Matriz programación anual de la política pública 2023

| Objetivos estratégicos institucionales                                                                                                                                                                              | Descripción de indicadores de resultados                  |     |                                                           |                 |                                     |      |                                   |     |                                                                |                 |                                          |      |                                                           |     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|------|-----------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------|-----|------|
| Objetivos estratégicos 1                                                                                                                                                                                            | Tasa de graduación                                        |     | Tasa de matriculación                                     |                 | Tasa de titularidad del profesorado |      | Tasa de formación del profesorado |     | Número de personas capacitadas en cursos de educación continua |                 | Tasa de programas de formación iniciados |      |                                                           |     |      |
| 1. Incrementar e innovar la formación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales del sector público, privado y sociedad civil con enfoque en la transformación del estado y la sociedad. | Linea Base 2021                                           | 53% | Tasa                                                      | Linea Base 2021 | 60%                                 | Tasa | Linea Base 2021                   | 37% | Tasa                                                           | Linea Base 2021 | 66%                                      | Tasa | Linea Base 2021                                           | 90% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                     | Meta cuatrienal                                           | 54% | Tasa                                                      | Meta cuatrienal | 75%                                 | Tasa | Meta cuatrienal                   | 53% | Tasa                                                           | Meta cuatrienal | 86%                                      | Tasa | Meta cuatrienal                                           | 92% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                     | Valor absoluto                                            | N/A | Tasa                                                      | Valor absoluto  | N/A                                 | Tasa | Valor absoluto                    | 16% | Tasa                                                           | Valor absoluto  | 20%                                      | Tasa | Valor absoluto                                            | N/A | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                     | Meta 2023                                                 | 53% | Tasa                                                      | Meta 2023       | 70%                                 | Tasa | Meta 2023                         | 4%  | Tasa                                                           | Meta 2023       | 2%                                       | Tasa | Meta 2023                                                 | 91% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                     | Semestre 1                                                | 0%  | Tasa                                                      | Semestre 1      | 0%                                  | Tasa | Semestre 1                        | 0%  | Tasa                                                           | Semestre 1      | 0%                                       | Tasa | Semestre 1                                                | 0%  | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                     | Semestre 2                                                | 53% | Tasa                                                      | Semestre 2      | 70%                                 | Tasa | Semestre 2                        | 4%  | Tasa                                                           | Semestre 2      | 2%                                       | Tasa | Semestre 2                                                | 91% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                     | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |     | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |                 |                                     |      |                                   |     |                                                                |                 |                                          |      | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |     |      |

| Objetivos estratégicos 2                                                                                                                                                                                                                  | Número de proyectos de investigación ejecutados en el año (finalizados y cerrados) |        | Número de publicaciones finalizadas derivadas proyectos de investigación |                  |                                                           |        |                                                           |        |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|--------|------|
| 2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico.                                                               | Línea Base 2021                                                                    | 12     | Número                                                                   | Línea Base 2021  | 25                                                        | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 91     | Número                                                                   | Meta cuatrianual | 106                                                       | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | 79     | Número                                                                   | Valor absoluto   | 81                                                        | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2023                                                                          | 21     | Número                                                                   | Meta 2023        | 21                                                        | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0      | Número                                                                   | Semestre 1       | 0                                                         | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 21     | Número                                                                   | Semestre 2       | 21                                                        | Número |                                                           |        |      |
| Objetivos estratégicos 3                                                                                                                                                                                                                  | Número de proyectos de vinculación aprobados y registrados                         |        | Número de beneficiarios de proyectos de vinculación ejecutados           |                  |                                                           |        |                                                           |        |      |
| 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, a través de procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales. | Línea Base 2021                                                                    | 20     | Número                                                                   | Línea Base 2021  | 25                                                        | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 91     | Número                                                                   | Meta cuatrianual | 106                                                       | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | 71     | Número                                                                   | Valor absoluto   | 81                                                        | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2023                                                                          | 21     | Número                                                                   | Meta 2023        | 21                                                        | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0      | Número                                                                   | Semestre 1       | 0                                                         | Número |                                                           |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 21     | Número                                                                   | Semestre 2       | 21                                                        | Número |                                                           |        |      |
| Objetivos estratégicos 4                                                                                                                                                                                                                  | Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto corriente                             |        | Porcentaje de cumplimiento de recaudación                                |                  | Porcentaje de satisfacción del usuario                    |        |                                                           |        |      |
| 4. Fortalecer las capacidades institucionales.                                                                                                                                                                                            | Línea Base 2021                                                                    | 87,58% | Tasa                                                                     | Línea Base 2021  | 73,35%                                                    | Número | Línea Base 2021                                           | 87,24% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 90,00% | Tasa                                                                     | Meta cuatrianual | 80,00%                                                    | Número | Meta cuatrianual                                          | 89,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | 2,42%  | Tasa                                                                     | Valor absoluto   | 6,65%                                                     | Número | Valor absoluto                                            | 1,76%  | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2023                                                                          | 88,00% | Tasa                                                                     | Meta 2023        | 74,00%                                                    | Número | Meta 2023                                                 | 88,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0,00%  | Tasa                                                                     | Semestre 1       | 0,00%                                                     | Número | Semestre 1                                                | 0,00%  | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 88,00% | Tasa                                                                     | Semestre 2       | 74,00%                                                    | Número | Semestre 2                                                | 88,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto                          |        | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto                |                  | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |        | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |        |      |



| Objetivos estratégicos 2                                                                                                                                                                                                                  | Número de proyectos de investigación ejecutados en el año (finalizados y cerrados) |        |                                                           | Número de publicaciones finalizados derivadas proyectos de investigación |        |                                                           |                                        |        |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|------|
| 2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico.                                                               | Línea Base 2021                                                                    | 12     | Número                                                    | Línea Base 2021                                                          | 25     | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 91     | Número                                                    | Meta cuatrianual                                                         | 106    | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | 79     | Número                                                    | Valor absoluto                                                           | 81     | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2024                                                                          | 21     | Número                                                    | Meta 2024                                                                | 21     | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0      | Número                                                    | Semestre 1                                                               | 0      | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 21     | Número                                                    | Semestre 2                                                               | 21     | Número                                                    |                                        |        |      |
| Objetivos estratégicos 3                                                                                                                                                                                                                  | Número de proyectos de vinculación aprobados y registrados                         |        |                                                           | Número de beneficiarios de proyectos de vinculación ejecutados           |        |                                                           |                                        |        |      |
| 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, a través de procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales. | Línea Base 2021                                                                    | 20     | Número                                                    | Línea Base 2021                                                          | 25     | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 91     | Número                                                    | Meta cuatrianual                                                         | 106    | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | 71     | Número                                                    | Valor absoluto                                                           | 81     | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2024                                                                          | 17     | Número                                                    | Meta 2024                                                                | 3.060  | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0      | Número                                                    | Semestre 1                                                               | 0      | Número                                                    |                                        |        |      |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 17     | Número                                                    | Semestre 2                                                               | 3.060  | Número                                                    |                                        |        |      |
| Objetivos estratégicos 4                                                                                                                                                                                                                  | Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto corriente                             |        |                                                           | Porcentaje de cumplimiento de recaudación                                |        |                                                           | Porcentaje de satisfacción del usuario |        |      |
| 4. Fortalecer las capacidades institucionales.                                                                                                                                                                                            | Línea Base 2021                                                                    | 87,58% | Tasa                                                      | Línea Base 2021                                                          | 73,35% | Número                                                    | Línea Base 2021                        | 87,24% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta cuatrianual                                                                   | 90,00% | Tasa                                                      | Meta cuatrianual                                                         | 80,00% | Número                                                    | Meta cuatrianual                       | 89,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Valor absoluto                                                                     | N/A    | Tasa                                                      | Valor absoluto                                                           | N/A    | Número                                                    | Valor absoluto                         | N/A    | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Meta 2024                                                                          | 90,00% | Tasa                                                      | Meta 2024                                                                | 75,00% | Número                                                    | Meta 2024                              | 89,00% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 1                                                                         | 0,00%  | Tasa                                                      | Semestre 1                                                               | 0,00%  | Número                                                    | Semestre 1                             | 0,00%  | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Semestre 2                                                                         | 90,00% | Tasa                                                      | Semestre 2                                                               | 75,00% | Número                                                    | Semestre 2                             | 89,00% | Tasa |
| Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto                                                                                                                                                                                 |                                                                                    |        | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |                                                                          |        | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto |                                        |        |      |

Matriz programación anual de la política pública 2025

| Objetivos<br>estratégicos<br>institucionales                                                                                                                                                                                                                             | Descripción de indicadores de resultados                          |     |                       |                                                                   |                                        |      |                                      |     |                                                                      |                       |                                             |      |                       |       |        |                                                                     |     |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------|--------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|------|-----------------------|-------|--------|---------------------------------------------------------------------|-----|------|
| Objetivos<br>estratégicos 1                                                                                                                                                                                                                                              | Tasa de graduación                                                |     | Tasa de matriculación |                                                                   | Tasa de titularidad del<br>profesorado |      | Tasa de formación del<br>profesorado |     | Número de personas<br>capacitadas en cursos de<br>educación continua |                       | Tasa de programas de<br>formación iniciados |      |                       |       |        |                                                                     |     |      |
| 1. Incrementar e<br>innovar la forma-<br>ción de cuarto ni-<br>vel, capacitación y<br>educación conti-<br>nua para profesio-<br>nales del sectores<br>públicos, priva-<br>do y sociedad ci-<br>vil con enfoque en<br>la transformación<br>del estado y la so-<br>ciedad. | Línea Base<br>2021                                                | 53% | Tasa                  | Línea Base<br>2021                                                | 60%                                    | Tasa | Línea Base<br>2021                   | 37% | Tasa                                                                 | Línea Base<br>2021    | 66%                                         | Tasa | Línea Base<br>2021    | 441   | Número | Línea Base<br>2021                                                  | 90% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Meta cua-<br>trianual                                             | 54% | Tasa                  | Meta cua-<br>trianual                                             | 75%                                    | Tasa | Meta cua-<br>trianual                | 53% | Tasa                                                                 | Meta cua-<br>trianual | 86%                                         | Tasa | Meta cua-<br>trianual | 2.701 | Número | Meta cua-<br>trianual                                               | 92% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Valor ab-<br>soluta                                               | N/A | Tasa                  | Valor ab-<br>soluta                                               | N/A                                    | Tasa | Valor ab-<br>soluta                  | 16% | Tasa                                                                 | Valor abso-<br>luto   | 20%                                         | Tasa | Valor abso-<br>luto   | 2260  | Número | Valor abso-<br>luto                                                 | N/A | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Meta 2025                                                         | 54% | Tasa                  | Meta 2025                                                         | 75%                                    | Tasa | Meta 2025                            | 4%  | Tasa                                                                 | Meta 2025             | 2%                                          | Tasa | Meta 2025             | 560   | Número | Meta 2025                                                           | 92% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Semestre 1                                                        | 0%  | Tasa                  | Semestre 1                                                        | 0%                                     | Tasa | Semestre 1                           | 0%  | Tasa                                                                 | Semestre 1            | 0%                                          | Tasa | Semestre 1            | 0     | Número | Semestre 1                                                          | 0%  | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Semestre 2                                                        | 54% | Tasa                  | Semestre 2                                                        | 75%                                    | Tasa | Semestre 2                           | 4%  | Tasa                                                                 | Semestre 2            | 2%                                          | Tasa | Semestre 2            | 560   | Número | Semestre 2                                                          | 92% | Tasa |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Nota: No aplica valor ab-<br>soluta por ser indicador<br>discreto |     |                       | Nota: No aplica valor ab-<br>soluta por ser indicador<br>discreto |                                        |      |                                      |     |                                                                      |                       |                                             |      |                       |       |        | Nota: No aplica valor abso-<br>luto por ser indicador dis-<br>creto |     |      |

| Objetivos estratégicos 2                                                                                                                                                    | Número de proyectos de investigación ejecutados en el año (finalizados y cerrados) |                  |                | Número de publicaciones finalizadas derivadas proyectos de investigación |                  |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
|                                                                                                                                                                             | Línea Base 2021                                                                    | Meta cuatrianual | Valor absoluto | Línea Base 2021                                                          | Meta cuatrianual | Valor absoluto |
| 2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con un alcance prospectivo y estratégico. | Línea Base 2021                                                                    | 12               | Número         | Línea Base 2021                                                          | 25               | Número         |
|                                                                                                                                                                             | Meta cuatrianual                                                                   | 91               | Número         | Meta cuatrianual                                                         | 106              | Número         |
|                                                                                                                                                                             | Valor absoluto                                                                     | 79               | Número         | Valor absoluto                                                           | 81               | Número         |
|                                                                                                                                                                             | Meta 2025                                                                          | 21               | Número         | Meta 2025                                                                | 21               | Número         |
|                                                                                                                                                                             | Semestre 1                                                                         | 0                | Número         | Semestre 1                                                               | 0                | Número         |
|                                                                                                                                                                             | Semestre 2                                                                         | 21               | Número         | Semestre 2                                                               | 21               | Número         |

| Objetivos estratégicos 3                                                                                                                                                                                                                 | Número de proyectos de vinculación aprobados y registrados |        |        |                  | Número de beneficiarios de proyectos de vinculación ejecutados |        |                                        |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------|--------|------------------|----------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                          | Linea Base 2021                                            | 20     | Número | Linea Base 2021  | 25                                                             | Número |                                        |        |
| 3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de políticas públicas, a través de procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales | Meta cuatrianual                                           | 91     | Número | Meta cuatrianual | 106                                                            | Número |                                        |        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Valor absoluto                                             | 71     | Número | Valor absoluto   | 81                                                             | Número |                                        |        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Meta 2025                                                  | 17     | Número | Meta 2025        | 3.400                                                          | Número |                                        |        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Semestre 1                                                 | 0      | Número | Semestre 1       | 0                                                              | Número |                                        |        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Semestre 2                                                 | 17     | Número | Semestre 2       | 3.400                                                          | Número |                                        |        |
| Objetivos estratégicos 4                                                                                                                                                                                                                 | Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto corriente     |        |        |                  | Porcentaje de cumplimiento de recaudación                      |        |                                        |        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Linea Base 2021                                            | 87,58% | Tasa   | Linea Base 2021  | 73,35%                                                         | Número | Porcentaje de satisfacción del usuario |        |
| 4. Fortalecer las capacidades institucionales                                                                                                                                                                                            | Meta cuatrianual                                           | 90,00% | Tasa   | Meta cuatrianual | 80,00%                                                         | Número | Linea Base 2021                        | 87,24% |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Valor absoluto                                             | 2,42%  | Tasa   | Valor absoluto   | 6,65%                                                          | Número | Meta cuatrianual                       | 89,00% |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Meta 2025                                                  | 90,00% | Tasa   | Meta 2025        | 80,00%                                                         | Número | Valor absoluto                         | 1,76%  |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Semestre 1                                                 | 0,00%  | Tasa   | Semestre 1       | 0,00%                                                          | Número | Meta 2025                              | 89,00% |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Semestre 2                                                 | 90,00% | Tasa   | Semestre 2       | 80,00%                                                         | Número | Semestre 1                             | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto  |        |        |                  | Nota: No aplica valor absoluto por ser indicador discreto      |        |                                        |        |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                                                            |        |        |                  |                                                                |        |                                        |        |

Fuente: Escuelas y Direcciones del IAEN. Matriz de metas (2022).



# 6

## 6. Seguimiento y evaluación

**S**egún lo que establece la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa DEL SEGUIMIENTO A LOS PLANES INSTITUCIONALES. -

El Art. 107.- Seguimiento a los planes institucionales. - El seguimiento se realizará con base en los indicadores de resultado y gestión establecidos en los planes institucionales de las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Permitirá determinar el grado de eficacia y eficiencia alcanzado por las entidades y evidenciar el aporte a las metas establecidas en los Planes Sectoriales y metas del Plan Nacional de Desarrollo. Art. 108.- Alcance del seguimiento a los planes institucionales. - El seguimiento a la Planificación Institucional involucrará la planificación del nivel estratégico y operativo de las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Art. 109.- Actores del seguimiento a los planes institucionales.- Las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, serán responsables de entregar la información del avance de metas de los planes institucionales a nivel estratégico y operativo, considerando su articulación con el presupuesto institucional, debidamente validada por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de cada entidad o quien haga sus veces y con base en los lineamientos y metodologías definidos por el ente rector de la planificación nacional.

Art. 110.- Metodología. - La metodología de seguimiento a la Planificación Institucional contendrá las especificaciones técnicas del proceso de seguimiento que aplicarán las entidades, así como las herramientas en las que se registrará la información del avance de metas; canales de comunicación y demás aspectos operativos y funcionales definidos por el ente rector de la planificación nacional.

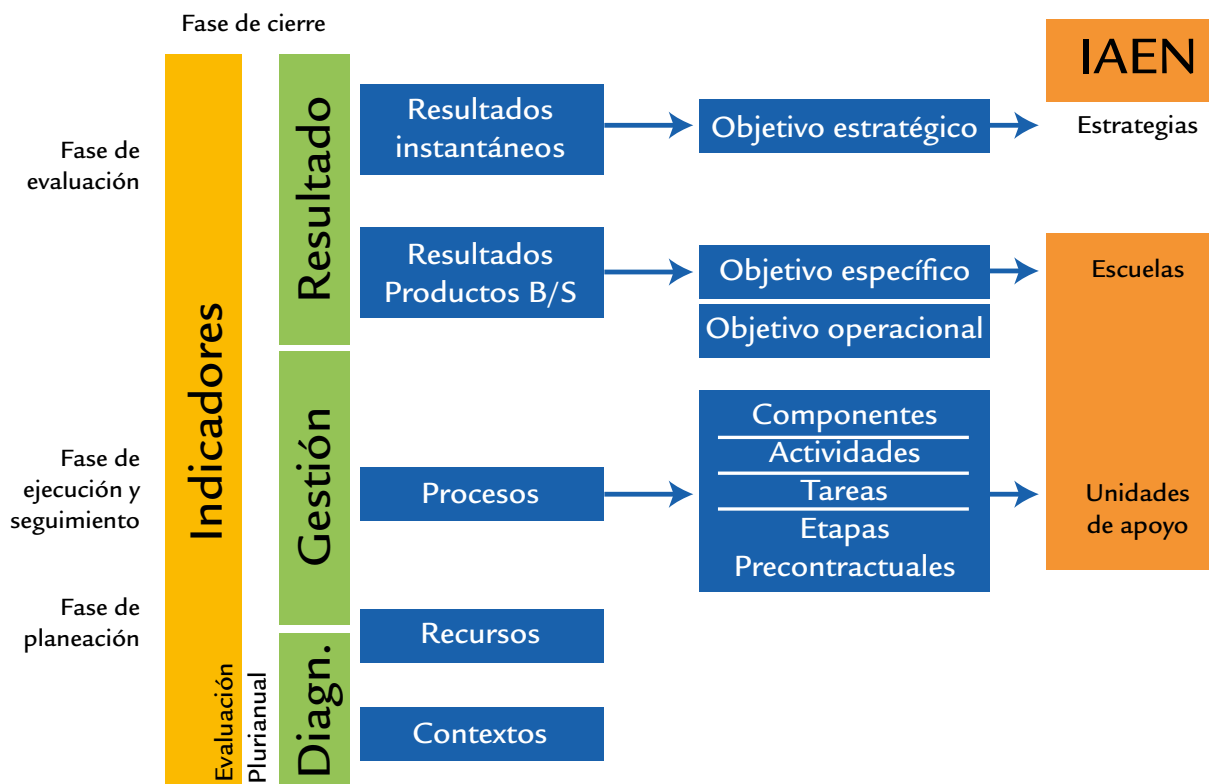
Art. 111.- Productos del seguimiento a los planes institucionales. - El ente rector de planificación nacional elaborará informes periódicos sobre los resultados del seguimiento al avance de metas del nivel estratégico y operativo, y su articulación con el presupuesto, con base en la información reportada por las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Los informes permitirán evidenciar el grado de eficacia y eficiencia de la gestión institucional en función del cumplimiento de metas; así también, identificar alertas que limitan el avance de las metas y sus causas, dotando de elementos para la toma de decisiones y mejoramiento de la gestión institucional, con el propósito de contribuir al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 112.- De la información para el seguimiento a los planes institucionales. - Las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, estarán obligadas a remitir la información conforme las guías metodológicas, directrices y plazos que el ente rector de la planificación nacional establezca para el efecto.

De acuerdo con la normativa antes expuesta, el seguimiento y la evaluación, al constituirse como una de las fases del ciclo de planificación, “consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución”.

Los principales objetivos del seguimiento y evaluación institucional recaen en mejorar los procesos internos, generando alertas para optimizar la gestión, en tanto que la información que se genere facilite la toma de decisiones.

Gráfico 21  
Ciclos de planificación



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación (2021).

Para efectuar el seguimiento y evaluación del presente plan se establecen las siguientes acciones estratégicas:

- El compromiso de las autoridades es vital para el seguimiento de los indicadores estratégicos, basados en la información proporcionada a la Dirección de Planificación por parte de todos los responsables de los indicadores, y con ello se podrán tomar las decisiones de tal manera que se pueda corregir desviaciones generadas en la planificación, así como efectuar las acciones pertinentes a fin de establecer las acciones oportunas para obtener los resultados esperados.
- El seguimiento es continuo y enfocado en varios niveles, es por ello que las unidades académicas y administrativas son las

responsables de realizar el seguimiento interno sobre la ejecución y cumplimiento de sus objetivos, estrategias, indicadores y metas, y con base en ello la Dirección de Planificación es la responsable de verificar dicho cumplimiento con sustento en los indicadores de resultado asociados a cada objetivo estratégico, en la periodicidad requerida por cada indicador, con base en los procesos de la programación anual realizadas a lo largo del período de vigencia.

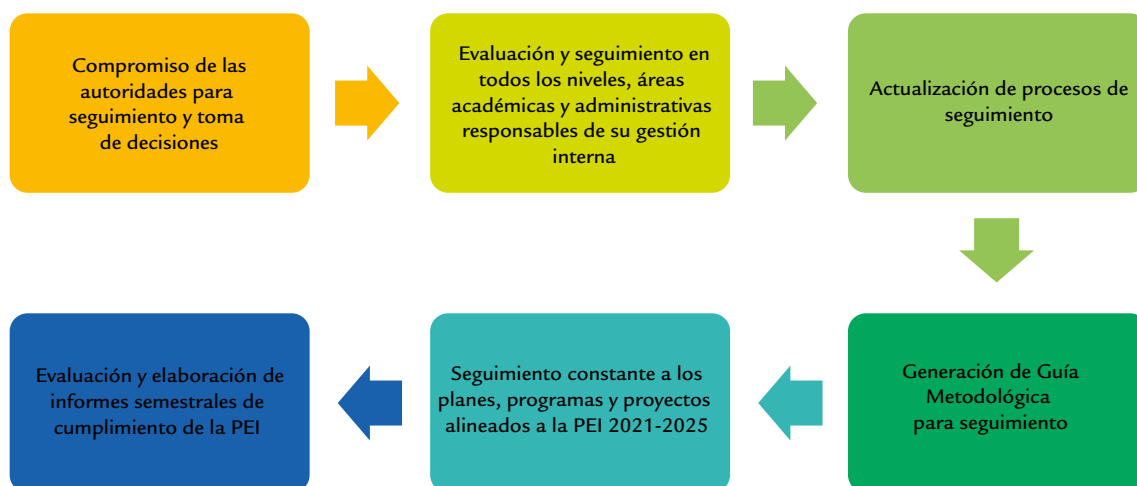
- La calidad del procedimiento es el éxito del seguimiento. El IAEN mantiene un *Manual de procesos de elaboración y aprobación, actualización y seguimiento de la programación anual de la planificación*, en el cual se establecen los roles y responsabilidades para efectuar el seguimiento, sin embargo, se requiere

de la actualización y ampliación hacia el Plan Estratégico Institucional, que, si bien incluye elementos para dicho fin, es necesario desagregarlos y determinar claridad en la ejecución de las actividades. Así también, para fortalecer el procedimiento, la Dirección de Planificación elaborará una guía metodológica de seguimiento a la planificación, programas, proyectos y objetivos institucionales, en la cual se defina con claridad la terminología y actividades a ejecutarse de manera específica.

- Con base al seguimiento continuo, cada semestre se efectuará la evaluación y presentará un informe del avance del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, en el cual se evidencie el cumplimiento tanto de estrategias como de planes, programas, proyectos y resultados de indicadores, a fin de establecer alertas y tomar decisiones oportunas.

Con base en lo expuesto, se concluye en las siguientes acciones a fin de ejecutar el seguimiento y evaluación:

**Gráfico 22**  
**Seguimiento y evaluación PEI 2021-2025**



**Fuente:** Dirección de Planificación (2022).

## 7. Referencias bibliográficas

- Comisión Económica para América Latina y El Caribe [Cepal] (Marzo de 2021). *Cepal*. Obtenido de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46740/S2000182\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46740/S2000182_es.pdf)
- Cepal- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco] (Agosto de 2020). *Cepal*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf)
- Instituto de Altos Estudios Nacionales [IAEN] (2014). Modelo educativo y pedagógico del IAEN. *Normativa interna*. Quito.
- \_\_\_\_ (2016). Reglamento Orgánico por Procesos. *Normativa Interna*.
- \_\_\_\_ (2019). Estatuto Orgánico. Codificación 2019. *Normativa interna*.
- \_\_\_\_ (2020). Reforma de Estándares Académicos del IAEN. *Normativa interna*. Quito.
- \_\_\_\_ (2020). Reforma del Instructivo de Evaluación Integral del Personal Académico. *Normativa interna*. Quito.
- \_\_\_\_ (2021). Planificación Estratégica Institucional 2018-2021. *Normativa Interna*. Quito.
- Ley Orgánica de Educación Superior (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial Suplemento 298 de 12 de octubre de 2010.
- Mejía, M. (2021). *Confinamiento y Violencia de Género en el contexto de la Pandemia Covid-19*. Recuperado de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/rjuees/article/view/740>
- Ministerio del Ambiente (22/7/2022). *ESTRATEGIA NACIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE 2017-2030*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/ENEA-ESTRATEGIA.pdf>
- Ministerio del Trabajo (14/3/2022). *SUT Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <https://sut.trabajo.gob.ec/mrl/contenido/indicadores/indiSiith.xhtml>
- Secretaría Nacional de Planificación (2021). *Guía para completar la Matriz de alineación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los GAD al Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades 2021-2025*. Recuperado de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2021/12/Guia-Plan-de-Oportunidades-2021-2025-CNC-.pdf>
- Valdés, O. et al. (2019). *Los problemas del medio ambiente: la Educación para el Desarrollo Sostenible en las escuelas, familias y comunidades*. Unesco. Recuperado de [https://es.unesco.org/sites/default/files/l1\\_web.pdf](https://es.unesco.org/sites/default/files/l1_web.pdf)
- Vargas, C. (2019). Leaving no one behind: bringing equity and inclusion back into education. En L. Tetty M. Hamilton (eds.), *Resisting Neoliberalism in Education: Local, National and Transnational Perspectives*, (pp. 239-252). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctvnjbdm2>



📍 Av. Río Amazonas N37 - 271 y Villalengua | Quito-Ecuador

☎ Telf. 02 3829-900

🌐 [www.iaen.edu.ec](http://www.iaen.edu.ec)

📱📧📷 IAENUniversidad