

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

DISEÑO DE UNA GUÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR

*PINEDA, Juan Pablo; RIVERA, Dora Beatriz; ROJAS, Luz Ángela; RUEDA, Leidy Carolina**

PALABRAS CLAVE

Análisis estratégico o situacional, Entorno o contexto, Institución de Educación Superior (IES), Planeación estratégica, Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

DESCRIPCIÓN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo el diseño de una guía para realizar el análisis estratégico o situacional de una Institución de Educación Superior. Inicialmente se llevó a cabo una revisión teórica y documental de conceptos, métodos y técnicas de planeación estratégica tanto en educación superior como en otros sectores de la economía; así mismo, una investigación de documentos publicados en relación con los procesos de planeación en las instituciones de educación superior (IES) en Colombia y adicionalmente se realizó recolección de información de la fuente primaria, a través de entrevistas semi-estructuradas a profundidad, realizadas a expertos encargados de la planeación estratégica de 3 instituciones de educación superior en relación el problema de investigación.

Se identificaron y compararon las características de los procesos de planeación estratégica y con mayor detenimiento, del análisis estratégico, tales como entornos, variables, herramientas, métodos o técnicas, etapas, fuentes de recolección de información y análisis, utilizadas por cada una de las IES consultadas, en contraste con la literatura disponible sobre el tema para empresas de diferentes sectores, además del de la educación. A partir de esto, se determinaron los aspectos más relevantes o más comúnmente aceptados, los cuales se tomaron como insumo para la elaboración de un documento que sirva de guía para la realización del análisis estratégico o situacional en una IES.

FUENTES

Se consultaron un total de 38 referencias bibliográficas distribuidas así: Sobre el tema de planeación estratégica y análisis estratégico 6 libros, 11 artículos; sobre planeación estratégica y análisis estratégico en IES 9 artículos, 8 investigaciones, 1 libro; sobre métodos y herramientas 3 artículos.

Adicionalmente se consultaron las páginas Web de 101 IES privadas, entre las cuales se encontraron 34 con planes de desarrollo institucional publicados los cuales fueron revisados uno a uno. Por último, se realizaron entrevistas a 3 altos directivos encargados de la planeación estratégica de sus respectivas IES.

CONTENIDO

Definido el planteamiento del problema de investigación, se identificaron algunos elementos relacionados con el objetivo de investigación como planeación estratégica definida como: *“La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto”* Ackoff (1970). Posteriormente se revisó la planeación estratégica y su aplicación en IES, determinando que es una herramienta de gestión utilizada en educación superior. Así mismo, se adelantó revisión de trabajos de investigación como antecedentes, y se identifican los resultados y conclusiones de cada uno de los trabajos consultados, concluyendo la importancia que tiene la planeación para la construcción del camino futuro de una organización, por ende también para una IES. Luego, se cuenta con un marco conceptual donde se presentan los términos más relevantes asociados a la investigación, con sus respectivas definiciones. Así mismo, se construyó

*Estudiantes de la Especialización en Gerencia de Proyectos, Escuela de Ingenierías, Corporación Universitaria Unitec. Diciembre de 2018.

el marco teórico a partir de la revisión literaria académica de diferentes autores, en el cual se profundiza en temas como estrategia, planeación estratégica, análisis estratégico o situacional, marco normativo de Colombia y otros aspectos de las Instituciones de Educación Superior (IES), como planeación educativa y posteriormente, un análisis de la literatura en relación con las preguntas de investigación. Seguidamente, se presenta una descripción de los hallazgos de la revisión de las publicaciones de las IES privadas y de los resultados de la investigación cualitativa entre los expertos y encargados de la planeación estratégica con quienes se estudió el problema a profundidad. Finalmente, se efectúa un análisis comparativo que permite concluir. Se encontró que en las IES se emplean prácticamente las mismas técnicas y métodos que en empresas de otra índole para la realización del análisis situacional, aunque hay más variedad en aquellas aplicadas para el análisis del entorno interno y en el análisis situacional en sí. Que dichos métodos y técnicas parecen funcionar satisfactoriamente, por lo que no se demandan o requieren otras específicas para el sector. También que la diferencia particular en el proceso radica en el énfasis y profundidad en el análisis de entornos externos social, legal, y tecnológico y adicionalmente el educativo. A partir del análisis de los hallazgos se elaboró un documento guía para la realización de un análisis estratégico o situacional, con base en aquellos aspectos más generalizables y más comúnmente utilizados y aceptados para dicho proceso en la literatura y las IES evaluadas.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo exploratorio, ya que permitió a los investigadores aproximarse al problema y explorar los métodos que se usan en el proceso de planeación en el sector de la educación superior y contrastarlo con otros sectores para describirlo y comprenderlo de una manera más específica. Se recurrió a la revisión documental de datos previos, pero también a la investigación de campo o datos directos de los implicados o responsables del proceso de planeación estratégica de instituciones de educación superior. Se delimitó la muestra a IES privadas, activas con base en el registro de SNIES del MEN; esto es, un total de 101, de las cuales 34 tenían publicados sus planes de desarrollo que fueron examinados al detalle y la información de interés sobre el plan de desarrollo y el análisis situacional de cada una, consignada en una hoja de registro prediseñada; mientras que para recolectar la información de la fuente primaria, se llevaron a cabo entrevistas a

profundidad a 3 altos directivos de las áreas de planeación de diferentes IES, mediante la aplicación de una guía semiestructurada. Dado el carácter cualitativo y exploratorio de la investigación, éstas instituciones fueron seleccionadas “por conveniencia”.

CONCLUSIONES

Sí es posible definir las fases a seguir en la realización de un análisis estratégico o situacional dentro del proceso de planeación y desarrollo organizacional para una Institución de Educación Superior. Las fases son las siguientes: i) Identificación de las variables a evaluar en los diferentes entornos. ii) Identificación de las fuentes de información. iii) Identificación de la técnica de recolección. iv) Procesamiento, organización, proyección y análisis de la información recolectada. v) Selección y aplicación del o de los métodos o técnicas de análisis situacional. A pesar de lo anterior, a modo de ver de las fuentes consultadas, no es indispensable un modelo, técnica o método de diagnóstico situacional específico para las IES, dado que las aplicables a otro tipo de organizaciones funcionan y son aceptadas por los expertos encargados de la planeación estratégica. Sin embargo, sí hace la diferencia el énfasis en ciertos entornos y sus variables como son las sociales, legales, tecnológicas y educativas por el carácter misional y las expectativas de sus stakeholders. Dada la diversidad de variables y de fuentes encontradas entre las instituciones evaluadas y consultadas se considera que en el entorno interno se deben contemplar de manera particular, para cada IES, a partir de la filosofía institucional y los requerimientos de su visión institucional específicamente y para cada período de planeación, ya que también son dinámicas. En este sentido sería recomendable realizar una investigación descriptiva o de tipo correlacional para poder determinar cuál de todas las herramientas, métodos o técnicas es la más pertinente y adecuada para cada tipo de IES.

ANEXOS

La investigación incluye 4 anexos: el primero, registro de la información; el segundo, guía de entrevista a profundidad; el tercero, marco filosófico institucional de las IES evaluadas a profundidad y el cuarto, lista de IES consultadas (con PDI publicado).

**DISEÑO DE UNA GUÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR
TERCERA ENTREGA: INFORME FINAL**

**JUAN PABLO PINEDA CANTOR
DORA BEATRIZ RIVERA IBÁÑEZ
LUZ ANGELA ROJAS LA ROTTA
LEIDY CAROLINA RUEDA FONSECA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
ESCUELA DE INGENIERÍAS
BOGOTÁ D.C.**

2018

**DISEÑO DE UNA GUÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR**

**JUAN PABLO PINEDA CANTOR
DORA BEATRIZ RIVERA IBÁÑEZ
LUZ ANGELA ROJAS LA ROTTA
LEIDY CAROLINA RUEDA FONSECA**

TRABAJO DE GRADO

**DIRECTOR: RONALD ROJAS ALVARADO
PH.D. GESTIÓN DE EMPRESAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
ESCUELA DE INGENIERÍAS
BOGOTÁ D.C.**

2018

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION | 3 |
| 1. Descripción del Problema de Investigación | 4 |
| 1.1. Idea de Investigación | 4 |
| 1.2. Planteamiento del Problema | 5 |
| 1.3. Formulación del Problema | 9 |
| 1.4. Sistematización del Problema | 9 |
| 2. Objetivos de Investigación | 11 |
| 2.1. Objetivo General | 11 |
| 2.2. Objetivos Específicos | 11 |
| 3. Justificación | 12 |
| 4. Marco Referencial | 13 |
| 4.1. Antecedentes | 13 |
| 4.2. Marco Conceptual | 33 |
| 4.3. Marco Teórico | 37 |
| 4.3.1 Estrategia | 37 |
| 4.3.2 Planeación estratégica | 39 |
| 4.3.3 Análisis estratégico | 44 |
| 4.3.4 Institución de Educación Superior IES | 50 |
| 4.3.5 Planeación educativa | 56 |
| 5. Hipótesis | 64 |
| 6. Diseño Metodológico | 64 |
| 6.1. Metodología | 64 |
| 6.2. Tipo de investigación | 65 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.3. | Diseño | 65 |
| 6.3.1. | Población, marco muestral, muestra y muestreo. | 66 |
| 6.3.2. | Técnica y procedimiento de recolección | 66 |
| 6.3.3. | Instrumentos | 68 |
| 7. | Resultados | 69 |
| 7.1. | Resultados revisión conceptual | 69 |
| 7.2. | Resultados pesquisa de planes de desarrollo publicados por las IES | 80 |
| 7.3. | Resultados investigación cualitativa con fuente primaria | 86 |
| 8. | Análisis | 93 |
| 8.1. | Guía para el análisis estratégico IES | 96 |
| 9. | Conclusiones | 100 |
| | REFERENCIAS | 105 |
| | ANEXO A | 115 |
| | ANEXO B | 117 |
| | ANEXO C | 119 |
| | ANEXO D | 122 |

INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación se diseñó con el propósito determinar los elementos relacionados con la planeación estratégica, los métodos, las herramientas y los conceptos necesarios y suficientes, que permitan el diseño de una guía para realizar el análisis estratégico, aplicable, de manera pertinente y específica, a una institución educativa de nivel superior en Colombia.

Esto, dado que no existe un método conocido, procedimiento, modelo y mucho menos una guía para la realización de este proceso que hayan sido diseñados de manera específica para ser aplicados a las instituciones educativas, sino que los que se utilizan en este sector son los mismos que se usan de manera indistinta en cualquier tipo de empresa.

Para tal fin, se estructuró el proyecto desde la descripción del problema de investigación, el planteamiento de los objetivos para darle respuesta, la justificación, y la construcción del marco referencial a partir de la revisión bibliográfica sobre el tema de investigación y su sustento teórico. Adicionalmente, se diseñó el marco metodológico más adecuado para dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación. Posteriormente se recolectó la información mediante la aplicación de los instrumentos, se procesaron y analizaron los resultados y, con base en estos, se determinaron las conclusiones que sirvieron como base para el diseño de la Guía para realizar el análisis estratégico de una Institución de educación superior como resultado final.

Todo lo anterior, con base en los conocimientos adquiridos en el Seminario de Investigación I y II y bajo los lineamientos del tutor del módulo.

1. Descripción del Problema de Investigación

1.1. Idea de Investigación

Teniendo en cuenta que la mayoría de los integrantes del grupo de investigación laboran en el sector educativo, y a su vez desde sus roles han identificado que la competencia es creciente y que los diferentes factores que de ello se desprenden son la globalización y la incursión de nuevas instituciones en el sector, así como la evolución de las ya existentes, lo que hace que éstas, hoy en día deban actuar en favor de mejorar su gestión actual, pensando en su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado.

Es así, que, a partir de la orientación del docente de investigación y después de plantear diferentes ideas y decantarlas, se definió y/o concluyó que de acuerdo con las necesidades identificadas desde las actividades diarias, y de los retos que enfrentan las instituciones educativas, se encuentra el planear estratégicamente sus labores, no solo para la toma de decisiones en favor de su desarrollo, sino también, para contar con un método aplicable particularmente a organizaciones de este sector y que sirva de guía o referencia en diferentes escenarios previstos o de incertidumbre; y como pilar para dar respuesta a los desafíos que a diario se presentan en un ambiente cada vez más riguroso y cambiante. Por ello, se definió diseñar una guía para realizar el análisis estratégico de una institución educativa de nivel

superior, como idea de investigación con el objetivo de aportar mejoras a partir de su proceso de planeación estratégica en favor de su desarrollo.

1.2 Planteamiento del Problema

La dificultad de la cual parte el problema de investigación se relaciona con la ausencia de una metodología apropiada y aplicable específicamente al medio de la educación superior en razón a que, aunque las instituciones educativas aplican diferentes herramientas de planeación estratégica, éstas provienen de las que se aplican a empresas de diferentes industrias o servicios.

Adicionalmente, no existe un método o herramienta común que sirva de guía para que todas las instituciones educativas la puedan aplicar con el fin de adelantar el análisis estratégico de las mismas.

Para abordar esta problemática se requiere tener en cuenta los siguientes elementos relacionados:

Planeación estratégica

La planeación estratégica agrupa diferentes técnicas que permiten la elaboración de la estrategia de la organización, la cual es definida por la dirección. Según diferentes autores, entre ellos *Ackoff (1970)* definen la planeación estratégica como: “*La planificación*

estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto”.

También Bryson (1988) afirma: *“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones”.* (p.n.d).

En este sentido es importante mencionar las razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones según Mintzberg (1994), así: i) Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades, ii) Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración, iii) Las organizaciones deben planificar para ser “racionales” y iv) Las organizaciones deben planificar para controlar. (p.n.d).

Basado en lo anterior toda organización sin importar su razón de ser debe tener una planeación estratégica que marque el camino a seguir para el futuro, es así como las instituciones educativas no son la excepción, más aún por su objeto social deben preocuparse porque su planeación estratégica sea efectiva, para retribuir a la sociedad.

Planeación estratégica y su aplicación específicamente en instituciones de educación superior

De acuerdo con la investigación realizada por Sallán (n.d) menciona:

“De entre las técnicas de gestión utilizadas en educación superior, es destacable el uso creciente de técnicas analíticas como la planificación estratégica (Keller 1983, Álamo Vera 1995, Thomas 1996), *junto con otras como la gestión de la calidad (Challiol et al. 1986a, 1986b, Peña 1999).*” (p.n.d). Así mismo, la investigación acota que a partir de las contribuciones de gran impacto bibliométrico en teoría de organización apuntan que las universidades son organizaciones muy diferentes de las empresas, en lo relativo a los parámetros de diseño, los mecanismos de coordinación y los procesos decisionales, (cfr. Mintzberg 1979, 1989). Este hecho hace pensar que el significado y el contenido de la “planificación estratégica” puede presentar ciertas diferencias con el contexto empresarial.

Así mismo, el investigador concluye que de acuerdo con los resultados obtenidos la planificación estratégica es una herramienta útil y necesaria para la gestión de las universidades y de la actividad de educación superior en general. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer, tanto en la aplicación práctica de las herramientas como para la investigación en dirección estratégica, para la mejora de esta herramienta de gestión.

Tal como lo muestran los resultados de un diagnóstico realizado por las universidades de los Andes, Norte de Barranquilla, del Valle y Pontificia Universidad Javeriana, en mayo de 2011, la totalidad de las universidades encuestadas (77) han realizado algún plan institucional, cuentan con un responsable en el proceso de planeación y tienen incorporado un sistema estructurado de planeación y seguimiento. Así mismo, el 54% de las IES han solicitado colaboración externa para mejorar el desarrollo y ejecución de su proceso. Esto

indica que las instituciones de educación superior (IES) en Colombia tienen formalizado el proceso de planeación estratégica.

Análisis estratégico y su aplicación específicamente en instituciones de educación superior

Las herramientas de análisis han adquirido a lo largo de los años una importancia alta en las organizaciones y en las instituciones de educación superior, así como lo demuestra un estudio adelantado en este sentido por la Universidad Veracruzana en México en marzo de 2012, el cual reporta cambios en el proceso impulsados por nuevos roles y mayores retos en relación con los niveles de eficiencia y calidad que demandan la evolución social y económica, derivadas de la globalización.

Adicionalmente, y como lo señala el mismo informe, los organismos mundiales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y las asociaciones internacionales de quienes imparten la educación superior, se han ocupado en impulsar, al interior de los países, políticas públicas que se busca deriven en estrategias institucionales, para garantizar la calidad y mayores niveles de eficiencia de la educación superior (UNESCO, 1999).

En este marco, las herramientas de análisis, gestión y desarrollo organizacional, han adquirido una gran relevancia, ya que se han convertido en la parte central del direccionamiento estratégico, con el fin de conocer las necesidades de calidad que se demandan y a partir de ello, dimensionar los planes de desarrollo y gestión tales, que

respondan con altos estándares de calidad a los cambios y expectativas frente a la globalización y la sociedad.

1.3. Formulación del Problema

A partir del objeto de conocimiento de esta investigación y de la problemática que subyace al problema se puede decir que, aunque casi todas las Instituciones de Educación Superior adelantan procesos formales de planeación estratégica, no solo en países extranjeros, sino también en Colombia, éstas son organizaciones muy diferentes de las empresas de otro sector económico, en relación con el criterio del diseño, la coordinación y los procesos de toma de decisiones; por lo tanto, se infiere que el significado y el contenido de la “planeación estratégica” puede presentar ciertas variaciones con el contexto empresarial. Es por esto, que el problema a tratar en la investigación se enfoca en responder a la siguiente pregunta: ¿Qué método se debe contemplar para la realización de un análisis estratégico pertinente y aplicable a las Instituciones de Educación Superior en Colombia?

1.4. Sistematización del Problema

Las siguientes son las preguntas que surgen del problema de investigación:

¿Por qué es necesario contar con un método que sirva de guía para el proceso del análisis estratégico dirigido y aplicado exclusivamente y de manera pertinente a las Instituciones de Educación Superior en Colombia?

¿Cuáles son los conceptos guía que se deben tener en cuenta para la realización de un análisis estratégico dentro del proceso de planeación y desarrollo organizacional?

¿Cuáles son los conceptos base que se deben tener en cuenta para la realización de un análisis estratégico dentro del proceso de planeación y desarrollo organizacional de una Institución de Educación Superior?

¿Cuáles son las variables que se deben contemplar para un proceso de análisis estratégico de una organización?

¿Cuáles son los contextos y las variables que se deben contemplar para un proceso de análisis estratégico de una institución de educación superior?

¿Cuáles son las fuentes de información en cada uno de los contextos y variables en un proceso de análisis estratégico de una institución de educación superior?

¿Cuáles son las formas de recolección y análisis de información de cada uno de los contextos y las variables en un proceso de análisis estratégico de una institución de educación superior?

¿Qué herramientas existen para llevar a cabo un análisis estratégico organizacional?

¿Cuáles herramientas de análisis estratégico se aplican en las instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional?

2. Objetivos de Investigación

Los siguientes son los objetivos de investigación con los que se dará respuesta al problema.

2.1. Objetivo General

Diseñar una guía para realizar el análisis estratégico de una Institución de Educación Superior.

2.2. Objetivos Específicos

- Definir las fases que se deben seguir en la realización de un análisis estratégico dentro del proceso de planeación y desarrollo organizacional para una Institución de Educación Superior.
- Determinar las variables que se deben contemplar para un proceso de análisis estratégico de una Institución de Educación Superior.
- Establecer las herramientas aplicables y pertinentes para una Institución de Educación Superior en la realización del análisis estratégico.
- Determinar el procedimiento más apropiado para realizar un análisis estratégico aplicable a las características y condiciones de una Institución de Educación Superior en Colombia.

3. Justificación

El tema que se aborda en el presente trabajo conduce a la importancia de contar con un método que sirva de guía para el proceso del análisis estratégico dentro del proceso de planeación estratégico de las Instituciones de Educación Superior en Colombia.

Dado que a partir del análisis estratégico la Institución Educativa conoce el contexto en el cual se encuentra, permitiéndole tomar decisiones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Reconociendo el aporte que prestan las Instituciones de Educación Superior a la sociedad por la formación del capital de trabajo a través de la transferencia de conocimiento, se debe contar con métodos flexibles de planeación especialmente de análisis estratégico, que se adapten a las diferentes instituciones educativas, pero que a su vez les demuestre y entiendan que son diferentes a otros servicios que una empresa puede prestar como lo son turismo, salud, seguros, recreación, entre otros.

Es así como se ve la importancia que tiene la planeación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, porque a través de ella se marca su futuro, se entienden las acciones que debe emprender para alcanzar sus objetivos.

4. Marco Referencial

4.1. Antecedentes

En la tabla 1 se presentan los trabajos de investigación relacionados con el objeto del presente trabajo.

Tabla 1.

Antecedentes

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---|---------------------------------------|---|---|--|--|
| Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico. | Katipxa Carolina Álvarez Ortiz, 2009. | Álvarez (2009) propone: <i>“Presentar una propuesta metodológica para llevar a cabo el proceso de Direccionamiento Estratégico que le</i> | Álvarez (2009) dice: <i>“De acuerdo con la definición de Metodología, la siguiente propuesta es un conjunto de módulos e instrumentos adaptados de modelos y metodologías</i> | Es necesario un cambio de cultura, es necesario que las personas estén abiertas al cambio, estén dispuestas a mejorar y a innovar, pues la puesta en marcha de un proceso de Direccionamiento Estratégico permite un mejoramiento en el funcionamiento y | Este trabajo es un acercamiento práctico para la implantación de Planes Estratégicos y el inicio de un Direccionamiento Estratégico en las |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|---|---|--|--|
| | | <p>permita a la empresa elaborar su plan estratégico y ponerlo en marcha". (p.5).</p> | <p>tradicionales, adicionalmente se incluyeron algunos ejemplos, para poder facilitar la formulación del proceso de Direcciónami ento Estratégico". (p.50).</p> | <p>la gestión de la empresa, el cambio de cultura permite que la empresa pueda desenvolverse mejor en el entorno cambiante y competitivo. (Álvarez, 2009, p.78.)</p> | <p>empresas, un paso para el cambio de mentalidad de lo operativo y cotidiano a lo estratega y trascendental . Se puede decir que es un abre bocas para conocer más a fondo la situación actual de la empresa tanto interna como externa, conocer su</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|----------|--------|-----------|--|
| | | | | | <p>cultura, conocer sus personas, sus directivos y líderes, conocer su pasado, conocer que quiere para el futuro, en resumidas cuentas es indagar a lo largo y ancho de la empresa para poder establecer las estrategias más apropiadas.</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | (Álvarez, 2009, p.80.) |
| Propuesta para el diseño e implementación de la planeación estratégica para la empresa Pekos Ltda. | Millerlan dy Leal Gutiérrez & Andrea Constanza Ortiz Escobar, 2010 | Ortiz (2010) propone: <i>“Elaborar una propuesta de diseño e implementación de Planeación Estratégica para la empresa PEKOS LTDA”</i> . (p.5). | Ortiz (2010) dice: <i>“El tipo de estudio que se llevará a cabo será el exploratorio combinado con descriptivo, de acuerdo con el libro de Metodología . Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y</i> | CAMPO EMPRESARIAL: En el campo empresarial se busca que al finalizar la propuesta de diseño e implementación de la Planeación Estratégica en la empresa PEKOS LTDA, los directivos reconozcan la importancia y los beneficios de contar con esta herramienta que les permita tomar decisiones de | Ortiz (2010) dice: <i>“El éxito para lograr la implementación de una planeación estratégica radica primordialmente en el compromiso de la alta gerencia, de allí depende que todos los miembros de una</i> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|----------|---|---|--|
| | | | <p><i>administrativa s” de Carlos Méndez”.</i> (p.22.).</p> | <p>corto, mediano y largo plazo, diseñar sus metas y alcanzar un grado importante de competitividad. (Ortiz, 2010, p. 5.)</p> | <p><i>organización se comprometa n con los objetivos y cultiven sentido de pertenencia”</i> . (p.22.).</p> |
| | | | | <p>Ortiz (2010) dice: “CAMPO FINANCIERO: <i>En el campo financiero se espera que el desarrollo de la propuesta les permita administrar las utilidades, mejorar su rentabilidad y optimizar el manejo</i></p> | <p>El diagnóstico planteado dentro de la planeación estratégica a una empresa, permite el mejoramiento de las fortalezas, aprovechar</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|----------|--------|---|--|
| | | | | <p>de los recursos”. (p.6.).</p> <p>CAMPO</p> <p>ACADÉMICO: Se espera aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en la empresa PEKOS LTDA; a través, de un proceso investigativo que diagnosticará y evaluará la situación actual de la empresa y planteará una propuesta de mejoramiento en el campo de la Planeación</p> | <p>las oportunidades y contrarrestar las amenazas; así como, la concientización a los directivos para que entiendan la importancia de generar estrategias de mejora continua. (Ortiz, 2010, p. 122.)</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---|-------------------------------------|--|--|---|---|
| | | | | Estratégica. (Ortiz, 2010, p. 6.). | |
| Diseño metodológico para el desarrollo del proceso de autoevaluación con fines de acreditación a la luz de la planeación estratégica. | Jairo Alberto Santoyo Rendón, 2010. | Desarrollar la estructura metodológica para la aplicación de una metodología que implemente el proceso de autoevaluación con fines de acreditación, en virtud de las herramientas que ofrece la Planeación | El diseño metodológico para el desarrollo del proceso de autoevaluación con fines de acreditación a la luz de la planeación estratégica, se apoya en el uso de herramientas que ofrece la Planeación estratégica y tiene como “Alcance”, | Se espera que el resultado de la investigación propuesta, arroje un resultado concreto en su aplicación al modelo de autoevaluación, ayudando a mejorar la percepción de las estrategias a seguir y entregando elementos de juicio más confiables para poder realizar el plan de mejoramiento con sus debidos esquemas de | Después de haber realizado un esfuerzo por innovar un nuevo método para el desarrollo del proceso de autoevaluación con fines de acreditación a la luz de la Planeación Estratégica, se puede abstraer la |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|--|---|--|---|
| | | Estratégica, para el programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre. (Santoyo, 2010, p. 43.) | determinar de manera técnica, coherente y pertinente para los factores requeridos por el Consejo nacional de Acreditación, las estrategias más apropiadas en cada uno de ellos. (Santoyo, 2010, p. 12.) | control. El resultado de ésta investigación, debe ser una respuesta metodológica que coadyuva al desarrollo del proceso de autoevaluación, desde el punto de vista administrativo del programa, permitiendo mejorar el procedimiento actual, en ejercicio de la autonomía de la universidad para adelantar sus propios esquemas de autoevaluación. Santoyo, 2010, p.25.) | alta probabilidad para aplicar dichas herramientas de manera efectiva a los factores requeridos por el Consejo Nacional de Acreditación en alta calidad. (Santoyo, 2010, p. 100.) |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---|--------------------------------|--|---|---|--|
| Análisis estratégico de diseño en mipymes de cuero y marroquinería. | Adriana Lacouture Parodi, 2010 | Lacouture (2010) propone: “Aumentar la participación del diseño industrial en las MIPYMES, para mejorar la competitividad a través del diagnóstico de diseño estratégico”. (p.12). | Esta es una ruta guía que se desarrolló a partir de la aplicación de dos modelos de análisis estratégico en diseño, la cual se adaptará con facilidad a las particularidades de las diferentes empresas en las que se pueda aplicar el diseño industrial. Por medio de esta | Lacouture (2010) dice: “Luego de resolver todo el esquema planteado anteriormente desarrollamos lo que se llama el MAPA DE COMPETITIVIDAD DE DISEÑO donde se colocan los resultados, conclusiones y planes de acción a desarrollar con la empresa”. (p.19). | Lacouture (2010) dice: “El contenido de este trabajo está basado en la aplicación del mapa de competitividad empresarial utilizado para evaluar diferentes áreas de la empresa: planeación, producción, producto, calidad, |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|----------|--|-----------|---|
| | | | <p>guía se analiza y se evalúa las diferentes áreas de la empresa, arrojándonos al final un resultado; y a partir de este se empiezan a desarrollar propuestas de plan de acción desde el diseño. Este esquema básico está dividido en 4 etapas de análisis que son:</p> | | <p><i>comercialización, gestión ambiental y recurso humano</i>". (p.49).</p> <p>Se plantea el desarrollo de acciones orientadas al mejoramiento de todas las áreas. La realización de este proyecto busca aumentar las ventajas y fortalezas de</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|----------|---|-----------|---|
| | | | <p>PRIMERA</p> <p>ETAPA: observación y recolección de datos</p> <p>SEGUNDA</p> <p>ETAPA: entrevista con la gerencia</p> <p>TERCERA</p> <p>ETAPA: calificación del diseño</p> <p>CUARTA</p> <p>ETAPA: plan de acción estratégico en diseño.</p> <p>(Lacouture, 2010, p.19)</p> | | <p>la organización con el objeto de apoyar su expansión en nuevos mercados y consolidar los actuales. (Lacouture, 2010, p.49)</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---|-------------------------------------|---|---|---|---|
| Planificación Estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador. | Gustavo Augusto Ramos Vergara, 2012 | Comprobar que el Colegio Internacional Rudolf Steiner, al realizar su planificación estratégica de manera colaborativa, se convertirá en una comunidad abierta al aprendizaje, una escuela que aprende, y en consecuencia, un espacio | Planificación estratégica llevada de manera colaborativa. | Aplicación de la planificación estratégica colaborativa, buscando de esta forma una participación activa de todos los miembros con el ánimo de lograr que se fortalezca el espíritu de liderazgo en cada uno de sus colaboradores, que se genere una cultura de aprendizaje, que el centro educativo que ahora se encuentra abierto a la innovación, al | Ramos (2012) dice: <i>“Se cumple el hecho de que una planificación estratégica llevada adelante con la participación de los integrantes de la organización educativa ayuda de manera significativa para que la escuela se</i> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|---|--------|--|--|
| | | <p>en donde el aprendizaje organizacion al basado en un intercambio de conocimientos por parte de los miembros que interactúan entre sí al interior de la institución, motivará el emprendimiento en nuevos proyectos</p> | | <p>cambio educativo, se convierte en el corto plazo en UNA ESCUELA QUE APRENDE. (Ramos, 2012, p.138 y 139)</p> | <p><i>convierta en una comunidad de aprendizaje, una organización que aprende".</i> (p.138).</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|--|--------|-----------|------------|
| | | <p>que a la vez provocarán de manera constante, la presencia de estrategias emergentes, mismas que deberán ser abordadas por el equipo para encaminar las soluciones, más adecuadas, en pos de conseguir las metas institucional</p> | | | |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---|--------------------------------|---|--|--|---|
| | | es. (Ramos, 2012, p.26) | | | |
| Desarrollo de la planeación estratégica a través del balanced scorecard en SALES UP S.A | Heidy Andrea Hoyos Bello, 2013 | Hoyos (2013) determina: “ <i>Desarrollar la planeación estratégica en SALES UP S.A a través del Balanced Scorecard (BSC)</i> ”. (p.19). | Aplicación de una metodología mediante el uso del Balanced Scorecard (BSC) (Hoyos, 2013) | El desarrollo del Balanced Scorecard en Sales Up S.A. no sólo provee un marco de medición para la ejecución estratégica sino también describe y comunica la estrategia alineándola con el proceso operativo desarrollado en todos los niveles de la empresa. El uso continuo del sistema permitirá a la empresa controlar la ejecución de su | La integración del sistema dentro de la estructura organizacion al es fundamental mente un proceso para identificar la ubicación de los factores decisivos de éxito dentro de la cadena de valor, asignándose al área |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|----------|--------|---|--|
| | | | | <p>estrategia, dinamizar la toma de decisiones, hacer más eficiente la asignación de recursos y brindará prioridades específicas tanto a nivel de organización como a nivel individual dirigiendo a la empresa hacia la definición del éxito declarada en su visión. (Hoyos, 2013, p.180)</p> | <p>corresponde a la responsabilidad por la gestión del logro de los objetivos de cada factor. Los indicadores y sus respectivas metas sirven para evaluar el progreso hacia cada objetivo, guiando a la empresa paso a paso hacia su</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---|---|--|--|--|---|
| | | | | | visión organizacional. (Hoyos, 2013, p.176) |
| Aplicación del modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del Colegio El Cortijo Vianey I.E.D. | Alba Uliana Clavijo Varela & Luz Bellanid Cortes Sierra, 2014 | Clavijo & Cortes (2014) determinan la “Aplicación del modelo de gestión estratégica con el fin de llevar a cabo un mejoramiento en la gestión directiva del Colegio El | Clavijo & Cortes (2014) dicen: “ <i>El enfoque investigativo es de tipo cualitativo y el diseño metodológico corresponde a la investigación acción participativa</i> ”. (p.4). | Es de vital importancia que las instituciones educativas cuenten con un modelo de gestión claro, comprendido por todos los actores de la comunidad y puesto en práctica desde los diferentes estamentos institucionales, con una visión definida que direcciona el quehacer; y promueva la | El desarrollo del modelo de gestión estratégica permitió fortalecer la participación de la comunidad educativa a través de los comités institucionales para la toma de decisiones y estrategias |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|---|--------|---|---|
| | | <p><i>Cortijo</i></p> <p><i>Vianey</i></p> <p><i>I.E.D”</i>. (p.9).</p> | | <p>participación,</p> <p>permitiendo que los</p> <p>actores se o</p> <p>involucren y creen</p> <p>estrategias de s en</p> <p>mejora para la</p> <p>continuación de la</p> <p>propuesta. (Clavijo</p> <p>& Cortes, 2014,</p> <p>p.110)</p> | <p>de</p> <p>mejoramient</p> <p>o</p> <p>consensuada</p> <p>s en</p> <p>beneficio de</p> <p>los procesos</p> <p>de</p> <p>aprendizaje</p> <p>de los</p> <p>estudiantes y</p> <p>las prácticas</p> <p>educativas,</p> <p>permitiendo</p> <p>una mayor</p> <p>organización</p> <p>de los</p> <p>procesos y</p> <p>actividades</p> <p>con el fin de</p> <p>poder</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---|-------------------------------|--|---|---|---|
| | | | | | realizar el seguimiento, evaluar y proponer acciones de mejoramiento oportuna. (Clavijo & Cortes, 2014, p.4) |
| Implementación de un modelo de gestión educativa para la inclusión en la I.E.D General Santander de Sibaté, sede campestre. | Edith Yomara Ceron Vega, 2016 | Ceron (2016) determina: “Diseñar, implementar y evaluar un modelo de gestión educativa basado en la planeación estratégica | Ceron (2016) dice: “ <i>Modelo de gestión educativa basado en la Planeación Estratégica Situacional (PES)</i> ”. (p.9). | Se logró identificar las características de un modelo de gestión, para la I.E.D General Santander, donde se retomara la inclusión como eje de partida, teniendo en cuenta las características de la | El proceso investigativo basado en la IAP, logró que cada uno de los actores participaran y aportaran desde sus saberes en los procesos |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|--|--------|---|---|
| | | <p><i>situacional (PES) en procesos de inclusión, para la I.E.D General Santander de Sibaté, sede campestre". (p.9).</i></p> | | <p>población, dado desde el PES (Planeación Estratégica Situacional); la cual contempla múltiples virtudes, entre las cuales se destaca la búsqueda de situaciones reales, donde los problemas son diagnosticados por los actores que intervienen en ella; de esta manera se logró dar solución y cumplimiento a los objetivos desde el monitoreo de tiempo de seis meses para el primer corte de</p> | <p>de inclusión y mejoramiento de la calidad de vida de niños niñas y adolescentes de la Sede Campestre. Cada una de las fases de la IAP, encaminó el trabajo a elaborar, las acciones de cada uno de los actores y las funciones de cada uno</p> |

| Investigación | Autor/ Año | Objetivo | Método | Resultado | Conclusión |
|---------------|---------------|----------|--------|--|---|
| | | | | evaluación, análisis de resultados y avances de los mismos. (Ceron, 2016, p.100) | dentro de la investigación, y su rol dentro de la comunidad académica a la cual hacen parte. (Ceron, 2016, p.99) |

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

4.2. Marco Conceptual

En la tabla 2 se presenta el marco conceptual que se desarrolla en el presente trabajo.

Tabla 2.

Marco conceptual

| Término | Definición | Fuente |
|----------------------|---|---|
| Análisis estratégico | Johnson y Scholes (2001) afirman: <i>“Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función</i> | (Johnson y Scholes, 2001, Cap.1, Pág. 16) |

| Término | Definición | Fuente |
|--------------------|---|---|
| | <i>de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los stakeholders”.</i> (p.16). | |
| Educación | Proceso de formación integral, pertinente y articulado con los contextos local, regional, nacional e internacional que desde la cultura, los saberes, la investigación, la ciencia, la tecnología y la producción, contribuye al justo desarrollo humano, sostenible y solidario, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colombianos, y alcanzar la paz, la reconciliación y la superación de la pobreza y la exclusión. (Ministerio de Educación Nacional, 2019, p.16). | (Plan Decenal de Educación 2006-2016, Visión Colombia II Centenario: 2019, documento 2009 año de la educación para la innovación y la competitividad desde la pertinencia, Pág. 16) |
| Educación superior | El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (1992) establece: <i>“Es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno</i> | (Ley 30 de 1992, Pág. 1) |

| Término | Definición | Fuente |
|----------------------|--|---------------------------------|
| | <i>desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional</i> ". (p.1). | |
| Estrategia | Martinet (1986) dice: " <i>La estrategia designa una elección de criterios de decisión llamados "estratégicos" porque buscan orientar de manera determinante y a largo plazo las actividades y estructuras de la organización</i> ". (p.128). | (Martinet, 1986, Pág. 128) |
| Planeación | Proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. (Mintzberg, 2009, p. 4). | (Mintzberg Henry, 2009, Pág. 4) |
| Planeación educativa | Arias (2012) dice: " <i>Proceso que busca anticiparse al futuro en materia educativa y</i> | (Arias Fernando, 2012, Pág. 4) |

| Término | Definición | Fuente |
|------------------------|---|---------------------------------|
| | <i>que, mediante la identificación de líneas de acción, determina los recursos y estrategias más apropiados para el logro de fines, objetivos y metas”</i> . (p.4). | |
| Planeación estratégica | Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Amaya, 2005, p.14). | (Amaya 2005, Pág. 14) |
| Producto | Kotler (1994) dice: <i>“Cualquier cosa que se pueda ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o anhelo. Incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”</i> . (p.G12). | (Kotler Philip, 1994, Pág. G12) |

| Término | Definición | Fuente |
|----------|---|---------------------------------|
| Servicio | Kotler (1994) dice: “ <i>Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que, en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada</i> ”. (p.G14). | (Kotler Philip, 1994, Pág. G14) |

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

4.3. Marco Teórico

A partir de la revisión literaria académica de diferentes autores a continuación se desarrolla el marco teórico que da el sustento y claridad de los aspectos que se consideran relevantes para la realización del presente trabajo.

4.3.1 Estrategia

Según Contreras (2013) en su artículo “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica” dice:

“El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por la forma en que se ha utilizado”. (p.3).

La palabra se usa de manera frecuente y en casi cualquier actividad, desde su paso como concepto usado en la esfera militar, los negocios y la gestión.

En este sentido es importante revisar el origen de la palabra estrategia: “Palabra derivada del latín *strategia*, que así mismo procede de los siguientes dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”)”. Como consecuencia de lo anterior, el significado primario de estrategia “es el arte de dirigir las operaciones militares” y una estrategia es definida como “el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro”. (Tomado de: Definición.De).

Revisando la literatura desde la visión militar, hasta la visión organizacional, se tienen los siguientes autores:

Estratega Chino Sun Tzu, escribió el libro “El arte de la guerra” e indica en relación con el concepto de estrategia, que la milicia es un “Tao de engaño”. (Tzu, aprox. 500 a.c)

El General Aníbal, señala “que la estrategia es decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo”.

Maquiavelo expresa

“La estrategia del engaño es lícita ya sea para atacar o para defenderse (Citado en Pérez, 2011). Por eso es necesario tener la suficiente precaución para no caer en la trampa del enemigo y poder visualizar oportunamente todas aquellas posibles situaciones que, a la postre, pueden dejar frustradas o sin efecto las metas u objetivos que se hayan planteado”.

Así mismo, revisando otros autores desde la visión administrativa se encuentra que la estrategia “*Es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. Si sólo hubiera una posición ideal, no habría necesidad de estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo simple: ganar la carrera por descubrir y adueñarse de la posición*”. (Porter, 1997, p.35).

Abstrayendo lo más relevante, la estrategia no es perdurable por los diferentes cambios que se presentan en las variables internas y externas de la organización, es por ello que se debe estar haciendo ajustes en las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias. Así mismo, se alude a que parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización. (Contreras, 2013)

Finalmente, recogiendo a los autores mencionados la estrategia es válida para poder enfrentar a la contraparte, hecho que viene desde la antigüedad, en el caso organizacional la contraparte es la competencia, por lo tanto debe ser diferenciadora que muestra la esencia del estratega (Director), el encargado de dirigir a su equipo al éxito. La estrategia es el rumbo que lleva a alcanzar los objetivos trazados y a defender la posición para mantenerse y ganar espacio en el mercado globalizado.

4.3.2 Planeación estratégica

Según Chiavenato (2017) la planeación se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa y se considera un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que se

preocupan por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

A su vez el autor indica que la planeación estratégica se caracteriza por:

- Proyección a largo plazo en términos de sus efectos y consecuencias.
- Orientación hacia las relaciones empresa - ambiente de tarea.
- Estar sujeta a la “incertidumbre de los acontecimientos ambientales”.
- Incluir a la empresa como una totalidad y abarcar todos sus recursos para obtener el “efecto sinérgico” de toda su capacidad y potencialidad como organización.

Dentro del concepto de la planeación estratégica, es importante tener claro los niveles de planeación que se presentan en la organización a través de la tabla 3. (Chiavenato, 2017).

Tabla 2.

Niveles de planeación

| NIVEL DE EMPRESA | TIPOS DE PLANEACIÓN | | | |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|
| Institucional | Estratégica | | | |
| Táctica | Mercadológica | Financiera | De producción | De recursos humanos |
| Operacional | Plan de ventas | Plan de utilidades | Plan de producción | Plan de carrera |
| | Plan de promoción | Plan de inversión | Plan de mantenimiento | Plan de salario y remuneración |
| | Plan de publicidad | Plan de flujo de caja | Plan de nuevos equipos | Plan de entrenamiento |

| NIVEL DE EMPRESA | TIPOS DE PLANEACIÓN | | | |
|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---|
| | Plan de investigación de mercado | Plan presupuestal de gastos | Plan de suministro | Plan de reclutamiento y selección |
| | Plan de relaciones publicas | Plan de ingresos | Plan de racionalización | Plan de beneficios y servicios sociales |

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Libro: Administración, proceso administrativo, Capítulo Planeación estratégica, 2017 academia.edu.

Otro punto resaltar es la diferencia que Chiavenato hace entre la estrategia empresarial y planeación estratégica, la primera se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, mientras que el segundo concepto trata de especificar cómo lograr esos objetivos.

Recogiendo lo mencionado por Chiavenato es importante tener claro que la planeación estratégica conduce a la toma de decisiones mediante un trabajo sistemático, es una actividad que permea a todas las áreas de la empresa para el logro de los objetivos, y a su vez es la que permite desarrollar los otros niveles de planeación táctica y operacional. (Chiavenato, 2017)

También en la revisión literaria académica se menciona que existen tres tipos de filosofía de la planeación, como lo son:

- a. Planeación conservadora: Su filosofía de refleja en la decisión de tener resultados buenos, pero no necesariamente los mejores posibles; la planeación intentará

introducir con cierta dificultad aquellos cambios radicales en la empresa, aunque conserva las prácticas vigentes. La planeación conservadora se preocupa más por identificar deficiencias y problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras.

- b. Planeación optimizante: Se refleja en la decisión de obtener los mejores resultados posibles para la empresa, bien sea minimizando recursos para conseguir determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planeación optimizante se basa en la preocupación por cuantificar las decisiones y mejorar las prácticas vigentes en la empresa mediante modelos matemáticos.
- c. Planeación adaptativa: Su filosofía se refleja en la decisión de conciliar los diferentes intereses implicados al elaborar una composición capaz de llevar a resultados que propicien el desarrollo natural de la empresa. La planeación adaptativa trata de reducir la planeación retrospectiva orientada a la eliminación de las deficiencias localizadas en el pasado de la empresa para dirigirse hacia la adaptación ambiental.
(Lo Ackoff, 2019, p.4-14)

Ampliando el panorama de la planeación y de acuerdo con lo expuesto por los autores anteriores, es necesario identificar el nivel de planeación que se va a trabajar en la organización y a su vez entender la filosofía que tiene cada organización a la hora de planear, esto permite construir herramientas flexibles que se puedan adaptar a cualquier empresa, ya que estas son organismos vivos que tienen sus propias características, analizándolo desde el

ser humano, se podría decir que tienen su propia personalidad que los hace únicos en el mercado.

Otro autor que habla de la planeación estratégica es Amaya (2005) que explica:

que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Para lo cual se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿En dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

El autor menciona a su vez que la planeación estratégica tiene los siguientes componentes fundamentales: Los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

Una reflexión importante que hace Amaya “*Una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es cómo un barco a la deriva, no tiene rumbo, ni dirección definida, no sabe para dónde va*”.

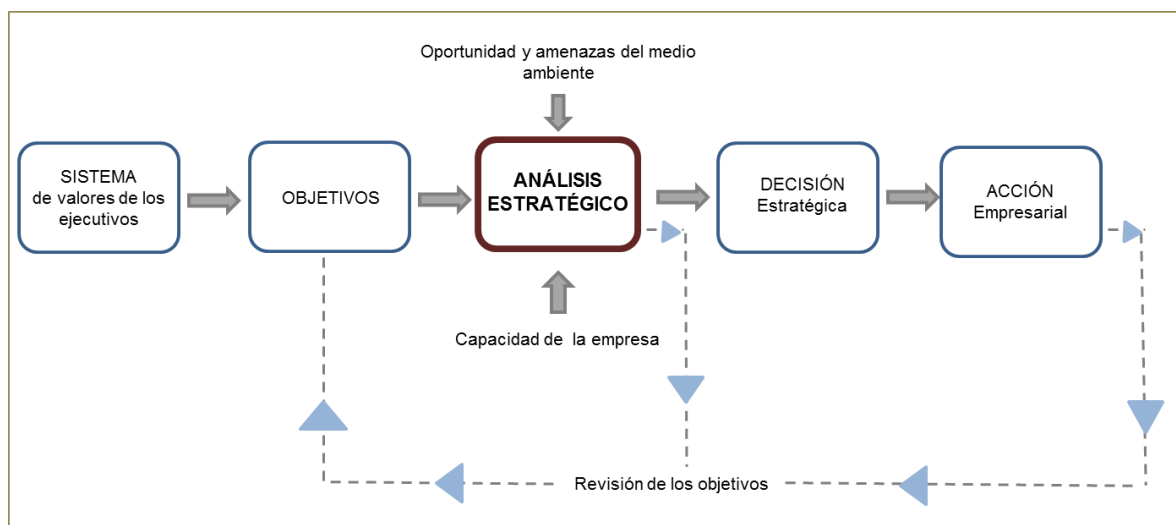
Por lo tanto, la planeación estratégica es un factor clave dentro de una empresa porque permite fijar la ruta a seguir para lograr los objetivos trazados. Es una planeación de alto nivel ya que se hace desde la visión de los estrategas – directivos, es a su vez sistemática e involucra a toda la organización, siendo este un factor importante porque jalona el actuar de todos los miembros de la empresa. (Amaya, 2005, p.13-14)

4.3.3 Análisis estratégico

Según Sallenave (2002) para explicar el análisis estratégico el interesado debe ubicarse en el siguiente contexto que se observa a continuación:

Figura 1.

Planeación estratégica



Fuente: SALLENAVE, Jean Paul, 2002. Pág. 221

El autor menciona que el enfoque estratégico se puede resumir en tres preguntas fundamentales:

i) ¿Dónde estamos?, ii) ¿A dónde queremos ir? y iii) ¿Cómo llegar allá? las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera sugiere que debe tomarse una decisión. El análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica.

A partir de la figura 1, se observa que el análisis estratégico permite identificar las oportunidades y amenazas del medio ambiente, entendiéndose este por los factores externos que rodean a la empresa. A su vez, permite establecer la capacidad que tiene la empresa para su operación, todo este ejercicio genera que el nivel directivo haga una revisión de los objetivos, por lo tanto el análisis estratégico debe ser revisado periódicamente, con el fin de que brinde la situación presente de la organización, para una adecuada toma de decisiones estratégicas que lleven a la acción empresarial. (Sallenave, 2002, p. 221)

El análisis estratégico a partir del cual la organización revisa los objetivos y formula las estrategias a seguir (Abell, 1980; Barksdale y Harris, 1982 citado por Campos Climent Vanessa, 2014)² incluye un **diagnóstico** de la situación actual y un **pronóstico** de la situación futura de la misma, por lo cual también es conocido como **análisis situacional**.

² CAMPOS CLIMENT, Vanessa y otros. El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. AEDEM. Elsevier España, 2014. Vol. 3, No. 2, Pág. 72-81.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles que se observan en la figura 2: el diagnóstico del macroentorno o global, del microentorno, e interno de la organización.

Figura 2.

Diagnóstico estratégico



Fuente: Adaptado de Paz y Gino, 2011. Pág. 5

El mencionado diagnóstico se puede llevar a cabo utilizando diferentes tipos de herramientas de análisis, entre las cuales se incluyen las siguientes como las más conocidas: Análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, análisis con expertos, prospectivos y pronósticos de la situación futura.

El análisis PESTEL es utilizado para analizar y supervisar los factores ambientales del macroentorno externo, que generalmente están fuera del control de las empresas, pero que

tienen impacto en ellas, tales como: el Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), ambiental (E – Environmental) y Legal (L)³.

El resultado de este diagnóstico se usa para identificar amenazas y debilidades posteriormente en un análisis DOFA.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta propuesta por Michael Porter cuando era docente de Harvard, en 1979 a través de la cual se conoce el grado de competencia que existe en el sector o industria donde participa la organización. Es decir, el microentorno externo y que sirve de base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Según Porter (1985),.

El dividir una industria en estas cinco fuerzas (que además, según el autor, existen en todo tipo de industria) permite lograr un mejor análisis del grado de competencia de ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas. Estas fuerzas, son⁴:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.

³ COLLINS, Rob. A graphical method for exploring the business environment. 2010. Versión 8. Pp. 2-18.

⁴ Feria Online. Sistemasvirtuales.com. Comercio Exterior. La Estrategia Competitiva. Pp. 3-5. <http://www.educaguia.com/Biblioteca/apuntesde/comercio/extrategiacompetitiva.pdf>

5. Poder de negociación de los consumidores.

Por su parte el diagnóstico interno de la organización, que tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas se usa para establecer a partir de allí las principales fortalezas y debilidades de la misma. Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión.

Para la realización del diagnóstico interno se deben evaluar los recursos de la organización.

Los diagnósticos para el macro y micro entorno actual (con las herramientas mencionadas), así como para el entorno interno, se realizan también para el futuro.

Este pronóstico de la situación futura se realiza para mostrar tendencias que suelen ser acompañadas de escenarios y prospectivas futuras. Algunas de las técnicas que se usan para realizar los pronósticos son las siguientes: Análisis de series de tiempo, análisis históricos, promedios móviles, y regresiones lineales, para las cuales se aplican métodos de tipo cuantitativo; también el Delphi, las tormentas de ideas y otras técnicas con expertos, que son cualitativas.

Una vez se han realizado tanto los diagnósticos como los pronósticos de la organización en sus diferentes entornos (macro, micro y al interior de la organización), se procede a realizar el análisis situacional base para el direccionamiento estratégico. La herramienta más común para realizarlo es el Análisis DOFA.

El análisis DOFA consiste en una matriz de cuatro entradas en la que se registran y evalúan los aspectos internos (Debilidades y Fortalezas) y los aspectos externos (Amenazas y Oportunidades) de la organización, a través de la cual se examina la situación real en que se encuentra una organización y se determina la influencia de las variables del entorno en relación con las capacidades estratégicas de una organización (Wenerfelt, 1984; Grant, 1991) y de sus competidores (Dealtry, 1992; Wheelan y Hunger, 1998; Ulrich y Lake, 1990). A partir de ella se determinan las posibles “acciones estratégicas adecuadas para enfrentarse a los retos que plantea el entorno” (Campos y otros, 2014)⁵, por lo que ésta hace parte del análisis situacional conjuntamente con el análisis del mercado y el análisis competitivo⁶.

Para varios estudiosos del tema (Cornelis A. Kluyver y Henry Hwang, citados por Pulido, María, 1994, p.11)⁷ el análisis situacional, más allá de ser una de las primeras etapas de la planeación estratégica, hace parte del pensamiento estratégico de las empresas ya que es usado por los líderes de las mismas “para crear una visión para su organización y unos claros y concisos cimientos para comprender su visión”. Además, porque ayuda a generar valor para los clientes y constituye una base de la ventaja competitiva; así como insumo para “descubrir nuevas e imaginativas estrategias que cambien las reglas del juego competitivo”.

⁵ CAMPOS CLIMENT, Vanessa y otros. El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. AEDM. Elsevier España, 2014. Vol. 3, No. 2, Pág. 73.

⁶ DURANT, Will. The Situation Situational Analysis. Think, Plan, Prosper. Pág- 34.

⁷ PULIDO RIVEROS, María Bibiana. Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría. Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Colombia, 2012.

Lo anterior, debido a la posibilidad de observar un panorama amplio que no sólo se concentra en lo interno, sino también en el entorno; los cuales si son permanentemente vigilados permiten anticiparse a los cambios y a realizar propuestas pertinentes para mantener las ventajas. De ahí la importancia de realizar un análisis situacional constante, permanente y concienzudo, sin importar el tipo de organización, el sector al cual pertenezca o la etapa de crecimiento en la que se encuentre la misma.

4.3.4 Institución de Educación Superior IES

Es importante revisar algunos aspectos del marco normativo que rige a las Instituciones de Educación Superior en Colombia.

Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior, en su artículo 1º, precisa que la educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

Artículo 6. Objetivos de la educación superior y de sus instituciones:

- a. Profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de la educación superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país;

- b. Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país;
- c. Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución;
- d. Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional;
- e. Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas;
- f. Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines;
- g. Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional, y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades;
- h. Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional;

- i. Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica, y
- j. Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

En el artículo 16 se precisa quienes son instituciones de educación superior y en los artículos 17, 18 y 19 las define, así:

- a. Instituciones técnicas profesionales: aquellas facultadas legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos propios de este nivel
- b. Instituciones universitarias, o, escuelas tecnológicas: aquellas facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización.
- c. Universidades: las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.

En la misma ley en el artículo 28, habla de la autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de función institucional.

A partir de esta revisión normativa las Instituciones de Educación Superior están reglamentadas para prestar su labor, sin embargo la misma ley proporciona autonomía, lo que permite que adopten métodos para prestar un servicio de calidad y sostenerse en el mercado educativo, dando cumplimiento al marco legal que las rige.

Por otra parte, revisando otros aspectos a destacar de la educación superior el artículo de Ospina y Sanabria (2010)⁸:

Expresa que la educación es uno de los pilares fundamentales del desarrollo de cualquier sociedad. Así, la educación superior tiene como función principal la formación de ciudadanos íntegros que sirvan al desarrollo de las organizaciones y la sociedad en general; en ella se debe fomentar la construcción de conocimiento (docencia) y la investigación científica (investigación) que generen impactos

⁸ OSPINA DÍAZ, Milton Ricardo; SANABRIA RANGEL, Pedro Emilio. Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión 2010, XVIII.

positivos en la sociedad y permitan la identificación de oportunidades para el desarrollo regional o nacional y para el beneficio de la comunidad (extensión – proyección social). Por supuesto, como parte de las múltiples dimensiones sociales, la universidad también debe ser el motor de desarrollo económico de las naciones, pero con la salvedad de que dicho desarrollo, y el conocimiento asociado a este, tenga sentido en términos de su apoyo al avance social y cultural de los pueblos y a su contribución en la reducción de las brechas sociales.

Otro aspecto que menciona el artículo son los documentos de política pública de Colombia, como el Plan Decenal de Educación 2006-2016, Visión Colombia II Centenario: 2019, documento 2009 año de la educación para la innovación y la competitividad desde la pertinencia, entre otros, que definen a la educación como:

“Un proceso de formación integral, pertinente y articulado con los contextos local, regional, nacional e internacional que desde la cultura, los saberes, la investigación, la ciencia, la tecnología y la producción, contribuye al justo desarrollo humano, sostenible y solidario, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colombianos, y alcanzar la paz, la reconciliación y la superación de la pobreza y la exclusión”.

Esta visión es importante porque la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior debe atender estos enfoques de política pública, y reconocer el aporte social que hacen para que el aparato productivo de un país crezca y se desarrolle a partir del conocimiento, investigación e innovación.

Un punto importante que el artículo de Ospina y Sanabria (2010) mencionan

es que la educación per se tiene la connotación de un servicio por el papel que tiene dentro de la sociedad en su conjunto y por su rol en la satisfacción de necesidades no asociadas a bienes tangibles.

Desde este punto de vista, la literatura menciona las particularidades intrínsecas a un servicio que permiten diferenciar a éste frente a un producto, se pueden citar la *intangibilidad* (un servicio no puede ser visto, sentido, olido ni escuchado antes de adquirirlo), la *heterogeneidad* (dos o más servicios pueden resultar parecidos pero nunca serán idénticos ni iguales), la *perecibilidad* (un servicio no puede ser almacenado), la *inseparabilidad* (la producción y el consumo se desarrollan de forma parcial o completamente paralelos) y la *ausencia de propiedad* (quienes contratan un servicio consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de una cosa, pero no se vuelven propietarios de él) (Definición.De).

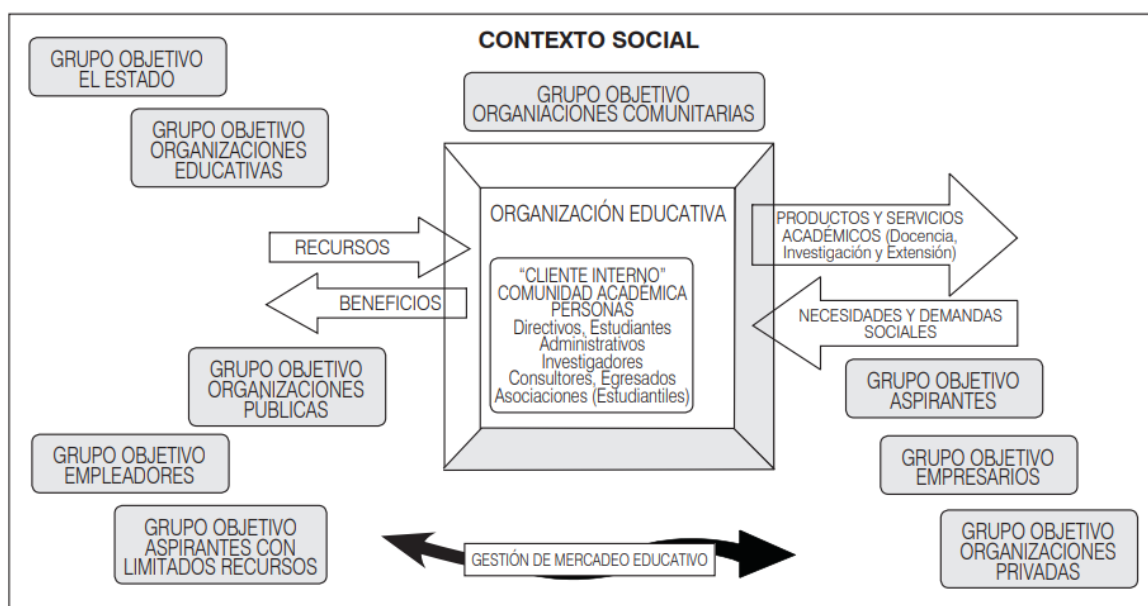
A demás se concluye con el aporte de Ospina y Sanabria que la educación superior es un servicio fundamental de orden público, es por esto que se debe diferenciar de otros servicios, por los resultados sociales que brinda al desarrollo de un país, por lo tanto las instituciones de educación superior requieren de una planeación estratégica en este sentido, es por esto que se requiere instrumentos de planeación estratégica definidos y diseñados para este tipo de instituciones.

Dentro del contexto de servicio, revisando el enfoque de mercadeo de servicios educativos, este brinda aspectos importantes que se deben tener en cuenta en el momento de realizar el

análisis estratégico, en la figura 3 se muestran los elementos de la gestión de mercadeo en organizaciones educativas.

Figura 3.

Elementos de la gestión de mercadeo en organizaciones educativas



Fuente: Ospina y Sanabria (2010)

4.3.5 Planeación educativa

De acuerdo con el aporte que Fernando Arias (n.d.) hace en el trabajo

“Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior” habla sobre la planeación educativa la cual se origina paralelamente a la necesidad de atender la demanda social de educación y de resolver los problemas de eficiencia de los servicios educativos, definiéndola como un proceso que busca anticiparse al futuro en materia educativa y que, mediante la

identificación de líneas de acción, determina los recursos y estrategias más apropiados para el logro de fines, objetivos y metas.

Dentro de las reflexiones que hace el autor señala que:

“La planeación le da a la educación la posibilidad de precisar el sentido de su actividad y su incidencia en el desarrollo del país. Este aspecto tiene particular importancia para las instituciones educativas de carácter privado”.

Arias en su trabajo indica que las actividades de planeación pueden organizarse de diferente forma en las múltiples instituciones educativas, dependiendo de la estructura interna de la misma, de su régimen jurídico, de los individuos que las conforman y, principalmente, del estilo de dirección que prevalece en ellas. Sin embargo, son tres las funciones básicas que debe realizar la persona o grupo encargado de la planeación independientemente de su organización. Estas son:

- 1) Función de información que consiste en reunir datos e información sobre la realidad educativa en que se mueve la institución, para que a partir de ellos se efectúe una toma de decisiones.

- 2) Función de coordinación que, con base en la información obtenida, elabora diferentes propuestas de acción aún de armonizar las tareas de planeación con el estilo de organización imperante en la institución.

3) Función de exploración que consiste en realizar estudios sobre los problemas que enfrenta la institución, su medio ambiente y el establecimiento de acciones concretas con el propósito de que la planeación sea normativa, integrada y adaptable al ritmo de cambio operante.

Así mismo, menciona las formas de planeación que predominan en las instituciones educativas:

- Planeación centrada en el director. Las decisiones son tomadas por el director de la institución, quien las da a conocer a toda la institución a través de los canales formales de comunicación y ejecución; así, la participación de los integrantes de la institución es escasa, o bien no muchos se integran al proceso de toma de decisiones.
- Planeación “diluida” en la organización. En esta, la actividad de planeación está integrada a lo largo de todos los niveles funcionales y por tanto se da una participación de todos sus integrantes, pero bajo un marco de referencia que previamente es delineado por el director.
- Planeación con una persona o grupo responsable. En este caso la persona, o grupo responsable, puede desempeñar sus funciones de tres maneras:
 1. Asesor del director.
 2. Asesor del director, involucrado en la toma de decisiones.

3. Asesor del director, involucrado en la toma de decisiones y responsable también de la ejecución de acciones concretas.

Bajo este contexto y a partir de los aportes de los autores mencionados anteriormente, se puede hablar de una planeación estratégica educativa diseñada para la prestación de un servicio de alta calidad, mediada por la responsabilidad social que esta labor conlleva, pero también “flexible y adaptativa a la esencia de cada institución”. (Arias, n.d.)

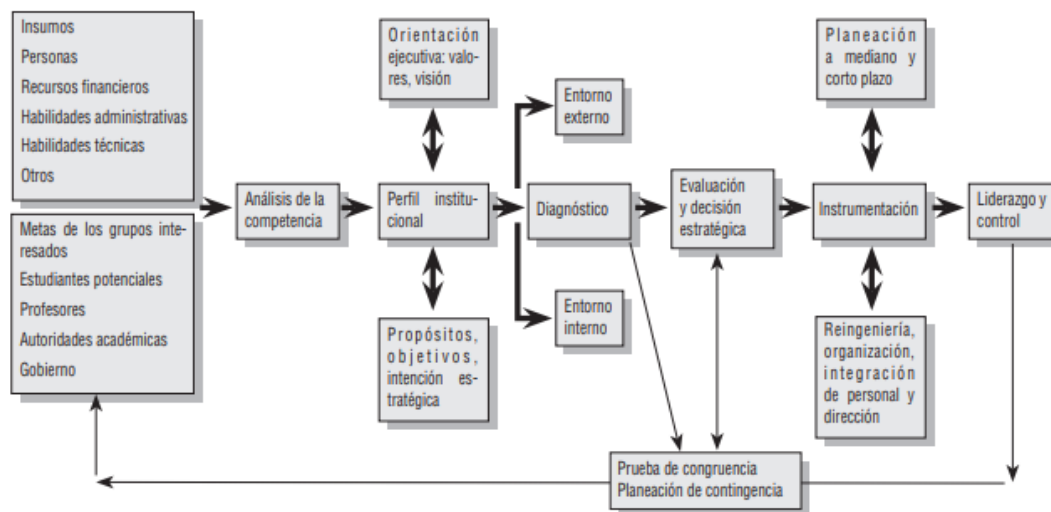
En el ámbito de la educación superior se aplican modelos convencionales de planeación estratégica los cuales son adaptados del Mercadeo y la Administración de otras industrias y sectores de la economía al sector propio.

En este sentido, instituciones como la Asociación Universitaria Iberoamericana reconocen la influencia de Koontz (1999) en el diseño de un modelo propuesto para el proceso para la planificación y pensamiento estratégico de la gestión de postgrados realizado con representantes de España, Colombia, Cuba, Bolivia, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, cuyo objetivo es ofrecer pautas y lineamientos generales para la utilización de herramientas de planeación estratégica en la gestión académica y administrativa de programas de postgrado y doctorado (AUIP, 2004)⁹, tal y como se observa en la figura 3 que muestra los elementos que se consideran básicos conceptualmente en dicho proceso:

⁹ JIMÉNEZ, Sonia; PERALTA, María. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), Junta de Castilla y León. Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Pautas y lineamientos generales No. 1.

Figura 4.

Modelo del proceso de planeación estratégica para educación superior de posgrados



Fuente: AUIP (2004), adaptado de Koontz (1999)

Adicionalmente, para el diagnóstico situacional o análisis estratégico aplican el análisis DOFA (también llamado FODA, TOWS, SWOT), para examinar los recursos internos, las capacidades institucionales y el análisis interno, así como la evaluación de factores externos positivos y negativos.

Como variación recurren al análisis de las variables específicas de una institución educativa en el análisis interno, relacionadas con factores académicos, científicos, de investigación y desarrollo, calidad, reputación e historia, además de las convencionales operativas, administrativas, recursos financieros, posicionamiento en el mercado, comunicaciones.

Así mismo, propician el ejercicio del diagnóstico y el análisis estratégico a través de un trabajo colaborativo, en el que participan tanto profesores, como alumnos potenciales de los programas, directivos, empleadores que pueden estar involucrados en la creación y puesta en marcha de nuevos programas de postgrado, en el diseño de estrategias de mejoramiento para programas existentes.

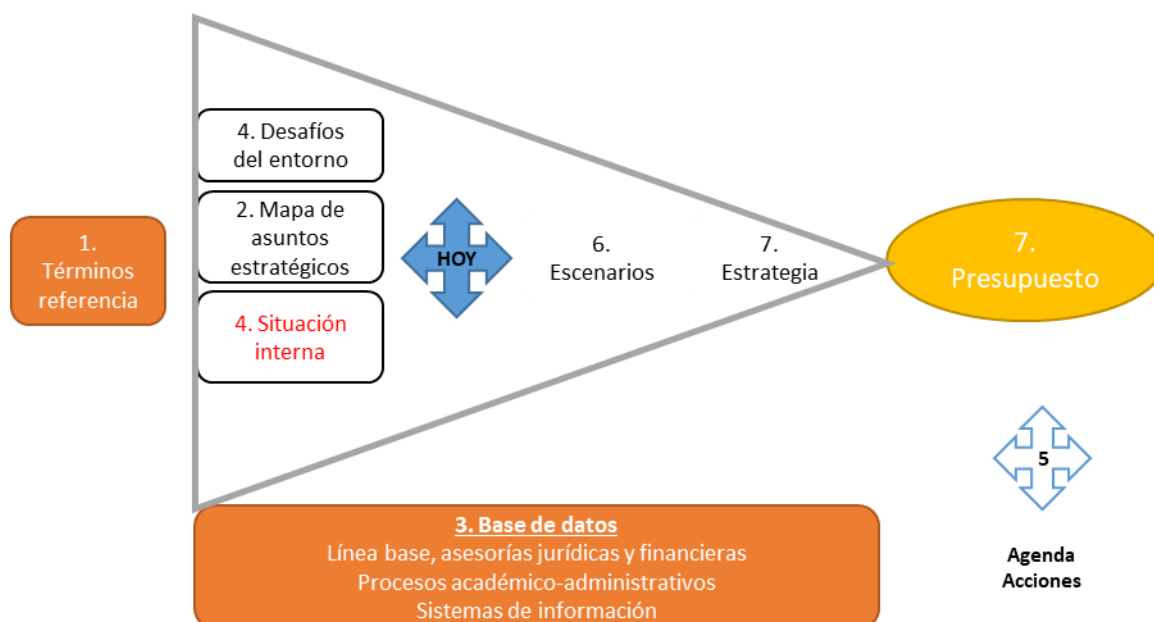
Por último, para el pronóstico y la planificación en sí, consideran la técnica de construcción de escenarios.

Por otro lado, en el sector oficial, un caso de planeación estratégica universitaria es el de la Universidad del Valle (2007)¹⁰ en el que se evidencia también la aplicación del proceso de razonamiento y análisis estratégico como parte del pensamiento estratégico. Es decir, en un modelo que incluye de siete fases, que inicia con los Términos de referencia o expectativas y necesidades, seguida de unos Desafíos determinados en el entorno, un Mapa de asuntos estratégicos, y una sistematización, que incluye un análisis cuantitativo de la Situación interna de la institución como parte del análisis estratégico. Adicionalmente, se observa la aplicación de técnicas cuantitativas de análisis, juicio de expertos para el análisis de las variables del macroentorno, ejercicios participativos de análisis, jornadas de reflexión y la aplicación del método de escenarios para la planeación estratégica, el diseño de la agenda de acciones y el plan de desarrollo estratégico, tal como se muestra en la figura 5.

¹⁰ ZAPATA DOMÍNGUEZ, Alvaro y otros. Planeación Estratégica Universitaria – El Caso de la Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. 2007.

Figura 5.

Modelo del proceso de planeación estratégica adoptado por una institución de educación superior pública en Colombia



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle (2007)

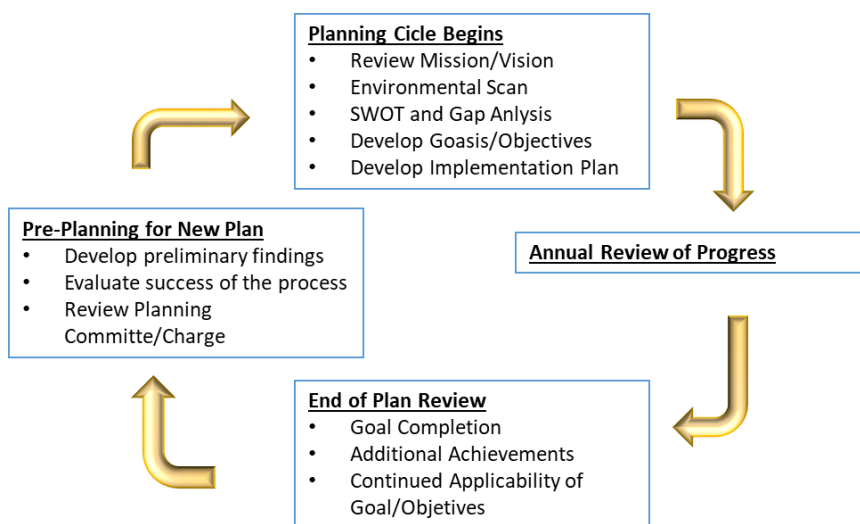
De otro lado, la Sociedad para la planificación universitaria preparó una guía práctica para la planeación estratégica en educación superior (2012)¹¹ que incluye los componentes de la

¹¹ HINTON, Karen E. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. Society for College and University Planning. 2012. Pp. 7-45.

planeación, las directrices de su gestión y un modelo para el desarrollo, implementación y revisión del proceso de planeación anual, que incluye, en el ciclo inicial, la revisión de la Misión y la Visión, el diagnóstico de los entornos, así como la aplicación del DOFA como herramienta de análisis y determinación de oportunidades y amenazas en las instituciones. En el documento se resalta además, la importancia de realizar no solo el diagnóstico externo, sino interno dado el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo del plan estratégico por considerarse único en cada institución. Así mismo, la importancia del desarrollo de una cultura de la planeación y del pensamiento estratégico, así como la gestión del plan estratégico, a niveles táctico y operativo también. Ver figura 6.

Figura 6.

Modelo para el desarrollo, implementación y revisión del proceso de planeación en Educación Superior



Fuente: Society for College and University Planning (2012)

Aunque los procesos y los modelos varían entre instituciones de educación superior, se coincide en que el proceso de planeación estratégica es un asunto colectivo que comienza con las expectativas e intereses de los stakeholders, así como la alta importancia que se le da a la realización de investigaciones periódicas, exhaustivas, juiciosas y pertinentes sobre la situación de las instituciones con relación a sus diferentes entornos y fuerzas, son cruciales para el diagnóstico, pronóstico y análisis situacional base para el direccionamiento estratégico exitoso¹².

5. Hipótesis

Dado que la presente investigación tiene un enfoque Cualitativo no se establecen o sugieren hipótesis a priori y aquellas que surgieron conforme se recolectó y analizó la información a lo largo del estudio así como derivadas de los resultados de toda la investigación se incluyen en las conclusiones.

6. Diseño Metodológico

A partir de la naturaleza del problema, de las preguntas que surgen de éste y con el fin de lograr los objetivos planteados, se diseñó la presente investigación que se abordó de la siguiente forma:

6.1. Metodología

¹² HANOVER RESEARCH, Report. Strategic Planning in Higher Education – Best Practices and Benchmarking. Academy Administration Practice. 2013. Pp. 4, 17.

Se realizó una investigación Cualitativa. No solo porque la naturaleza del problema no se ajusta a medidas de tipo cuantitativo, sino por la necesidad de comprender el proceso de estudio de una manera más específica, apropiada y correcta, ya que la información general disponible acerca de la planeación estratégica y análisis situacional en general, no se encuentra enfocada específicamente en el sector educativo, y por lo tanto es probable que sea sesgada o imprecisa. Así mismo, porque como consecuencia de lo anterior y para cumplir el objetivo de investigación, existe era preciso describir el proceso y desarrollar un concepto más claro, y con un enfoque más directo y preciso.

6.2. Tipo de investigación

La investigación tuvo un alcance Exploratorio que permitió a los investigadores aproximarse al problema y explorar los métodos que se usan en el proceso de planeación en el sector de la educación superior y contrastarlo con otros sectores para describirlo y comprenderlo de una manera más específica.

6.3. Diseño

Se recurrió a la revisión de documental de datos previos, pero también a la investigación de campo o datos directos de los implicados o responsables del proceso de planeación estratégica de instituciones de educación superior.

6.3.1. Población, marco muestral, muestra y muestreo.

Dado que el estudio pretendía descubrir un método aplicable específicamente al proceso de planeación estratégica en instituciones de educación superior en Colombia la población constituía precisamente el conjunto de estas instituciones, sean públicas o privadas, a nivel nacional.

Con el fin de delimitar la muestra, se consideraron solamente instituciones de educación superior privadas. Esto es 101 IES que cumplen con estas características.

Para realizar la investigación de campo o de fuente primaria se enfocó en tres instituciones específicas. Dado el carácter cualitativo y exploratorio de la investigación éstas instituciones fueron seleccionadas “por conveniencia”.

6.3.2. Técnica y procedimiento de recolección

Para recabar la información de la fuente secundaria, inicialmente, se realizó una revisión de documentos electrónicos y físicos disponibles relacionados con el problema de investigación; a nivel conceptual, pero también aplicado. Es decir de investigaciones sobre el tema y relacionados con los procesos de planeación en las instituciones de educación superior privadas a nivel nacional y con especial énfasis en aquellas seleccionadas como muestra. En específico, se revisaron los planes de desarrollo institucional y documentos relacionados que estuviesen publicados en las páginas Web de las 101 instituciones privadas que se registraban como activas en las bases de datos de SNIES del Ministerio de Educación

Nacional, en ese momento. Para consignar la información de interés sobre el plan de desarrollo y el análisis situacional de cada institución consultada, se utilizó la hoja de registro que se presenta en Anexo A.

Adicionalmente, con el fin de recolectar la información de la fuente primaria, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas instituciones. Para la realización de las entrevistas a profundidad, se efectuaron aproximaciones a las áreas encargadas de planeación estratégica de diferentes instituciones privadas con sede principal en la ciudad de Bogotá y a partir de dicha gestión, se realizaron las 3 entrevistas planeadas, con altos directivos encargados de los procesos de planeación en las siguientes IES que se llevaron a cabo a partir de la aplicación de la Guía correspondiente (ver Anexo B): Corporación Universitaria Unitec, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS), Fundación Universitaria Panamericana (UNIPANAMERICANA).

Figura 7.

Descripción de las instituciones de educación superior entrevistadas.



IES con 40 años de trayectoria. Cuenta con 30 programas de formación entre Pregrado, Posgrado; a nivel Tecnológico, Profesional y Especialización, y con metodologías presencial y virtual.

Según su página Web el Plan de Desarrollo Institucional actual 2016 – 2020 persigue 5 lineamientos estratégicos: el crecimiento con calidad académica, el convertirse en referentes en las industrias creativas, el emprendimiento y liderazgo como sello institucional; la sostenibilidad financiera y la excelencia en el servicio. Además, se enfoca 5 perspectivas: Procesos internos, aprendizaje y crecimiento, Comunidad y Mercado, impacto social e impacto financiero.

<https://www.unitec.edu.co/content/plan-de-desarrollo-institucional>



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DE CIENCIAS DE LA SALUD
FUCS

IES con 42 años de trayectoria. Cuenta con 44 programas de formación entre Pregrado, Posgrado; a nivel Técnico, Tecnológico, Profesional, Especialización y Maestría y 3 sedes a nivel nacional.

Según su página Web el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional actual 2016 – 2019 contempla 5 perspectivas básicas: impacto social, comunidad universitaria, aprendizaje y crecimiento, sostenibilidad financiera y excelencia de procesos.

<https://www.fucsalud.edu.co/themes/custom/fucs/images/documentos-FUCS/PED-2016-2019.pdf>



compensar
unipanamericana
fundación universitaria

IES con 42 años de trayectoria. Cuenta con 21 programas de formación entre Pregrado, Posgrado; a nivel Técnico, Tecnológico, Profesional y Especialización, y con metodologías presencial y virtual.

En su página Web no aparece publicado su Plan de Desarrollo Institucional, pero su Visión está proyectada para 2023. Hace parte del portafolio de negocios de Compensar conjuntamente con empresas de Salud, Bienestar y subsidios (Caja de Compensación), Hotelaría, Eventos, Recreación, Alimentos, Catering para eventos, Agencia de Viajes, Seguros, Agencia de Empleo, y la Cooperativa Unimos.

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo C de incluyen los principales componentes de la filosofía organizacional de estas tres IES. Es decir, su misión, visión y valores institucionales actuales.

6.3.3. Instrumentos

Para la fase de recolección de información documental de fuente secundaria se utilizó un registro de información (ver anexo A) prediseñado, y para la realización de las entrevistas semi-estructuradas, se aplicó una guía predeterminada (ver anexo B).

7. Resultados

7.1. Resultados revisión conceptual

A partir de la revisión conceptual se pudo dar respuesta a algunas de las preguntas de investigación, como es el caso de si es o no importante contar con un método que sirva de guía para el proceso del análisis estratégico dirigido y aplicado a las IES, teniendo en cuenta que la planeación estratégica. En este sentido se encontró que algunos autores como Arias Fernando (UNAM)¹³ consideran que dado que el proceso es un pilar fundamental que debe poner en marcha el nivel directivo de toda IES, contar con un método guía es también pertinente y muy necesario.

La guía permite recolectar información de manera organizada, relevante y actual necesaria para la construcción de la planeación estratégica de las instituciones, teniendo en cuenta como indica el autor Arias, el medio ambiente en el que se desempeñan las IES está en constante cambio, lo que hace que se esté revisando continuamente la estrategia de las instituciones, para generar escenarios de largo plazo, dejando la improvisación que se puede dar por no conocer hacia dónde va la educación del país y aun a nivel internacional.

Adicionalmente, definir el rumbo que debe tomar una empresa es importante para el logro de los objetivos, es por ello que es fundamental realizar el análisis estratégico, ya que con

¹³ ARIAS, Fernando. Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

éste se logra tener la máxima información para la toma de decisiones¹⁴, por esta razón es el primer paso que se lleva a cabo en el direccionamiento estratégico.

Por lo tanto, dentro del análisis estratégico se deben tener en cuenta los conceptos, que son aplicados a diferentes tipos de empresa, sin embargo, también se aplica a las IES, como son el análisis del entorno donde se identifican oportunidades y amenazas, luego se hace un análisis interno donde se identifican fortalezas y debilidades¹⁵, realizando un análisis de diferentes variables de acuerdo con la perspectiva que se analice.

Po otro lado al investigar el tipo de variables que se aplican en el análisis situacional, se encontró que, de acuerdo con el trabajo de investigación de (SAINZ, Antonio)¹⁶ el análisis estratégico es un elemento de la toma de decisiones y busca demostrar que es una metodología aplicable a cualquier tipo de organización, para lo cual se han definido dos grupos de variables por el grado de control que tiene el sujeto decisor de una empresa, si es escaso o bajo se denominarán externas y si es alto se denominarán internas, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.

VARIABLES utilizadas en las organizaciones

| VARIABLES EXTERNAS | VARIABLES INTERNAS |
|-----------------------------|---------------------------|
| Generales - Factores | · Estructura Organizativa |

¹⁴ SAINZ, Antonio. El análisis estratégico: la empresa y el entorno. Universidad de Alcalá de Henares. 1993. Pp. 1-2.

¹⁵ VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel. Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. 2016. Pp. 201-202.

¹⁶ (SAINZ, Antonio. 1993a)

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> · Sociales · Económicos · Tecnológicos · Político-legales <p><u>Específicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Amenazas de ingreso · Competencia actual · Productos sustitutivos · Poder negociador de los clientes · Poder negociador de los proveedores | <ul style="list-style-type: none"> · Tecnología · Cultura organizacional · Innovación · Antigüedad y tamaño · Estructura de propiedad y poder |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

El autor precisa que el análisis externo se realiza teniendo en cuenta “el grado, importancia o cercanía de la influencia en el proceso de obtención de la rentabilidad o de la consecución de los objetivos”, teniendo en cuenta que estas variables pueden ser muy específicas para cada empresa, el autor indica que la mejor forma de limitarlo y aplicarlo a cualquier empresa es el criterio de agrupación de empresas, para el caso es agrupar por sector, identificado éste, se agrupan las variables en dos grupos general y específico, como se muestra en la tabla 4.

Con el análisis externo general se analizan unas variables con influencia en la empresa menos intensa, pero el análisis externo específico la influencia será más cercana a la empresa de un determinado sector.

Identificadas las variables utilizadas en el análisis estratégico de una organización y con el fin de identificar las variables aplicables a una IES, se tomó como referencia dos trabajos de investigación en primera instancia el trabajo Análisis estratégico de una universidad basado

en el enfoque por procesos (VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel)¹⁷, y en segundo lugar el trabajo Un modelo propositivo de planeación estratégica para Instituciones educativas privadas de nivel superior (ARIAS CASTAÑEDA, Fernando)¹⁸.

EL primer trabajo tiene como objetivo de socializar un procedimiento que contribuye a fortalecer la gestión por procesos en la dirección de una Universidad desde el componente estratégico. Con base en este estudio el análisis estratégico se realiza con un enfoque por procesos, integrando la gestión por procesos y los criterios de los patrones de calidad de la Educación Superior. Para lo cual se hace un análisis externo teniendo en cuenta una clasificación de variables y la definición de variables del entorno, donde se analiza el grado de influencia de las variables en la gestión de la Universidad. Así mismo, se realiza un análisis interno donde se tiene en cuenta el análisis de las capacidades de la Universidad para administrar sus procesos y los requerimientos de los patrones de calidad de la Educación Superior, este análisis mira el desempeño de las capacidades de la universidad. A continuación, se prestan las variables por tipo de análisis, así:

Tabla 4.

Variables utilizadas para una IES

¹⁷ VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel. Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. 2016. Pp. 201-202.

¹⁸ ARIAS, Fernando. Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

| ANÁLISIS EXTERNO | ANÁLISIS INTERNO |
|--|---|
| <p><u>Clasificación /variables macro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Social cultural · Económico · Tecnológico · Político legal · Ecológico <p><u>Variables de entorno micro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Rol de la ciudadanía en la vida política y económica. · Inestabilidad política administrativa y de gobernabilidad. · Integración distrital-nacional. · Existencia de carreras afines en la región. · Aseguramiento de la calidad. · Ausencia de involucramiento social (sector productivo- académico). · Intercambio cultural. · Expedición del reglamento de escalafón docente e investigadores en los actuales términos. · Los convenios interinstitucionales. · Insuficiente mano de obra calificada en la región. · Fondos internacionales para proyectos de investigación. · Carencia de fuentes de trabajo. · Becas otorgadas. · Plazos establecidos en los reglamentos de la ley de educación superior. | <p><u>Criterios de los patrones de calidad de la educación superior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Organización · Academia · Investigación · Vinculación · Infraestructura · Estudiantes <p><u>Procesos internos /funciones sustantivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Académico · Investigación y posgrado · Gestión de recursos humanos · Infraestructura |

Fuente: Elaboración propia.

El segundo trabajo de investigación analizado busca construir una síntesis de conocimiento sobre planeación estratégica, con el propósito de que sea útil a las instituciones de educación superior de carácter privado para sus actividades de planeación, especialmente a nivel estratégico, a partir de diseñar un modelo propositivo de planeación de estratégica para este tipo de instituciones.

En este sentido el modelo planteado abarca diferentes pasos para el que a tañe al estudio, análisis estratégico se realiza el diagnóstico del entorno con el cual se pretende conocer los

riesgos y oportunidades próximas a la institución y un análisis integral de la organización, mediante el cual se busca establecer las fuerzas y debilidades de la institución, en cada uno de los análisis se identifican las variables que se deben tener en cuenta, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 5.

Variables utilizadas para una IES

| DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO (Análisis externo) | ANÁLISIS INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN (Análisis interno) |
|---|---|
| <p><u>Condicionantes ambientales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Costo de la vida · Crecimiento demográfico (Nacional, regional, por zonas). · Composición y evaluación de los estratos socioeconómicos · Situación económica general: (Nacional, internacional). · Reglamentos y decretos. · Planes y programas. <p><u>Relaciones de demanda directa e indirecta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Mercado: potencial y actual · Preferencias de los demandantes · Localización geográfica de la demanda · Comportamiento de los demandantes <p><u>Penetración e imagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Posición de mercado · Imagen institucional. · Distribución de egresados. · Eventos organizados. · Eventos participados. <p><u>Prospectiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Incremento potencial de la demanda. · Movimientos migratorios en el nivel local y sus tendencias. · Comportamiento esperado de la competencia. | <p><u>Productividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Rendimiento del personal (académico, no académico). · Asistencia de alumnos. · Aprobación y reprobación (por escuelas y por semestre). · Deserción. · Evaluación de maestros. · Cumplimiento de programas. <p><u>Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Rotación por áreas académicas y por escuelas. · Ausentismo. · Nivel de preparación académica. · Actualización y desarrollo. · Sueldos y prestaciones. · Incentivos. <p><u>Recursos financieros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Aplicaciones presupuestales por escuelas. · Rentabilidad del servicio por escuelas. · Determinación de liquidez, solvencia y estabilidad. · Retorno de la inversión. · Amortización per cápita · Estructura y evaluación del crédito educativo. · Estímulos fiscales y económicos. · Financiamiento. |

| DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO (Análisis externo) | ANÁLISIS INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN (Análisis interno) |
|---|--|
| Comportamiento esperado de las condicionantes ambientales. | <u>Recursos materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> · Condiciones del mobiliario. · Condiciones del inmueble. · Mantenimiento general. · Inventarios. · Instalaciones y equipos. |

Fuente: Elaboración propia.

Tomando el referente de las organizaciones y los trabajos asociados a las IES, para el análisis estratégico de una IES, se puede concluir que se debe realizar el análisis externo e interno de la institución, lo que hace el instrumento aplicable a estas instituciones es la definición de las variables que se van a analizar, siendo esto el factor diferenciador de la metodología.

Dentro del proceso de análisis estratégico es relevante que la institución de educación superior, establezca el contexto propio del sector en el que se encuentra, para lo cual debe tener presente aspectos como el desarrollo del país, de la región, planes nacionales de desarrollo, política pública de educación, población, entre otros¹⁹, esto permitirá definir con mayor claridad las variables que se deben definir para llevar a cabo el análisis externo e interno de la Institución.

¹⁹ ALMUIÑAS RIVERO, José Luis y GALARZA LÓPEZ, Judith. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 72-97.

Un punto importante que tocan los autores (ALMUIÑAS RIVERO, José Luis y GALARZA LÓPEZ, Judith. (2012) sobre lo que significa dirigir estratégicamente una universidad es:

(a) concebir su desarrollo futuro tomando conciencia de las condiciones turbulentas que existen en el entorno, intentando evaluar los cambios que se producen en él y salir a su encuentro (sistema abierto); (b) priorizar los factores externos con relación a los internos, dando importancia también a los principales usuarios de los resultados institucionales y a los aliados estratégicos que puedan apoyar el cumplimiento de su misión; (c) asumir una actitud proactiva y emprendedora, combinando lo formal, la intuición y la creatividad, con un enfoque de futuro fundamentado y más realista; y (d), estar conscientes de que no basta con diseñar la proyección estratégica institucional, sino que también es importante hacerla realidad a través de acciones que favorezcan el cambio o que enfrenten la resistencia interna, o sea se concibe como un sistema que integra la formulación, la implementación y el control de la Estrategia.

Definidas las variables es importante identificar las fuentes de información para el proceso de análisis, en este caso y de acuerdo con lo señalado por VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel²⁰, se propone realizar ejercicios grupales con la alta dirección de la universidad, con el fin de que estos califiquen influencia de las variables del entorno a la universidad y desempeño de las capacidades de la universidad.

²⁰ VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel. Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. 2016. Pp. 201-202.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Asociación Universitaria Iberoamericana (AUIP, 2004)²¹, se podría deducir que las fuentes de información provienen de un trabajo colaborativo, en el que intervienen profesores, alumnos potenciales de los programas, directivos, empleadores que pueden estar involucrados en la creación y puesta en marcha de nuevos programas de postgrado y en el diseño de estrategias de mejoramiento para programas existentes.

Revisando los trabajos de investigación mencionados anteriormente, el autor Fernando Arias (n.d.) en el trabajo indica que las actividades de planeación pueden organizarse de diferentes formas teniendo en cuenta estructura interna, régimen jurídico, individuos que las conforman y estilo de dirección que prevalece en ellas. Sin embargo, son tres las funciones básicas que debe realizar la persona o grupo encargado de la planeación independientemente de su organización. Estas son:

- 1) Función de información que consiste en reunir datos e información sobre la realidad educativa en que se mueve la institución, para que a partir de ellos se efectúe una toma de decisiones.

²¹ JIMÉNEZ, Sonia; PERALTA, María. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), Junta de Castilla y León. Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Pautas y lineamientos generales No. 1.

2) Función de coordinación que, con base en la información obtenida, elabora diferentes propuestas de acción aún de armonizar las tareas de planeación con el estilo de organización imperante en la institución.

3) Función de exploración que consiste en realizar estudios sobre los problemas que enfrenta la institución, su medio ambiente y el establecimiento de acciones concretas con el propósito de que la planeación sea normativa, integrada y adaptable al ritmo de cambio operante.

Frente a lo anterior se puede reflexionar que hay una libertad en relación con las formas de recolección de información como por ejemplo reunión con la alta dirección, informes de gestión realizados por la institución, encuestas, benchmarking, entre otros, pero teniendo presente las funciones que debe tener la persona o grupo encargado del tema.

Dentro de la revisión efectuada se identificaron las siguientes herramientas que se emplean para realizar el análisis estratégico tanto en las organizaciones, como en las instituciones de educación superior, así:

- Análisis PESTEL es utilizado para analizar y supervisar los factores ambientales del macroentorno externo, que generalmente están fuera del control de las empresas, pero que tienen impacto en ellas, tales como: el Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), ambiental (E – Environmental) y Legal (L)²².

²² COLLINS, Rob. A graphical method for exploring the business environment. 2010. Versión 8. Pp. 2-18.

- Análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta a través de la cual se conoce el grado de competencia que existe en el sector o industria donde participa la organización. Es decir, el microentorno externo y que sirve de base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

- Análisis DOFA (también llamado FODA, TOWS, SWOT), que permite analizar los recursos internos, las capacidades institucionales y el análisis interno, así como la evaluación de factores externos positivos y negativos. Basado en el Asociación Universitaria Iberoamericana (AUIP, 2004)²³.

- Análisis de la influencia de las variables del entorno a la universidad y análisis del desempeño de las capacidades de la universidad, estos análisis se llevan a cabo en matrices en las cuales se califica cada una de las variables (VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel ²⁴).

Analizadas las herramientas para establecer el análisis estratégico de una IES se puede realizar una combinación de estas para que el instrumento quede más sólido en el proceso de recolección y análisis de la información.

²³ JIMÉNEZ, Sonia; PERALTA, María. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), Junta de Castilla y León. Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Pautas y lineamientos generales No. 1.

²⁴ VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel. Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. 2016. Pp. 201-202.

7.2. Resultados pesquisa de planes de desarrollo publicados por las IES

A partir de la revisión de las páginas Web de las 101 instituciones educativas privadas que hay actualmente en Colombia, registradas en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior. (SNIES) y vigiladas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y clasificadas según su carácter académico como institución técnica profesional, institución tecnológica, institución universitaria/escuela tecnológica, y universidad; se realizaron los siguientes hallazgos:

Del total de IES privadas (101) solo 34 tienen publicados documentos relacionados con su plan de desarrollo en su página Web (34%).

A partir de su clasificación, la mayor parte de las IES privadas son Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y de este grupo se encuentran más documentos de planeación estratégica publicados a través de sus sitios Web en relación con el total de IES.

Tabla 6.

IES privadas y proporción que cuenta con un PDI formal publicado

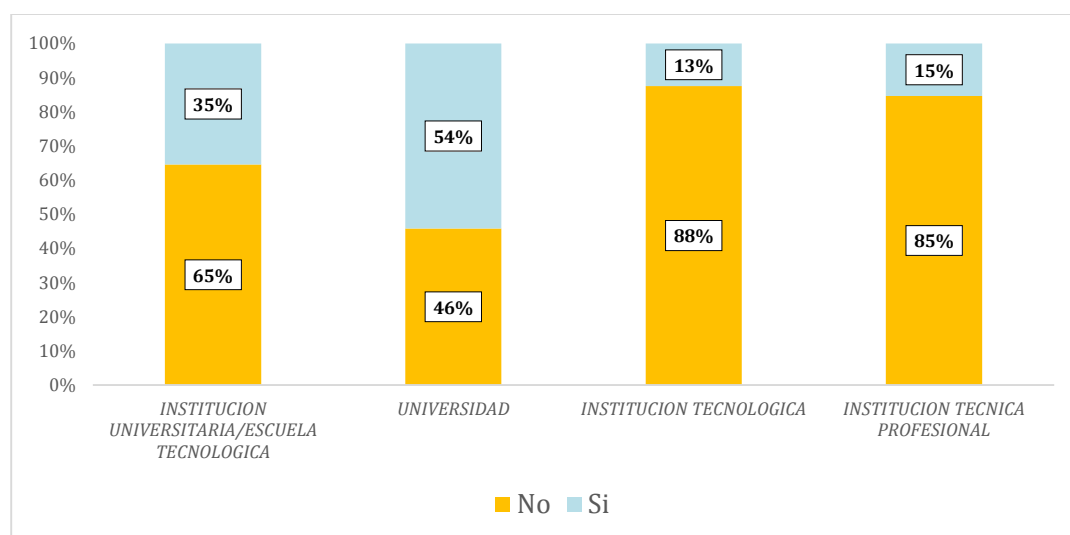
| Carácter de la IES | Cantidad | Frecuencia | PDI publicado | Frecuencia |
|---|------------|-------------|---------------|-------------|
| Institución técnica profesional | 13 | 13% | 2 | 6% |
| Institución tecnológica | 16 | 16% | 2 | 6% |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | 48 | 48% | 17 | 50% |
| Universidad | 24 | 24% | 13 | 38% |
| Totales | 101 | 100% | 34 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

Proporcionalmente, las instituciones definidas con carácter académico universitario y escuela tecnológica son las que más cuentan con un plan de desarrollo institucional formal publicado, mientras que entre las Instituciones universitarias/escuelas tecnológicas el 65% y entre las universidades el 54%.

Gráfica 1.

Instituciones según carácter académico que publican el PDI en sus páginas Web



Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior, la **muestra** para el análisis de los documentos que den cuenta de la planeación estratégica de las instituciones es del 34% del total de IES privadas (34 IES).

Entre las IES que tienen publicado su PDI o documento con la planeación estratégica, se observa que el 56% lo elabora para un período de 5 años, el 18% para 4, el 9% para 10 o 6 años y el 6% para 7, así como el 3% para 9 años de duración.

Tabla 7.

Periodicidad del PDI de las instituciones

| Periodicidad del PDI | Instituciones | Porcentaje |
|----------------------|---------------|-------------|
| 5 - Años | 19 | 56% |
| 4 - Años | 6 | 18% |
| 10 - Años | 3 | 9% |
| 6 - Años | 3 | 9% |
| 7 - Años | 2 | 6% |
| 9 - Años | 1 | 3% |
| Total general | 34 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se observa que en el 65% de los casos, el nivel de los involucrados en la elaboración del PDI corresponde a la alta dirección, mientras que más de la mitad, el 79% de las IES que publican su plan, mencionan de alguna manera el proceso, técnicas o métodos que siguen para la de elaboración del mismo. Sin embargo, lo hacen indistintamente sin diferenciar cuáles usan para el análisis situacional o para el diseño de la estrategia.

Adicionalmente, se evidencia que el 47% de las instituciones que publican el PDI mencionan la realización de un análisis de entornos.

A continuación, se presentan de manera comparativa por tipo de IES los principales hallazgos:

Tabla 8.

Herramientas, técnicas o métodos mencionadas para la realización del PDI y/o el análisis situacional o estratégico

| Herramientas /Métodos /Técnicas mencionadas en la elaboración del PDI institucional | Universidades (7) | I. Técnica Profesional (1) | I. Tecnológica (2) | Universitaria /Escuela Tecnológica (17) |
|--|-------------------|----------------------------|--------------------|---|
| Recolección | | | | |
| Autoexamen crítico y constructivo | 1 | | | 1 |
| Autoevaluación institucional | 3 | | 1 | 7 |
| Benchmarking | 1 | | | 2 |
| Reflexión colectiva | 3 | | 2 | 3 |
| Talleres y grupos focales /paneles /análisis de referentes de diferentes entornos | 2 | | | 4 |
| Análisis PESTEL | 2 | | | 5 |
| Estudio de campo /encuestas | 2 | | | |
| Pesquisa documental | 2 | | | 2 |
| Análisis de tendencias | 1 | | | 4 |
| Cinco Fuerzas de Porter | 1 | | | 3 |
| Análisis situacional | | | | |
| Modelo Levy | 1 | | | |
| Construcción por escenarios | 1 | | | |
| Aprendizaje colectivo / desarrollo participativo /construcción / reflexión colectiva /consenso | 1 | | | 5 |
| DOFA | 2 | 1 | | 6 |
| Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) | 1 | | | |
| CANVAS | 1 | | | |
| Enfoque por procesos | 1 | | | |
| Hoshin Kanri | 1 | | | |
| Prospectiva / colectiva | 3 | | | 4 |
| Árbol de competencias de Marc Giget | 1 | | | 1 |

| Herramientas /Métodos /Técnicas mencionadas en la elaboración del PDI institucional | Universidades (7) | I. Técnica Profesional (1) | I. Tecnológica (2) | Universitaria /Escuela Tecnológica (17) |
|---|-------------------|----------------------------|--------------------|---|
| Taller de expertos basado en la técnica del Ábaco de François Régnier (prospectiva) | 1 | | | |
| Taller de expertos y empleo de la técnica de Análisis Morfológico | 1 | | | |
| Técnica Árboles de Pertinencia | 1 | | | |
| Guías de validación | 1 | | | |
| Balance Scorecard BSC /Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton) | 2 | 1 | | 8 |
| Mapa estratégico | 1 | 1 | | 4 |
| Análisis estructural MIC MAC y MACTOR -reflexión colectiva | | | | 2 |
| Específicas recomendadas por asesores externos | | | | 2 |

Fuente: Elaboración propia

Se mencionan en los documentos fuentes de información o insumo para el análisis situacional, que en su mayoría se relacionan con entes reguladores o de control del sector, así como de los entornos legal, político, tecnológico, económico, principalmente, a nivel externo; así como de la comunidad educativa y stakeholders, proyectos educativos institucionales, marco normativo interno y evaluaciones o informes de desempeño anteriores así como del plan de desarrollo institucional anterior.

A continuación se presentan clasifican los hallazgos según tipo de IES consultada.

Tabla 9.

Fuentes de información que mencionan las IES en el documento publicado

| Fuente de información para análisis situacional según tipo de IES | I. Técnica Profesional | Institución Tecnológica | I.U./E. Tecnológica | Universidad |
|---|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Autoevaluación | | 1 | 1 | |
| PDI anterior | | | 1 | 2 |
| Pares externos /IES competencia (nal e internal.) /referentes metodológicos | | | 3 | 1 |
| Legislación de educación superior /MEN /Plan Estratégico Nacional /Consejo Nal de Acreditación /condiciones de calidad de la educación superior en Colombia, La ley 30 de 1992, ley 1188 de 2008 y sus decretos reglamentarios, política de autoevaluación y autorregulación | | | 3 | 1 |
| Políticas de Educación Superior en Colombia, Planes nacionales y regionales y sectoriales (Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación, Decenal de Educación, De Desarrollo departamental, Distrital, sectoriales de Desarrollo Científico, Tecnológico y de innovación, Agencia Pública de Empleo, Departamento de planeación Nacional DPN. | | | 2 | |
| Políticas y normas de aseguramiento de la calidad y sistemas de gestión. | | | 2 | |
| Comunidad académica: estudiantes, egresados, profesores, egresados, directivos y personal administrativo | | 1 | 2 | 4 |
| Aprendizaje organizacional | | | | 1 |
| Proyecto Institucional (PI /PEI /PEDI /acuerdos /estatutos) | | 1 | | 4 |
| Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES, SPADIES, OLE, MEN) /Redes académicas de la Educación Superior /ASCUN | | | | 2 |
| ICFES | | | | 1 |
| Departamento Nal. de Estadística (DANE) | | | | 1 |
| Entes internacionales: UNESCO-IESALC, GUNI, OEA, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. | | | | 1 |
| Ranking MIDE del Observatorio de la universidad colombiana | | | 1 | |
| Comportamiento matrículas programas | | | 1 | |

Fuente: Elaboración propia

7.3. Resultados investigación cualitativa con fuente primaria

Los procesos de **planeación estratégica** entre las IES consultadas a profundidad tienen similitudes y diferencias. Entre las similitudes se observan los periodos de duración que se encuentran entre los 4 y los 5 años, los participantes, la metodología y en algunas de ellas el enfoque. Adicionalmente la ubicación en el proceso de la realización del análisis situacional que se sitúa al comienzo. En las instituciones evaluadas se identifica un área específica encargada del proceso de planeación y una vicerrectoría o dirección liderando el mismo. Dos de las instituciones también reportan que contratan asesores y consultores externos expertos para que sirvan de apoyo en el proceso.

Figura 8.

Características de los procesos de planeación estratégica de las IES entrevistadas

| IES 1: Unitec | IES 2: FUCS | IES 3: Unipanamericana |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 5 años • Enfoque estratégico • Consejo Superior, stakeholders. • Viceplaneación, Directivos. • Planes por procesos y proyectos • Lineamientos, perspectivas y objetivos. • Balanced Score Card • Mapa estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • 4 años • Pensamiento sistémico • Rector, Consejo Superior, stakeholders. • Viceplaneación, Dirplaneación y proyectos, directivos y líderes de área. • Plan estratégico, táctico, operativo. • Perspectivas, objetivos • Balanced Score Card • Mapa estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • 5 años • Enfoque estratégico y sistémico • Dirección, Subdirecciones, Gerencias, firmas consultoras. • Plan y CMI estratégico - corporativos -y por procesos. Proyectos. • El seguimiento al revés escalonado - revisión por la dirección. • Balanced Score Card |

Fuente: Elaboración propia.

Entre las diferencias en el proceso de planeación se encuentran los periodos y actividades de preparación y despliegue; las fases y el orden de estas; los insumos, fuentes y tipos de planes.

Así mismo, se observa que, en algunas de ellas el alcance de la visión no coincide con el cierre del periodo del plan estratégico sino que es posterior.

Adicionalmente el papel y la importancia del análisis situacional, ya que aunque se realiza en las primeras etapas y es considerado parte importante del mismo en todas, éste tiene variadas dimensiones para las IES consultadas. Así, de manera distinta, para una de ellas el análisis es un insumo, para otra es una fase de proceso y para otra es el centro del proceso. A pesar de que todas las instituciones consultadas realizan análisis interno y externo, una de ellas lo separa en dos procesos diferentes y le da una dimensión y un mayor alcance que las otras.

Figura 9.

Proceso de planeación estratégica en cada una de las IES estudiadas



Fuente: Elaboración propia.

Al comparar el proceso de realización del **diagnóstico situacional** entre las IES entrevistadas, se encuentran también similitudes y diferencias. Las similitudes giran alrededor de algunas variables consideradas, pero no en el proceso, ni en las fuentes e insumos, o métodos de recolección así como en el peso que se le da al diagnóstico externo e interno.

Variables

Las variables se diferencian según sean relacionadas con el entorno interno o externo. A este respecto se encontró que las externas son básicamente las mismas en las IES estudiadas, excepto las correspondientes al entorno ambiental que no son mencionadas por todas: entorno macro-económico, social, político, tecnológico, y adicionalmente el educativo.

Aunque hay variables internas comunes también relacionadas con las percepciones de los stakeholders, gobierno universitario, resultados de desempeño interno y evaluación de propias prácticas, entre otras; se identifican algunas que varían y se observa que dichas diferencias se relacionan en cada caso con el modelo o estructura de la IES. Así, por ejemplo en el caso de la Unipanamericana que forma parte de un grupo corporativo, ésta se enfoca más en el desempeño y resultados de evaluación de gestión de los procesos y revisión por la dirección en cada una de las empresas, entre ellas la IES.

Figura 10.

VARIABLES QUE SE CONTEMPLAN EN EL ANÁLISIS SITUACIONAL EN LAS IES EVALUADAS SEGÚN ENTORNOS



Fuente: Elaboración propia.

Fuentes

Las fuentes de consulta dependen de la variable y el entorno. Sin embargo, se coincide en lo siguiente: Las fuentes de los entornos externos son secundarias y las de los internos son tanto primarias como secundarias.

Específicamente, las fuentes de los entornos externos son entidades públicas o privadas que publican informes, estadísticas u otra información relacionada con cada entorno macro, como el Ministerio de Educación (MEN), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic), el DANE, ANDI, el Banco de la República y Fedesarrollo

especialmente, a nivel nacional; y el Banco Mundial, el Foro Económico Mundial, Unesco, Cepal, y Futuribles entre las mencionadas, a nivel internacional.

Figura 11.

Fuentes de información de variables que se contemplan en el análisis situacional en las IES por tipo de entorno



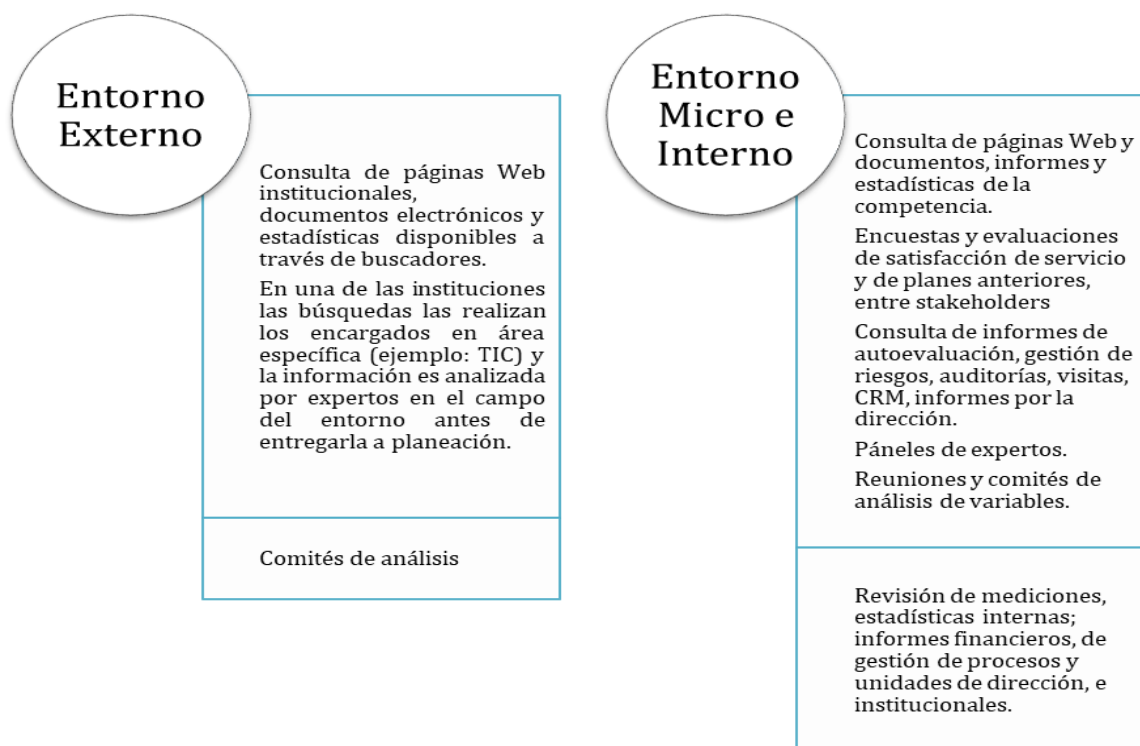
Fuente: Elaboración propia.

Métodos o técnicas de recolección

Los métodos de recolección que se utilizan en las IES entrevistadas son diferentes según el tipo de entorno y sus variables. Además, en lo que respecta al entorno interno difieren entre las instituciones. La mayoría de las técnicas de recolección de información respecto de los entornos externos son consultas vía Internet a partir de cuya información se realizan comités de análisis; mientras que en los externos se utilizan además encuestas, estudios, consultas de informes de resultados, evaluaciones, auditorías, mediciones, estadísticas, de gestión, y de planes y proyectos. Adicionalmente, reuniones y comités de análisis de variables y entornos. Una de las IES (Unipanamericana) indicó el análisis de riesgos, control interno y proyectos.

Figura 12.

Métodos de información que se contempla en el análisis situacional en las IES por tipo de entorno



Fuente: Elaboración propia.

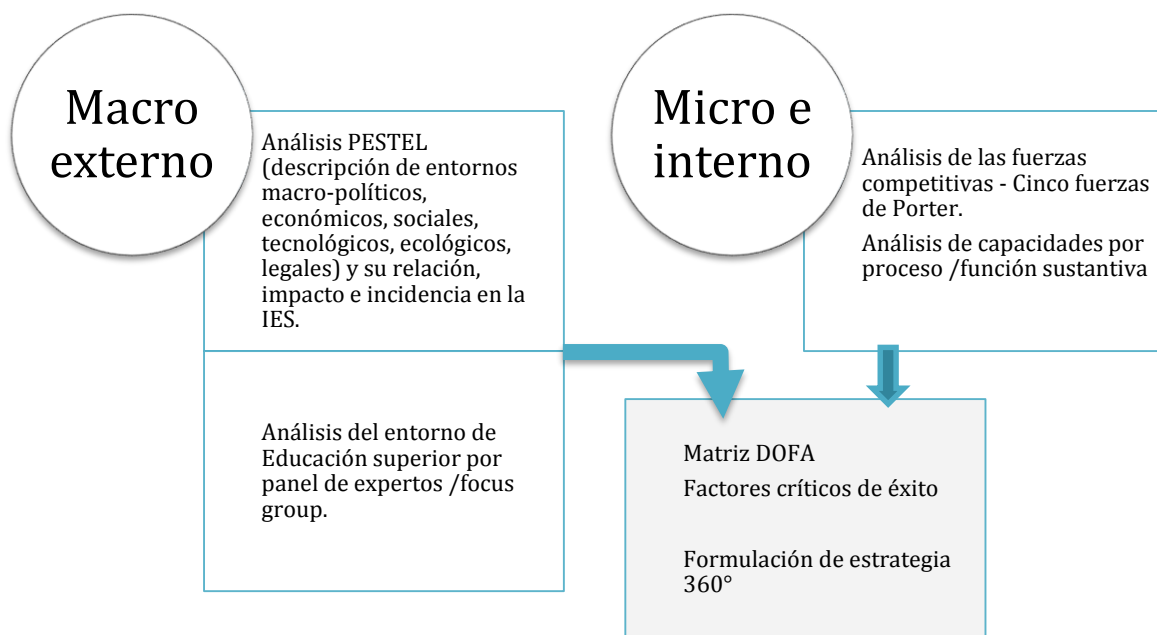
Metodología del análisis situacional

La metodología que aplican las IES en la realización del análisis situacional son las siguientes:

- PESTEL, para el análisis de los entornos externos.
- Cinco fuerzas de Porter: Para el análisis de variables del macroentorno interno.
- Análisis de capacidades por proceso, unidad administrativa y/o función sustantiva para el entorno interno.

Figura 13.

Metodología de análisis situacional que se contempla en las IES por tipo de entorno



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se observa que aunque el periodo del plan de desarrollo institucional entre las IES evaluadas es de 4 a 5 años, es decir a mediano plazo, el análisis situacional se elabora

cada año. Es decir, periodos más cortos y más frecuentemente como parte del proceso de planeación, pero eso sí, se incluyen prospectivas, proyecciones y/o técnicas de modelamiento para poder determinar, a partir de su análisis, el comportamiento potencial que tendrán las variables y el nivel de su impacto, en el corto y mediano plazo dependiendo de la información disponible y el tipo de variable.

8. Análisis

A partir del análisis de los resultados de la investigación en relación con cada objetivo se encuentra lo siguiente:

Existe una gran cantidad de información relacionada con la planeación estratégica de las organizaciones pero escasa literatura y conceptos aplicables específicamente para el proceso de planeación en las IES.

Sin embargo, se pueden diferenciar etapas y procesos dentro de las IES evaluadas en Colombia que no son estándar, a pesar de que comparten elementos en común, así:

- Se incluye el proceso de análisis estratégico, denominado en el sector como “análisis situacional”, como parte del proceso de la planeación estratégica, aunque algunos lo consideran como un insumo y otros como una etapa del mismo, pero todos le confieren una importancia alta.
- Se está de acuerdo en que el análisis estratégico o situacional se realiza en las primeras etapas de la planeación estratégica.

- En algunos casos se incluye la evaluación del ciclo de planeación anterior como el arranque del proceso y otros como insumo.
- Se usan indistintamente herramientas y métodos de recolección de información similares para el análisis de entornos, aunque no así para el análisis situacional o competitivo.
- En algunos de los casos evaluados, el proceso contempla más fases que en otros, dado que se realizan más ejercicios de análisis y técnicas de recolección distintivas, para mayor número de variables, especialmente en el entorno interno.

Como consecuencia de esto último, al determinar las variables que se deben contemplar para un proceso de análisis estratégico de una Institución de Educación Superior se encontraron similitudes en las correspondientes al entorno externo, pero muy variadas y diferentes en las del entorno interno. Esto básicamente en relación con su modelo o estructura organizacional, dado que los que hacen parte de consorcios o grupos de empresas se enfocan más en la evaluación interna y su comparación con su entorno micro-interno, más que con relación a los entornos macro-externos como lo hacen las demás.

Al tratar de establecer las herramientas aplicables y pertinentes para una Institución de Educación Superior en la realización del análisis estratégico, no se logró identificar aquellas más recomendables, sino simplemente las más comúnmente usadas para cada entorno, tales como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA y aquellas usadas en planeación prospectiva y reflexión participativa o colectiva, así como la consulta de

informes, evaluaciones y mediciones internas de impacto. Todas las anteriores usadas también en otros tipos de industrias diferentes a la educación e igualmente aceptadas en éste.

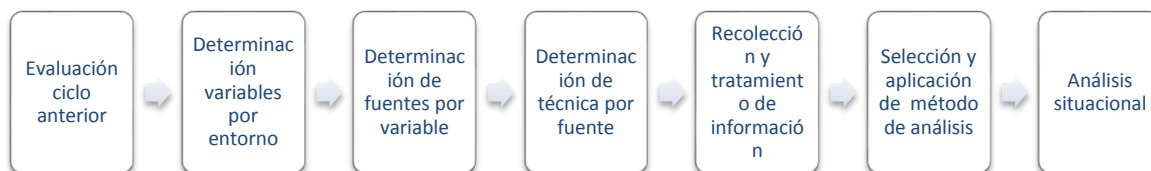
Aunque el presente estudio es de carácter exploratorio, y por tanto, el siguiente hallazgo no es concluyente, se evidenció que explícitamente no hay una necesidad manifiesta de tener una metodología exclusiva aplicable al proceso de análisis estratégico de las IES y que se tiene claro también que los mismos entornos que se requieren evaluar en una empresa de otro sector son los mismos en una IES, aunque no así la dimensión e importancia de todas las variables que se tienen en cuenta en cada uno. En este sentido, las variables de los entornos social, legal, tecnológico y del sector educativo nacional son adquieren más relevancia y pertinencia según los hallazgos.

Al determinar el procedimiento más apropiado para realizar un análisis estratégico aplicable a las características y condiciones de una Institución de Educación Superior en Colombia, se pudo discriminar ciertas etapas y fuentes específicas tal como se ilustra a continuación:

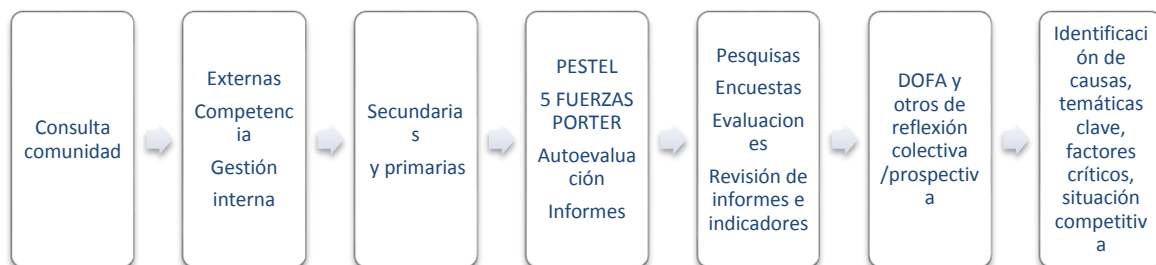
Figura 14.

Procedimiento para la realización análisis situacional para una IES privada

Fases:



Herramientas, métodos, técnicas:



A partir del análisis situacional se dispone entonces de una visión clara de la situación competitiva de la IES, con las oportunidades y limitaciones que superar a fin de poder proceder a diseñar la estrategia y determinar el contenido del plan de desarrollo estratégico para el período siguiente y sus herramientas de despliegue tales como CMI, planes, proyectos, mapa estratégico y demás, que hacen parte del direccionamiento estratégico de la institución.

8.1. Guía para el análisis estratégico IES

Como resultado del análisis de la información encontrada en cada una de las fases de la investigación y la respuesta a cada uno de los objetivos propuestos, se diseñó una “Guía para la realización del análisis estratégico en una IES”, que se presenta a continuación:

**GUIA PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO O SITUACIONAL
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

IDENTIFICACIÓN

| | |
|-----------------------|--|
| Nombre institución: | |
| Fecha de elaboración: | |

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

| | |
|--------------------|--|
| Misión: | |
| Visión: | |
| Valores: | |
| Periodo PDI actual | |

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANTECEDENTES

Evaluación Plan de Desarrollo vigencia anterior

| | |
|----------------------------------|--|
| Método de evaluación: | |
| Técnica de evaluación: | |
| Fecha de evaluación: | |
| Fuentes: | |
| Método de análisis de resultados | |

ETAPAS ANÁLISIS ESTRATEGICO ACTUAL

1. IDENTIFICACIÓN ENTORNOS Y VARIABLES

ENTORNO EXTERNO

Macro-externo

| Entorno | Variable | Fuentes de información | Método de recolección | Técnicas de análisis |
|-------------------------|----------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| Entorno macro-económico | | | | |
| Entorno social | | | | |
| Entorno político | | | | |
| Entorno tecnológico | | | | |
| Entorno legal | | | | |
| Entorno ambiental | | | | |
| Entorno educativo | | | | |

Micro-externo

| Entorno | Variable | Fuentes de información | Método de recolección | Técnicas de análisis |
|-------------------------------|----------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| IES Competidoras directas | | | | |
| IES Competidoras indirectas | | | | |
| IES Competidoras y sustitutas | | | | |
| Estudiantes | | | | |
| Egresados | | | | |
| Proveedores | | | | |
| Empresarios | | | | |
| Socios | | | | |
| Directivos | | | | |
| Docentes | | | | |
| Trabajadores | | | | |
| Comunidad relacionada | | | | |
| Otro | | | | |

ENTORNO INTERNO

| Entorno | Variable | Fuentes de información | Método de recolección | Técnicas de análisis |
|--|----------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| Financiero | | | | |
| Administrativo | | | | |
| Cultura organizacional | | | | |
| Gestión humana | | | | |
| Infraestructura | | | | |
| Productividad | | | | |
| Informes de Gestión /de la dirección / de procesos/ de resultados <i>(Funciones sustantivas de la institución de la unidad de negocio y/o de proyectos relacionados)</i> | | | | |
| Calidad /sistemas de gestión | | | | |
| Otro: Cuál | | | | |
| Otro: Cuál | | | | |
| Otro: Cuál | | | | |

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO

Macro-externo

| | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Análisis PESTEL | Resultados por variable analizada |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Micro-externo

| | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| Análisis cinco fuerzas de Porter | Resultados por variable analizada |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

ANÁLISIS ENTORNO INTERNO

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Técnica de análisis 1: | Resultados por variable analizada |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Técnica de análisis 2: | Resultados por variable analizada |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Técnica de análisis 3: | Resultados por variable analizada |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Técnica de análisis 4: | Resultados por variable analizada |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| 3. ANÁLISIS CRUZADO ESTRATEGIAS | | |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|
| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| FACTORES EXTERNOS | | |
| AMENAZAS | Estrategias FA | Estrategias DA |
| | | |
| | | |
| | | |
| OPORTUNIDADES | Estrategias FO | Estrategias DO |
| | | |
| | | |
| | | |
| OTRO TIPO DE ANÁLISIS EMPLEADO | | |
| | | |
| 4. CONSIGNAS | | |
| IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS: | | |
| TEMATICAS CLAVE | | |
| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: | | |

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

A partir de los hallazgos y el análisis de los resultados de la investigación en relación con los objetivos propuestos, se obtienen las siguientes conclusiones:

Sí es posible definir las fases que a seguir en la realización de un análisis estratégico o situacional dentro del proceso de planeación y desarrollo organizacional para una Institución

de Educación Superior. Sin embargo, no así, el orden en que se realizan de manera estandarizada. Así, las fases son las siguientes:

1. Identificación de las variables a evaluar en los diferentes entornos macro-externo, micro-externo e interno.
2. Identificación de las fuentes de información más accesibles, pertinentes y actualizadas para cada una de las variables.
3. Identificación de la técnica de recolección más adecuada para cada una de las fuentes según se trate de una fuente primaria o secundaria.
4. Procesamiento, organización y análisis de la información recolectada según el tipo de información y formato.
5. Selección y aplicación del o de los métodos o técnicas de análisis situacional más adecuados a la organización que se haya dado a la información recolectada.

A pesar de lo anterior, a modo de ver de las fuentes consultadas, no es indispensable un modelo, técnica o método de diagnóstico situacional específico para las IES, dado que las aplicables a otro tipo de organizaciones funcionan y son aceptadas por los expertos encargados de la planeación estratégica. Sin embargo, sí hace la diferencia el énfasis en ciertos entornos y sus variables como son las sociales, legales, tecnológicas y educativas por el carácter misional y las expectativas de sus stakeholders.

En adición a dichas variables del macro-entorno externo, se deben contemplar variables macro-económicas, políticas y ambientales.

En cuanto al micro-entorno externo las variables de competencia, sea directa (IES con características similares), indirecta (IES de otro carácter, o que atiendan otro tipo de estudiantes), y sustituta (otras instituciones no formales o que ofrezcan otros tipos de formación).

Dada la diversidad de variables y de fuentes encontradas entre las instituciones evaluadas y consultadas se considera que en el entorno interno se deben contemplar de manera particular a partir de la filosofía institucional y los requerimientos de su visión institucional particularmente y para cada período de planeación, ya que también son dinámicas. Lo que sí está claro es que dichas variables del entorno interno deben ser relevantes, pertinentes y de impacto para el alcance la visión institucional y que la forma de recolección, las fuentes y los métodos dependen del carácter de las mismas.

Los resultados acerca de cuáles son las fuentes más consultadas en relación con el entorno interno indicarían que es pertinente considerar como las principales a la Comunidad académica (estudiantes, egresados, profesores, egresados, directivos y funcionarios) y demás stakeholders; así como informes de resultados de gestión, evaluaciones, mediciones, auditorías y estudios que den cuenta de estados de avance en comparación con los objetivos estratégicos y la visión institucional.

Por otra parte dado que el carácter de la presente investigación era de tipo exploratorio por el estado del arte del problema de investigación, y dado que solo se disponía de los planes publicados por las IES en un 34% no fue posible establecer cuál de las herramientas, técnicas o métodos de análisis situacional o estratégico son las más pertinentes y adecuadas para las

IES. Solo se pudo establecer cuáles son las más comúnmente aplicadas en ellas. Así, estas son: El análisis PESTEL, para entornos macro-externos; las cinco fuerzas de Porter para el micro-entorno externo, así como la autoevaluación y consulta con la comunidad académica las más usadas al interior de las instituciones consultadas. Posteriormente, la matriz DOFA, es el método más usado para integrar al análisis, todos los tipos de variables, y determinar la situación relativa de la institución en esos momentos.

En este sentido sería recomendable realizar una investigación descriptiva o de tipo correlacional para poder determinar cuál de todas las herramientas, métodos o técnicas es la más pertinente y adecuada para cada tipo de IES.

Por último, el procedimiento más apropiado para realizar un análisis estratégico aplicable a las características y condiciones de una Institución de Educación Superior en Colombia, según se determinó es el siguiente:

1. Evaluación del ciclo anterior (antes de que se termine).
2. Determinación de variables relevantes de cada entorno (macro-externo, micro-externo, interno).
3. Determinación de fuentes por variable.
4. Determinación de técnicas de recolección por tipo de fuente.
5. Recolección, validación y tratamiento de la información.
6. Selección de método de análisis a aplicar.
7. Aplicación del método o métodos para realización del análisis situacional, teniendo en cuenta que su resultado servirá de ruta y herramienta para la toma de decisiones en el proceso de diseño de la estrategia organizacional y sus herramientas de

despliegue, con lo que se pretenderá alcanzar la visión en el plazo que dure el plan de desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

ALMUIÑAS RIVERO, José Luis y GALARZA LÓPEZ, Judith. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 72-97.

AMAYA, Jairo. (2005) Libro Gerencia: Planeación & Estrategia. Editorial: Casa del Libro
El corte Inglés. Pág. 13

https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=planeaci%C3%B3n&ots=g6hBZKXGEA&sig=de6ijA59tEhnYlmmnm5yXEnZx6Y#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n&f=false Consulta: 9 de junio de 2018

ARIAS CASTAÑEDA, Fernando. Un modelo propositivo de planeación estratégica para Instituciones educativas privadas de nivel superior. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

AUDIVERT CORS, Claudia Alejandra; RIBERA GUARDIA, Pedro; DAZA MURILLO, Patricia (2016). Planificación estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX): Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso. Revista digital Investigación y Negocios.

BRACHO PÉREZ, Kleeder José y CARRUYO DURAN, Norcelly Yaritza. Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria.

Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación Praxis N° 7: 2011, págs. 13 -29, Santa Marta, Colombia.

BRYSON, John M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. John Wiley & Sons. Business & Economics. From: <https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=support+for+strategic+planning&ots=VrcmTMeags&sig=tLxgCww5aGjHwa4jQ47moSynNhc#v=onepage&q=support%20for%20strategic%20planning&f=false>

CAMPOS CLIMENT, Vanessa y otros. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. AEDEM. Elsevier España. Vol. 3, No. 2, Pág. 72-81. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000620>

CIFUENTES-MADRID, Jairo H; LANDONI COUTURE, Pablo, LLINÁS-AUDET, Xavier. (2015). Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region: A Comparative Perspective. Springer, From: https://books.google.com.co/books?id=AeULBwAAQBAJ&pg=PA129&lpg=PA129&dq=Cifuentes+universidades+iberoamerica&source=bl&ots=wQ7AUkweqy&sig=-5KoxSudliU5KzPbB3b9_sqgQKU&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjbgdmQmPDaAhWBz1MKHX-

[MAf0Q6AEItQEwEA#v=onepage&q=Cifuentes%20universidades%20iberoamerica&f=false](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estragica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528592454&Signature=TAO%2F8gz2VWLeZ5CCJjoYKBq2htM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estragica_Objtivos_de_la_1.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto. Libro: Administración, proceso administrativo, Capítulo Planeación estratégica. (2017) Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estragica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528592454&Signature=TAO%2F8gz2VWLeZ5CCJjoYKBq2htM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estragica_Objtivos_de_la_1.pdf.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC. (2018). Página Web: <https://www.unitec.edu.co/content/misionvision-y-valores>

CONTRERAS SIERRA, Emigdio Rafael. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia. Universidad de los Andes, Universidad del Norte de Barranquilla, Universidad del Valle y Pontificia Universidad Javeriana. (Mayo 23 de 2011). Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/telescopi/wp-content/uploads/2014/10/Informe-Direcci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-en-Colombia-actualizado-mayo-2011.pdf>

DOORIS, Michael J; KELLEY, John M. y TRAINER, James F. (2004). Strategic planning in higher education, Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/ir.115> y <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ir.115>

Fleisher, Craig S. y Bensoussan, Babette E. (2015). Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. FT Press. Business & Economics.

From:

[https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA112&dq=strategic+analysis+guide&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj13ui_1-](https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA112&dq=strategic+analysis+guide&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj13ui_1-baAhWFvIMKHSLCB0U4MhDoAQgqMAE#v=onepage&q=strategic%20analysis%20guide&f=false)

[baAhWFvIMKHSLCB0U4MhDoAQgqMAE#v=onepage&q=strategic%20analysis%20](https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA112&dq=strategic+analysis+guide&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj13ui_1-baAhWFvIMKHSLCB0U4MhDoAQgqMAE#v=onepage&q=strategic%20analysis%20guide&f=false)

[guide&f=false](https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA112&dq=strategic+analysis+guide&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj13ui_1-baAhWFvIMKHSLCB0U4MhDoAQgqMAE#v=onepage&q=strategic%20analysis%20guide&f=false)

y

<https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA106&dq=GUIDE+T>

[O+strategic+analysis+FOR+EDUCAT&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj-](https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA106&dq=GUIDE+T)

[OrOkmebaAhUD0IMKHbgDB3g4HhDoAQg7MAQ#v=onepage&q=GUIDE%20TO](https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA106&dq=GUIDE+T)

[%20strategic%20analysis%20FOR%20EDUCAT&f=false](https://books.google.com.co/books?id=BRIoBgAAQBAJ&pg=PA106&dq=GUIDE+T)

FORMISANO, Roger. (2003). The Manager's Guide to Strategy. McGraw Hill Professional,

Business

&

Economics.

From:

[https://books.google.com.co/books?id=r8Zkbh2wh08C&printsec=frontcover&dq=st](https://books.google.com.co/books?id=r8Zkbh2wh08C&printsec=frontcover&dq=strategic+analysis+guide&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj13ui_1-baAhWFvIMKHSLCB0U4MhDoAQg8MAQ#v=onepage&q&f=false)

[egic+analysis+guide&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj13ui_1-](https://books.google.com.co/books?id=r8Zkbh2wh08C&printsec=frontcover&dq=st)

[baAhWFvIMKHSLCB0U4MhDoAQg8MAQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=r8Zkbh2wh08C&printsec=frontcover&dq=st)

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA PANAMERICANA- Unipanamericana. (2016).

Proyecto Educativo Institucional P.E.I. Recuperado de:

<https://unipanamericana.edu.co/assets/unipana/2018/institucional/docs/2.1%20PEI%20PANAMERICANA.1.pdf>

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD – FUCS. (2018). Pagina

web: <https://www.fucsalud.edu.co/museo/mision-vision>

GALARZA LÓPEZ, Judith. ALMUIÑAS RIVERO, José Luis. (2015) La gestión de los

riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Rev.

Cubana Edu. Superior vol.34 no.2 La Habana mayo-ago. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005

GRANT, Robert M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, 9th Edition.

GAMARRA MORALES, Fernando. (2005). Análisis FODA y Estrategias para Instituciones

Educativas. TACNA, primera edición. Recuperado de:

[https://es.scribd.com/doc/71766897/Anailisis-FODA-y-Estrategias-para-Instituciones-Educativas.](https://es.scribd.com/doc/71766897/Anailisis-FODA-y-Estrategias-para-Instituciones-Educativas)

GUTIERREZ GONZALES, Robby. (2015). El planteamiento Estratégico y su incidencia

en la gestión de la institución Educativa. In Crescendo. Universidad Los Ángeles de

Chimbote. Educación; 2(1): 11-23. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/286263783_El_planeamiento_estrategico_en_las_instituciones_educativas

GUTIERREZ HERNANDEZ, Javier armando. (2010). Modelo para la planeación estratégica de instituciones educativas de educación superior. Secretaría de Educación Pública Universidad Pedagógica Nacional. México, D.F.

HANOVER RESEARCH, Report. Strategic Planning in Higher Education – Best Practices and Benchmarking. Academy Administration Practice. (2013). Pp. 4, 17. From: <http://www.hartnell.edu/sites/default/files/u770/strategic-planning-in-higher-education-best-practices-and-benchmarking-2013.pdf>

HINTON, Karen E. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. Society for College and University Planning. 2012. Pp. 7-45. <https://oira.cortland.edu/webpage/planningandassessmentresources/planningresources/SCPGuideonPlanning.pdf>

JIMÉNEZ, Sonia; PERALTA, María. (20014). Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), Junta de Castilla y León. Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Pautas y lineamientos generales No. 1. . Cali, Colombia. Pp. 7-33 Recuperado de: <https://www.aui.org/images/stories/DATOS/PublicacionesOnLine/archivos/HERRAMIENTAS.pdf>

KRAIJENBRINK, Jeroen. The Strategy Handbook Part 1: Strategy Generation: A practical and refreshing guide for making strategy work. Effectual Strategy Press. Business & Economics. From:

https://books.google.com.co/books?id=SbWsBwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+analysis+guide&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj3ui_1-baAhWFvIMKHSLCB0U4MhDoAQhNMAc#v=onepage&q=strategic%20analysis%20guide&f=false

KOTLER, Philip y MURPHY, Patrick E. (1981). Strategic Planning for higher education. Ohio State University. Journal of Higher Education, Vol. 52, No. 5.

MEDINA VÁSQUEZ, Javier. (2010). Modelos para el Direccionamiento Estratégico de la Educación Superior en Colombia en un Contexto de Transformación Productiva y Social. Universidad del Valle. Recuperado de: http://www.javeriana.edu.co/telescopi/wp-content/uploads/2014/10/Javier_Medina_UniValle.pdf

MICLAT, Eusebio F. (2005). Strategic Planning in Education: Making Change Happen Rex Bookstore, Inc., Education. From:

https://books.google.com.co/books?id=-FrGqRqONeSC&pg=PA174&dq=strategic+planning+study&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjSjsvfj_DaAhWEjVkJHZnfC-U4FBD0AQg9MAU#v=onepage&q=strategic%20planning%20study&f=false.

OJEDA RAMÍREZ, Mario Miguel. (2012). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado. Universidad Veracruzana, México. Recuperado de: <http://revistas.uv.mx/index.php/cpue/article/view/203/1654>

OSMAN, Ibrahim H. (2013). Handbook of Research on Strategic Performance Management and Measurement Using Data Envelopment Analysis. IGI Global. Business & Economics - From: <https://books.google.com.co/books?id=xuCWBQAAQBAJ&pg=PA76&dq=Strategic+analysis+Planning+Practices+in&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi8hs-xlPDaAhXJqFkKHbE2AdM4KBD0AQgxMAI#v=onepage&q=Strategic%20analysis%20Planning%20Practices%20in&f=false>

OSPINA DÍAZ, Milton Ricardo; SANABRIA RANGEL, Pedro Emilio. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. XVIII. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053006>

PARAÍSO GALLARDO, Ramón, Planificación Estratégica en Educación Superior: Retos y Oportunidades. INED 21. <https://ined21.com/p7216/> Recuperado de: <https://www.austral.edu.ar/eedu/2011/11/planeamiento-estrategico-en-instituciones-educativas/>

PAGUAY CHÁVEZ, Félix Wilmer y HERRERA HERRERA, José Bernardo. La planificación estratégica educativa en la gestión de la educación superior en la universidad politécnica estatal de Carchi. Universidad Politécnica Estatal del Carchi; Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

PORTER, Michael. (1997). ¿Qué es estrategia? Revista INCAE, 10(1), 35-52.

Robert Walderssee, Stephane Tywoniak. (2007). Strategic Analysis: A Guide to Practice. McGraw-Hill Australia. Management.

SAINZ, Antonio. El análisis estratégico: la empresa y el entorno. Universidad de Alcalá de Henares. 1993

SALLAN LEYES, José María. (2001). Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas. Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona, España.

SALLENAVE, Jean Paul. (2002). Libro: Gerencia y planeación estratégica, Grupo editorial Norma, Pág. 221. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=bqPzq_LvWOQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=tipos+de+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=VCj3wL9PgK&sig=tTvhuP9ocQWeLQagz0p5LUAucOg#v=onepage&q=tipos%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

TERLIZZI, Miguel Alfonso. (2012). Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones. Recuperado de:

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-organizaciones>

UNESCO. Manual de gestión directores institucionales educativas. (marzo 2011). Ministerio de Educación. Primera edición, Perú. Recuperado de:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

VELIZ, Vicente F. ALONSO, Alicia. ROBAINA, Daniel. Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. 2016. Pp. 201-202.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Alvaro y otros. (2007). Planeación Estratégica Universitaria – El Caso de la Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

Recuperado de:

<http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Archivos/2007/7->

[PLANEACION ESTRATEGICA UNIVERSITARIA-](#)

[EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.pdf](#)

ANEXO A
REGISTRO DE INFORMACIÓN

ANEXO A

| REGISTRO DE INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA | | | | | |
|---|----------------|-------------------|-----------------------------|---|----|
| ¿Es privada? | Sí | No | TERMINE | Instituc. Tecnológica | |
| ¿Tiene sede en Bogotá? | Sí | No | TERMINE | Instituc. Universitaria o Escuela Tecnológica | |
| ¿Está activa? | Sí | No | TERMINE | Universidad | |
| Nombre | | | | | |
| Se cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional formal | Sí | No No menciona | ¿Está publicado al público? | Sí | No |
| Importancia | Sí | No menciona | | | |
| Periodicidad | 3 años | 5 | 10 | Otro: | |
| Involucrados (escribir cargos). Si no, dejar en blanco | | | | | |
| Nivel de los involucrados | Alta dirección | Mandos medios | Otros: | | |
| Se menciona el proceso de elaboración del PDI | Sí | No | | | |
| Se mencionan herramientas ¿cuáles? | Sí | No | | | |
| Se mencionan métodos y técnicas ¿Cuáles? | Sí | No | | | |
| Se menciona el proceso de realización de análisis de entornos o situacional | Sí | No | | | |
| Importancia | Sí | No | | | |
| Se mencionan herramientas ¿cuáles? | Sí | No | | | |
| Se mencionan métodos y técnicas ¿Cuáles? | Sí | No | | | |
| Se mencionan fuentes de información ¿Cuáles? | Sí | No | | | |
| Otra información relacionada | Sí | No | | | |

ANEXO B
GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO B GUÍA ENTREVISTA

- ✓ Saludo y presentación del entrevistador
- ✓ Explicación del objetivo de la entrevista
- ✓ Solicitud y permiso para grabar la entrevista
- ✓ Solicitud de sinceridad, claridad y amplitud en las respuestas

| Tema | Preguntas |
|----------------------------------|--|
| Plan de desarrollo institucional | Se cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional formal |
| | Periodicidad, tiempo previo para elaboración |
| | Participantes, encargados e involucrados en el proceso /nivel jerárquico / Interno o externo |
| Proceso de planeación | Etapas, descripción del proceso de planeación |
| | Importancia del proceso |
| | Utilidad del proceso |
| Análisis Situacional | Se lleva a cabo análisis de entornos o situacional |
| | Etapas, descripción del proceso de análisis de entornos o situacional |
| | Contextos y variables que se contemplan para un proceso de análisis estratégico Vs. que se deberían contemplar. |
| | Fuentes de información en cada uno de los contextos y variables |
| | Formas de recolección de cada uno de los contextos y las variables en el proceso de análisis estratégico de la institución |
| | Métodos de análisis de información de cada uno de los contextos y las variables en el proceso de análisis estratégico de la institución |
| | Herramientas usadas para llevar a cabo un análisis estratégico organizacional |
| | Importancia del proceso de análisis en la IES |
| | Utilidad del proceso en la IES |
| | Necesidad de contar con un método que sirva de guía para el proceso del análisis estratégico dirigido y aplicado exclusivamente y de manera pertinente a las Instituciones de Educación Superior en Colombia |

- ✓ Registro información /perfil del entrevistado /universidad
- ✓ Agradecimientos al entrevistado
- ✓ Despedida

ANEXO C

**MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL DE LAS IES EVALUADAS A
PROFUNDIDAD**

ANEXO C
MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL DE LAS IES EVALUADAS A
PROFUNDIDAD

| UNITEC | |
|---------|---|
| Misión | Contribuir al desarrollo universal del conocimiento, consolidando una comunidad universitaria de alta sensibilidad humana y social, orientada a la formación integral de personas que aporten a la solución de problemas del entorno, a partir de su liderazgo y actitud emprendedora. |
| Visión | <p>Al 2020, la Corporación Universitaria UNITEC será reconocida como una institución que aporte significativamente a la generación, transferencia y divulgación del conocimiento, en los campos de acción donde centra su actividad, así como por la calidad de sus procesos y por la pertinencia e impacto de la formación, distinguiéndose por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de su oferta académica en programas de pregrado y postgrado, tanto en la modalidad presencial como a distancia y virtual. • La consolidación de un campus universitario. • La participación en la solución de problemas del entorno. • El compromiso con el mejoramiento continuo de sus procesos. • La interacción con el medio empresarial. • La vinculación permanente y efectiva en proyectos de internacionalización. |
| Valores | <p>Como Institución Unitec fundamenta toda su actividad en 7 principios que guían cada paso que damos; Conoce la manera en que estos conducen nuestro proceder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética: en Unitec, actuamos con bondad, rectitud, transparencia e integridad. Esto nos permite ver de manera objetiva y crítica nuestro proceso educativo para alcanzar los postulados misionales. • Pluralismo y libertad de pensamiento: promovemos la libertad de cátedra, aprendizaje, investigación y pensamiento, primando siempre la rigurosidad científica, el interés general y el bien común. • Respeto: proclamamos la diversidad y la diferencia como características propias ser humano. Todas las actividades que emprendemos se desarrollan sobre el fundamento de la dignidad, los derechos propios y de los otros, a través de un clima de convivencia pacífica, bienestar colectivo e interacciones efectivas. • Identidad nacional: contribuimos a la construcción de un proyecto político de nación y a su vinculación con el ámbito internacional. Promovemos la conservación y el enriquecimiento del patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación. Nuestro proceso formativo incentiva la comprensión, el pensamiento crítico y el desarrollo de respuestas creativas a problemas nacionales, culturales y humanos. • Responsabilidad: cumplimos los compromisos asumidos con las funciones propias del ámbito universitario. Estamos comprometidos con la educación como bien público y social a través de la formación de personas íntegras. • Solidaridad: nuestras acciones se fundamentan en la solidaridad como principio básico del orden social y de una visión conjunta del mundo. Compartimos principios, valores y propósitos comunes, que buscamos desarrollar a través de la cooperación interna de nuestros miembros y de acciones interinstitucionales. • Calidad: promovemos la excelencia como base de nuestra misión. Desarrollamos mecanismos de autoevaluación y autorregulación institucional que orientan y direccionan los procesos de mejoramiento continuo. |

| FUCS | |
|----------------|--|
| Misión | La Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud es una Institución de Educación Superior, que asume con responsabilidad la formación integral del estudiante, en los campos de la ciencia, la investigación, la tecnología y las humanidades; con fundamentos de excelencia académica, sentido ético, social y científico, liderado por un equipo humano altamente calificado; con el fin de permitir el análisis objetivo y racional de los problemas de la comunidad y contribuir a mejorar su calidad de vida. |
| Visión | Para el año 2020, la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, será la Institución de Educación Superior más reconocida en Colombia por la formación de recurso humano para el sector salud, la calidad de sus egresados, la excelencia académica y por sus contribuciones a la investigación. |
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> • En la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud tratamos con respeto al ser humano sin discriminación alguna, considerándolo como parte integral de la sociedad. • Reconocemos el rigor científico como la búsqueda de la excelencia en las actividades y servicios prestados por la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, de acuerdo con los estándares reconocidos nacional e internacionalmente. • Nuestras actividades se caracterizan por el compromiso y entrega con responsabilidad, eficiencia y eficacia, en la realización de los deberes y quehaceres adquiridos en la institución. • Nos destacamos por la honestidad, transparencia y rectitud, teniendo en cuenta las normas de buena conducta y justicia. |

| UNIPANAMERICANA | |
|-----------------|---|
| Misión | Transformar vidas y empresas a través de la innovación y el conocimiento para construir una mejor sociedad. |
| Visión | En 2020, seremos una de las veinte (20) mejores universidades del país dentro de nuestro modelo educativo gracias a nuestro énfasis en educación tecnológica por ciclos, y por ser el referente nacional de universidad empresarial con proyección internacional. |
| Valores | <p>Para Unipanamericana los valores centrales de su día a día son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar oportunidades democratizando el derecho a la educación, para toda la vida, pertinente y de calidad. • Construir confianza actuando con transparencia, integridad, ética y responsabilidad. • Vocación de servicio, porque nos apasiona lo que hacemos. • Desarrollo permanente como forma de vida personal y empresarial. • Participación para la construcción colectiva. |

ANEXO D

LISTA DE IES CONSULTADAS (CON PDI PUBLICADO)

ANEXO D
LISTA DE IES CONSULTADAS (CON PDI PUBLICADO)

| Carácter académico | Nombre institución |
|---------------------------------|---|
| Institución técnica profesional | Fundación Politécnica - Carpo |
| Institución técnica profesional | Fundación Interamericana Técnica-FIT- |
| Institución técnica profesional | Fundación Escuela Colombiana de Hotelería y Turismo-ECOTET- |
| Institución técnica profesional | Fundación de Educación Superior Nueva América |
| Institución técnica profesional | Fundación Centro de Educación Superior, Investigación y Profesionalización -CEDINPRO- |
| Institución técnica profesional | Corporación Unificada Nacional de Educación Superior-CUN- |
| Institución técnica profesional | Corporación Politécnico Colombo Andino |
| Institución técnica profesional | Corporación de Educación Superior Suramérica |
| Institución técnica profesional | Politécnico Indoamericano |
| Institución técnica profesional | Corporación Técnica de Colombia -CORPOTEC- |
| Institución técnica profesional | Corporación Instituto Superior de Educación Social-ISES- |
| Institución técnica profesional | Corporación Centro de Estudios Artísticos y Técnicos-CEART- |
| Institución técnica profesional | Fundación para la Educación Superior Real de Colombia |
| Institución tecnológica | Politécnico Internacional Institución de Educación Superior |
| Institución tecnológica | Politécnico Icaft |
| Institución tecnológica | LCI - Fundación Tecnológica |
| Institución tecnológica | Fundación Tecnológica Autónoma de Bogotá-FABA- |
| Institución tecnológica | Corporación Tecnológica de Bogotá - CTB - |
| Institución tecnológica | Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo -CIDE- |
| Institución tecnológica | Politécnico Santafé de Bogotá |
| Institución tecnológica | Instituto Superior de Ciencias Sociales y Económico Familiares-ICSEF- |
| Institución tecnológica | Fundación Tecnológica Alberto Merani |
| Institución tecnológica | Fundación Centro de Investigación Docencia y Consultoría Administrativa-F-CIDCA- |
| Institución tecnológica | Escuela superior de Ciencias Empresariales - ECIEM |
| Institución tecnológica | Corporación Universal de Investigación y Tecnología -CORUNIVERSITEC- |
| Institución tecnológica | Corporación Tecnológica Industrial Colombiana -TEINCO |
| Institución tecnológica | Corporación Jhon F. Kennedy |

| Carácter académico | Nombre institución |
|---|--|
| Institución tecnológica | Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio-Airbus Group |
| Institución tecnológica | Fundación de Educación Superior San José - FESSANJOSE- |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Universitaria Agustiniiana- UNIAGUSTINIANA |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Institución Universitaria Latina - UNILATINA |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Institución Universitaria Colombo Americana - UNICA |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Sanitas |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria San Martín |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Patricio Symes |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Monserrate - UNIMONSERRATE |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Los Libertadores |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Juan N. Corpas |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Internacional de Colombia - UNINCOL |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Ciego - UNICIEO |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Agraria de Colombia - UNIAGRARIA- |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Salesiana |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Escuela Superior de Oftalmología, Instituto Barraquer de América |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria Taller Cinco |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO- |


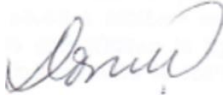
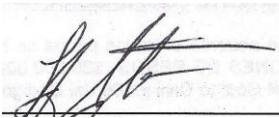

| Carácter académico | Nombre institución |
|---|---|
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria de Colombia Ideas |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria de Cataluña |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria Cenda |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Escuela de Artes y Letras |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Universitaria Virtual Internacional |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | UNIPANAMERICANA - Fundación Universitaria Panamericana |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Politécnico Grancolombiano |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Institución Universitaria de Colombia - UNIVERSITARIA DE COLOMBIA |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Institución Universitaria Colegios de Colombia - UNICOC |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria San Mateo - SAN MATEO Educación Superior |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria San Alfonso- FUSA- |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria para el Desarrollo Humano - UNINPAHU |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Luis G. Páez - UNILUISGPAEZ |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Konrad Lorenz |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Horizonte |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria del Área Andina |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Internacional de la Rioja - UNIR |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Colombo Germana |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Cafam -UNICAFAM |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Escuela Colombiana de Rehabilitación |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria San Pablo - UNISANPABLO |

| Carácter académico | Nombre institución |
|---|--|
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Fundación Universitaria Cervantes San Agustín - UNICERVANTES |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | ELITE- Escuela Latinoamericana de Ingenieros, Tecnólogos y Empresarios |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria Republicana |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria Iberoamericana |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo - UNICIENCIA |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria de Asturias |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Corporación Universitaria Unitec |
| Institución universitaria/escuela tecnológica | Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA- |
| Universidad | Universidad Santo Tomas |
| Universidad | Universidad Libre |
| Universidad | Universidad Inca de Colombia |
| Universidad | Universidad El Bosque |
| Universidad | Universidad EAN |
| Universidad | Universidad de los Andes |
| Universidad | Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales - UDCA. |
| Universidad | Universidad Central |
| Universidad | Universidad Antonio Nariño |
| Universidad | Pontificia Universidad Javeriana |
| Universidad | Fundación Universidad de América |
| Universidad | Corporación Universidad Piloto de Colombia |
| Universidad | Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario |
| Universidad | Universidad Sergio Arboleda |
| Universidad | Universidad Manuela Beltrán-UMB- |
| Universidad | Universidad la Gran Colombia |
| Universidad | Universidad Externado de Colombia |
| Universidad | Universidad ECCI |
| Universidad | Universidad de San Buenaventura |
| Universidad | Universidad de la Salle |
| Universidad | Universidad Cooperativa de Colombia |
| Universidad | Universidad Católica de Colombia |
| Universidad | Fundación Universidad de Bogotá - Jorge Tadeo Lozano |
| Universidad | Fundación Universidad Autónoma de Colombia - FUAC- |

Nosotros, JUAN PABLO PINEDA CANTOR, DORA BEATRIZ RIVERA IBÁÑEZ, LUZ ANGELA ROJAS LA ROTTA y LEIDY CAROLINA RUEDA FONSECA, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 1982¹, de la investigación titulada:

DISEÑO DE UNA GUÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR

Producto de nuestra actividad académica, para optar por el título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS. La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y publicación. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al Artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia escribimos este documento en el momento mismo que hacemos entrega del trabajo final a la Biblioteca General de la Corporación Universitaria Unitec.

| | | |
|------------------------------|--|---------------|
| Juan Pablo Pineda Cantor |  | 1.012.353.665 |
| Nombre | Firma | Cédula |
| Dora B. Rivera Ibáñez |  | 51.617.700 |
| Nombre | Firma | Cédula |
| Luz Ángela Rojas La Rotta |  | 52.712.896 |
| Nombre | Firma | Cédula |
| Leidy Carolina Rueda Fonseca |  | 52.907.530 |
| Nombre | Firma | Cédula |

¹Los derechos del autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas en las cuales se comprenden las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o la forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, los folletos y otros escritos; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, a las cuales se asimilan las obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresas por procedimiento análogo a la fotografía, a la arquitectura, o a las ciencias, toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonograma, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer" (Artículo 72 de la Ley 23 de 1982).