



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
Escuela de Gobierno y Administración Pública
Diplomado de Evaluación de Gestión Pública

Monografía

**Propuesta para la evaluación de la transformación del
Instituto de Altos Estudios Nacional
del período del 2008 - 2010**

Autor: Ing. Amparo Guevara

Tutor: Magister Iván Toaza

Quito, marzo de 2011

Yo, Amparo Guevara autorizo para que el contenido de este trabajo sea utilizado total o parcialmente por la institución, para los fines que considere pertinentes. También, en el caso de publicación, cedo los derechos de autor por el lapso de tres años a partir de la publicación.

Quito, 14 de marzo de 2011

3.- DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia que siempre me dió su apoyo incondicional y comprensión, todo el tiempo. A mis hijos, esposo y mis padres, pilares fundamentales de vida, ejemplo de amor, valores y perseverancia que han ido trazando el camino para mi crecimiento personal y profesional.

3. RESUMEN EJECUTIVO DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y proponer una metodología para evaluar la transformación que ha tenido en estos tres últimos años el Instituto de Altos Estudios Nacionales, del 2008 a 2010 en todos los aspectos, tanto en su infraestructura como el talento humano que compone a la entidad.

Principalmente, se resalta las innovaciones que ha realizado en sus actividades académicas, implementando nuevas carreras de postgrado y cursos continuos de capacitación, tomando su lugar como nuevo líder de la educación de cuarto nivel, a pesar de las diversas dificultades que ha tenido que enfrentar, entre las que podemos mencionar a las presupuestarias físicas y de gestión de procesos.

Es importante mencionar que, es fundamental contar con el apoyo de colaboradores comprometidos con la misión y visión Institucional, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la Institución y cumplir con el compromiso del Estado Ecuatoriano.

4. AGRADECIMIENTO

Agradecimientos

Principalmente a Dios, mi familia y la institución que me brindo opciones de crecimiento personal y profesional.

5.- ÍNDICE

Tabla de contenido

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL.

- 1.1. Planteamiento del problema
- 1.2. Delimitación del problema
- 1.3. Objetivo general
- 1.4. Objetivos específicos
- 1.5. Descripción metodológica

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

- 2.1. Inicio de la política para transformación del IAEN
- 2.2. Aspectos que influyen en la transformación de la Institución
 - 2.2.1. Entorno
 - 2.2.2. Identidad
 - 2.2.3. La estructura como nos construimos en el tiempo
 - 2.2.4. Procesos que construyen una institución
- 2.3. La evaluación de la transformación en el IAEN
- 2.4. Proceso de transformación en la institución
- 2.5. Innovación como estrategia para la transformación
- 2.6 Resistencia a la transformación.

CAPÍTULO 3. CAPACIDADES

- 3.1 Importancia del capital humano de una entidad.
- 3.2. Presencia de los recursos tecnológicos.
- 3.3. Infraestructura
- 3.4. Reseña de la transformación del Instituto de Altos Estudios Nacionales

CAPÍTULO 4.

- 4.1. Conclusiones y recomendaciones
- Bibliografía
Anexos

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL.

1.1. Planteamiento del problema

Para considerar este tema para mi trabajo, en primera instancia se consideró la importancia que el Gobierno actualmente ha dado a la formación y capacitación de los funcionarios del sector público, con el objeto de alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios a nivel público, en temas claves para el desarrollo de la sociedad, teniendo en cuenta además que, la investigación y el desarrollo científico serán los pilares fundamental para el desarrollo de nuestro país y de su población.

En consecuencia, la política del actual gobierno nacional es apoyar a todas las instituciones públicas para mejorar su gestión y administración.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales como otras instituciones que brindan servicios de educación para el cuarto nivel, tales como la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), la Universidad Andina Simón Bolívar, tienen como objetivo principal especializar a profesionales, específicamente en el sector privado, realidad que tiene cierta relación con el sector público, pero no en todos sus aspectos, lo que en muchas ocasiones son poco eficaces ya que la realidad en sector público es muy diferente. Reformular este párrafo el IAEN es una universidad del Estado ecuatoriano como son las otras que mencionas pero que son solamente públicas (y está clasificadas como universidades A)

En este sentido, el Gobierno mediante el Decreto Ejecutivo 375A, del Registro Oficial No. 84 se crea el Instituto de Altos Estudios Nacionales y con la Ley Orgánica de Educación Superior apoyada por, específicamente en la cláusula Novena en el que menciona que “El Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN- es la Universidad de Posgrado del Estados, 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 regirá 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....”.

Como se mencionó se da el inició una nueva gestión del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), siendo fortalecida constantemente en todo aspecto para tener una universidad que especialice a todos los funcionarios públicos.

Iniciaremos con una reseña histórica de cómo el IAEN ha dejado a un lado su pasado para dar inicio a nueva Institución. El nacimiento del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) fue a través de un decreto supremo 375A en el año de 1972, bajo la dictadura de Guillermo Rodríguez Lara, con la misión de formar y especializar a militares que ocupaban altos rangos dentro de la organización, con temas específicos de la gestión de la milicia.

El Instituto de Altos estudios Nacionales, mediante decreto No. 1105 del 23 de julio de 1999, mediante Registro Oficial No. 245 del 30 de julio, se reconoce la autonomía académica, administrativa y financiera del IAEN para el cumplimiento de su misión. Ya que antes de este período era parte del Ministerio de Defensa.

Se derogaron los decretos ejecutivos Nos 1105, 1584 y 1214 publicados en los registros oficiales Nos. 245, 319 y 245 de 30 de julio de 1999, 22 de abril del 2004 y 6 de enero del 2004, respectivamente (Registro Oficial No. 41, 2005, pág. 4), donde se establecieron una

serie de leyes para tratar de reconstruirla y fortalecerla, permitiendo que tenga una cierta “autonomía” y sea gestora de cambios en el ámbito que se le asignaba.

La institución tiene aproximadamente una existencia de 39 años, tiempo el que no fue lo suficientemente reconocida a nivel nacional, ya que era una Instituto de Altos Estudios Nacionales, como se mencionó anteriormente, exclusivo para militares de alto rango o para autoridades de alto nivel que tenían relación con esta actividad, teniendo una sola carrera de postgrado que era la Maestría en Seguridad nacional y más tarde en Alta Gerencia (investigar más sobre esto).

Con el transcurrir del tiempo y el cambio de los gobiernos de turno, las autoridades vieron la necesidad de que el IAEN no solo forme a militares, sino a todos los funcionarios públicos y personas en general a través de los programas de Diplomado, Especialización y Maestría en diferentes áreas de la actividad pública (cuáles??).

Con la firma de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en su cláusula novena se ratifica esta situación en donde se menciona lo siguiente: *“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.”

Así mismo, esto es nuevamente mencionado, consolidando el propósito que tiene fortalecimiento del IAEN con la Ley Orgánica del Servicio Público. Esto es los siguientes artículos:

*“Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- **La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación** según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.*

La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan

Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.”

En mayo del 2008, el IAEN presenta un cambio rotundo al dejar de ser una institución militar y convertirse en una entidad civil, adscrita a la SENPLADES, con lo cual se dio inicio a grandes transformaciones tanto en su estructura como en su razón de ser, es decir en su misión, visión, objetivos y metas, es decir en todo su plan estratégico para los siguientes diez años.

1.2. Delimitación del problema

Actualmente con este Gobierno, se ha tratado de impulsar un proceso de transformación e innovación, que se ha ido profundizando con el tiempo y el trabajo que se ha realizado en este último período, para tratar sacar a la institución de la marasmo en la que permanecía, de la “ausencia” en el mercado de la educación de postgrado, a pesar de tener carreras de este tipo.

Para lo cual, ha partido básicamente de una nueva estructura orgánica de gestión en donde existen los siguientes procesos (Planeación Estratégica 2010-2013, 2010) la misma que en la actualidad, por exigencias del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y los documentos elaborados por la SENPLADES debe actualizarse:

- Procesos Gobernadores:
 - a. Junta Directiva
 - b. Rectora
 - c. Vicerrectora
- Procesos Agregadores de valor:
 - a. Consejo Académico
 - b. Decano General Académico:
 - i. Decanato de la Escuela de Gobierno y Administración Pública
 - ii. Decanato de la Escuela de Políticas Internacionales y Seguridad
 - c. Decanato General de Investigación
 - i. Decanato del Centro de Prospectiva Estratégica - CEPROEC
 - ii. Director del Centro de Documentación e Información sobre el Estado y la Gestión Pública (CEDIEGP).
- Procesos de Asesoría
 - a. Director de Auditoría Interna
 - b. Directora de Procuraduría
 - c. Director de Planificación Institucional

- d. Director de Comunicación Social
- Proceso de Apoyo Logístico
 - a. Decanato General Administrativo
 - i. Directora de Desarrollo Humano
 - ii. Directora Administrativa
 - iii. Dirección Administrativa
 - iv. Dirección de Desarrollo Tecnológico
 - v. Directora de Secretaría General

Procesos que apoyarían y fortalecerían la gestión de la Institución.

En forma paralela a la gestión académica y administrativa, debe ir de la readecuación, modernización y construcción de instalaciones apropiadas para un mejor desarrollo de las actividades que se le han encomendado al Instituto de Altos Estudios Nacionales.

1.3. Objetivo general

Evaluar y medir el impacto de la transformación en su gestión del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), durante el periodo del 2008 al 2010 en el sector público.

1.4. Objetivos específicos

1.4.1. Formular métodos a aplicarse para evaluar la transformación del IAEN en su gestión académica y administrativa.

1.4.2 Medir el impacto que ha tenido la transformación del IAEN en los funcionarios que la componen y los estudiantes actuales.

1.5. Descripción metodológica

Lo que se pretende con este documento es dejar establecido métodos para evaluar la gestión durante la transformación académica-administrativa y de infraestructura que viene ejecutándose en la gestión del IAEN, esto es a partir del 2008.

Se ha escogido los métodos cualitativos por cuanto son aquellos que dan conocer las profundidades de quienes viven la situación, ya que con ellos se puede percibir los significados profundos que forman parte de la realidad analizada. El uso de estos métodos y técnicas se acercan más a los hechos reales, ya que buscan la comprensión, más que la predicción para dar cuenta de la realidad social en la que está involucra, en este caso el IAEN, la naturaleza en la que se desarrolla garantizando la participación de todos sus actores.

En este tipo de investigación se articulan las dimensiones históricas, culturales, políticas y contextuales.

Históricas, por se referirá a los hechos que han intervenido en los procesos; cultural porque todo proceso está enmarcado en un entorno cultural definido; política ya que trata de explicitar las consecuencias sociales y políticas, inhibitoras o favorecedoras de cambio social y por último en lo contextual ya que debe considerar lo social y los físico en el cual el proceso se está desarrollando.

Para esto se propone los siguientes métodos:

- Análisis a grupos focales, para discutir sobre la transformación, el impacto que ha tenido en sector público.
- En este espacio se realizaría un debate con los Decanos Generales Académicos, representantes del área administrativa financiera y estudiantes.

- Método etnográfico, ya que a través de él se tratará analizar y observar la cotidianidad de los actores en la transformación, recopilando información, acompañada de las respectivas entrevistas y técnicas documentales, para el análisis y posterior presentación de los resultados.

Para este método se realizaría entrevistas al personal docente, administrativo y estudiantes, tratando de realizar preguntas en un cuestionario para sistematizarlas.

- Método de análisis del discurso, en donde se analizará los actos con lo que se habla, teniendo en cuenta que el lenguaje es el medio de comunicación que transmitirá la realidad social entre actores. Para este se utilizará la información proporcionada de cada unidad académica versus registro de cursantes y estudiantes en el Sistema de Gestión Académica Nacional (SIGAEN) que el IAEN permanente lo actualiza con datos tanto de calificaciones como en lo que se refiere a lo financiero de cada uno de los estudiantes.
- Método multicriterio, que consiste en la descomposición de estructuras complejas en sus componentes, ordenándolos en forma jerárquica, obteniendo valores numéricas de las variables que intervienen en lo que queremos investigar, determinando la o las variables que tienen más prioridad, teniendo en cuenta la coherencia lógica.

En este método analizaremos algunos criterios que influenciarían directamente o indirectamente en el cambio que ha sufrido la institución, en estos últimos años, para lo que utilizaremos matrices para jerarquizarlos.

- Aplicación de una encuesta a funcionarios y estudiantes, para la aplicación de una programación lineal.

Con los datos obtenidos de las entrevistas lo sistematizaremos y aplicaremos una regresión lineal para ver como se afectarían las variables que tendríamos a partir de las encuestas-entrevistas.

Para la aplicación de estos métodos se tendrán en cuenta las técnicas como son: observaciones a los participantes, entrevistas y técnicas grupales.

La aplicación de estos métodos nos permitirá identificar, medir y valorar los costos – beneficios para analizar los impactos positivos y negativos durante un proceso, para obtener una evaluación multicriterio.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Inicio de la política para transformación del IAEN.

La reorganización del IAEN, como se ha mencionado anteriormente, nace en el Gobierno actual que siente la necesidad de que los funcionarios públicos cumplan sus actividades con eficiencia y efectividad y esto se legaliza con el Decreto Ejecutivo No. 1369 del 3 de octubre de 2008, donde se expidieron reformas al Decreto Ejecutivo No. 1011 del 9 de abril de 2008, son de dispone reorganizar al Instituto de Altos Estudios Nacionales adscribiéndole a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), con la misión de “Ser la entidad rectora de las políticas de formación y capacitación del sector público”.

En el mismo Decreto, crea la Junta Directiva, como el órgano de dirección del IAEN y además expide la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizaciones por Procesos del Instituto de Altos Estudios Nacionales, aprobado el 25 de agosto del 2009 con la Resolución N. 007, en donde constan aspectos importantes como son los artículos que se refieren a la creación, el carácter de la entidad, el reconocimiento de la Institución como un centro de educación superior de postgrado, la función como Escuela de Gobierno y de Administración Pública y la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica.

El IAEN con el objeto de obtener la excelencia académica se encuentra realizando modificaciones en su estructura académica, administrativa e infraestructura de la entidad, realizando cambios significativos de los elementos importantes con los que se inicio, es decir la formación, ahora denominada en la Ley Orgánica de Educación Superior, para lo que se necesitará de un liderazgo efectivo y colaboradores que estén dispuestos a realizar la transformación del IAEN , librando los obstáculos que ha encontrado en su gestión.

En la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) se reconoce al Instituto de Altos Estudios Nacionales como un centro de educación superior de posgrado, con total autonomía y

su funcionamiento se regirá por su propia Ley, de la LOES con sus reglamentos y resoluciones, al igual que recibirá fondos de FOPEDEUPO.

En el Artículo 4 de la Constitución de la República del Ecuador establece la garantía por parte del Estado para la formación y la capacitación continua de los servidores públicos a través de escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público: y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Para hablar de una transformación se deberá tener en cuenta que esto no es solamente realizar cambios, sino tratar a fondo los siguientes aspectos en la institución, como son:

- El entorno en el que desenvuelve la entidad,
- La identidad, en donde se tomará en cuenta la misión y la visión es decir la razón de existir.
- La estructura que quiere decir la forma como nos construimos en el tiempo)o (cuál es esta propuest, que ya se está elaborando,
- Los procesos que se trata de cómo nos construimos y la motivación que ayudará a la consecución de la meta propuesta, la interacción que se refiere al trabajo en conjunto de colaboradores y líder, todas estas actividades podrán generar una transformación con innovación que hará crecer a la institución. El Rector en este sentido a buscado la implantación de nuevos procesos y a incorporado personal que está ayudando a a la transformación.

Para la transformación se debe tomar en cuenta la forma que queremos hacerlo, en forma paulatina pero profunda, no se trata pues de reformar la institución sino de “transformarla”. Se trata de cambiar totalmente su estructura, la visión de la institución no como “escuela de gobierno”, sino como “universidad del Estado”, por tanto de

transformar radicalmente su gestión, su talento humano, es decir transformando tanto en forma como en contenido, enfrentando la incertidumbre para atenuar los efectos de los sucesos y acontecimientos imprevisibles con respuestas oportunas y asertivas, tratando de encontrar nuevas formas de ser eficaz. Este cambio en todos los niveles de la entidad, esto es a nivel corporativo, divisional, funcional, grupal e individual.

En el caso del Instituto de Altos Estudios Nacionales, su transformación se deberá realizar está en forma programada pero radical, para responder a la exigencias de la política nacional, para este proceso contamos con el respaldo del gobierno actual.

2.2. Aspectos que influyen en la transformación de la Institución

Cómo se mencionó anteriormente, es importante tener en cuenta aspectos que influyen en forma decisiva la nueva gestión de una entidad, entre los que tenemos:

2.2.1 El Entorno

El entorno u ambiente en la mayoría de veces suele ser incierto y en la mayoría sobrevivir, surgir y obviamente desempeñarse en forma eficiente y efectiva, suele ser un gran problema.

La entidad debe realizar un análisis en qué situación y posición se encuentra, respecto a entidades que trabajan en su misma área, tratando de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos para los que existimos.

Para esto identificaremos a nuestros clientes, usuarios, beneficiarios y proveedores de nuestra entidad.

En el caso del Instituto de Altos Estudios Nacionales, tiene en mercado cautivo de aproximadamente 500.000 de funcionarios públicos, para lo que el IAEN realizó una encuesta nacional a los servidores públicos del ejecutivo para conocer las necesidades de formación y capacitación de los mismos, de lo que se concluyó que el 78% de las necesidades son relativas a cursos de capacitación y el 22% a formación-especialización de cuarto nivel.

La muestra constó de 5280 funcionarios públicos. El promedio de edad de los servidores es de 43 años y que el tiempo que laboraban en las instituciones oscilaba entre los 15 años.

2.2.2 Identidad

Además, el IAEN como parte de sus fines, es ser una entidad académica autónoma de posgrado orientada a la formación y capacitación del servidor público, estructurar programas de docencia en torno a áreas temáticas de gobierno y administración pública, crear, investigar y difundir el pensamiento estratégico acerca del Estado, impulsar el debate nacional sobre las políticas y la gestión pública con rigor académico, desarrollar el Centro de Documentación e Información sobre el Estado y la Gestión Pública y prestar servicios en los campos de su competencia, directamente o en colaboración con universidades ecuatorianas.

Un aspecto importante que toda institución no puede olvidarse que para actuar en el entorno cambiante en el que se desenvuelve, se debe tener planeada una estrategia claramente definida, cuyo fin principal es el sobrevivir y crecer tomando en cuenta que se debe adaptar al mercado en el que actúa, aprovechando las oportunidades que se le presenten y pensar siempre cual de sus productos le podría ayudar en el caso de tener dificultades en su producción o en una situación de dificultad.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales actualmente, se encuentra investigando para proponer nuevas carreras de especialización y cursos de capacitación, acordes a las necesidades actuales de los servidores públicos.

Adicionalmente, el IAEN tendrá que trabajar que trabajar y crear una nueva imagen corporativa.

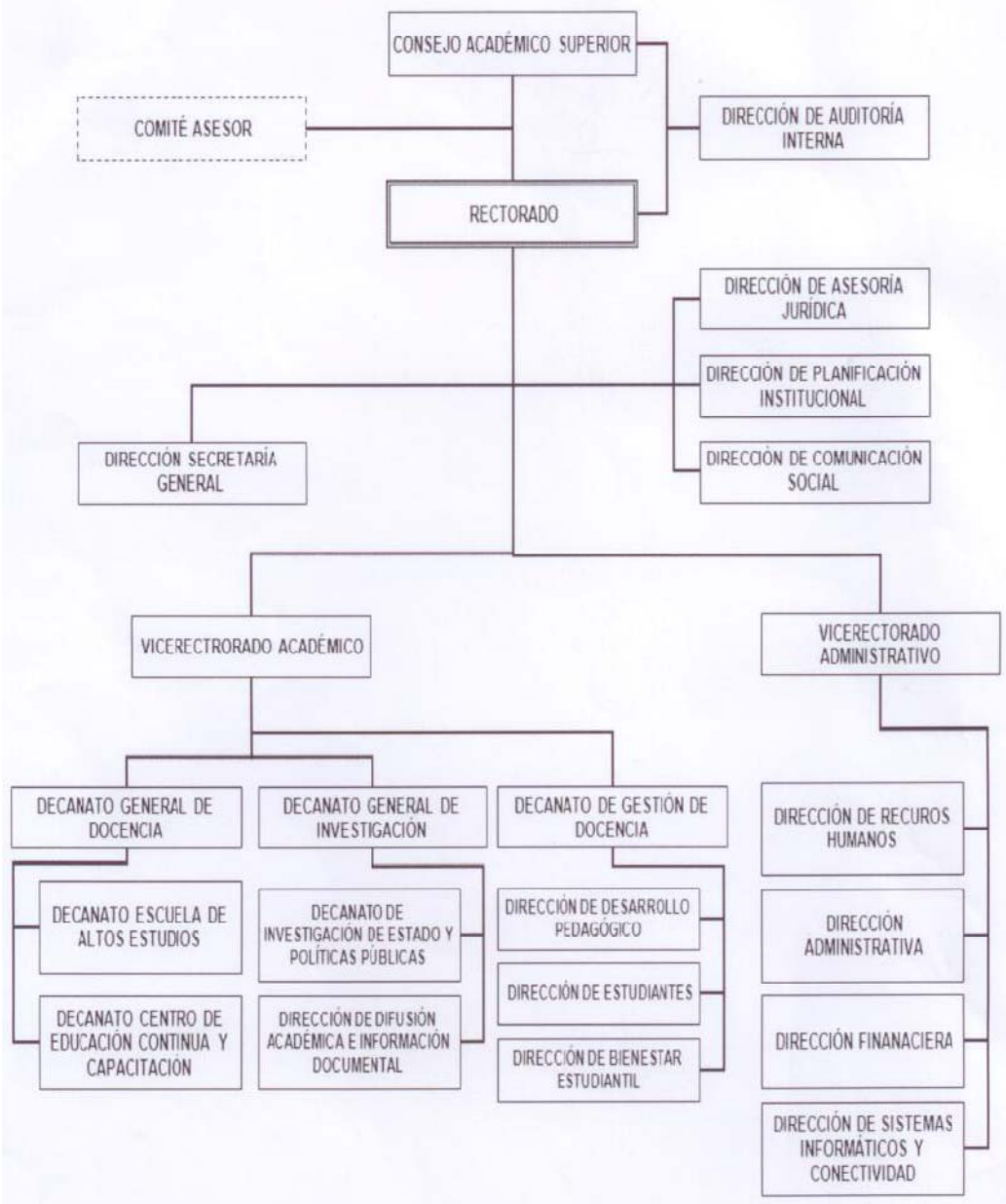
2.2.3 La estructura construida en el tiempo.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales inició con una estructura orgánica dependiente del Ministerio de Defensa, como parte de la Secretaría Nacional del Consejo de Seguridad Nacional, sin autonomía y más bien como otro departamento del mismo, para formar exclusivamente a personal militar de nivel jerárquico alto. En su estructura existía un Director, Subdirector y un mínimo grupo de docentes.

En la actualidad, la Institución tiene claramente definida su estructura orgánica funcional, tenemos una parte académica y una parte administrativa, con un Rector y un Vicerrector, con Decanatos y Escuelas. En lo que concierne a la parte administrativa igualmente tenemos Direcciones.

A continuación podemos observar el diagrama de la estructura orgánica actual:

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



2.2.4 Procesos que construyen una institución

En lo que corresponde a los procesos han tenido que ser estructurados totalmente, ya que como entidad autónoma ha tenido que establecer procedimientos administrativos y académicos, de conformidad con los normas del sector públicos.

2.3. La evaluación de la transformación en el IAEN.

Se ha iniciado una actividad de evaluación permanente, sistemática de los servicios educativos que el IAEN se encuentra desarrollando, evaluando carreras, programas, cursos para ver tener claro si lo que está se ofertando actualmente es pertinente y de calidad.

El IAEN, se encuentra construyendo un modelo propio con cuatro dimensiones: el currículo, docencia, investigación y gestión, las mismas se encuentran atravesados por criterios de carácter administrativo-financiero y diferentes procesos de una institución que es la única de este tipo en el país.

Nuestra institución, como se mencionó es la única que tiene por misión la especialización y la formación de los servidores públicos, de tal manera que ningún modelo establecido en el Ecuador se adaptaría a nuestra realidad.

2.4. Proceso de transformación en una entidad.

El proceso significará realizar modificaciones en la estructura y elementos de la institución, sin producir el cambio de los elementos importantes con los que se inicio, es decir la formación, para lo que se necesitará de un verdadero liderazgo y personas que están dispuestas a colaborar en todo aspecto, librando los obstáculos que ha encontrado en su gestión.

Para la transformación o lo que se denomina “cambio organizacional” se deberá tomar en cuenta si se quiere hacer transformaciones en forma leve o en forma crítica, en esta última cambiando totalmente su estructura, su gestión, su personal, es decir transformando tanto en forma como en contenido. Enfrentando la incertidumbre para atenuar los efectos de los sucesos y acontecimientos imprevisibles con respuestas oportunas y asertivas, para lograr un futuro deseado para aumentar su eficacia. Cuyo objetivo principal es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar el rendimiento y optimizar su gestión.

En lo que corresponde, a las capacidades que una entidad trata de cambiar es básicamente en el talento humano, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales.

En el transcurso de este último tiempo el “Desarrollo Organizacional” ha dejado de denominarse así para convertirse en lo que hoy se conoce como “Transformación o Cambio Organizacional”, que no es más que los esfuerzos que realiza una Institución para lograr la efectividad organizacional, mediante el cambio de creencias, valores, además de la estructura de la institución y de las personas. Mejorando la competencia del personal, identificando las habilidades, los valores y comportamientos personales; fortaleciendo el trabajo en equipo y entre equipos, generando espacios de interacción individual y colectiva (cultura organizacional); manejo de problemas; claridad de roles y uso del poder, y la potenciación del liderazgo transformacional.

Además, se debe reconocer que la transformación, como se ha mencionado se dan en diferentes niveles. Ciertas relaciones son primordiales las mismas que están fuertemente presentes para hablar de la existencia de una institución o no. Con la innovación se tendrá que evaluar el impacto de la implementación de nuevos procesos para la continuidad como un solo conjunto.

Hablar de continuidad significa rescatar la identidad de la organización aún cuando se cambien sus procesos hacia dentro y hacia los clientes potenciales, perdurando sus “rasgos básicos y constitutivos”¹ que siguen identificando a la institución, tratando siempre de regenerarse y declarándolos como un componente de su cultura organizacional, que para el caso del IAEN es la formación y la educación continua de los funcionarios públicos.

En general una entidad deberá adaptarse al ambiente organizacional que se presente, encontrándose fuerzas como las competitivas, económicas, políticas, globales, demográficas, sociales y éticas y en el lado contrario resistencias al cambio en niveles organizacionales, funcionales, grupales e individuales.

2.5. Innovación como estrategia para la transformación.

Es importante, también mencionar que para la transformación es fundamental la “innovación como una estrategia empresarial para salir adelante porque sencillamente es la única forma de mantenerse y desarrollarse en los mercados del presente”², procesos resultantes de combinar la creatividad con la acción y por último el “desaprender” que no es más que un “aprendizaje transformacional”³, en donde es importante estimular a modificar comportamientos, a través de la adquisición de nueva información, cambiando ciertos paradigmas, para que las personas que participan en la gestión puedan ser más inclusivos, abiertos, reflexivos más concretos para justificar las acciones que realizan para la transformación.

La dinámica de la innovación organizacional implica elementos importantes que son el cambio técnico para desplazar paradigmas para iniciar la innovación, las tendencias del mercado y la capacidad innovadora de la institución, proporcionando a la institución un valor agregado de innovación, ya sea en el producto o los procesos, previamente

¹ Etkin, Jorge. Gestión de la complejidad en las organizaciones, pág. 52.

² Mendoza, José María, “Innovación por lo alto: imaginación y acción en la empresa” 2007, Páginas: 193.

³ Contreras, Manuel, “Aprender a desaprender: Apuntes en busca de un aprendizaje significativo en la capacitación de gerentes sociales” Abstract, pág. 2.

identificando las dificultades en el proceso, con el objeto de superarlas y obtener los mejores resultados en la gestión que se pretende establecer.

Para que exista un proceso de transformación, es importante tomar en cuenta que debe haber un proceso de “reflexibilidad” que no es más que tener claro sobre los principios y valores principales que tiene la institución, para seguir creciendo. Además es necesario la incorporación y producción de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles para definir las bases de la “renovación”, a través de la creatividad y la imaginación de escenarios posibles, pero siempre pensando en el futuro. Se debe tratar de evitar a que primero suceda alguna situación para pensar en medidas correctivas, más bien con lo antes mencionado siempre la institución se adelantará a cualquiera de estas situaciones produciéndose lo que se conoce como “memoria del futuro” (jorge, 2009, pág.71). Se podría evitar estas situaciones con los siguientes momentos de aprendizaje:

- Enfrentar crisis con formas superadoras
- Construir el futuro deseado
- Resolver las nuevas demandas o necesidades de los actores,
- Aparición de nuevas tecnologías para ser aplicadas
- Comprender la realidad circundante

Pero esto se debe resolverlo, como un colectivo, como institución, no como procesos que manejados por individuos, ya que los mismos son transitorios y pueden en cualquier momentos salir de la misma Para esto es necesario identificar cada uno de los momentos antes mencionados como parte de los procesos de la organización e inclusive ir más allá de los mismos para que la institución se adapte a nuevos contextos y permita mantener de la forma que se mantenía o mejor, tratando siempre se construir modelos de crecimiento con un diseño de flexibilidad para tener más opción de renovarse y adaptarse a las situaciones que se presenten.

2.6. Resistencia a la transformación.

Grandes empresas han encontrado resistencia al cambio debido a la incapacidad de responder inmediatamente a los cambios del ambiente debido a su inercia organizacional, lo que provoca una disminución de su efectividad y reducción de sus oportunidades a desarrollarse en el sector en el que se desenvuelve.

Para esto debe reconocerse las diferentes fuerzas de resistencia a la que debe enfrentarse una organización, entre ellas tenemos las siguientes:

- El poder y conflicto, debido al proceso de transformación van a sentirse afectadas personas, funciones y departamentos porque aparentemente van a beneficiarse unas más que otras, las mismas que evitarían el cambio a toda costa.
- Diferencias en la orientación funcional, lo que aumentan la inercia organizacional ya que muchas veces la institución gastan sus esfuerzos a resolver estas diferencias en lugar de orientarse a la transformación que se quiere realizar.
- Estructura mecanicista, en donde el líder toma las decisiones de forma centralizada y unilateral, en forma vertical, provocando resistencia, lo que no sucede con estructuras que tienen jerarquías horizontales. En general las estructuras mecanicistas tienen mayores problemas de resistencia a la transformación.
- Cultura organizacional, en donde los valores y normas de las personas que conforman la institución serán factores de resistencia o aceptación a la transformación de la entidad a la que pertenecen.
- Resistencia al cambio a nivel grupal, esto es debido a que la mayoría de las actividades de una institución se lo hace en forma grupal, y cuando se enfrentan a

cambio significa que deben desarrollar comportamientos diferentes para cumplir sus tareas.

- Resistencia a la transformación a nivel individual, esto es debido básicamente a que los individuos no les gusta enfrentarse a la incertidumbre e inseguridad que implica una transformación o cambio, porque no conocen el resultado que se obtendrá.

Para que una institución pueda llegar a realizar una transformación organizacional es importante que el Líder enfrente una serie de decisiones relacionadas a la resistencia como a las fuerzas que se tienen a favor de la transformación.

CAPITULO 3

3.1. Importancia del capital humano de una entidad.

En toda acción que se proponga una institución, es necesario tomar en cuenta el capital humano, las capacidades y las destrezas de los mismos, como parte fundamental de la producción de una institución, para que pueda enfrentar los desafíos de la actual economía global. Para el caso del IAEN, en lo que corresponde al área de docentes es importante que las capacidades y las destrezas sean altamente especializadas, sin dejar a un lado el personal administrativo que debe apoyarlo incondicionalmente dentro de los márgenes lógicos y éticos. La capacitación es una actividad importante en la motivación del personal, considerando esto como un activo intangible, es lo que se conoce como “gestión del conocimiento” (Etkin, pág. 77), convirtiendo esto como un valor agregado a la organización y dando la posibilidad de seguir creciendo.

Además, el personal que se sienta valorado y apoya en su crecimiento personal aportará incondicionalmente a la institución, y se comprometerá con la gestión “Nadie quiere invertir su talento sin obtener un beneficio que le parezca adecuado” (Fundación Drucker 1998, pág.199). Para esto es necesario contar con funcionarios y equipos de trabajo flexibles, para que sean capaces de asumir responsabilidades que puedan completar el trabajo a pesar de que uno de ellos falte.

El personal deberá conocer claramente la misión de la institución y la importancia que implica su trabajo, el orgullo que significar trabajar en la organización, debe tener la oportunidad de capacitarse, como se ha mencionado anteriormente y sentirse parte de la creación de valores. Con estas acciones se podrá retener al mejor personal y desarrollarlos.

Otro aspecto importante se debe mencionar que para aplicar la innovación en transformación organizacional se deben poseer herramientas que generen un “inventario tecnológico de recursos, productos y capacidades tecnológicas de la empresa, así como

una evaluación de la situación de los mismos, de la eficiencia con que se están utilizando en los problemas existentes y sus causas, de las posibilidades de introducir mejoras” (Estrada, 2003, pág. 6), es una herramienta que ayuda a “identificar las necesidades de innovación, especialmente de carácter incremental en los productos actuales de la empresa” (Estrada, 2003, pág. 7).

El no limitarnos a lo que dicen las palabras y aprender a observar a las personas, sus conductas, el manejo de sus emociones, también es una de las características que debe tener un buen líder para aplicar el cambio que tanto desea para la organización

El IAEN, actualmente se ha incrementado el personal de 60 que estuvieron en el 2008 a 130 funcionarios, entre académicos y administrativos,

Del personal antiguo, solamente quedan 45 personas, ya que algunas personas han sido jubilados y otras han solicitado comisión de servicios para otras instituciones.

La institución ha reforzado su personal docente ya que en el año 2008 solamente se tenía alrededor de 8 docentes, ahora se cuenta con 40 docentes con PHD y Maestrías, es decir que en este aspecto el IAEN ha fortalecido notablemente su personal docente.

Adicionalmente, un factor importante en este aspecto es que el personal que conforma la institución para que logre el compromiso de cada uno de ellos debe ser motivado en todo aspecto.

3.2. Presencia de los recursos tecnológicos.

Otras herramientas son las orientadas al análisis del entorno tecnológico, las que permitirán “la atención sobre lo que pasa y probablemente sucederá en el futuro en el medio externo. La vigilancia tecnológica, es un esfuerzo sistemático y organizado de observación, que identifica oportunidades y amenazas, espacios de riesgo y de generación de ventajas” (Estrada, 2003, pág. 6), y por último tenemos las herramientas

que se emplean “en la implementación de los proyectos. Del análisis de las alternativas estratégicas se derivan cursos de acción específicos, como los de reducción de costos, mejoramiento, de productos, ampliación de líneas de productos y de desarrollo de productos” (Estrada, 2003, pág. 6).

Al respecto de los productos y capacidades tecnológicas, en esta época en donde todo los movimientos de una institución dependen totalmente de la tecnología, no se puede dejar de lado este aspecto, porque una obsolescencia tecnológica ninguna empresa no podrá competir en el mercado.

Igualmente en este aspecto el IAEN, ha adquirido alrededor de 70 computadoras, 10 impresoras de alta y mediana capacidad, 4 scanners de alto volumen, se ha contratado internet el mismo que se ha ido incrementando el ancho de banda de acuerdo a las necesidades demandantes, tiene el servicio para videoconferencias, ha adquirido bases virtuales de libros para el Centro de Documentación, ha adquirido una nueva central telefónica digital.

Ninguno de estos servicios y equipamiento en el año 2008 no existían. En este sentido el IAEN ha tenido una transformación notable en este aspecto y durante este año el 2011 se espera tecnificarse aún más.

3.3 Infraestructura

En lo que corresponde a la infraestructura, en primera instancia el Instituto de Altos Estudios Nacionales a realizado la gestión para que las instalaciones que ocupa actualmente se encuentren a nombre de la Institución, ya que las mismas se encontraban a nombre de la Secretaría Nacional del Cosena – Ministerio de Defensa.

Con el objeto de renovarse y brindar mejores condiciones para el desarrollo de las actividades académicas la Institución ha presentado proyectos de inversión para la

remodelación y construcción del campus del IAEN, por el valor de USD\$7'000.000 aproximadamente.

La IAEN actualmente tiene la responsabilidad del fortalecimiento de la formación del talento humano en diplomados, maestrías y doctorados para lo cual cuenta con instalaciones ubicadas en la Amazonas N37-271 y Villalengua, esquina, con aproximadamente 5.600 metros cuadrados de área útil, con dos edificios los mismos que fueron construidos hace aproximadamente 30 años y están utilizados de la siguiente manera:

Edificio Académico: Tres plantas, en donde tenemos cinco aulas y un auditorio con una capacidad para 350 personas y tres aulas de videoconferencia.

Edificio Administrativo: Son ocho plantas, distribuidas de la siguiente manera: planta baja (Recepción, biblioteca, centro de documentación), primera planta a la cuarta planta (Académico, Administrativo y Rectorado del Instituto de Altos Estudios Nacionales), quinta planta (Personal del MICSIE), sexta planta (Secretaría Nacional de Inteligencia), séptima planta (Secretaría General del COSENA) y octava planta (Secretaría Nacional de Inteligencia y oficinas de la Secretaría General del COSENA).

En lo que corresponde a la primera planta, se ha realizado la remodelación para contar con 5 aulas, y oficinas de la Secretaría General, Bienestar Estudiantil y la Unidad de Estudiantes.

Tal como se puede evidenciar, el IAEN para sus diversas actividades académicas dispone de siete aulas readecuadas en el edificio académico, 5 aulas nuevas en el primer piso, dos cabinas de videoconferencia, un auditorio y tres pisos para personal administrativo y docente de la Universidad de Postgrado de Gobierno, el Instituto de Altos Estudios Nacionales

Las instalaciones antes mencionadas son ocupadas con aproximadamente por 130 personas, entre personal administrativo y docente y con 120 estudiantes de las diferentes especializaciones y constantemente con participantes de los cursos de educación continua. Razón por lo cual es imperioso contar con la infraestructura e instalaciones que garanticen un óptimo desarrollo de las actividades académicas que el Instituto ha adquirido en razón de que el gobierno actual considera que área social es una inversión y dejando de ser catalogada como gasto.

4. Reseña de la transformación del Instituto de Altos Estudios Nacionales

Como se ha mencionado, el Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN, ha sufrido transformaciones tanto en la parte física, orgánica funcional y académica, esto se puede verificar en los datos anteriormente mencionados.

La formación académica de los ecuatorianos y especialmente de los funcionarios del sector público a nivel de post grado se ha convertido en uno de las prioridades del gobierno central para el desenvolvimiento del talento humano que laboran en las instituciones públicas y privadas de nuestro país, pero el acceso a este nivel de formación está limitado por las condiciones económicas que tienen una gran parte de la población ecuatoriana y la falta de infraestructura de este tipo de nivel de educación. Con el objeto de atender a mayor número de funcionarios públicos para su capacitación y formación, el Instituto ha visto la necesidad de adecuar, remodelar y ampliar sus espacios físicos para actividades académicas y administrativas, las mismas que se han incrementado conforme a la demanda y necesidad de fortalecer el sector público.

Así, mismo ha fortalecido el área académica, para lo que ha realizado investigaciones en cuanto a necesidades de formación y capacitación de los funcionarios públicos, como se ha mencionado con la aplicación de la encuesta nacional de las necesidades de los servidores públicos, realizada el año anterior.

En cuanto a lo que se refiere a la parte orgánica funcional, actualmente se tiene como máxima autoridad a un Rector y no un Director, además de contar con Vicerrector y Decanos Generales y para las diferentes escuelas que abarcan las diferentes áreas académicas, los mismos que tienen una vasta experiencia en lo que corresponde a la investigación y docencia. Que como personas que lideran el cambio de gestión han conseguido una serie de transformaciones tanto en la parte estructural como actitudinal de los funcionarios que colaboran en la Institución.

Claro está que sin el apoyo del personal administrativo, tampoco se hubiera podido lograr lo que hasta ahora se ha conseguido.

El área de docencia se ha fortalecido notablemente, con académicos de alto nivel, y una muestra de esto es que en el año 2010 se ha capacitado a aproximadamente a 4000 funcionarios públicos y se están formando alrededor de 100 funcionarios, en diversas carreras de postgrado.

Se ha fortalecido la infraestructura tecnológica, la misma que si se hace una comparación, solamente desde hace dos años es de un 80%, porque simplemente no existía. Lo mismo sucedía con la infraestructura, que ni siquiera se tenía de la escritura de la propiedad a nombre del IAEN.

Para este año se contarán con once aulas, para las diversas actividades que el IAEN se ha comprometido, que es básicamente la responsabilidad del fortalecimiento de la especialización del talento humano en diplomados, maestrías y para lo que se contará con instalaciones readecuadas tanto en lo que se refiere a la parte de infraestructura, tecnológica y mobiliaria para el año 2011.

Y para el año 2013, la construcción en las mismas instalaciones de un nuevo campus.

Tanto su visión y misión como la estructura orgánico funcional, estatutos, han sido reformulados con el objeto de acoplarse a la realidad actual institucional. Adicionalmente, es importante mencionar que con la aprobación de la actual Ley Orgánica de Educación Superior, ha reconocido que IAEN es la institución encargada de la formación y capacitación y educación continua de los funcionarios públicos a nivel nacional.

Tanto las autoridades como el personal administrativo, ha tenido que cambiar su forma de gestionar las actividades debido a la gran demanda que la institución actual tiene, esto no ha sido fácil y ha resultado un proceso bastante tortuoso y pesado. Lo que se está tratando de minimizar el impacto que ha ocasionado esto en los funcionarios de la

institución tratando de hacerlos parte de las transformaciones que se está proponiendo actualmente.

Los beneficiarios de la transformación a través de la innovación de la gestión del IAEN son todos los profesionales ecuatorianos de tercer nivel que tengan interés en la formación en diplomados, maestrías y especializaciones que cumplan con los requisitos establecidos y el proceso de selección.

En este sentido, el Instituto de Altos Estudios Nacionales durante todo el proceso de transformación, tendrá que enfrentar una serie de obstáculos, pero también tendrá que fortalecer varios aspectos entre los más importantes tenemos, los que corresponden a procesos, personal, infraestructura. y estructura académica

Con el objeto de lograr la transformación que el IAEN a previsto es necesario disminuir ciertos obstáculos o dificultades que la institución se encuentra enfrentando al momento:

- Se puede encontrar su primer tropiezo en lo respecta a la “vulnerabilidad de la organización ante los cambios sociales, económicos y tecnológicos”⁴; es decir, cuando ocurren hechos inesperados en donde no es capaz de responder acorde a las exigencias del mundo contemporáneo, ya sea por falta de recursos financieros, humanos o tecnológicos, como se ha mencionado anteriormente y han sido de ser superados paulatinamente.
- Tenemos también que la “redistribución de derechos y deberes” (P. Motta, Transformación Organizacional, 63), la cual se realiza sin bases técnicas y sin ningún análisis consciente de perfiles, destrezas o formación profesional. Para esto la institución ha contrato personal acorde con las competencias y capacidades para las funciones para lo que fueron contratados.

⁴ Paulo Roberto Motta, *Transformación Organizacional: La teoría y la práctica de innovar*, Bogotá, Alfomega, 2001, P.63

lo que actualmente se está elaborando es el manual por competencias, con perfiles para los puestos y con procesos de selección de acuerdo a las nuevas exigencias del mundo contemporáneo, y claro está con las nuevas necesidades que tienen los servidores públicos en la nueva gestión que ha previsto el gobierno actual.

- En lo que corresponde a la “adquisición de habilidades, desarrollo individual y aceptación de nuevos grupos de referencia” (P. Motta, Transformación Organizacional, 63). El IAEN carece de un plan de capacitación para sus empleados, de incentivos, de carrera, ya sea por falta de financiamiento o de una adecuada planificación. Adicionalmente, es importante mencionar en este punto que las capacitaciones se han centrado en los docentes, pero también es importante que también el personal administrativo cuente con esta capacitación y formación. Además es importante mencionar que el personal contrato en esta última fase tiene más apertura para continuar capacitándose o formándose. Lo que no sucede con el personal antiguo, esto dificulta el desarrollo de los funcionarios en forma individual y por ende de la organización en sí.
- Tenemos la perspectiva cultural, pues no existe una identidad interna, los valores no son compartidos por toda la institución y no existe una cohesión entre los miembros que la conforman.
- En lo que corresponde al “conflicto de intereses por alteración en los sistemas de ganancias y pérdidas” (P. Motta, Transformación Organizacional, 63), lo cual conlleva a que cada quien trabaje por sus intereses personales y no por los institucionales, generando grandes conflictos internos que no permiten un desarrollo adecuado de la organización. Esto es debido básicamente a que no existe un incentivo bien distribuido para los empleados del IAEN, lo que ha ocasionado que cada uno vele por su propio interés.

- Otro de los obstáculos es la falta de identidad en la institución, pues “La identidad de una organización se materializa a través de una estructura”⁵; y al no existir una estructura sólida, hace que el IAEN se encuentre en franca construcción de su identidad, tratando de integrar todos los componentes que conforman una identidad organizacional como son: las relaciones, las capacidades existentes y los propósitos regidos por un orden institucional.

- El diseño claro de la institución que se desea lograr, es otra dificultad que no permite un verdadero cambio dentro del IAEN, pues “Diseño significa cambio”⁶; por lo tanto, sin el diseño de la nueva institución, es difícil saber cuál es el propósito del cambio que se desea realizar. Al respecto se puede mencionar que Consejo Académico, actualmente trata de definir el “diseño” de la institución a pesar de las dificultades que ha encontrado en el camino.

⁵ Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, *Identidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 2000, P. 156

⁶ Leonardo Schvarstein, *Diseño de organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 2000, P.261

CAPITULO 4

4.1 Conclusiones

Tomando en cuentas estas herramientas, la institución podrá optimizar sus fortalezas y reducir sus debilidades, analizando detalladamente los servicios que se entregar considerando las demandas de sus clientes.

Generalmente, el aplicar la transformación e innovación se produce en las empresas privadas. En lo que corresponde a una organización de tipo social es más fácil que pueda variar sus propósitos, políticas y estrategias de acuerdo con la situación o el proyecto que este ejecutando, para así enfrentar las situaciones imprevistas, pero esto podría desviarse la acción de cualquier organización sino se tiene claro para lo que fue creada.

Cabe indicar que el optimizar los costos no significa reducirlos, sino más bien tratar de mejorar la eficiencia y eficacia de la organización con los costos que se tiene.

Claro está, que las transformaciones vienen a partir de los niveles directivos, los que tienen que estar seguros de lo que hacen, conocen la situación actual de la institución, del mercado y obviamente el saber como va a poner en acción a las mismas.

Para esto se podría decir que, a mayor cantidad de cambios, habrá mayor posibilidad de éxitos, los mismos que deben tratar en un tiempo prudencial y real; y que además se los ponga en ejecución. Tratando siempre de que haya comunicación de estas transformaciones con todos los niveles para que se puedan entender entre todos su miembros y sean ejecutadas en forma eficiente y eficaz.

Trabajar en equipo implica una serie de responsabilidades que se puede reflejar en la siguiente frase “Por consiguiente, no basta indicar por escrito las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo individual. Es necesario establecer claramente las tareas y responsabilidades de estos grupos con el fin de darles orientación, clarificar sus

objetivos, establecer sus metas y pautas, imponerles límites y ayudar a sus managers a hacer compensaciones”. (Fundación Drucker, 1998, pág,98). Con esto podemos mencionar que primero es importante que cada grupo primero resuelva los problemas de cada uno, para luego tratar de resolver los grandes problemas institucionales.

La alineación es una actividad fundamental para la consecución de lo que se espera lograr, la misma debe incluir elementos de ideología, estrategia, estructura, procesos, gratificaciones y personal, donde cada pieza debe promover, hacer crecer y no obstaculizar. Los cambios que surgen por ciertos aspectos impredecibles no se podrían adoptar antes que el rediseño original sea aplicado, puesto en marcha, lo que debe ser ejecutado lo antes posible.

A muchas organizaciones, tanto del sector público como privado, les cuesta mucho de desear sus antiguos procedimientos, reorganizarse; pero si un líder responsable no realiza un trabajo de apropiación con todos sus colaboradores, entre los que tenemos: formación de equipos multidisciplinarios, conformación de sociedades orgánicas, promover la distribución y aceptación de cambios.

Como resultado de este análisis, podemos mencionar que toda organización siempre debe tomar en cuenta el entorno en el que se desenvuelve, las capacidades y estrategias con las que cuenta para lograr lo que se ha propuesto.

En primera instancia, como se menciona a lo largo de este documento que se debe contar con un liderazgo totalmente comprometido, no solo con la Institución sino con el personal que tiene a su cargo. Es importante tener claramente definidos sus estrategias procesos, así como tomar en cuenta al capital humano, recurso que mueve la gestión de la organización, sin olvidar los recursos tecnológicos que debe tener.

Adicionalmente, es importante identificar las dificultades que se han presentado en el transcurso de su transformación, entre las que tenemos falta de recursos como se mencionó, esto de infraestructura, tecnológico, financieros, de personal, lo que ha

ocasionado una falta de identidad entre los miembros de la Institución; ya que cada área lucha por sus objetivos y no por los objetivos institucionales, observándose claramente la división de dos grandes grupos, el académico y el administrativo.

Se debe tratar de minimizar estas diferencias, trabajo en equipo y en equipos, para encaminarse a un solo objetivo en común.

Es claro que una institución no se la puede transformar en un abrir y cerrar de ojos, es un proceso largo y de apropiación del querer adoptar este proceso, asimilando las grandes limitaciones iniciales que tiene la institución, enrubándose en la misión y visión que tiene actualmente, y reconociendo los objetivos principales. Esto sería una combinación perfecta para obtener un verdadero cambio dentro de la Institución.

Cada uno de los funcionarios que integran la institución, deben apropiarse como se mencionó anteriormente de cada uno de los objetivos propuestos, se debe empoderar de las acciones y estrategias que se han propuesto. Para lograr esto la Institución deberá motivarlos a través de la capacitación continua a todos los funcionarios, con el objeto de ver las posibilidades de inclusive en el tiempo de ascenderlos.

Adicionalmente, es importante apoyar al líder que trata de sacar adelante su plan de trabajo o simplemente dejar de lado los intereses individuales y comenzar a trabajar por un proyecto en común, tal como lo demuestra José Saramago en su obra “Ensayo Sobre la Ceguera”, en la cual usa una frase que simplifica el sentir que deberían tener los miembros de una organización, “Juntos caminamos, juntos caemos y juntos moriremos”, pues todos forman la organización, no son solo una parte individualizada, sino miembros activos de un todo llamado IAEN.

El gran reto para la presente generación esta dado y consiste en cambiar nuestra cultura y generar nuevos pensamientos, libre de egoísmos que nos llevan a la corrupción, nepotismo, abuso de autoridad y otros grandes males que aquejan a toda institución pública. Solo el cambio que demos a nuestra presente forma de pensar y por ende a

nuestro accionar, generará instituciones públicas que cumplan con su verdadera razón de ser, el servir a la población. El IAEN mejorará su accionar y creará un verdadero cambio estructural, cuando vea la necesidad de capacitar a sus empleados y proporcione los incentivos necesarios que permitan que éstos luchen por un mismo objetivo común.

Antes de ejecutar una estrategia que dio efecto en otra institución se debe tomar en cuenta los problemas, desafíos y realidades que está viviendo en ese momento la institución, con lo cual se podrá crear una estrategia específica para el IAEN de acuerdo a la experiencia, tácticas, técnicas y metodologías aprendidas por los líderes encargados del cambio. Se debe tener en cuenta que una organización no es igual a otra y que las bases y modelos que tomemos sean solo eso, modelos en los cuales demos inicio a nuestro propio andar, mas no ejecutar planes en base a las estructuras tomadas como ejemplo, he aquí parte del fracaso de muchas instituciones.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales, deberá acoplarse a las nuevas corrientes de gestión y crear un modelo propio para su realidad, ya que es la única institución de este tipo en el país.

Se prevé que para el año 2012, la institución se encuentre totalmente estructura tanto en su parte orgánica como de infraestructura y tecnología.

Bibliografía

- Etkin, Jorge, Gestión de la complejidad en las organizaciones, Ediciones Granica S.A. 2009.
- Fundación Drucker, La Organización del Futuro, México, Ediciones Juan Granica S.A. 1998.
- Drucker, Peter. La Gerencia en la Sociedad Futura, Grupo Norma, 2002
- Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, México, Alfaomega, 1990
- Motta, Paulo Roberto, Transformación Organizacional, Bogotá, Alfaomega, 2001
- Vidal, Elizabeth, Diagnóstico Organización, Bogotá, Ecoe ediciones, 2005
- Etkin, Jorge y otros, Identidad de las organizaciones, Buenos Aires, Paidós, 2000
- Coger, Jay y otros, El manual del cambio para líderes, Buenos Aires, Paidós, 2000
- Schvarstein, Leonardo, Diseño de organizaciones, Buenos Aires, Paidós, 2000
- Ceballos, Héctor, Foucault y el Poder, México, Coyoacán, 2000
- Morin, Edgar, Introducción al pensamiento complejo, España, Gedisa, 1997.

Iñiguez Rueda, L. Investigación y evaluación cualitativa: Bases teóricas y conceptuales, Volumen 23, Número 8, 1999.

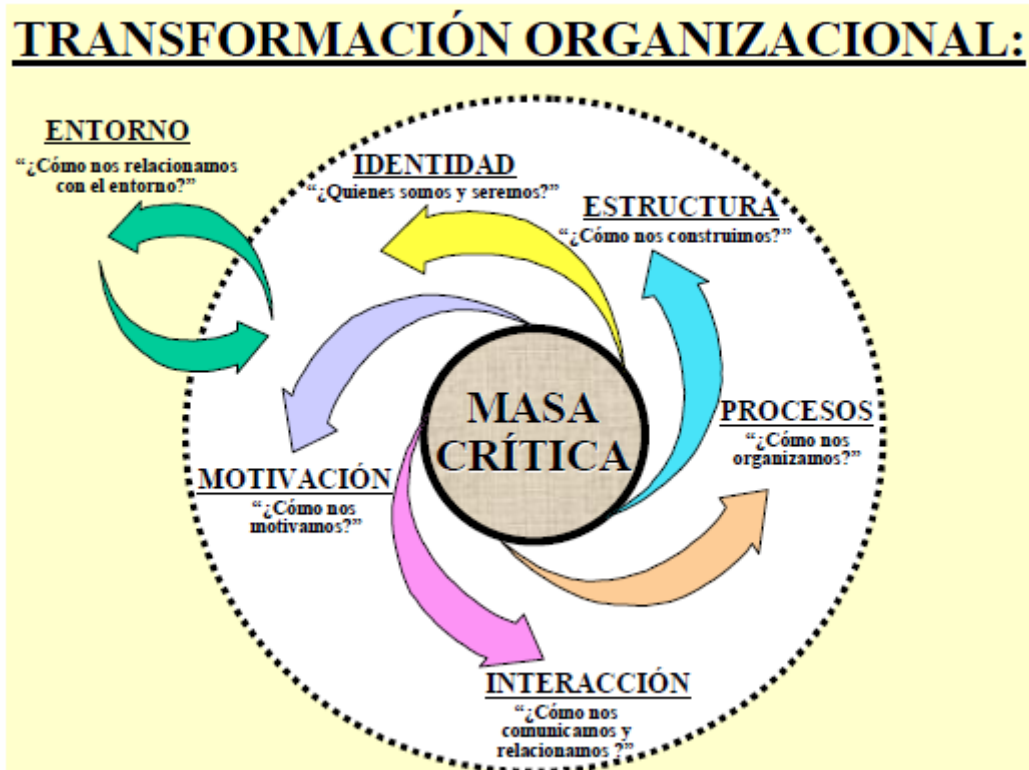
Jones, Gareth R. Teoría Organizacional “Diseño y cambio en las organizaciones”, Pearson Educación, Quinta Edición, 2008.

Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional “La dinámica del éxito en las organizaciones, Interamericana Editores, S.A de CV, 2009.

Guizar Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional “Principios y Aplicaciones, Interamericana Editores, S.A de CV, 2008.

Anexos

TABLAS Y GRÁFICOS



Desarrollar a los Mejores



INNOVACION

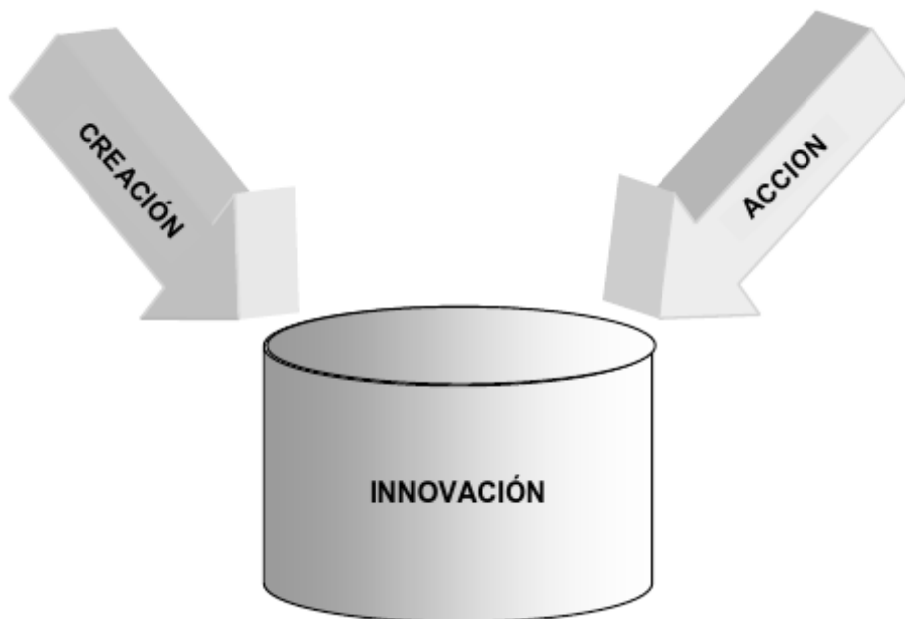


Figura 1.4 Ingredientes de la innovación

APRENDER A DESAPRENDER

