



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,  
Volumen 8, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4)

**CONSIDERACIONES HISTÓRICAS DE LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS  
MODELOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL  
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
ISMAEL PÉREZ PAZMIÑO**

**HISTORICAL CONSIDERATIONS OF STRATEGIC  
PLANNING IN THE INSTITUTIONAL MANAGEMENT  
MODELS OF THE ISMAEL PÉREZ PAZMIÑO HIGHER  
TECHNOLOGICAL INSTITUTE**

**Andrés Bismark Castro Agila**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Carmen Luisa Cabrera Espinoza**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12489](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12489)

## Consideraciones Históricas de la Planificación Estratégica en los Modelos de Gestión Institucional del Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño

Andrés Bismark Castro Agila<sup>1</sup>

[andres.castro@instipp.edu.ec](mailto:andres.castro@instipp.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0006-6237-1626>

Instituto Superior Tecnológico

Ismael Pérez Pazmiño

Ecuador

Carmen Luisa Cabrera Espinoza

[carmen.cabrera@instipp.edu.ec](mailto:carmen.cabrera@instipp.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-4378-4098>

Instituto Superior Tecnológico

Ismael Pérez Pazmiño

Ecuador

### RESUMEN

El artículo de revisión busca establecer la evolución de la planificación estratégica en el Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño (INSTIPP), determinando su influencia en el desarrollo de la institución como herramienta efectiva para la planificación y el logro de los objetivos a mediano y largo plazo. La presente investigación es de tipo descriptivo, no experimental y longitudinal; se aplicó la revisión bibliográfica de fuentes documentales de nivel primario, así como artículos sobre el tema a investigar, además de los métodos histórico lógico, deductivo – inductivo, abstracción – concreción, y análisis-síntesis. La evolución de la planificación estratégica ha fortalecido la gestión de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos en Ecuador, mejorando su eficiencia y adaptación a desafíos futuros. Desde la administración del Ministerio de Educación y Cultura (MINEDUC) hasta la administración de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, tecnología e Innovación (SENESCYT), el enfoque participativo y la gestión por resultados han sido clave para alinearse con las políticas nacionales y mejorar la calidad educativa.

**Palabras clave:** planificación estratégica, educación superior, modelos de gestión institucional

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [andres.castro@instipp.edu.ec](mailto:andres.castro@instipp.edu.ec)

# Historical Considerations of Strategic Planning in the Institutional Management Models of the Ismael Pérez Pazmiño Higher Technological Institute

## ABSTRACT

The review article seeks to establish the evolution of strategic planning at the Ismael Pérez Pazmiño Higher Technological Institute (INSTIPP), determining its influence on the development of the institution as an effective tool for planning and achieving medium and long-term objectives. The present research is descriptive, non-experimental and longitudinal; The bibliographic review of primary level documentary sources was applied, as well as articles on the topic to be investigated, in addition to the historical-logical, inductive-deductive, and analysis-synthesis methods. The evolution of strategic planning has strengthened the management of Higher Technical and Technological Institutes in Ecuador, improving their efficiency and adaptation to future challenges. From the administration of the Ministry of Education and Culture (MINEDUC) to the administration of the Secretariat of Higher Education, Science, Technology and Innovation (SENESCYT), the participatory approach and results-based management have been key to aligning with national policies and improving educational quality.

**Keywords:** strategic planing, high education, institutional managment models

*Artículo recibido 10 julio 2024*

*Aceptado para publicación: 15 agosto 2024*



## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una disciplina de raíces antiguas y profundas que han tenido su proceso evolutivo en la sociedad, un proceso significativo y beneficioso hoy para las entidades públicas y privadas; sus inicios en la formulación de tácticas militares, permiten tener una visión del entorno como competencia y, desde la visión de Chiavenato (Chiavenato, 2016) abarca la importancia del desarrollo de capacidades internas para la adaptabilidad al entorno a través de una planificación que permita alcanzar metas, pero principalmente un posicionamiento de liderazgo en el mercado

Para el siglo XX, la administración científica de la mano de Taylor y Fayol (Taylor, 1911), se fundaron los conceptos modernos de la planificación estratégica, estableciendo que debe ser una herramienta clave en la gestión empresarial, su evolución ha permitido que en la época contemporánea, se constituya como una herramienta clave e indispensable para organizaciones de cualquier naturaleza, permitiendo anticiparse a posibles cambios en el entorno, lo cual es posible gracias al análisis previo del entorno, y estudio de escenarios posibles, que permiten establecer objetivos claros, medibles en el mediano y largo plazo, para formular acciones estratégicas que permitan llegar de la situación actual hacia la situación deseada en un periodo de tiempo definido.

En el sistema de educación superior del Ecuador, los institutos han transitado por un proceso evolutivo de adaptación y mejora continua, su consolidación ha sido crucial para el acercamiento a un modelo eficiente de gestión que se ve marcado por la influencia de los modelos: burocrático, gobierno por resultados, gestión participativa, un conjunto que permite el soporte de las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

Desde la década de 1980 bajo el MINEDUC, hasta el presente bajo la administración actual por la SENESCYT, el INSTIPP ha transitado por diversas etapas de planificación; cada una con diferentes enfoques y metodologías, desde la ausencia de una dirección estratégica específica hasta una planificación estratégica institucional concebida desde una guía metodológica de planificación pública, alineada a estándares de calidad de educación superior, participativa, con temporalidad, dirección, filosofía, políticas, planes, proyectos, actividades y demás, que se acercan más a un consolidado sistema de planificación institucional, para cumplir con el fin para el cual fue ideada, una herramienta de dirección fundamental para identificar desafíos, oportunidades, amenazas, comprendiendo los recursos

internos como fortalezas y debilidades para mejorar la calidad de la educación superior técnica y tecnológica en el país.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó una revisión bibliográfica de fuentes documentales tomadas del expediente institucional del INSTIPP, así como diversas fuentes sobre el tema a investigar

Los métodos teórico – lógicos utilizados fueron los siguientes:

Históricos – lógico, lo histórico permitió definir las características de cada etapa identificada, mientras que lo lógico permite evidenciar el porqué de los cambios de una etapa a otra.

Deductivo - inductivo: se utiliza en la construcción de los antecedentes históricos para desde lo general a lo particular caracterizar las etapas por las cuales ha transitado la planificación estratégica del INSTIPP.

Abstracción –Concreción: permite arribar a conclusiones sobre la evolución de la planificación estratégica en los modelos de gestión del INSTIPP.

Análisis – síntesis: permite caracterizar los principales aspectos de las etapas históricas por las cuales ha transitado la planificación estratégica del INSTIPP.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La planeación estratégica es una disciplina que ha estado en constante evolución, sus antecedentes se remontan a civilizaciones antiguas. Por ejemplo, en China, se utilizaban estrategias con fines militares y tácticas de planificación para enfrentar batallas y conflictos, esto les permitía revisar cada evento y analizar los fracasos y éxitos; en Grecia, filósofos como Platón y Aristóteles reflexionaron sobre la importancia de la planificación y la toma de decisiones en la organización de la sociedad.

En el siglo XIX durante la Revolución Industrial comenzó a cobrar relevancia la planificación para el ámbito empresarial, aparece la necesidad de gestionar eficientemente recursos y procesos de producción. Para el siglo XX, el surgimiento de la administración científica de la mano de Taylor y la teoría de la organización de Fayol, establecieron fundamentos de la planificación, delineándola como una función clave de la gestión empresarial.

En la era moderna, la planeación estratégica ya es una herramienta fundamental para las empresas, organizaciones e instituciones de toda naturaleza, abordar la elaboración de una planificación les ha

permitiendo anticiparse a posibles desafíos mediante un análisis exhaustivo de diferentes escenarios, a fin de establecer objetivos a largo plazo, claros y medibles, que permitan diseñar estrategias para alcanzar el éxito, todo eso, en un entorno cada vez más competitivo pero principalmente, cambiante y, a lo largo de la historia, la evolución de la planeación se refleja como una necesidad constante, para conseguir que las organizaciones se adapten para enfrentar y aprovechar las oportunidades del entorno. (Chiavenato, 2016)

La planificación estratégica ha resultado una herramienta importante en los diferentes modelos de gestión institucional, el mismo que ha sido influenciado por diferentes autores a largo del tiempo; para analizar su relación con la gestión institucional del INSTIPP, es importante destacar brevemente tres enfoques de planificación estratégica. El enfoque de la planificación estratégica de Chiavenato (Chiavenato, 2016) considerado como una hoja de ruta o plan de mediano y largo plazo que es elaborado a partir de la identificación de los factores críticos de éxito con el propósito de conseguir ventaja competitiva, la secretaria nacional de planificación institucional (SENPLADES, 2012) encargada de diseñar una metodología para las instituciones públicas, presenta un enfoque participativo para la construcción de los elementos orientadores institucionales y la definición de objetivos estratégicos a largo plazo, que están alineados a planes o agendas sectoriales y su marco referencial más alto sea el Plan Nacional de Desarrollo, el modelo de evaluación externa del CACES (CACES, 2021) enfoca su atención en una planificación sólida que integre las funciones sustantivas y la construcción participativa con actores externos e internos con el propósito de evidenciar la coherencia en sus procesos internos y asegurar la calidad en las instituciones de educación superior.

Es necesario conocer los modelos de gestión con los que funcionaban las entidades públicas en el mundo; en el siglo XIX las empresas europeas llevaban una administración personal y familiar, esto era posible gracias a la lealtad de los empleados hacia los individuos mas no hacia la empresa o su misión, dejando una huella negativa pues los recursos eran utilizados para deseos personales y no la inversión empresarial, Weber proponía que esto debía ser manejado de forma impersonal y racional (Dargam, 2011) a través de un modelo de gestión burocrática; Weber, sociólogo alemán, escribe sobre la teoría de la burocracia y describe al modelo como una forma de organización caracterizada por una estructura conformada por una jerarquía y su funcionamiento se determina por reglas, normas y/o procedimientos,



principalmente la división del trabajo por la especialización de funciones, es decir, la clara separación entre la autoridad y el nivel de producción, con un fin específico, la toma eficiente de decisiones. La burocracia para Weber, era considerada como una productiva forma de organizar grandes instituciones. (Lasso, 2021) Un modelo que ha dejado un camino trazado para que pueda evolucionar y ser adaptado a nuevos contextos, sentando bases para un modelo de gestión por resultados.

En América latina y el caribe, se identifican modelos de gestión pública que tienen como objetivo mejorar la transparencia institucional a través de un gobierno por resultados, o gestión por resultados, dependiendo del enfoque y su aplicabilidad, de acuerdo con Reinoso (2011) este enfoque centra su atención principalmente en la administración pública, busca medir y evaluar los logros, la efectividad con las que se consiguieron; busca asegurar y garantizar que las políticas o programas implementados cumplan con su fin, a través del establecimiento de metas para medir su progreso, de esta forma, el tomar decisiones implica usar la información recopilada para una mejora continua del desempeño gubernamental.

Logroño, Morillo y Pavón (Logroño-Santillán, Morillo-Revelo, & Pavón-Roseo, 2022) identifican en Ecuador un modelo de gestión bajo el cual se ha desarrollado la gestión pública, siendo el estado el competente central más fuerte que permite la centralización, la toma de decisiones, designación de recursos y otras, a través de asignaciones estratégicas, un modelo organizacional en el que prevalece la jerarquía y el orden, la estandarización de procedimientos y normas que permiten un mejor control estatal, la impersonalidad de puestos y cargos públicos, lo cual se ajusta claramente con un modelo Weberiano de burocracia.

Para determinar la importancia del estudio de este modelo, se debe fundamentar su importancia en la administración pública, y se consideran 3 puntos importantes del texto Gestión por Resultados (Reinoso, 2011) 1. Permite que las entidades de gobierno analicen los resultados obtenidos y el impacto que pueden generar en la sociedad, buscando asegurar el uso eficiente de los recursos, es decir que se estén destinando hacia donde corresponde y por supuesto que se usen eficientemente,

2. Asegura la transparencia y rendición de cuentas, se ve facilitada por permitir evaluar constantemente las acciones de los programas o políticas implementadas, permite a la ciudadanía o autoridad máxima, evidenciar de forma clara los resultados, 3. Promueve la mejora continua, debido a la constante revisión

de resultados, el modelo permite identificar áreas claves para tomar medidas preventivas, de seguimiento o correctivas para la toma de decisiones que optimicen el desempeño de la institución pública.

La planificación estratégica se ha adaptado a este modelo permitiéndole ser más eficiente, desde sus inicios a la edad moderna su consolidación fortalece un modelo de gestión por resultados como una herramienta indispensable para analizar la capacidad organizacional y proporcionar la posibilidad de anticiparse a los desafíos, asignando recursos, fomentando la mejora continua y principalmente el seguimiento y control de objetivos trazados en el mediano y largo plazo.

La formulación de la planificación estratégica en los modelos de gestión institucional de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos de Ecuador ha transitado por tres etapas diferenciadas por el Ministerio Público que los administró:

**Etapas 1:** Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos administrados por el Ministerio de Educación y Cultura (MINEDUC), no forman parte del sistema de educación superior, rige desde la década del 80 hasta finales de la década del 90.

A inicios de la década del 80 aparecen por primera vez en Ecuador los institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos como un nivel pos bachillerato en los colegios técnicos que solicitaron a MINEDUC la incorporación de dicho nivel, el proyecto de creación no exigía la presentación de planificación estratégica y se redujo a particularidades de las carreras a ofertar, así como recursos requeridos para ello.

Las actividades de los institutos estaban ancladas a aquellas definidas para el bachillerato, para lo cual compartían tanto recursos humanos como recursos didácticos, tecnológicos, e infraestructura; y, su administración se desarrolló a través de las direcciones provinciales de educación, quienes además de otorgar y refrendar títulos de bachiller, también expedían títulos profesionales de nivel técnico y/o tecnológico.

Esto demuestra, que desde su génesis los institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos presentaron deficiencias en cuanto a una dirección estratégica, ya que el rector/a del colegio técnico gestionó bajo el mismo criterio dos niveles educativos cuyo objetivo de dirección era distinto.

Debido a una evidente ausencia de planificación estratégica, dirigida y específica, la gestión institucional se vio afectada por no establecer la diferencia entre dos niveles académicos, no considerar que se tratan de necesidades diferentes con objetivos distintos, esto genera una reacción en cadena pues la asignación de responsabilidades y recursos, que es uno de los principales objetivos de la planificación estratégica, no será la ideal y en muchos casos, deficiente para ambos niveles, afectando la calidad de la educación superior técnica y tecnológica, limitando el desarrollo de planes, programas y proyectos adaptados a las necesidades reales del campo laboral y la matriz productiva; sin una guía, hoja de ruta, planificación estratégica que proporcione una dirección clara para los IST (Institutos Superiores Técnicos/Tecnológicos) las carreras ofertadas no contarían con la identificación de las demandas reales del mercado, disminuyendo la capacidad real que tiene el nivel operativo que se forma en los institutos para fortalecer el desarrollo económico del país.

**Etapas 2:** Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos administrados por el MINEDUC, forman parte del sistema de educación superior a partir de la Ley Orgánica de Educación Superior expedida el 15 de mayo del 2000, rige desde esta fecha hasta el año 2012; surge durante esta etapa, una contradicción basada en que MINEDUC otorga títulos profesionales pero su segmento educativo constituye educación primaria y bachillerato, lo que genera incoherencias en la administración de institutos debido a que son dos niveles educativos distintos, administrados por diferentes ministerios públicos y dirigidos por la misma autoridad del colegio técnico.

El Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) crea por primera vez, la Comisión Permanente de Institutos Superiores con la intención de fortalecer la formación técnica y tecnológica del Ecuador, y brinda la dirección y acompañamiento necesario a estas instituciones con la intención que se formule una planificación estratégica institucional (PEI).

Es necesario mencionar que durante esta etapa se realizó el PEI para un periodo de dos años, lo que generó en primera instancia inconsistencias administrativas debido a la toma de decisiones, pues el objetivo y direccionamiento de cada uno es distinto, en un nivel más específico de planificación estratégica, esto genera una visión a corto plazo, impidiendo el establecimiento de programas que requieren de sostenibilidad a través de estrategias e iniciativas que demandan de tiempo para madurar, y mostrar resultados.



Igor Ansoff (Ansoff, 1965) considerado un autor con impacto en la teoría de la administración estratégica, aporta a la literatura de administración y planificación en referencia a los horizontes de tiempo para gestionar en: corto plazo, un periodo que abarca hasta un año, mediano plazo, un horizonte de tiempo de uno, tres o cinco años, y el largo plazo un horizonte de cinco años en adelante, esto toma también relación, desde una visión necesaria con la alineación al análisis situacional nacional que va determinado en la periodicidad de un mandato presidencial, cuatro años, y la necesidad de alinear una planificación a una agenda o plan de desarrollo nacional, principalmente para el sector público que obedece y enmarca su accionar en función de políticas, estrategias u objetivos identificados desde el sector estratégico nacional para el beneficio de sectores o grupos poblacionales que requieren de una mayor concentración de esfuerzos y recursos.

Otra limitación del periodo del PEI es la inestabilidad para la planificación y ejecución de programas debido a la continuidad, cada nuevo ciclo requiere de recursos para diagnósticos y análisis, dificultando la continuidad de proyectos a largo plazo; las iniciativas en la educación superior requieren de un plazo mayor y un corto plazo puede dificultar su medición, por lo que sus resultados no reflejan el verdadero impacto de las acciones tomadas.

Respecto a la gestión institucional, dificulta la identificación de recursos necesarios en el plano de inversiones para infraestructura, tecnología y capacitación, una visión con un corto horizonte limita la distribución de recursos; finalmente el mayor de los inconvenientes está trazado por los desafíos frente a la acreditación de los institutos de educación superior y el aseguramiento de la calidad que requieren de una planificación estratégica definida holísticamente para incluir los aspectos que afectan directa o transversalmente la gestión institucional en relación a la oferta de calidad.

Para lograr la inserción de los institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos en el sistema de educación superior del Ecuador, el CONESUP dispuso además del rediseño de las carreras de conformidad con la guía metodológica expedida, la presentación de planes estratégicos institucionales que garanticen alcanzar los objetivos. Ambos procesos bajo la dirección de la Comisión Permanente de Instituto Superiores del CONESUP.

La planificación estratégica durante ese periodo se caracterizó por un enfoque en el mediano plazo, que buscaba excelencia académica, la asignación eficiente de recursos, la evaluación continua y la



participación de la comunidad, esto es positivo a la hora de un eficiente plan institucional, pues permite establecer la ruta para alcanzar los objetivos institucionales; sin embargo, la temporalidad del plan dificulta su ejecución en su totalidad, un plan a tres años podría dejar proyecto o programas discontinuados. Se evidencia el compromiso con la educación a través de la formación integral, actualización de sílabos, capacitación y promoción de valores, se establecen mecanismos para el monitoreo y evaluación de las estrategias propuestas. Respecto a las funciones sustantivas, el PEI menciona la planificación de la función docente, aunque no la clasifica, se identifica en las acciones propuestas de capacitación, actualización de sílabos, perfiles de egreso, que reflejan la función docente de formar profesionales; la vinculación con la sociedad se hace presente al mencionar los convenios existentes, sugiriendo una buena relación de vinculación y colaboración con otras instituciones, la función de investigación no se evidencia con presencia significativa en el PEI.

Este enfoque, aunque positivo para determinar la ruta hacia los objetivos de la institución, presenta limitaciones que afectan a la gestión institucional; la ausencia de una visión a largo plazo, como lo sostiene Chiavenato (Chiavenato, 2016) que las organizaciones deben tener visión clara para guiar las decisiones en el largo plazo, limita la capacidad para emprender e innovar en proyectos transformadores, la ausencia significativa de investigación planificada limita la capacidad para contribuir el desarrollo del conocimiento.

Al término de dos años, el CONESUP dispuso nuevamente a los institutos la presentación de un nuevo PEI, con un objetivo, atender las necesidades de contar con un plan y un sistema de planificación para asegurar la calidad de la educación superior, el Consejo Nacional de Educación Superior, aprueba una metodología para la construcción del PEI para el periodo 2006-2008. Para esta etapa se identifica la intención de incursionar en la formulación de una planificación participativa; la gestión participativa es un modelo que aparece con el fin de aprovechar otros canales de comunicación, una herramienta que permite evaluar la viabilidad de las propuestas de los colaboradores de la organización, Likert (1961) plantea que se debe adoptar en las organizaciones, un sistema caracterizado por la toma de decisiones que involucre a todo el grupo, a través de comunicación bidireccional para fomentar la participación y el compromiso activo de los colaboradores, propone que este enfoque genera más productividad en la empresa.



En esta etapa aparece también la intención de realizar un diagnóstico institucional (Chiavenato, 2016) de vital importancia al momento de analizar la situación en la que se encuentra la organización, permitiendo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para comprender los recursos que posee la institución; esto genera un impacto positivo para el INSTIPP, logrando obtener una evaluación integral que permite reconocer áreas de mejora y enfrentar desafíos de forma estratégica, generando un impacto positivo en sus gestión desde las funciones sustantivas al identificar los recursos internos y como estos puedan beneficiar o afectar el desarrollo eficiente, desde la necesidad de establecer convenios posterior al análisis interno y anticiparse a posibles amenazas del entorno, el aprovechamiento de programas académicos y el análisis del entorno laboral, el enfoque asumido para elaborar la planificación estratégica permitió combinar eficientemente metodologías para el fortalecimiento institucional, mejorando la formación del encargo social.

CONESUP plantea en este periodo la aplicación de la planificación estratégica como imprescindible para asegurar la calidad en la educación superior, y aparecen los primeros acercamientos hacia la estandarización de criterios con el propósito de unificar una dirección hacia la excelencia; este abordaje es gracias a una gestión participativa mediante la recolección de experiencias y criterios en el desarrollo de planes estratégicos a nivel regional. La intención se ve marcada por una presentación de un plan macro derivado desde el ente más alto de la educación superior, a través de la socialización del Sistema de Educación Superior y su Plan Estratégico de Desarrollo.

El periodo 2009 a 2014 está caracterizado por una alineación a la unificación o estandarización de la educación superior (MINEDUC, 2012) como logros esperados que corresponden a diferentes actores del sistema de educación superior, que, al aplicarse a las instituciones educativas, buscan reflejar el proceso de gestión y la práctica que contribuye para el logro de los resultados del aprendizaje deseado. El Plan Estratégico formulado para ese periodo 2010-2014 se destaca por la importancia de elaborar procesos institucionales previo un análisis del entorno con una visión estratégica, el uso de recursos económicos, humanos, materiales y otros que solo pueden ser eficientes si se realizan mediante una gestión participativa, pero principalmente considerando criterios de calidad y, aparece con mayor influencia la función de investigación con la creación de equipos investigadores, seguida de la función

docencia al establecer objetivos que promuevan la interacción entre estudiantes y egresados para motivar la formación integral del plantel.

La guía metodológica de planificación institucional aparece en 2012, mientras la planificación estratégica del INSTIPP es 2010 a 2014; sin embargo, se evidencia en el documento un acercamiento hacia la metodología de la guía citada, puesto que, la gestión se ve influenciada por una planificación alineada con los objetivos estratégicos, para dirigir esfuerzos y recursos en una vía hacia el cumplimiento de metas, lo que puede resultar en una gestión más efectiva.

El enfoque en los resultados o gobierno por resultados, que comparte una orientación centrada en conseguir metas que previamente hayan sido establecidas, cuantitativa o cualitativamente influyen de manera positiva en la gestión del INSTIPP, mientras la planificación estratégica busca lograr un objetivo, el gobierno por resultados plantea la medición para el seguimiento y control. (Reinoso, 2011)

La planificación de esta etapa se caracteriza por la gestión por resultados, gestión participativa, y la evidente búsqueda de mejora continua, influyendo significativamente para formular los objetivos y las estrategias que ayudaran a conseguir el desarrollo institucional; enfoques teóricos que se han mencionado en este artículo, y que implicarían que no hay una evolución en la planificación; sin embargo, es importante destacar, a fin de resumir el largo trayecto de esta etapa y a manera de concluir, que, independientemente del enfoque asumido por una institución para elaborar su planificación, evidenciado principalmente por la dirección e intencionalidad de un ente de control del sistema de educación superior; el éxito, de la hoja de ruta va definido por un correcto análisis situacional y diagnóstico institucional (Chiavenato, 2016), solo de esta manera es posible identificar el presente de la organización, comprender desafíos, oportunidades, amenazas, cambios en el entorno y posteriormente trazar el cambio, objetivos, para alcanzar el éxito, por supuesto se debe destacar la influencia de enfoques participativos y de gestión por resultados que ha tenido la gestión institucional.

Etapa 3: Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos que forman parte del sistema de educación superior a partir del año 2013 con la administración de la SENESCYT.

La planificación institucional del periodo 2016-2020, al realizar una revisión de su bibliografía, se evidencia su principal influencia para su construcción; al considerarse una institución pública, es correcta la alineación con una guía metodológica establecida por una secretaría de planificación, sin



embargo, al tratarse de una guía general, implica limitaciones para la educación superior, que se desenvuelve en un ámbito especial.

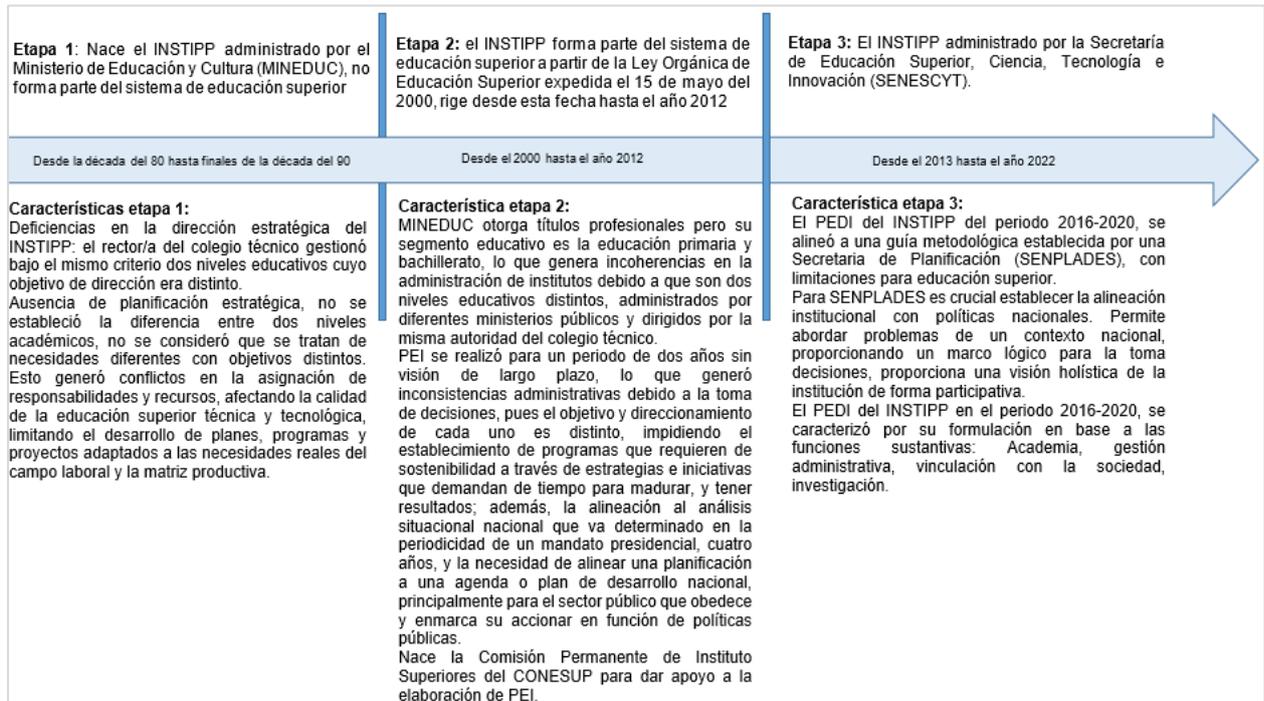
Por alinearse con la guía mencionada, se determinan algunas consideraciones (SENPLADES, 2012), es crucial en el contexto actual, concebir una planificación, primero para garantizar la coherencia entre la acciones institucionales y las acciones nacionales, enlazar los recursos para alcanzar objetivos en común, planificados desde un marco nacional; es decir, establecer la alineación institucional con políticas nacionales. Permite abordar problemas de un contexto nacional, proporcionando un marco lógico para la toma decisiones, proporciona una visión holística de la institución, la guía trae implícito el uso y la necesidad de desarrollar una planificación participativa, fomentando el sentido de pertenencia, el compromiso de los colaboradores, la mejora de las relaciones internas en procesos concretos, optimizar el uso de recursos y promueve la visión compartida que permitan a la entidad, adaptarse a posibles desafíos futuros, con los recursos presentes.

De acuerdo a la revisión del PEDI del INSTIPP en el periodo 2016-2020, está caracterizado por su formulación en base a tres funciones sustantivas: Docencia, centrada en el diseño de programas académicos como respuesta a las necesidades del entorno educativo y la matriz productiva, considerando aspectos como la actualización curricular, implementación de metodologías en enseñanza. La gestión administrativa, abarca una asignación eficiente de recursos institucionales que aseguren el funcionamiento adecuado, esto es posible al definir políticas y procedimientos administrativos que posteriormente permitan establecer estrategias de acción y, aparece la teoría del gobierno por resultados al destacar la importancia de transparentar la información. Vinculación con la sociedad, concentrada en planificar la interacción de la institución con la sociedad, se refiere a las acciones que debe emprender la institución con el entorno de la matriz productiva, la formulación de la planificación considera promover alianzas estratégicas con organizaciones y comunidades locales para fomentar la transferencia del conocimiento y la prestación de servicios para el desarrollo local a través de proyectos de impacto social. En investigación se aprecia la orientación por fomentar la investigación aplicada como parte de las actividades académicas, entre sus principales aspectos se destaca el desarrollo de proyectos de investigación mediante grupos multidisciplinarios distribuidos con las líneas de investigación del INSTIPP, que se alinean a su vez con la vinculación con la sociedad, pues esto es posible a través de la



investigación, los estudiantes desarrollan actividades con el entorno empresarial con el objetivo de identificar necesidades y proponer mejoras en los procesos organizacionales.

**Figura I** Antecedentes históricos de la planificación estratégica en el INSTIPP



Fuente: Expediente histórico Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño.

## CONCLUSIONES

La evolución de la planificación estratégica ha permitido tener una visión holística de la institución, desde sus orígenes en civilizaciones antiguas donde su uso era en el contexto militar para la evaluación de las batallas hasta el presente, donde se ha convertido en una herramienta importante para la gestión pública y privada.

En Ecuador los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, han pasado por tres etapas de administración. inicialmente gestionados por el MEC sin formar parte del sistema de educación superior, lo que resultó en deficiencias estratégicas. La segunda etapa, con la inclusión en el sistema de educación superior, mostró avances en planificación, pero con limitaciones debido a la visión a corto plazo. En la tercera etapa, bajo la administración de la SENESCYT, la planificación institucional del periodo 2016-2020 se alinea con las directrices de SENPLADES, enfatizando la coherencia con políticas nacionales, participación y gestión por resultados.

El último enfoque asumido por el INSTIPP le permitió el uso eficiente de recursos, y la adaptación a desafíos futuros, aunque enfrenta limitaciones por su elaboración enmarcada en una guía de planificación general. El PEDI del INSTIPP 2016-2020 se centra en tres funciones sustantivas: academia, vinculación con la sociedad e investigación, destacando esta última por la intención de establecerse como investigación aplicada a través de la colaboración con el entorno productivo. La influencia de enfoques participativos y de gestión por resultados ha sido crucial para mejorar la calidad y la eficiencia en la gestión institucional, permitiendo a los IST adaptarse mejor a las necesidades del mercado y contribuir al desarrollo económico del país.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New Yor: McGraw-Hill.
- CACES. (2021). *MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA 2024 CON FINES DE ACREDITACIÓN PARA LOS INSTITUTOS SUPERIORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS*. Quito.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI(3), 464-502.
- INSTIPP. (2002). *Plan Estratégico Institucional*. Machala.
- INSTIPP. (2006). *Plan Estratégico Institucional*. Machala.
- INSTIPP. (2010). *Plan Estratégico Institucional*. Machala.
- INSTIPP. (2016). *Plan Estraégico de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Machala.
- Lasso, J. (2021). Modelos burocraticos. *Boletín de Coyuntura*, 30, 15-24.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Logroño-Santillán, M. A., Morillo-Revelo, E. J., & Pavón-Roseo, L. E. (2022). Nueva Gestión Pública Ecuatoriana y la Optimización de Recursos a través de la contratación pública. *Economía y Negocios*, 13(1), 101-118.
- MINEDUC. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: Editogran.
- Reinoso, M. (2011). *Gestión pública institucional y gobierno por resultados*. Quito: IAEN.
- SENPLADES. (2012). *Guía Metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. New York: Harper & Brothers.

