



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Plan estratégico para el Politécnico de Colombia

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magíster en
Administración y Planificación Educativa**

Duber Alexis Castrillón Quiroz

Próspero Posada Myer- Tutor

Panamá, julio, 2019

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a Dios, por permitirme y facilitarme todos los medios requeridos para este importante logro personal, académico y profesional.

A mi esposa y a mis hijos, quienes son mi fuente de motivación y constancia. Además, han sido un poderoso factor motivacional para exigir mi intelecto y una razón importante para lograr mis objetivos.

A mis padres, por su amor incondicional y por sus lecciones continuas de dedicación, fe y solidaridad; factores que han forjado mi personalidad y mi capacidad para soñar y emprender retos inimaginables.

Agradecimientos

A la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, por su incalculable aporte a mi crecimiento profesional.

Al Doctor Próspero Posada Myer, por su importante apoyo, acompañamiento y orientación en el desarrollo de la presente tesis de maestría.

A todos los docentes de la Maestría en Administración y Planificación Educativa, que compartieron sus experiencias y conocimientos a través de los diferentes procesos educativos.

Al Politécnico de Colombia por disponer todos los medios requeridos para el desarrollo de la propuesta académica, expresada en el presente trabajo.

Resumen

Título del trabajo: Plan estratégico para el Politécnico de Colombia

Finalidad: Elaborar el plan estratégico para el Politécnico de Colombia de la ciudad de Medellín

Facultad: Humanidades y Ciencias de la Educación

Ciudad: Medellín

País: Colombia

Año: 2019

Debido a los constantes cambios del entorno, a la identificación de nuevos riesgos y oportunidades para la institución educativa Politécnico de Colombia de la ciudad de Medellín y, a los nuevos requisitos definidos en la norma ISO 9001:2015 como base fundamental del sistema de gestión de la calidad de la institución, se vio la necesidad de hacer un estudio que permitiera adoptar la herramienta metodológica más conveniente para la elaboración de un plan estratégico y, a su vez, estructurar un modelo de planificación estratégica, que sea conveniente y alineado con las necesidades y propósitos institucionales. Para ello se procedió, inicialmente, con un análisis del contexto, cuyo fin fue diagnosticar la situación actual del Politécnico como organización; luego, se realizaron entrevistas a los líderes de procesos y asesores externos para determinar la visión, los objetivos estratégicos, las herramientas metodológicas, las estrategias y los indicadores de gestión. Con esta información, se realizó un análisis de los resultados obteniendo un panorama más general y el cual permitió presentar una propuesta de intervención que constituye el plan estratégico para el Politécnico de Colombia correspondiente al periodo 2019-2024, dando cumplimiento al objeto general de la investigación.

Palabras claves: planeación, contexto, sistema, visión, objetivos estratégicos, estrategias.

Abstract

Job title: Strategic plan for the Politécnico de Colombia

Purpose: To develop the strategic plan for the Politécnico de Colombia in the city of Medellín

Faculty: Humanities and Education Sciences

City: Medellín

Country: Colombia

Year: 2019

Due to the constant changes in the environment, the identification of new risks and opportunities for the Polytechnic of Colombia educational institution in the city of Medellin and, the new requirements defined in ISO 9001:2015 as the fundamental basis of the quality management system of the institution, it was necessary to make a study that would allow the adoption of the most convenient methodological tool for the development of a strategic plan and, in turn, structure a strategic planning model, which is convenient and aligned with the needs and institutional purposes. To this end, an analysis of the context was initially carried out to diagnose the current situation of the Polytechnic as an organization. Then, interviews were conducted with process leaders and external advisors to determine the vision, strategic objectives, methodological tools, strategies and management indicators. With this information, an analysis of the results was carried out, obtaining a more general panorama and which allowed for the presentation of an intervention proposal that constitutes the strategic plan for the Polytechnic of Colombia corresponding to the period 2019-2024, fulfilling the general objective of the investigation.

Keywords: planning, context, system, vision, strategic objectives, strategies.

Índice General

CAPÍTULO I.....	13
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	13
1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	14
2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	16
4. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO.....	16
CAPÍTULO II.....	19
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1. BASES TEÓRICAS, INVESTIGATIVAS Y LEGALES.....	20
1.1. BASES TEÓRICAS	20
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.3 BASES CONCEPTUALES	27
1.4 BASES LEGALES	44
2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES	47

2.2. SISTEMA DE VARIABLES	47
2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	49
CAPÍTULO III.....	52
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
1. ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
4. POBLACIÓN Y MUESTRA	54
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55
6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.	55
7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	56
CAPÍTULO IV.	57
ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
1. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	58
2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	80
CAPÍTULO V.....	83
PROPUESTA.....	84
1. DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA	85

2. DESCRIPCIÓN	85
3. FUNDAMENTACIÓN	91
4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	92
5. BENEFICIARIOS	92
6. PRODUCTOS	92
7. LOCALIZACIÓN.....	93
8. MÉTODO	93
9. CRONOGRAMA	94
10. RECURSOS.....	94
11. PRESUPUESTO.....	95
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS	101

Lista de Tablas

Tabla 1. Sistema de variables.....	48
Tabla 2. Operacionalización de las Variables.....	49
Tabla 3. Valoración de riesgo	58
Tabla 4. Matriz de Porter	59
Tabla 5. Valoración de riesgo	69
Tabla 6. Análisis de PESTEL.....	70
Tabla 7. Cronograma.....	94

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de la Administración Estratégica	24
Figura 2. Fases del Proceso Administrativo.....	28
Figura 3. Etapas de la Dirección Estratégica	33
Figura 4. Matriz DOFA.....	37
Figura 5. Análisis PESTEL.....	38
Figura 6. Estrategia Porter	40
Figura 7. Cuadro de Mando Integral.....	43
Figura 8. Mapa causal (relación causal).....	92
Figura 9. Mapa de procesos.....	93

Lista de Anexos

Anexo A: Entrevistas a directivos y asesores del Politécnico de Colombia	100
Anexo B: Validación del instrumento.....	101
Anexo C: Matriz de entrevistas personas externas	103
Anexo D: Matriz de entrevistas personas internas (Directivos).....	107

Introducción

Identificar cómo se ha constituido el sistema educativo, cuáles han sido las principales apuestas conceptuales, pedagógicas y organizacionales, qué papel han jugado los distintos actores en su organización, entre otras consideraciones, permite dimensionar la capacidad del sistema educativo para producir cambios y/o modificaciones, para plantear nuevas apuestas educativas, señalar nuevos rumbos y adecuarse a las nuevas exigencias de la sociedad actual.

El sector educativo como estructura, requiere de una buena planificación estratégica que permita delimitar sus prioridades y sus objetivos; crear continuamente nuevas organizaciones educativas que generen un alto grado de competencia. Este hecho, así como los cambios en la demanda o la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el ámbito educativo, han llevado a que el sector de la educación tienda a introducir técnicas de análisis propias del mundo empresarial con el fin de aumentar su competitividad, tales como la planificación estratégica.

El presente trabajo elabora una propuesta para la planeación estratégica de la institución educativa Politécnico de Colombia de la ciudad de Medellín, para el periodo 2019-2024, la cual surge como una necesidad institucional para identificar los factores del contexto, tanto internos como externos, que pueden generar riesgos u oportunidades para la sostenibilidad, la rentabilidad y el crecimiento organizacional y, a partir de los mismos, formular un plan orientado al logro de una nueva visión y unos objetivos estratégicos propuestos para el mediano y largo plazo.

Para el desarrollo de estas actividades se utilizaron metodologías y herramientas de diagnóstico como, por ejemplo, la matriz DOFA, el análisis de PESTAL y las cinco fuerzas de Porter, así como la implementación de metodologías gerenciales para la

alineación estratégica por procesos, el enfoque de riesgos con base en los lineamientos definidos en la norma internacional ISO 31000 de 2018, la gestión por procesos y los fundamentos para elaborar el cuadro de mando integrado propuesto por Kaplan y Norton.

En el proceso de estructuración de la propuesta del plan estratégico participaron directivos de la institución, docentes y asesores externos, los cuales brindaron sus aportes a la identificación de las necesidades y propósitos institucionales, a la fundamentación teórica del plan, a la identificación de las metodologías más pertinentes para la planeación estratégica en el Politécnico de Colombia y a la adopción de las herramientas gerenciales requeridas para cumplir con los objetivos de la investigación.

Finalmente, se presenta una propuesta del plan estratégico para el periodo 2019-2024, para que la institución educativa Politécnico de Colombia, pueda documentar e implementar su plan de desarrollo a mediano y largo plazo, generando condiciones muy favorables para que la institución cumpla con sus propósitos y beneficie a toda la comunidad educativa y sus diferentes partes interesadas.

La línea de investigación que fundamenta la actividad investigativa del presente trabajo es Administración y Gerencia, a través del área de Administración y Planificación, enfocada en el eje temático de la Planificación Estratégica.

Capítulo I
Contextualización de la Problemática

1. Descripción de la problemática

Los rápidos y constantes cambios en los diferentes factores que componen el entorno institucional del Politécnico de Colombia, entre ellos: los cambios relacionados con las estrategias de los competidores, las políticas públicas relacionadas con la cobertura educativa a nivel municipal y regional, los cambios tecnológicos, las nuevas prácticas de operación de las empresas, el comportamiento económico del país y la región, entre otros, exigen que la institución mejore su capacidad de planificación, de gestión y de adaptación al cambio, condiciones que deben fundamentarse desde el plan estratégico y, que posteriormente, se deben alinear con cada uno de los procesos, con el fin de evitar que los esfuerzos institucionales de planificación se queden plasmados en un documento.

El Politécnico de Colombia reconoce que, en este momento, cuenta con distintas dificultades relacionadas con el desconocimiento o la falta de gestión para afrontar las exigencias y retos del entorno, razón por la cual, en la actualidad, no existe una estructura de planificación estratégica institucional que se oriente en modelos y/o metodologías con fundamentos conceptuales a nivel gerencial, de alineación estratégica, sobre gestión por procesos y que articule el sistema de gestión de la calidad, como ejes necesarios para afrontar las necesidades actuales y para la búsqueda de la permanencia, la rentabilidad y el crecimiento.

En sus siete (7) años de existencia como institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH), ha realizado dos (2) ejercicios de planeación estratégica; el primero de ellos para el periodo 2013-2018, el cual se replanteó en el año 2015 debido al cumplimiento anticipado de la visión y de todos los objetivos estratégicos formulados; en el segundo, denominado “Proyecto Génesis 2016-2021”, se evidenciaron algunas dificultades debido a la falta de un modelo de planeación y

de metodologías claras y pertinentes para este ejercicio, lo cual genera también otras dificultades relacionadas con la falta de herramientas gerenciales necesarias para implementar acciones eficaces con respecto a la situación evidenciada en el contexto interno y externo de la institución, teniendo en cuenta que el modelo gerencial del Politécnico de Colombia se fundamenta en la gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos y, considerando, además, que la metodología del enfoque de riesgos no había sido adoptada en la institución como nuevo requisito de la norma ISO 9001 versión 2015.

De acuerdo con (Miller, C. y Cardinal, 1994): la evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen, por esta razón es importante realizar un ejercicio riguroso de planeación que ayude a que las instituciones sean eficaces en el logro de sus objetivos y contribuyan con su permanencia en el contexto específico donde se desarrolla su misión educativa.

2. Formulación de la pregunta de investigación

Es necesario precisar que el Politécnico de Colombia ha realizado esfuerzos en la elaboración de un plan estratégico, el cual ha carecido de fundamentos conceptuales y de metodologías apropiadas para diagnosticar el entorno, para planificar adecuadamente la estrategia y para formular una plataforma que logre definir con claridad el horizonte institucional, con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; con estrategias eficaces, eficientes y efectivas, con indicadores de gestión pertinentes para su adecuada medición y gestión desde cada proceso, y con unas directrices que permitan la alineación estratégica, la comprensión y el cumplimiento en el periodo definido.

Así las cosas, surge el siguiente cuestionamiento: ¿de qué manera la elaboración de un plan estratégico le permitirá al Politécnico de Colombia afrontar los retos derivados del entorno y cumplir sus propósitos institucionales?

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la institución educativa Politécnico de Colombia, que le permita afrontar los retos derivados del entorno y cumplir sus propósitos institucionales.

3.2 Objetivos específicos:

1. Identificar los factores del entorno (interno y externo), que inciden en el desempeño organizacional del Politécnico de Colombia.
2. Definir las herramientas metodológicas a implementar para la estructuración del plan estratégico.
3. Formular la plataforma y el mapa estratégico del Politécnico de Colombia.

4. Justificación e Impacto

Justificación

El primer componente del proyecto educativo institucional del Politécnico de Colombia es la gestión directiva, donde se define el horizonte para el corto, mediano y largo plazo, así como el modelo gerencial y la metodología empleada para ello.

La planeación estratégica es un factor relevante para afrontar los riesgos derivados de los cambios en los entornos interno y externo de cualquier institución educativa;

asimismo, la claridad que cada líder de proceso debe tener para orientar adecuadamente sus actividades hacia el logro de las metas y objetivos institucionales, evitando trabajar en acciones rutinarias que poco o nada le aportan a la sostenibilidad y al crecimiento que requiere la institución.

De igual forma, desde el componente pedagógico de la institución, es necesario que se identifiquen los cambios que impacten en el desempeño del proceso de gestión académica y en los resultados académicos de los estudiantes, el cual es considerado por el Politécnico como el componente de mayor relevancia y prioridad institucional.

Actualmente, el Politécnico de Colombia cuenta con un plan estratégico que no es acorde con los últimos cambios del entorno y tampoco está alineado con los diferentes procesos institucionales. Por lo tanto, es necesaria la elaboración e implementación de un plan estratégico, que permita conocer a tiempo los riesgos y oportunidades de su contexto, sus fortalezas y debilidades internas, definir con claridad sus propósitos en el mediano y largo plazo, adoptar las estrategias requeridas para lograrlos y para intervenir los efectos del entorno, requiriendo, además, el mejoramiento continuo en todos sus procesos organizacionales, mediante la adopción de modelos y/o metodologías adecuadas para su proyección como Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH); apoyándose en la participación de todos los directivos, de sus colaboradores, de asesores externos y de fuentes bibliográficas con elementos conceptuales y experiencias previas significativas para su adecuado direccionamiento.

Impacto

Con el presente trabajo se espera:

1. Generar un aprendizaje organizacional en el desarrollo de modelos y metodologías para la planeación estratégica del Politécnico de Colombia.

2. Desarrollar una cultura preventiva, derivada del análisis e implementación de acciones para afrontar los cambios del contexto, lo cual genera una cultura de monitoreo y prevención, evitando ser una organización reactiva.
3. Cambios en la estructura organizacional formal, lo cual va a permitir que la gestión del cambio genere acciones continuas y dinámicas ante las necesidades de adaptación de la institución.
4. Generación de datos confiables para la toma de decisiones.
5. Finalmente, se espera que la institución sea sostenible y sustentable.

Capítulo II
Fundamentación Teórica de la
Investigación

1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

1.1. Bases teóricas

A comienzos de la década de los cincuenta, las grandes marcas de negocios y otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, comenzaron a inquietarse por sus desórdenes con el medio ambiente. (Morgado Carneiro, 2008) Este hecho dio pie al comienzo y desarrollo de la planeación estratégica; generando en los administradores de las organizaciones, la necesidad de pensar en el cumplimiento de lo planeado y las evidencias reales de la eficacia de las acciones tomadas. Es así como desde la década de 1960 y hasta mediados de 1980, la planeación estratégica resaltaba un enfoque vertical con respecto al establecimiento de metas y planeación, concretamente la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Frecuentemente los gerentes recibían planes y metas de integrantes o colaboradores. Dentro de las actividades propias del cargo, se condicionaban a procedimientos específicos calculados para sus unidades. Asimismo, empresas independientes y firmas consultoras innovaban en diferentes técnicas analíticas y enfoques de planeación que, en determinados casos desembocaron en tendencias corporativas.

Por otra parte, estas técnicas eran utilizadas continuamente de forma inadecuada, conduciendo a la toma de decisiones estratégicas basadas en deducciones y evaluaciones simplistas. Del mismo modo, se comenzaron a presentar notorias diferencias entre los gerentes operáticos, tácticos y estratégicos, lo que generó, dentro de la organización, síntomas de desánimo y falta de compromiso con el éxito de la misma (Cendejas, 2014).

Ahora bien, con el paso del tiempo, las organizaciones van modificando sus procesos y evolucionando en la forma de planear, hacer, verificar y actuar; y van encontrando un nuevo norte más seguro y estable. Por esta razón, se considera pertinente nombrar

algunos autores que han contribuido con el desarrollo de la planeación estratégica, posicionándola como una herramienta idónea en la consecución de objetivos y metas de las distintas organizaciones.

Para comenzar y con base en (Salazar, 2004) en su artículo: “Principales autores de Estrategia Empresarial”; se puede nombrar al Industrial Aldred Dupont Chandler con su obra “Strategy & Structure” (1962), quién se basó en la investigación profunda de organizaciones norteamericanas como (Dupont, General Motors, Standard Oil Co y Sears Roebuck); demostrando que la estructura de dichas empresas estaba encausada de manera continua con su estrategia. Además, infirió que la estructura organizacional de las cuatro organizaciones, estuvo gradualmente determinada por su estrategia de mercadeo. Por lo tanto, para Dupont *“Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia”*.

Igor Ansoff, considerado como el padre de la Administración Estratégica y con obras como Corporate Strategy (1965) y The New Corporate Strategy (1989); enuncia diferentes categorías de estrategia, mostrando que cada organización puede acoplarse en cualquiera de ellas y que, además cuando busca objetivos a largo plazo como, por ejemplo: utilidades de capital, máximo rendimiento, liquidez de patrimonio, actitud ante los riesgos, responsabilidad social, entre otras, puede, de igual forma, realizar combinaciones de categorías de estrategias.

(Porter, 1995) consultor, académico y, sobre todo autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional, gracias a su trabajo para la época de los 80', la estrategia vuelve a retomar su importancia y a posicionarse en la cima creando el concepto de “Ventaja Competitiva”, concepto que trascendería a formar parte del discurso empresarial y posteriormente el político. El autor sostiene que *“La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”*.

Por su parte, (Hamel, 1994), calificado como “el mayor gurú en estrategia del mundo”. Su proeza la logró dando un cambio al enfoque y lenguaje de las estrategias

planteadas en exitosas compañías como Shell, Ford, Nokia, entre otras. El autor asevera que las empresas ponen mayor foco en la reducción de costos que en la misma producción, ratificando que esto se debe al planteamiento de visiones estratégicas demasiado limitadas. Sintetiza que el estrategia debe ser revolucionario, alguien que rompa los esquemas, intercediendo a una reinención del sector y encaminándolo a la rentabilidad. Declara que *“hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria”*.

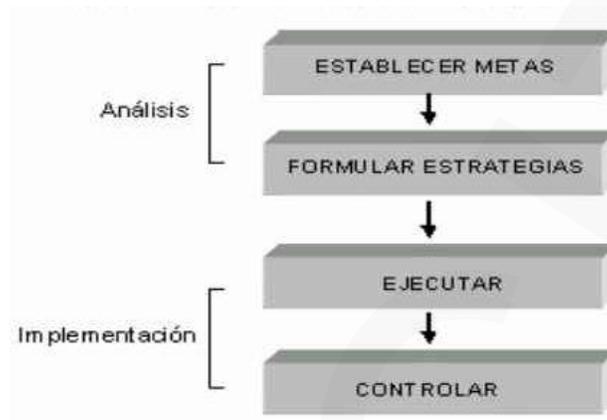
Asimismo, (Prahalad C, 1994), con obras como *Balancing Local Demands and Global Vision* (1987) y *Competing for the Future* (1994), demostró ser especialista en estrategia corporativa; así como en el rol y valor agregado de la alta administración de empresas multinacionales grandes y diversificadas. Sus contribuciones en el pensamiento estratégico son ampliamente reconocidas, hasta el punto que en 1992 la revista *Business Week* lo describió como: “el más influyente pensador en estrategia corporativa”. Afirma que *“puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores, podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía”*.

El autor (Kenichi Ohmae, 1943), defensor de la globalización y un gran pensador en estrategia, destacado por obras como: *The Mind of the Strategist* (1975) y *The End of the Nation State* (1995), no residió en grandes Staff de Planeamiento Estratégico en sus empresas, por el contrario, solo fue un estratega talentoso que tomó como guía el triángulo estratégico: empresa, clientes y competencia. Sugiere la tormenta de ideas como primer paso en el proceso de abstracción; así como las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores. Expresa que *“Una estrategia de negocios exitosa no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional”*.

Por su parte, (Henry Mintzberg, 1939), renombrado por estudios de Desarrollo Estratégico y Práctica Gerencial. Entre sus obras destacadas se encuentran: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (1995), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (1999). Sostiene que “la elaboración efectiva de estrategias conecta el hacer al pensar, lo que en turno vincula la instrumentación con la formulación. Pensamos para actuar, para estar seguros, pero también actuamos para pensar”.

Asimismo, (Peter F. Drucker, 1909), llamado también el “Gurú de la gestión”, “Dr. Management”, entre otros títulos. Su obra abarca prácticamente toda la administración: gerencia, cultura de negocios, organización industrial, motivación, liderazgo, automanagement. En su obra *Managing for Results*, publicado en (1954), habla también específicamente sobre temas de estrategia, siendo así el primer libro en dedicarse a lo que ahora se denomina “business strategy”. Su vigencia continúa a través del tiempo, convirtiéndose en uno de los libros más consultados sobre el tema y uno de los más comprensivos que tratan sobre estrategia. Su importancia incide en el hecho de ser pionero en el análisis de mercados y productos, el abandono organizado de lo antiguo, lo obsoleto, lo improductivo; igualmente mostró como analizar el ambiente y como posicionar un negocio en él. (Salazar, 2004).

Finalmente, se consideran relevantes las contribuciones hechas por autores como Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro “*Strategy Formulation: Analytical Concepts* (1978); donde escriben sobre el proceso de la Administración Estratégica, exponiéndola en dos etapas visiblemente diferenciadas: etapa de análisis o planeación estratégica y etapa de implementación del plan estratégico.



Fuente: (Sitio web Deguate.com)

Figura 1. Proceso de la Administración Estratégica

1.2. Antecedentes de la Investigación

Para afianzar los elementos contextuales y conceptuales que intervienen en el diseño del Plan Estratégico de la Institución Educativa Politécnico de Colombia, se han tomado diferentes referentes de estudios e investigaciones científicas, desarrollados en Latinoamérica y en Colombia y que, a su vez, sirven como insumo bibliográfico para fortalecer el tema investigativo.

Para iniciar, en el contexto internacional Torres, P., Villafán, J. y Álvarez, M. (2008) en la investigación denominada: “Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México”; plantean como objetivo “Documentar el esquema metodológico y los procesos de planeación estratégica para el desarrollo académico de una estructura departamental universitaria”. Asimismo, suscita la generación de mecanismos organizacionales que hagan posible la ejecución y operación institucional de la actividad de investigación. El aporte de esta investigación con el presente estudio, radica en el ejercicio de la planeación estratégica para la conducción de las funciones fundamentales de las instituciones educativas, como una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de

las Universidades y de núcleos organizacionales, toda vez que provee los elementos metodológicos para detectar las capacidades reales y potenciales de la institución, así como los posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

Por su parte, Almuiñas, J. y Galarza, J. (2012) en el trabajo “El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”, proponen como objetivo: “Identificar los principales problemas que están afectando la calidad del proceso de planificación estratégica en las universidades”; al tiempo que enuncian determinadas direcciones de trabajo para su perfeccionamiento. Además, este proyecto señala la importancia de realizar este tipo de evaluaciones en las instituciones de educación superior, con vistas a detectar tempranamente indicios de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes no descubiertas, manteniendo así en alto la calidad de dicho proceso y, por tanto, enriquecer la gestión institucional. Este proyecto aporta a la investigación desde el plano de la evaluación de los elementos teóricos-conceptuales relacionados con la planeación estratégica en el contexto académico.

Asimismo, Ojeda, M. (2013) en el trabajo: “La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica”; presenta algunos antecedentes de la planificación estratégica en determinadas instituciones de educación superior (IES), haciendo un breve análisis del caso mexicano. Para este último propósito se toma como referencia la evolución histórica de la planificación estratégica en la Universidad Veracruzana. El aporte ofrecido por este trabajo al estudio en cuestión, radica principalmente en la importancia del involucramiento y participación de los miembros de la organización en la elaboración del plan estratégico, dándose algunas recomendaciones para el seguimiento de los programas operativos.

Por otra parte, Barreda, H. (2016), en su trabajo “Planeamiento estratégico en Universidades de América Latina”; muestra como objetivo: “Describir y analizar la situación actual del planeamiento estratégico universitario en América Latina, a través de sus planes estratégicos”. Asimismo, presenta una descripción y análisis de los planes estratégicos en universidades latinoamericanas. Dentro de esta investigación se describen y analizan 93 planes estratégicos vigentes en 19 países de la región; que arrojan una gran diversidad de términos, procesos y métodos, aplicados a la formulación de planes estratégicos. Este trabajo es de gran aporte a al tema de estudio ya que brinda información relevante en referencias teóricas sobre planeamiento estratégico en general, así como los procesos de formulación y metodología aplicada.

Ahora bien, abordando el contexto Colombiano, Nova, A. (2016), en el trabajo titulado: “El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas” plantea como objetivo: “Desarrollar un proyecto centrado en la problemática de la formación integral del ser humano y la responsabilidad que le corresponde a las directivas de la Institución Educativa a la hora de diseñar su planeación; acción de la cual se desprenden todas las actividades realizadas por la comunidad educativa en pro de la formación”. Además, se busca que las instituciones educativas adopten los sistemas de gestión de calidad utilizados para mejorar los procesos de la industria y los negocios. Es así como este proyecto brinda un gran aporte a la investigación, ya que muestra un recorrido por la historia de la planeación y su utilidad en la empresa y en la educación, junto a las dificultades que atraviesan los líderes y directivos para llevar a cabo este propósito.

De igual forma, en Colombia, Cardona, C. (2017) en el proyecto de grado: “La gestión educativa a través de la planeación estratégica y su relación con la calidad de los resultados de las pruebas de estado en las instituciones educativas del Municipio de la Tebaida en el departamento del Quindío”, define como objetivo: “Determinar la relación que existe entre la gestión educativa basada en planes estratégicos y

prospectivos y el impacto que las instituciones educativas tienen sobre la formación de los estudiantes con el fin de mejorar el desempeño de las instituciones educativas de carácter oficial de la Tebaida Quindío. Este proyecto pretende mostrar el papel que las instituciones educativas cumplen en la sociedad, aflorando la necesidad de realizar una propuesta de verificación de material de investigación y evolución que permitan conocer, en qué medida el proceso administrativo de planeación estratégica es relevante, con el objeto de definir la prospectiva que permita a dichas instituciones formalizar tan importante misión y ratificar en el tiempo la utilidad de los objetivos. El aporte que este proyecto le brinda al estudio en cuestión es poder identificar las diferentes herramientas de planeación que pueden ser implementadas en los procesos de planeación estratégica de las instituciones educativas.

1.3. Bases Conceptuales

La administración, en sus diferentes corrientes y teorías, ha aportado significativamente al desarrollo de las organizaciones empresariales en todo el mundo, por eso su importancia para fundamentar cualquier proyecto de fortalecimiento empresarial.

Según Chiavenato (2002), parte de la definición de administración habla de la consecución de objetivos organizacionales mediante la planeación, la organización, la dirección y el control. En consecuencia, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos. Esto es lo que se conoce como el proceso administrativo. Por tal razón, el autor define el proceso como una secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los

objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo, dado el conjunto y secuencia de las funciones administrativas.



Fuente: (Sitio web Enciclopedia Económica)

Figura 2. Fases del Proceso Administrativo

De acuerdo con lo anterior, la primera fase del proceso administrativo es precisamente la planeación, lo cual indica que es importante establecer un proceso debidamente estructurado en cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta que se deben establecer objetivos y se deben escoger los medios más apropiados para el logro de los mismos.

De igual forma Moreno (2017), corrobora que la planeación es la fase inicial de todo proceso administrativo y que toda organización requiere de esta etapa preliminar para

el logro de una eficiencia máxima. La planeación es un proceso continuo y, por supuesto, siempre está sujeto a cambios y al desarrollo constante de la empresa.

Asimismo, Daft (2004), afirma que “la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación, por lo tanto, significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas”.

Siguiendo la misma línea de pensamiento Hillebrand (1994), menciona que es importante dentro del proceso de planeación identificar los siguientes aspectos:

- El contexto: es el sitio geográfico donde se desarrolla la empresa y el cual comprende, las personas, políticas gubernamentales, los clientes, la competencia, el precio y los procesos de comunicación.
- Los procesos organizacionales: se refiere a la constitución orgánica de la empresa en ella se identifica plenamente los cargos, el estatus jerárquico y las responsabilidades de cada cargo, que se evidencia en el organigrama, el manual de procedimientos, de funciones, los mapas de procedimientos, etc.
- Cómo se encuentra en la actualidad con relación a la competencia: este factor es importante ya que de éste depende la elaboración de las estrategias en las áreas de mejora, es la revisión de las oportunidades que ofrece el mercado y cómo estas se pueden atacar en la medida que la competencia tenga descuidado algún aspecto. También analiza cómo las amenazas pueden incidir en el comportamiento normal del negocio.
- Áreas de mejora: son los aspectos en los que hay que enfatizar. En el proceso de planeación, es importante saber que fallas están ocurriendo con el fin de mejorarlas y eliminarlas, permitiendo el desarrollo eficaz de los objetivos y como consecuencia, el logro de las metas propuestas.

- Identificación de las fortalezas y debilidades (variables internas): es importante la revisión de los procesos corporativos para identificar lo bueno y los procesos susceptibles a mejora, con el fin de brindar la mayor eficiencia por parte de los clientes internos.
- Identificación de oportunidades y amenazas (variables externas): consiste en la caracterización de las facilidades y dificultades que brinda el mercado dentro de un contexto de competitividad, permitiendo a la planeación un margen de operabilidad.
- Formulación de un plan: consiste en establecer una serie de tareas sistemáticas que tiene como fin el logro de un objetivo.
- Identificación de la meta o punto de llegada: es el estado a donde se pretende llegar representado en satisfacción, pesos, porcentajes, entre otros. Es la aspiración de la organización en un periodo de tiempo.
- Redacción de los objetivos: estos consisten en las tareas por realizar para alcanzar la meta. Los objetivos por lo general se redactan en infinitivo y cortos para facilitar su comprensión.
- Organización de los recursos de la empresa (talento humano, financiero, producción, marketing, publicidad, ventas etc.): este concepto recibe el nombre de departamentalización y agrupar a las personas en equipos de trabajo de acuerdo a sus conocimientos, destrezas y habilidades.

Puntualizando acerca de la valoración de las situaciones externas, Nova & Duque (2015), señalan que debe considerarse el análisis del entorno, exponiéndose dos niveles, uno general que hace alusión principalmente a los segmentos en los que se originan tendencias y sucesos que son de gran relevancia y que impactarán el porvenir de la organización, de los cuales hacen parte los segmentos en los que se desenvuelve como: demográficos, económicos, tecnológicos, etc. El siguiente nivel

está compuesto por el entorno competitivo, conformado a su vez por los competidores y otras instituciones que puedan amenazar el triunfo de productos y/o servicios de la empresa.

En cuanto al caso del análisis interno, lo que se pretende es definir las fortalezas y debilidades que determinen lo exitosa que será una organización en el ambiente en donde actúa. Fundamentalmente, puede aplicarse mediante el análisis de las competencias de la organización visto desde la óptica de la cadena de valor de Porter. No obstante, en la actualidad se emplea la teoría nombrada gestión del conocimiento, la cual amplifica el espectro de lo que se estima como análisis interno de una organización. Asimismo, suele analizarse el interior de la organización desde el enfoque financiero, sustentado considerablemente por las razones financieras que evidencian el estado de las organizaciones relacionadas con su liquidez, rentabilidad, flujo de efectivo, etc., permitiendo contiguo con los análisis planteados previamente, contar con una base concreta para la representación de estrategias (Nova & Duque, 2015).

Es importante tener en cuenta que la planeación en las organizaciones puede abarcar diferentes áreas y dimensiones; sin embargo, el componente macro y fundamental se debe orientar, inicialmente, a la planeación estratégica como plan que articula todos los procesos, áreas y planes de la institución.

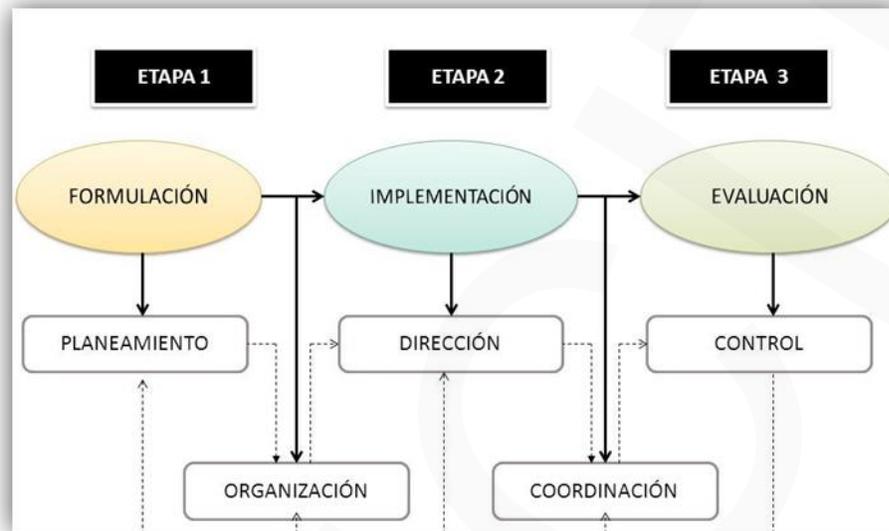
Por consiguiente, al hablar de planeación estratégica, según (Pereira, 2010; citado en Barreda, 2016), se está haciendo referencia a un proceso que se apoya en el análisis sistemático de los puntos sólidos vs los puntos frágiles de la organización; así como de las oportunidades vs las amenazas del ambiente externo, con la finalidad de trazar estrategias y acciones para intensificar la competitividad y su nivel de determinación, fundamentándose siempre en los elementos más humanos y que favorecerán la comprensión del desafío organizacional.

Actualmente, el primer paso que se debe realizar para la planeación estratégica de una organización es explorar el contexto empresarial, con el propósito de elaborar una valoración organizacional y, posteriormente, un plan de acción que produzca oportunidades de crecimiento, enuncie soluciones eficientes a las debilidades de la organización y a la gestión de los riesgos descritos.

Ahora bien, continuando con la temática de la investigación, se puede evidenciar que los términos planificación o planeación estratégica, presentan diferentes sinónimos y evoluciones a través del tiempo. Dentro de estos se encuentran: dirección estratégica, administración estratégica y gestión estratégica; conceptos que se consideran pertinentes dentro del tema planteado y los cuales se abordarán de forma sintetizada.

Para el autor David (2003), la Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta descripción, la dirección estratégica se enfoca en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

De igual forma, el desarrollo de la dirección estratégica presenta tres etapas que son: la formulación, implantación y evaluación de la estrategia.



Fuente: (Mendoza, 2017)

Figura 3. Etapas de la Dirección Estratégica

Continuando con el aporte de David (2003), uno de los principios básicos de la dirección estratégica consiste en plantear estrategias convenientes que puedan aprovechar las oportunidades externas y eludir o reducir el impacto de las amenazas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas son esenciales para la consecución del éxito.

Por su parte, la administración estratégica, según la Universidad ESAN (2016), es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad. Asimismo, la administración estratégica se considera como un proceso compuesto, regido por la agrupación de compromisos, decisiones y acciones ordenadas por la organización para alcanzar competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

En cuanto al término “Gestión estratégica” Betancourt (2006), en su libro “Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma”, expresa que el concepto de Gestión Estratégica permite la ejecución de lo que se denomina: “Proyectos Estratégicos”. La gestión de proyectos estratégicos, introduce los pensamientos de gestión estratégica en la organización, toda vez que rompe con la estructura tradicional de esta. Por medio del proyecto estratégico se da un inicio y un final a los diferentes procesos, para que la ejecución de los objetivos corporativos conserve el sentido global. Además, para que una organización lleve a la práctica la ejecución del plan estratégico, debe considerar los procesos participativos y abiertos de la gestión estratégica

Ahora bien, teniendo una concepción más clara sobre la terminología y la evolución de la planeación estratégica; es importante mencionar el papel que dicha planeación desempeña dentro de las instituciones educativas. Según (Münch et al, 2011; citado Nova, 2016), la planeación estratégica favorece el crecimiento institucional a través de la optimización de recursos, aminora los niveles de incertidumbre y riesgos futuros, cualifica todos los escenarios posibles, preparándose para encarar cualquier situación; implanta un sistema racional para la toma de decisiones, abastece de herramientas necesarias para el buen funcionamiento, reduce la improvisación y fomenta la eficiencia, posibilita realizar un mejor control por medio de indicadores específicos, coadyuva con un clima organizacional saludable para todos los miembros de la institución, en cuanto los esfuerzos apuntan hacia los objetivos misionales.

Dentro de esta línea de pensamiento, (Aguerredondo et al 2006; citado en Nova, 2016)), le apunta a una planificación educativa como herramienta abierta y flexible, porque ofrece un espacio de colaboración, lleva al diagnóstico de una situación, posibilita la anticipación, el redireccionamiento de las acciones de acuerdo con la singularidad de la realidad actual, prioriza los problemas, inicia posibilidades de entablar metas futuras, revela los caminos y rumbos de acción; todo enfocado a la evolución y mejoramiento de la oferta educativa.

Por consiguiente, el perfeccionamiento de la oferta educativa obedece a cuan efectiva sea la planeación estratégica que cada institución educativa esté desarrollando; teniendo en cuenta que dentro de esta planeación se estima la relevancia de comprometer cada uno de sus procesos, quienes contribuyen a la consecución de certificaciones de calidad o acreditaciones de alta calidad para el caso de la educación superior. En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) es el promotor de esta “nueva era de la calidad educativa” por medio de la exigencia y autoevaluación en pro del mejoramiento institucional.

Es así como como las instituciones educativas, guiadas por un requerimiento mayor en la ejecución de los estándares de calidad en la educación, han tenido que articular y generar nuevas dinámicas que ejecuten dichas expectativas, haciendo frente a los actuales retos que derivan de la globalización y dinámicas de los mercados.

Como se ha planteado hasta el momento, cada uno de los conceptos analizados presenta una concatenación de causa y efecto. Este hecho se puede apreciar desde el mencionado proceso administrativo de donde se desprende la fase de planeación. A su vez, de la planeación se ramifican diferentes terminologías como planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y gestión estratégica; conceptos que brindan mayor fundamento al tema investigado. Además, se ha podido apreciar la importancia de esta planificación estratégica en el entorno de las instituciones educativas y la incidencia que tiene con la Gestión de la calidad; componente principal de competitividad de las organizaciones.

En este orden de ideas y, conservando la secuencia de la aplicación de Gestión de la calidad en los procesos organizacionales, se considera de gran relevancia mencionar las diferentes metodologías y herramientas conceptuales que los actuales expertos de la administración y la gerencia proponen para el desarrollo de un Plan Estratégico idóneo para las instituciones educativas. Entre estas herramientas vigentes se encuentran la matriz DOFA, el análisis de PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de

Porter, la plataforma estratégica, la alineación estratégica o mapa estratégico, entre otras.

Por ejemplo, Castellanos (2015) se refiere a la matriz DOFA como una herramienta empleada para la planificación estratégica, sus siglas derivan de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se conoce como Matriz DAFO o Matriz FODA. Previa a su elaboración, se deben levantar los factores internos y externos de éxito, y se agrupan en las categorías señaladas a continuación:

- Fortalezas (cosas que hacemos bien). Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Debilidades (cosas que no hacemos bien). Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades (que se pueden presentar). Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Amenazas (que pueden aparecer). Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



Fuente: (Hoyos, 2019)

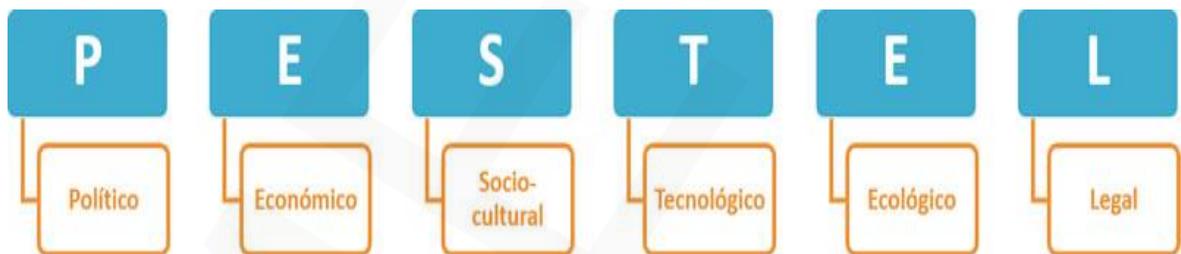
Figura 4. Matriz DOFA

En cuanto al análisis de PESTEL, el autor Rodríguez (2019) afirma que es una herramienta de alto conocimiento junto con el análisis DOFA, y se emplea para analizar el entorno macroeconómico y estratégico de la posición empresarial. Con este análisis es posible, además, identificar factores externos que estén interfiriendo en la actividad y normal funcionamiento de las organizaciones. Dentro de los factores del análisis PESTEL se pueden mencionar:

- Factores políticos: grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Se incluyen términos tributarios, legislativos, comerciales, así como el grado de inestabilidad política.
- Económicos: directamente afectan la economía, por ejemplo: tasa de inflación, tipos de cambio, tipos de interés, entre otros.
- Sociales: incluye aspectos culturales, pirámide poblacional, nivel de educación, seguridad.

- Tecnológicos: se encuentra enmarcadas en aquellas actividades relacionadas con I+D de una nación.
- Ecológicos: influencia del cambio climático dentro de las organizaciones
- Factores legales: refiere a todo aquello que involucre el cumplimiento de las leyes establecidas.

Además, dentro de los atributos de este análisis se mencionan: la anticipación, que proporciona a los usuarios percibir las tendencias que está tomando el mercado y adelantarse a ellas para tomar posiciones de actuación; la adaptación, que permite la adecuación de cada caso concreto y entre factor y factor y, por último, la toma de decisiones, donde se aprecian las condiciones de mercado.



Fuente: (Trenza, 2018)

Figura 5. Análisis PESTEL

Ahora bien, analizando el modelo de análisis estratégico del entorno, conocido como: “Las Cinco fuerzas de Porter”; Mosquera (2019), expresa que dicho modelo ha sido implementado por gran variedad de industrias y organizaciones como instrumento idóneo en la elaboración de estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas permuta fácilmente de una empresa a otra. La propuesta de Porter radica en que la naturaleza de la competencia de una industria está mediada por cinco fuerzas a saber:

- La rivalidad entre las empresas que compiten: las estrategias implementadas por la empresa, mostrarán éxito toda vez que ofrezcan una ventaja competitiva en contraste con las estrategias que siguen empresas rivales. Además el grado de rivalidad entre empresas competidoras, suele incrementar conforme los competidores se igualan en tamaño y capacidad, disminuir acorde a la demanda de los productos de la industria; y conforme a la reducción de precios resulta usual y corriente.
- La entrada potencial de competidores nuevos: la intensidad de la competencia entre las empresas, tiende a aumentar siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas se introduzcan en una industria particular sin gran dificultad. Aunque existan un sinnúmero de barreras de entrada; en ocasiones las nuevas empresas pueden incorporarse a las industrias a través de productos de superior calidad, precios bajos y recursos sustanciales para la comercialización.
- El desarrollo potencial de productos sustitutos: la existencia de productos sustitutos coloca un tope al precio que se puede percibir antes de que los consumidores se inclinen por un producto sustituto. Las presiones competitivas que aparecen de los productos sustitutos, pueden medirse con base en el aumento que logran esos productos en su participación en el mercado.
- El poder de negociación de los proveedores: afecta la intensidad de la competencia en una industria, básicamente cuando existe un gran número de proveedores; cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por diversificar materias primas es notablemente caro.
- El poder de negociación de los consumidores: cuando los clientes están muy concentrados, cuantiosos o compran elevados volúmenes, su poder de negociación simboliza una fuerza sustancial que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas competidoras pueden entregar amplias garantías o servicios exclusivos para captar la lealtad del cliente, en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es importante.



Fuente: (Sitio web ESEM)

Figura 6. Estrategia Porter

Continuando con las metodologías y herramientas, se puede nombrar, también, la plataforma estratégica, conformada por la siguiente estructura: misión, visión, objetivos estratégicos, valores, estrategias y políticas. Con referencia a estos conceptos la Red Bibliotecaria de la Universidad Dr. José Matías Delgado ofrece las siguientes definiciones:

- **Misión:** declaración duradera de aspiraciones y propósitos que diferencia a una institución de otras similares. Engloba la razón de ser de una organización, fundamental para determinar y formular estrategias. La misión detalla la naturaleza y el campo de acción de la organización; en otros términos, es la respuesta a la pregunta: ¿Para qué existe la organización? Además, para su elaboración se deben considerar componentes como: clientes, productos o

servicios, mercados, previsión por supervivencia y mejoramiento, preocupación por imagen pública.

- **Visión:** indica el rumbo, brinda dirección, es el eslabón o el lazo que une el presente y el futuro de la organización. Brinda respuesta a la pregunta: ¿qué se quiere que sea la organización en los próximos años? Además, en su redacción deben considerarse aspectos como: ser formulada por líderes, extensión de tiempo, integradora, realista, profunda y detallada; positiva y alentadora, adheriendo valores e intereses comunes; además, debe ser divulgada interna y externamente.
- **Valores corporativos:** es la agrupación de principios, creencias, estatutos y guías que regulan la gestión de la organización. Es contar con un marco de referencia que inspire y normalice la vida de la organización. Fundamentan la filosofía institucional y el cimiento de la cultura organizacional.
- **Objetivos estratégicos:** instauran qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. Estos objetivos interfieren en la dirección general y viabilidad de la entidad. Deben ser claros, concretos, ambiciosos pero realistas, congruentes entre sí y ejecutarse en determinado período.
- **Estrategias:** son la guía, pauta y plan que integra las principales metas y políticas de una organización; estableciendo una secuencia coherente de las acciones a realizar. Su objetivo básico radica en alcanzar una ventaja competitiva, logrando condiciones superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.
- **Políticas:** son preceptos, normas o estatutos que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. A su vez sirven como guía y derrotero para la dirección general y sostener la posición de la entidad, determinando su viabilidad.

Todos los referentes teóricos relacionados anteriormente, permiten conceptualizar la importancia y algunas metodologías y herramientas gerenciales que orientan la construcción de un plan estratégico. Igualmente, se considera necesario hacer especial

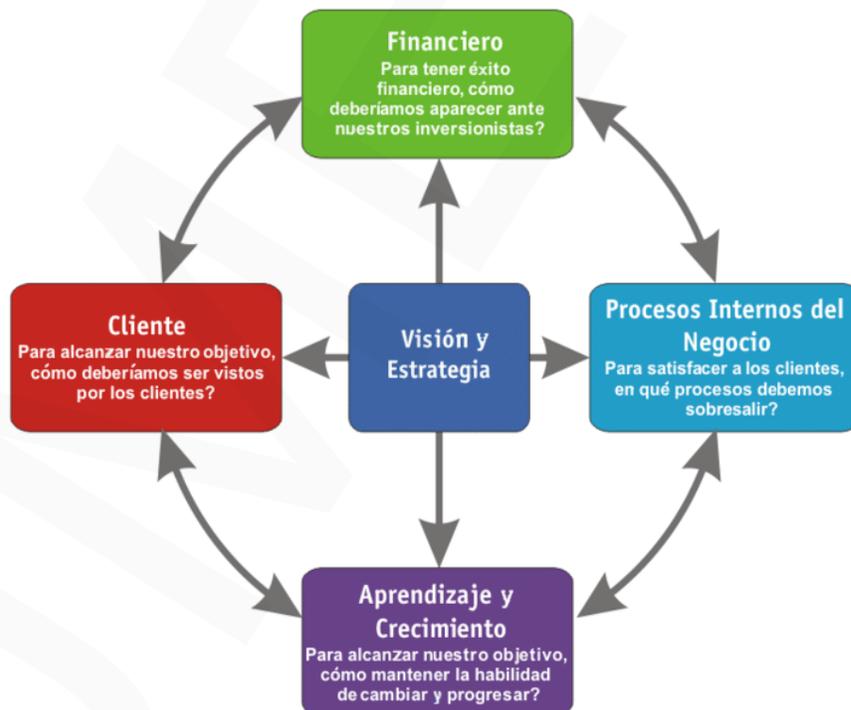
énfasis en Herramientas gerenciales como el Mapa estratégico o Tablero de comando BSC.

Tomando como referente teórico el documento: Plan Estratégico 2010-2014 de la Universidad Pontificia Bolivariana; se evidencia que El Tablero de comando o Balanced ScoreCard es un Instrumento de gestión, desarrollado inicialmente por Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de la firma Nolan & Norton, con el objetivo de que cualquier tipo de organización pudiera implementarlo en su modelo de gerencia, de forma integral, balanceada, estratégica y proactiva.

- Integral: permitiendo visualizar la institución de una forma global y como ente sistémico a través de las perspectivas que se consideren convenientes para el éxito de la gestión del Plan Estratégico.
- Balanceada: la apreciación de la gestión de las instituciones involucra no solo el aspecto de docencia, sino que valora además la calidad de los procedimientos académicos, administrativos, la investigación e innovación, los recursos financieros, la calidad de vida de su comunidad y la satisfacción de los usuarios de los servicios que ofrece la institución.
- Estratégica: permite el diseño de tácticas relacionadas entre sí, implantando el énfasis que la Dirección gerencial determine, sin dejar por fuera ninguno de los elementos de interés institucional.
- Proactiva: implementando indicadores y fijación de metas que posibiliten prever el futuro y actuar en consecuencia en el presente.

Por otra parte, en el sitio web Pensemos; se evidencia que, según el método estratégico del Cuadro de Mando Integral, la planeación estratégica de una organización debe construirse teniendo en cuenta cuatro perspectivas; las cuales pueden ajustarse para el análisis de diferentes organizaciones.

- Perspectiva financiera: consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Todas las acciones que se tomen dentro de la organización deberán tener impacto en la perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente: evalúa diferentes factores que influyen en la experiencia del cliente, permitiendo analizar el mercado y tomando acciones correctivas que puedan contribuir a la adquisición de nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos.
- Perspectiva de los procesos: permite optimizar el funcionamiento en procesos internos para garantizar agilidad y eficacia.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: concede analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro. Además, permite estudiar de qué manera las acciones y conductas de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas.



Fuente: (Gestiopolis.com Expertos, 2011)

Figura 7. Cuadro de Mando Integral

1.4. Bases legales

Para Sucerquia y López (2016), el marco legal proporciona los fundamentos sobre los cuales las instituciones enmarcan los alcances y metas; en este se encuentran las normas que rigen las temáticas dentro de un contexto, ya sea político, educativo, económico, social, entre otros. Es de gran importancia en la planeación, ejecución, proyección e investigación de proyectos que buscan fortalecer procesos. Para esta investigación, particularmente, es relevante citar algunas de las normas que rigen la educación colombiana en la actualidad y la gestión de la calidad vigente a nivel educativo:

- La Constitución Política Nacional de Colombia en su artículo N° 67, expresa que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social y, con ella, se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura; la educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos.
- Por su parte, La Ley 115 General de Educación (1994), en su artículo 1° y 2° Objeto de la ley: Establece que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

Ahora bien, como Institución Educativa enfocada en la prestación de servicios de formación técnica o educación para el trabajo y el desarrollo humano, es pertinente nombrar algunos artículos del Decreto 1075 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación en Colombia.

- Artículo 2.6.2.2: Educación para el Trabajo y el desarrollo Humano. Esta educación hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5 de la ley 115 de 1994. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos

académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional. Comprende, además, la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.

Está compuesto por objetivos principales como:

- Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas.
- Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.

Asimismo, se deben tener en cuenta las diferentes normas para la organización de las instituciones educativas, contempladas en el mismo Decreto 1075 de 2015:

- Artículo 2.6.3.1. Naturaleza y condiciones de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Se entiende por institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, toda institución de carácter estatal o privada organizada para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 de 1994. Estas instituciones para poder ofrecer el servicio educativo deben cumplir con los siguientes requisitos:
 - a) Tener licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial.

- b) Obtener el registro de los programas de qué trata el presente Título (Decreto 4904 de 2009, artículo 2.1).
- Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones.
 - Artículo 2.6.4.6 Registro de los programas. El registro es el reconocimiento que mediante acto administrativo hace la secretaria de educación de la entidad territorial certificada del cumplimiento de los requisitos básicos para el funcionamiento adecuado de un programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano.
 - Artículo 2.6.4.17. Características específicas de calidad. El Ministerio de Educación Nacional, mediante resolución fijará las características de calidad para los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano que considere necesario.

Por otra parte, se deben tener en cuenta las diferentes Certificaciones de alta calidad para la educación y con las cuales cuenta la Institución actualmente:

- Norma ISO 9001 de 2015. La norma ayuda a las organizaciones para que puedan ofrecer productos y servicios de calidad.
- Norma NTC 5555 de 2011. Esta norma establece los requisitos de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo.
- Norma NTC 5581 de 2011. Esta norma específica los requisitos de calidad que deben tener los programas de formación para el trabajo.

Licencias y Resoluciones que permiten al Politécnico de Colombia prestar sus servicios:

- Resolución 09734. Licencia de funcionamiento: por la cual se concede Licencia de funcionamiento a la Institución de Educación para el trabajo y el Desarrollo.

Resoluciones por medio de la cual se registran unos programas de formación laboral a la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano denominada Politécnico de Colombia:

- Resolución 201850046598: Programas Administrativos.
- Resolución 017068: Programas de salud.
- Resolución 095687: Programa Primera Infancia
- Resolución 064310: Programa Administrativo en Calidad
- Resolución 064310: Mantenimiento de Redes y computadores

2. Definición Conceptual y Operacional de las Variables

2.1 Sistema de Variables

Tomando como referente la hipótesis formulada en esta investigación: La inexistencia de una metodología adecuada y pertinente para la planeación estratégica en el Politécnico de Colombia, genera dificultades en su implementación y en el seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos; definiéndose las siguientes variables:

- Planeación Estratégica
- Análisis del entorno del Politécnico de Colombia.
- Metodologías y herramientas pertinentes y adecuadas para la planeación estratégica.
- Propósitos de la institución.

Tabla 1. Sistema de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Planeación Estratégica	Proceso que se apoya en el análisis sistemático de los factores sólidos vs frágiles de la organización; así como de las oportunidades vs amenazas o riesgos del ambiente externo, con la finalidad de trazar estrategias y acciones para intensificar la competitividad y su nivel de determinación, fundamentándose siempre en los elementos más humanos y que favorecerán la comprensión del desafío organizacional.	Será medido a través del análisis sistemático del contexto organizacional.
Análisis del entorno del Politécnico de Colombia	Es el análisis de los factores externos e internos que generan relevancia e impacto en el porvenir de la organización	Será medido a través del análisis de factores internos y externos de la organización.
Metodologías y herramientas pertinentes y adecuadas para la planeación estratégica.	Son consideradas por los expertos de la administración y la gerencia como herramientas de gran relevancia para el efectivo desarrollo de un Plan Estratégico y gestión de la calidad en los procesos	Será medido a través de la revisión y análisis conceptual de las diferentes metodologías y herramientas vigentes y relevantes para el desarrollo de un plan

	organizacionales.	estratégico.
Propósitos de la institución	Están enfocados en la búsqueda del perfeccionamiento de la oferta educativa; apuntando a una planificación educativa como herramienta abierta y flexible.	Serán medidos en el mediano y largo plazo

Fuente: construcción propia.

2.2 Operacionalización de las Variables

Tabla 2. Operacionalización de las Variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
		*Colaboradores	1, 2, 4
	Contexto	*Clientes	1, 2, 4
		*Competencia	1, 2, 4
		*Políticas gubernamentales	1, 2, 4
		*Formulación del plan	4
Planeación		*Redacción de objetivos	3, 4
Estratégica	Valoración	*Identificación variables internas	1, 4
	organizacional	*Identificación variables externas	1, 4
		*Identificación de metas	3, 4
		*Demográficos	1
		*Económicos	1
Análisis del entorno	Factores	*Tecnológicos	1
del entorno	externos	*Competidores	1

Politécnico de Colombia		*Gestión del conocimiento	1, 3
	Factores internos	*Enfoque financiero	1, 3
	Herramienta DOFA	Factores internos (Fortalezas- Debilidades)	1, 2
	Herramienta PESTEL	Factores externos (Oportunidades- Amenazas)	1, 2
		Factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ecológicos)	1, 2
Metodologías y herramientas pertinentes y adecuadas para la planeación estratégica.		*Competidores actuales	1, 2
		*Barreras de entrada	1, 2
	Metodología Cinco Fuerzas de Porter	*Fuerzas de los competidores	1, 2
		*Productos sustitutivos	1, 2
		*Fuerza de los proveedores	1, 2
		* misión	2, 3, 4
		*visión	2, 3, 4
		*objetivos estratégicos	2, 3, 4
	Plataforma Estratégica	*valores	2, 3, 4
		*estrategias	2, 3, 4
		*política de calidad	2, 3, 4
		*Perspectiva financiera	2, 3, 4
	Mapa estratégico o Tablero de comando BSC	*Perspectiva del cliente	2, 3, 4
		*Perspectiva de los procesos	2, 3, 4
		*Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	2, 3, 4
		*Optimización de recursos	3, 4
		*Cuantificación de escenarios posibles	3, 4

Propósitos de la institución	Mediano plazo	*Sistema de toma de decisiones	3, 4
		*control mediante indicadores	3, 4
		*Aminorar niveles de incertidumbre y riesgos	3, 4
	Largo plazo	*Abastecimiento de herramientas	3, 4
		*Fomentar eficiencia	3, 4
		*gestión de la calidad	3, 4

Fuente: construcción propia.

Capítulo III.
Aspectos Metodológicos de la
Investigación

1. Enfoque y Método de Investigación

La naturaleza de la investigación es de enfoque cualitativo, donde según Sandin (2003): la investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, la cual busca comprender e interpretar la información recolectada, para elaborar el plan estratégico para el Politécnico de Colombia.

Méndez (1998), define el estudio descriptivo como aquel que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

3. Diseño de la Investigación

El diseño es No experimental, se elige sólo para describir, no para predecir o explicar el fenómeno, ya que no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actividades y los valores que guían el proceso estudiado. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal y su percepción conceptual como es el de la planeación estratégica.

4. Población y Muestra

La población comprende a los directivos del Politécnico de Colombia y, a nivel externo, expertos de una empresa de consultorías gerenciales denominada ARG Consultores.

La muestra es No Probabilística y el método indicado para la investigación es el muestreo intencional o de conveniencia, Hernández (2019) afirma que este método se caracteriza por buscar con mucha dedicación el conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en el que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra.

En la investigación participaron directamente seis personas, los cuales son tres directivos del Politécnico de Colombia, dos expertos de la empresa ARG Consultores y un asesor en gerencia educativa. Estos son:

Personas del Politécnico de Colombia:

1. Directora Académica
2. Directora de Gestión Humana
3. Contadora

Personas externas:

1. Consultor gerencial y de planeación estratégica (ARG Consultores).
2. Consultor gerencial y de planeación estratégica
3. Asesor en gerencia educativa.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

1. Recopilación documental

Según Hernández (2000), esta técnica de recolección de información, consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio. Esta modalidad de recolección de información parte de las fuentes secundarias de datos; es decir, aquella obtenida indirectamente a través de documentos que son testimonios de hechos pasados o históricos.

Para esta investigación, se obtuvo información de documentos institucionales del Politécnico de Colombia.

2. Entrevista

Según Folgueiras, (2009), la técnica de la entrevista está orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando.

Para la investigación, se utilizó una entrevista personal estructurada a directivos del Politécnico de Colombia. De igual forma, se llevó a cabo una entrevista a personas externas que se desempeñan como consultores en el direccionamiento estratégico de instituciones educativas, con el fin de recolectar información externa que brinde mayor objetividad en el diseño del plan de direccionamiento estratégico del Politécnico de Colombia.

6. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.

Para efectos de validez y confiabilidad de los instrumentos se evalúa su pertinencia teniendo en cuenta uno de los criterios que comúnmente se utilizan para evaluar la

calidad científica de un estudio cualitativo y por ende su rigor metodológico, la auditabilidad o confirmabilidad que trata de la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo que el investigador original ha hecho. Esta estrategia permite que otro investigador examine los datos y pueda llegar a conclusiones iguales o similares a las del investigador original, siempre y cuando tengan perspectivas similares. Salgado (2007).

De acuerdo con esto, para la revisión y validación de los instrumentos, se tomó como referente el juicio de un par idóneo, el cual tiene experiencia como docente, investigador y directivo de una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

(Anexo 3. Validación del instrumento).

7. Técnicas de Análisis de los Datos.

Análisis Documental.

Para el análisis de los datos obtenidos para el desarrollo de la investigación, se utilizó el análisis documental, técnica definida como la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento para recuperar la información en él contenida, a través del rastreo e inventario de los documentos existentes, la clasificación de los documentos identificados, la sección de documentos pertinentes, la lectura en profundidad del contenido de los documentos para extraer elementos de análisis y la lectura cruzada y comparativa de los documentos a fin de hacer una síntesis comprensiva sobre la realidad analizada (Garrido, 2002).

Para elaborar el plan estratégico del Politécnico de Colombia se procedió a realizar una revisión documental de diferentes modelos y metodologías para el análisis del contexto, la formulación de planes estratégicos y cuadros de mando integral, para lo cual se adoptaron las metodologías más indicadas y pertinentes.

Análisis de Entrevistas

Adicional al análisis de los documentos institucionales del Politécnico de Colombia y de los autores citados en las referencias bibliográficas, se entrevistó a la Directora Académica, la Directora de Gestión Humana, la Contadora, dos consultores externos en planeación estratégica y un asesor externo con experiencia en procesos de planificación estratégica en instituciones de educación superior, a través de las cuales se recolectó información de forma oral y personalizada que valida la pertinencia para adoptar metodologías que orientan la elaboración del plan estratégico para el Politécnico de Colombia.

En el Anexo C. Matriz de encuestas internas y en el Anexo D. Matriz de encuestas externas, se presenta una síntesis de las respuestas a las preguntas realizadas a dichos entrevistados, donde sus respuestas aportaron a la construcción de la propuesta.

Capítulo IV.
Análisis de Resultados

1. Procesamiento de los Datos

Para la elaboración del plan estratégico del Politécnico de Colombia, se procedió a realizar una revisión documental de diferentes metodologías para el diagnóstico organizacional, la formulación de la plataforma estratégica, la definición de indicadores de gestión y la alineación estratégica hacia cada proceso.

Las metodologías más apropiadas, según resultados de entrevistas y referencias bibliográficas consultadas fueron: análisis de las cinco fuerzas de Porter y Análisis PESTEL integrados a un análisis DOFA.

Cinco fuerzas de PORTER

Mediante este método se determinaron los competidores antiguos y nuevos, proveedores y productos sustitutos con el fin de determinar la condición actual frente a cada uno de estos y valorar el riesgo frente a la participación de ellos; a continuación, se muestra la tabla de valoración definida por la institución:

Tabla 3. Valoración de riesgo

TABLA DE VALORACIÓN DE PARTICIPACIÓN VS RIESGO	
1	BAJO
3	MEDIO
5	ALTO

Fuente: Construcción propia.

Donde 1 se define como riesgo bajo, 3 riesgo medio y, finalmente, 5 como riesgo alto frente a la participación en las categorías de las fuerzas establecidas a continuación:

Tabla 4. Matriz de Porter

RESULTADOS TALLER DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER					
AÑO 2017					
ITE M	COMENTARIO	PARTICIPACIÓN	RIESGO	DOFA (A/O)	
1	FUERZA DEL CLIENTE				
	Estudiantes técnicos	La institución tiene el poder de definición de requisitos del servicio	3	MEDIO	O
	Estudiantes/ Empresas Diplomados virtuales	La institución tiene el poder de definición de requisitos del servicio	3	MEDIO	O
	Formaciones Empresas en sitio	Se tienen en cuenta las necesidades de la empresa y puede ajustar competencias del programa	3	MEDIO	O

Entes reguladores (Secretaría de educación, ministerio de educación nacional, SENA)	La institución cumple con los requisitos establecidos por los entes reguladores para el buen funcionamiento de los programas académicos	3	MEDIO	O
Convenios de prácticas empresariales	Acompañamiento de la institución con los estudiantes durante el ciclo de prácticas empresariales	3	MEDIO	O
Convenios con instituciones educativas (Básica secundaria)	Alianzas para iniciar programas técnicos	3	MEDIO	O

FUERZA DEL PROVEEDOR

Bancos	Recaudos: comisiones de recaudo	5	ALTO	A
	Ahorro: Tasa de rentabilidad	3	MEDIO	A

	Crédito: Tasa de interés	3	MEDIO	A
	Clasificación del nivel de riesgo	3	MEDIO	A
Tecnológicos	Q10: Software de gestión académica de programas técnicos	5	ALTO	A
	IPAGE (Servidor diplomados virtuales)	5	ALTO	A
	UNE INTERNET	5	ALTO	A
	TELEFONÍA CELULAR	3	MEDIO	A
	COPIE	5	ALTO	A
	I LIMITADA	5	ALTO	A
	Punto de Impresora	3	MEDIO	A
	Facebook	3	MEDIO	A
	Google	3	MEDIO	O
	Emagister	3	MEDIO	A
	Computrabajo	3	MEDIO	O
	Amazon	3	MEDIO	O
	ESYSTEM	5	ALTO	A
Docentes	Virtuales	3	MEDIO	O

	Cátedra presencial			3	MEDIO	O
	Planta presencial			3	MEDIO	O
	Asesor externo			1	BAJO	O
Construcción e infraestructura	Distribuidora Jorge Mario Uribe			3	MEDIO	O
	Javier Cadavid			3	MEDIO	O
	EPM			3	MEDIO	A
	Homecenter			3	MEDIO	O
	Depósitos Los Boteros			3	MEDIO	O
Otros proveedores	Servientrega			1	BAJO	O
	UPB			5	ALTO	A
	Oklahoma			1	BAJO	O
	Creaciones Marlía			1	BAJO	O
	Cafetería Nubia			3	MEDIO	O
	Confecciones RPV			1	BAJO	O
	PC Mayorista			1	BAJO	O
	Alkomprar			1	BAJO	O
	Seguros forever			3	MEDIO	O

FUERZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

3	Programas técnicos	Carreras tecnológicas públicas	5	ALTO	A
		Programas técnicos profesionales de universidades privadas	5	ALTO	A
		Programas técnicos profesionales de entidades públicas (Sapiencia, MEN)	5	ALTO	A
		Programas tecnológicos del SENA o cobertura educativa	5	ALTO	A
		Carreras tecnológicas privadas	5	ALTO	A
Diplomados formación virtual	Curso virtuales SENA	5	ALTO	A	
	Cursos virtuales IES	5	ALTO	A	
	Aula fácil u otros sitios de estudio	5	ALTO	A	

4
FUERZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Diplomados virtuales	Politécnico Mayor - virtual	3	MEDIO	A
	Compuestudio	3	MEDIO	A
	Unicolombia	3	MEDIO	A

	Cesde	5	ALTO	A
	Censa	5	ALTO	A
	Uniminuto	3	MEDIO	A
	Politécnico de Suramérica - virtual	5	ALTO	A

FUERZA DE COMPETIDORES ACTUALES (Técnicos)

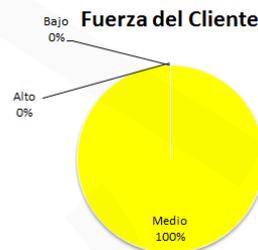
5	SENA: mismos programas – gratis.	5	ALTO	A
	CENSA: igual precio, diferente en calidad.	5	ALTO	A
	CESDE: mayor precio, posicionamiento y ambiente de aprendizaje.	5	ALTO	A
	COMPUESTUDIO: Mayor precio, reconocimiento de marca, duración en el tiempo.	5	ALTO	A
	POLITECNICO MAYOR: mayor precio, posicionamiento y ambiente de aprendizaje, reconocimiento de marca.	5	ALTO	A
	INDECAP: mayor precio, diferente en calidad, mismo	3	MEDIO	A

programas.				
IME: bajo precio, no tiene programas de salud, poca oferta.	3	MEDIO	A	
COMPUCEC: Igual precio, diferentes sedes, certificaciones.	3	MEDIO	A	
COMPUEDU: Igual precio, no programa de salud, tiene convenio con IES.	3	MEDIO	A	
POLITECNICO ABURRA - REMINGTON	5	ALTO	A	
CAJAS DE COMPENSACIÓN: algunos programas, gratis, excelente cobertura.	5	ALTO	A	
FENALCO - FENICIA	5	ALTO	A	

Fuente: Construcción propia

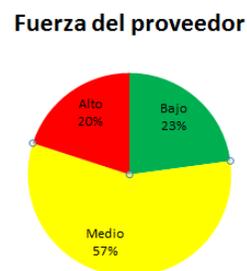
A continuación, se presentan los resultados de lo que se ha expuesto anteriormente:

FUERZA DEL CLIENTE	Bajo	Medio	Alto
RESULTADO	0	6	0
%	0%	100%	0%



La fuerza del cliente se define su valoración en general como riesgo medio, lo cual se evidencia la oportunidad de mejoramiento para infraestructura de la institución, acompañamiento permanente por parte de los docentes a estudiantes en formaciones técnicas y virtuales, actualización permanente de los programas, docentes calificados, prácticas empresariales con contratos de aprendizaje y actualización en certificaciones de calidad y entes reguladores.

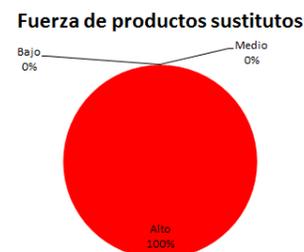
FUERZA DEL PROVEEDOR	Bajo	Medio	Alto
RESULTADO	8	20	7
%	23%	57%	20%



Para la fuerza del proveedor, en lo referente a entidades bancarias, se presenta riesgo medio – alto, ya que se habla de la rentabilidad del negocio en lo que refiere a que si se presenta aumento en los costos hay menor capacidad económica para cumplimientos o proyecciones estratégicas de la institución; así como también mantener buen comportamiento con estas entidades para tener poder adquisitivo fácil

a préstamos. En cuanto a servicios tecnológicos, se encuentra clasificado como medio – alto con amenaza, puesto que la infraestructura virtual si se cae, no hay forma de usar el servicio; para publicidad, se debe continuar con los socios expuestos en la tabla 3. Matriz de Porter, ya que la prestación del servicio es digital, lo cual depende del aumento o disminución de inscripciones, además de su variabilidad en los costos. Para el servicio presentado por los docentes, es una oportunidad de mejora, ya que sus programas son de manera didáctica, estando a la vanguardia y mantener el constante acompañamiento a los estudiantes. Construcción e infraestructura y otros proveedores, tienen clasificación medio – bajo, puesto que son variables que afectan la prestación del buen servicio en satisfacción de los clientes, pero su solución es de manera eficaz, excepto por UPB, que presenta clasificación alta como amenaza, ya que el establecimiento puede variar su disponibilidad afectando las actividades establecidas por la institución.

FUERZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Bajo	Medio	Alto
RESULTADO	0	0	8
%	0%	0%	100%

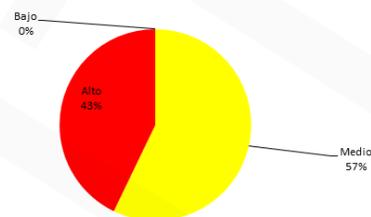


La fuerza de productos sustitutos, está clasificada en riesgo alto como amenaza para programas técnicos y en diplomados de formación virtual, debido a las estrategias agresivas que las entidades expuestas ofertan.

FUERZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Bajo	Medio	Alto
RESULTADO	0	4	3

%	0%	57%	43%
---	----	-----	-----

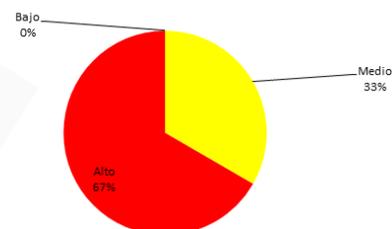
Fuerza de nuevos competidores



La fuerza de nuevos competidores, se considera riesgo medio alto por el reconocimiento en el mercado de las entidades educativas; además de presentarse que las universidades reconocidas a nivel nacional y departamental desarrollen programas con base en el modelo de negocio ofrecido por nuestra institución y se pierda un gran volumen de estudiantes.

FUERZA DE COMPETIDORES ACTUALES	Bajo	Medio	Alto
RESULTADO	0	4	8
%	0%	33%	67%

Fuerza de competidores actuales



Finalmente, para la fuerza de competidores actuales, se presenta riesgo medio – alto, debido a que las instituciones presentan mayor reconocimiento en el mercado y tienen más recursos económicos y/o financieros, que permiten implementar mayor publicidad y ofertas.

Las variables competitivas de la institución de acuerdo a su contexto estratégico muestra en los resultados anteriormente expuestos; la fuerza del cliente, clasificada en nivel medio, ya que cumple con los requisitos establecidos por los entes reguladores y los criterios para la prestación del servicio presencial y virtual, como una oportunidad de mejoramiento continuo frente a las necesidades de la población nacional e internacional.

La fuerza del proveedor para el Politécnico de Colombia se compone en primera parte de Bancos, los cuales se encuentran clasificados entre un rango de medio – alto como amenaza.

Análisis de PESTEL

Mediante esta herramienta, se identificaron los factores externos que permiten identificar y/o visualizar el entorno en que la institución operará en lo que corresponde a su valoración del riesgo y a factores político, social, económico, tecnológico, ambiental y legal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Valoración de riesgo

TABLA DE VALORACIÓN DE PARTICIPACIÓN VS RIESGO	
1	BAJO
3	MEDIO
5	ALTO

Fuente: Construcción propia

Donde, 1 se define como riesgo bajo, 3 riesgo medio y finalmente 5 como riesgo alto frente a la distinta participación de los factores establecidos a continuación:

Tabla 6. Análisis de PESTEL

ANÁLISIS DE PESTEL					
ITEM	FACTORES	COMENTARIOS	VALORACION	RIESGO	DOFA(O/A)
1	FACTOR POLÍTICO	Proyecto de ley 139 de 2013 para convertir las ETDH se clasifican educación y formación profesional en 3 niveles - Entrega de títulos	1	BAJO	O
		Acuerdo por lo superior 2034 del CESU y MEN: Parte de la educación terciaria	1	BAJO	O
		cambios de gobernadores y	3	MEDIO	A

		alcaldes			
		Aportes económicos en educación	5	ALTO	A
		La integración de ITM- Pascual Bravo y Colegio Mayor (Sinergia)	5	ALTO	A
		Ampliación cobertura SENA	5	ALTO	A
2	FACTOR ECONOMICO	Inflación de un dígito	1	BAJO	A
		Nueva reforma tributaria	5	ALTO	A
		Crecimiento económico local - nacional -	1	BAJO	O
3	FACTOR SOCIAL	Alta inseguridad de Medellín	3	MEDIO	A
		Proceso de paz	5	ALTO	O

		Respeto a las diferentes creencias religiosas	1	BAJO	O
		Campañas para el respeto de la identidad de genero	1	BAJO	O
		Apoyo económico para personas con estrato socioeconómico 0,1,2 y 3	3	MEDIO	O
		Seguridad en el sector	1	BAJO	O
4	FACTOR TECNOLÓGICO	Dispositivos móviles	5	ALTO	O
		ampliación de la cobertura de internet	5	ALTO	O
		Hackers	5	ALTO	A

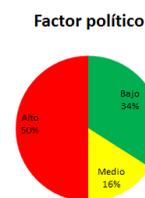
		Desarrollo de diplomados virtuales	5	ALTO	O
		Conectividad y velocidad de la red	5	ALTO	O
5	FACTOR ECOLÓGICO O AMBIENTAL	Conciencia ecológica frente al manejo de recursos naturales	1	BAJO	O
		Problemática ambiental en Medellín	5	ALTO	O
		Nuevas políticas sobre la responsabilidad ambiental	5	ALTO	O
		Cambios climáticos	5	ALTO	A
6	FACTORES LEGALES	Reforma a la educación superior	1	BAJO	O
		Cumplimiento de normas de funcionamiento	5	ALTO	A

del sector educativo			
Cumplimiento de requisitos frente a entidades públicas (DIAN)	5	ALTO	A
Cambio del marco legal de ETDH	1	BAJO	O

Fuente: Construcción propia

Basado en lo expuesto anteriormente, se evidencia lo siguiente:

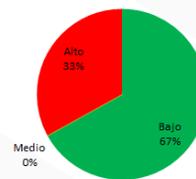
FACTOR POLÍTICO	Bajo	Medio	Alto
RESULTADOS	2	1	3
%	34%	16%	50%



Dentro del factor político se encuentra como amenaza y/o riesgo alto los aportes económicos a la educación, también la integración del ITM, Pascual Bravo y Colegio Mayor como entidades respaldadas por el estado y la ampliación de cobertura SENA que también corresponde a entidad del estado; riesgo medio como amenaza a cambios de gobernadores y alcaldes, ya que la institución se puede ver afectada por algún tipo de situaciones de decisión de estos. También se evidencia riesgo bajo como oportunidad en lo que refiere al proyecto de ley 139 de 2013 en educación y formación y el acuerdo superior 2034 del CESU y MEN como educación terciaria.

FACTOR ECONÓMICO	Bajo	Medio	Alto
RESULTADOS	2	0	1
%	67%	0%	33%

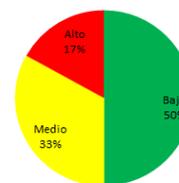
Factor económico



Para el factor económico, se evidencia como riesgo alto y amenaza la reforma tributaria anual, ya que presenta muchos cambios a nivel monetario que podría afectar la economía de la institución, como riesgo bajo en oportunidad el crecimiento económico a nivel nacional y departamental generando así más necesidad de capacitación en la sociedad; como riesgo bajo en amenaza se encuentra la inflación de un dígito.

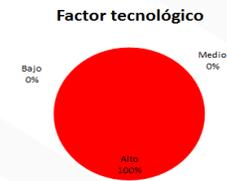
FACTOR SOCIAL	Bajo	Medio	Alto
RESULTADOS	3	2	1
%	50%	33%	17%

Factor social



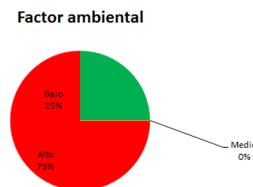
Se presenta dentro del factor social riesgo bajo como oportunidad el respeto por la identidad de género, raza y religión; no hay discriminación de ningún aspecto dentro de la institución; también, se genera y se promueve seguridad dentro del sector, ya que su ubicación es segura y transitada con varias vías de acceso fácil y seguras. Dentro del riesgo medio como oportunidad se encuentra el apoyo a personas con estrato socio económico 0,1,2 y 3, de igual forma que riesgo medio como amenaza la alta inseguridad de la ciudad en distintas zonas donde los estudiantes son propensos a algún tipo de situación de afectación. En lo que corresponde como riesgo alto en oportunidad al proceso de paz, ya que hay generación de oportunidades de formación educativa y para el trabajo.

FACTOR TECNOLÓGICO	Bajo	Medio	Alto
RESULTADOS	0	0	5
%	0%	0%	100%



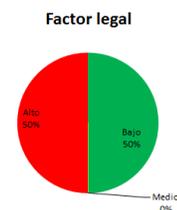
El factor tecnológico se encuentra al 100% como riesgo alto, ya que la prestación del servicio por parte de la institución necesita del buen funcionamiento de este proceso en lo que refiere a cobertura de internet, equipos y desarrollo de diplomados; Se encuentra en riesgo alto como amenaza hackers, ya que puede afectar la plataforma virtual de la institución colapsando el sistema operativo de la misma.

FACTOR AMBIENTAL	Bajo	Medio	Alto
RESULTADOS	1	0	3
%	25%	0%	75%



En lo que corresponde al factor ambiental, se registra como riesgo bajo dando oportunidad a tomar conciencia del buen manejo de los recursos naturales y riesgo alto, en lo que refiere a los diversos cambios climáticos que nos llevan a manejar nuevas políticas para el cuidado del medio ambiente.

FACTOR LEGAL	Bajo	Medio	Alto
RESULTADOS	2	0	2
%	50%	0%	50%



Dentro del factor legal se encuentra en riesgo alto el cumplimiento a las normas del sector educativo y cumplimiento frente a entidades públicas, lo cual es de carácter

obligatorio para el buen funcionamiento de la institución; También, se encuentra en riesgo bajo como oportunidad reforma a la educación superior y cambio del marco legal ETDH (Educación para el trabajo y el desarrollo humano).

Análisis interno

Para el análisis de los factores internos de la institución se aplicó el instrumento denominado Guía para el mejoramiento institucional del Ministerio de Educación Nacional, por medio del cual fue posible identificar las fortalezas y debilidades más relevantes para la elaboración del plan estratégico. Los resultados obtenidos se priorizaron por su nivel de riesgo para el Politécnico, los cuales se describen a continuación:

Fortalezas

- El consejo directivo se reúne periódicamente de acuerdo con un cronograma establecido y sesiona con el aporte activo de todos sus miembros. Hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento.
- El consejo académico se reúne periódicamente para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades institucionales y se implemente en todos los programas y niveles. Sin embargo, no hace seguimiento suficiente al mismo.
- La institución utiliza diferentes medios de comunicación, previamente identificados, para informar, actualizar y motivar a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa en el proceso de mejoramiento institucional.
- La institución evalúa periódica y sistemáticamente la contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y con el fortalecimiento de un buen clima institucional.
- Los estudiantes se identifican con la institución y sienten orgullo de pertenecer a ella. Además, participan activamente en actividades internas y externas, en su representación.

- La institución cuenta con un programa completo y adecuado de promoción del bienestar de los estudiantes, con énfasis hacia aquellos que presentan más necesidades.
- Las alianzas con el sector productivo tienen objetivos y metodologías claras para apoyar el desarrollo de competencias en los estudiantes y se promueven procesos de seguimiento y evaluación periódicos. Existe la cantidad suficiente de convenios para garantizar las prácticas de los estudiantes.
- El plan de estudios es articulado y coherente. Además, cuenta con mecanismos de seguimiento y retroalimentación, a partir de los cuales se mantienen su pertinencia, relevancia y calidad.
- La institución realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula, verifica su impacto en los aprendizajes de los estudiantes y en el desempeño de los docentes, y promueve estrategias para fortalecerlas.
- La institución hace seguimiento a los egresados de manera regular, y utiliza indicadores para orientar sus acciones pedagógicas.
- La institución cuenta con un proceso de matrícula ágil y oportuno que tiene en cuenta las necesidades de los estudiantes y es reconocido por la comunidad educativa.
- La institución revisa periódicamente el programa de mantenimiento de su planta física y realiza los ajustes pertinentes.
- El programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje se cumple adecuadamente; con ello se garantiza su estado óptimo.
- El personal vinculado está identificado con la institución: comparte la filosofía, principios, valores y objetivos, y está dispuesto a realizar actividades complementarias que sean necesarias para cualificar su labor.

- La institución cuenta con un programa de bienestar del personal vinculado que se cumple en su totalidad. Además, es conocido y aceptado por la comunidad educativa desde una perspectiva de equidad.

Debilidades

- Los espacios físicos no son suficientes para realizar las labores académicas, administrativas y recreativas.
- La institución no cuenta con planes de evacuación frente a desastres naturales o similares ni posee un sistema de monitoreo de las condiciones mínimas de seguridad ante posibles accidentes.
- La infraestructura física no refleja una adecuada imagen como institución educativa de calidad.
- El Politécnico de Colombia no cuenta con un plan estratégico debidamente estructurado, que permita el direccionamiento institucional a mediano y largo plazo.
- La capacidad de los servidores actuales no garantiza la estabilidad del servicio educativo para los estudiantes en modalidad virtual ni cumple con medidas de seguridad informática.
- El presupuesto asignado para las campañas publicitarias es eficiente pero no es el adecuado para el cumplimiento de las metas de matrículas.
- Falta cultura en el uso eficiente de los recursos por parte de los colaboradores, lo cual genera altos costos en la funcionalidad de la institución y bajos índices de rentabilidad.
- El plan de formación de los colaboradores solo comprende capacitaciones en el fortalecimiento de las competencias del ser (actitudinales), falta fortalecer capacitaciones en competencias técnicas.

Metodología para elaborar plataforma estratégica

Para la elaboración del plan estratégico del Politécnico de Colombia, se formula con el equipo directivo y los consultores la misión, la visión, la política de calidad, los valores y los objetivos estratégicos. Posteriormente se realiza un ejercicio de alineación estratégica en el cual se asocian los objetivos estratégicos a cada proceso definido por la institución desde el mapa de procesos.

Una vez definidos y asociados los objetivos estratégicos, se procede con la formulación de los indicadores de gestión y la elaboración del cuadro de mando integrado. La información recopilada para esta fase brinda los elementos conceptuales pertinentes para formular el plan estratégico.

2. Discusión de Resultados

En el análisis externo se identifican diferentes factores que representan riesgos u oportunidades para la institución, entre ellos se evidencia en el análisis de las cinco fuerzas de Porter las siguientes amenazas: los altos costos de las comisiones bancarias por recaudo, la existencia de muchos productos sustitutos con factores diferenciadores que ponen en riesgo la permanencia de la institución (riesgo valorado en un 100%), los nuevos competidores en formación virtual que cuentan con alta capacidad financiera y de gestión para competir con los programas del Politécnico (riesgo valorado en un 43%), el buen posicionamiento y crecimiento sostenido de los competidores actuales en programas técnicos evidencia un riesgo alto para la sostenibilidad institucional (riesgo valorado en un 67%), estos resultados constituyen información de alto valor para la elaboración de las estrategias del Politécnico de Colombia y son coherentes con la afirmación de Mosquera (2019), quién afirma que este modelo de análisis estratégico del entorno ha sido implementado por una gran variedad de industrias y organizaciones como instrumento idóneo en la elaboración de estrategias.

Desde el análisis PESTEL las amenazas más relevantes son: la cobertura y oferta educativa de instituciones de educación superior públicas en programas técnicos profesionales y tecnológicos, los riesgos informáticos derivados de los hackers y la capacidad actual de seguridad para proteger la plataforma virtual de la institución, los cambios climáticos y factores de contaminación del medioambiente que afectan directamente las actividades académicas en espacios al aire libre como las clases en escenarios deportivos y en espacios de recreación, los cuales son utilizados por estudiantes de cuatro programas técnicos, el incremento de los índices de empleo y capacidad económica actual de la población cercana a la comunidad educativa. Según indica Rodríguez (2019), el análisis PESTEL se emplea para analizar el entorno macroeconómico y estratégico de la posición empresarial y en este caso, refleja los riesgos actuales de dicho contexto.

Como dice Pereira (2010), el primer paso que se debe realizar para la planeación estratégica de una organización es explorar el contexto empresarial, para ello no sólo se observan amenazas en el entorno de la institución, sino también algunas oportunidades como son: la normatividad que regula la vinculación de los aprendices en las organizaciones empresariales, los nuevos medios digitales para promocionar los programas educativos de la institución, el alto número de proveedores para atender las necesidades de bienes y servicios de la institución, la inflación controlada en un dígito que genera un ambiente de baja incertidumbre macroeconómica, la masificación del uso de dispositivos móviles como herramientas para los procesos de enseñanza, la ampliación de la cobertura de internet en la ciudad y las normas actuales del sector educativo que ayudan a fortalecer el reconocimiento de la formación técnica laboral.

Desde el punto de vista de los factores internos, se puede observar que las debilidades actuales del Politécnico de Colombia se deben priorizar en los objetivos estratégicos

como factores que se deben intervenir, como lo indica Castellanos (2015), la matriz DOFA es una herramienta empleada para la planificación estratégica, ya que sirve para hacer un diagnóstico de la situación actual y por eso se observa que hay factores que son relevantes para ese fin, como es gestionar un proyecto de inversión para la construcción y mejora de la infraestructura física, invertir en nuevos medios de publicidad, mejorar la capacidad de los servidores, incrementar las utilidades financieras de la institución, entre las más importantes.

La información obtenida en el análisis del entorno es de mucho valor para la elaboración del plan estratégico, ya que autores como Hillebrand (1994) y Ojeda (2013) coinciden en que el primer paso es precisamente conocer el contexto, para pasar posteriormente a la formulación del plan, la redacción de los objetivos y la organización de los recursos para lograrlos.

Se puede afirmar que el Politécnico de Colombia cuenta con la información pertinente y las metodologías más convenientes para continuar realizando el análisis del entorno (interno y externo), las cuales han sido adoptadas en otras instituciones similares y que también han brindado aportes significativos para la gestión directiva; se recomienda a continuación la metodología de formulación del plan estratégico definida por David (2003), quien manifiesta que uno de los principios básicos de la dirección estratégica consiste en plantear estrategias convenientes que puedan aprovechar las oportunidades externas y eludir o reducir el impacto de las amenazas como factor clave del éxito, además resume la metodología en tres etapas: la formulación, la implantación y evaluación, implementando el procedimiento para formular la plataforma estratégica con elementos como la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos.

Capítulo V.

Propuesta

1. Denominación de la Propuesta

Plan estratégico para el Politécnico de Colombia, periodo 2019-2024.

2. Descripción

El Politécnico de Colombia es una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano con sede en la ciudad de Medellín, la cual tiene seis (6) años de existencia y sus propósitos principales son el crecimiento sostenido, la permanencia en el mercado y la calidad en la prestación del servicio educativo. Para ello se propone la elaboración de un plan estratégico para el periodo 2019-2024 con la siguiente plataforma estratégica:

Misión

Somos una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, que presta servicios de formación técnica laboral en modalidad presencial y de formación continua virtual, mediante un modelo orientado al aprendizaje efectivo y por competencias; soportado en un personal altamente calificado y en el mejoramiento continuo, que contribuye con la satisfacción de los estudiantes y demás grupos de interés.

Visión

Para el año 2024, nos posicionaremos a nivel nacional como institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, diferenciada por la excelencia e innovación de nuestros programas de formación presencial y virtual.

Política de calidad

Somos una Institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano que presta servicios formativos de alta calidad, con programas y procesos innovadores, mediante un talento humano calificado y la infraestructura pertinente, que contribuye con el mejoramiento continuo y la satisfacción de nuestros estudiantes y grupos de interés.

Valores institucionales

Excelencia: buscar mejorar siempre, demostrando crecimiento y responsabilidad por estar acorde con los cambios y nuevas exigencias del entorno.

Servicio: hacer todo aquello que se requiere para dar respuesta oportuna y efectiva a las necesidades de los demás, demostrando importancia por el otro.

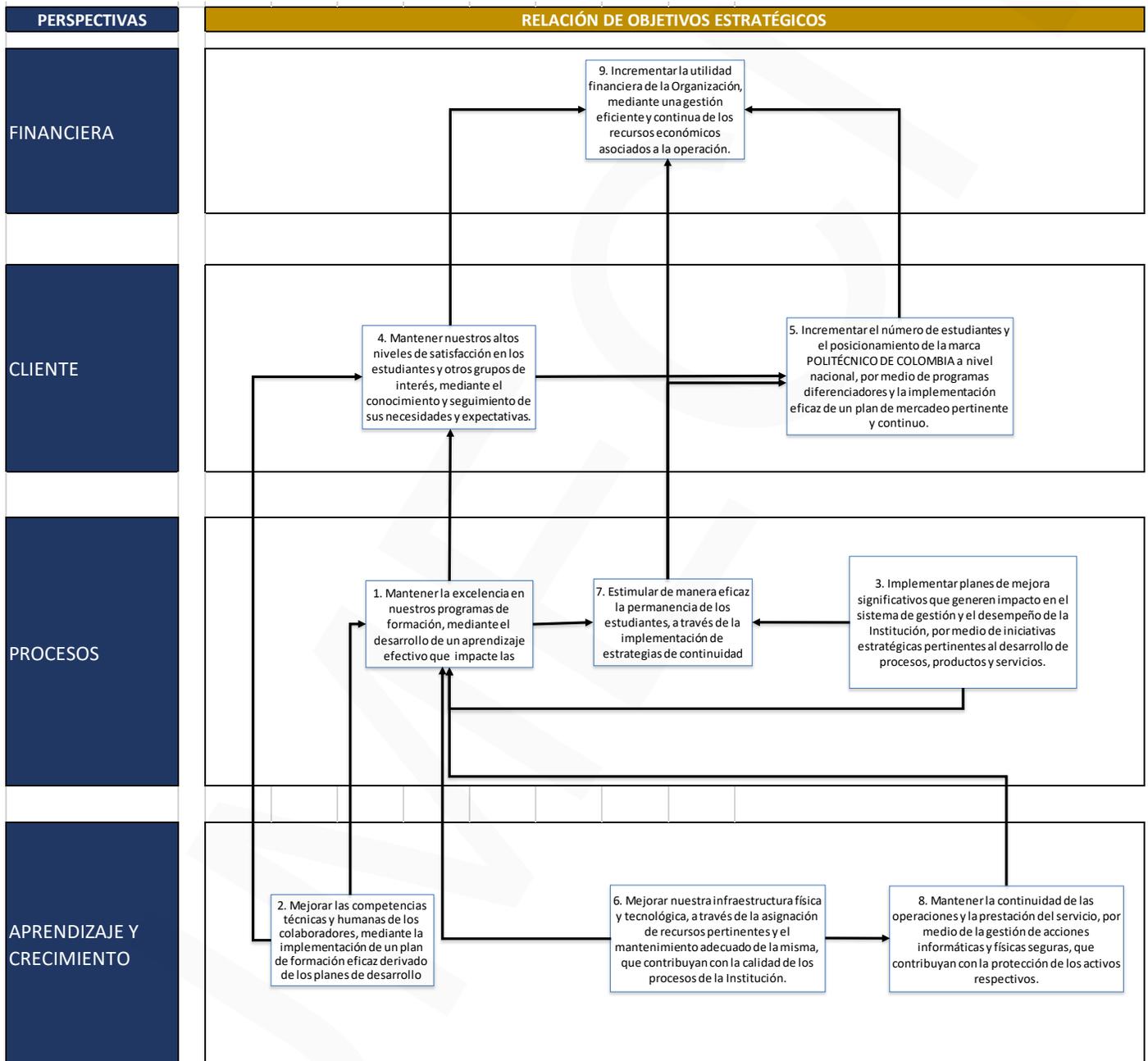
Responsabilidad: demostrar transparencia y rectitud, asumiendo con entereza las acciones, actividades y proyectos asignados.

Objetivos estratégicos

1. Mantener la excelencia en nuestros programas de formación, mediante el desarrollo de un aprendizaje efectivo que impacte a las empresas o su entorno.
2. Mejorar las competencias técnicas y humanas de los colaboradores, mediante la implementación de un plan de formación eficaz derivado de los planes de desarrollo individual.

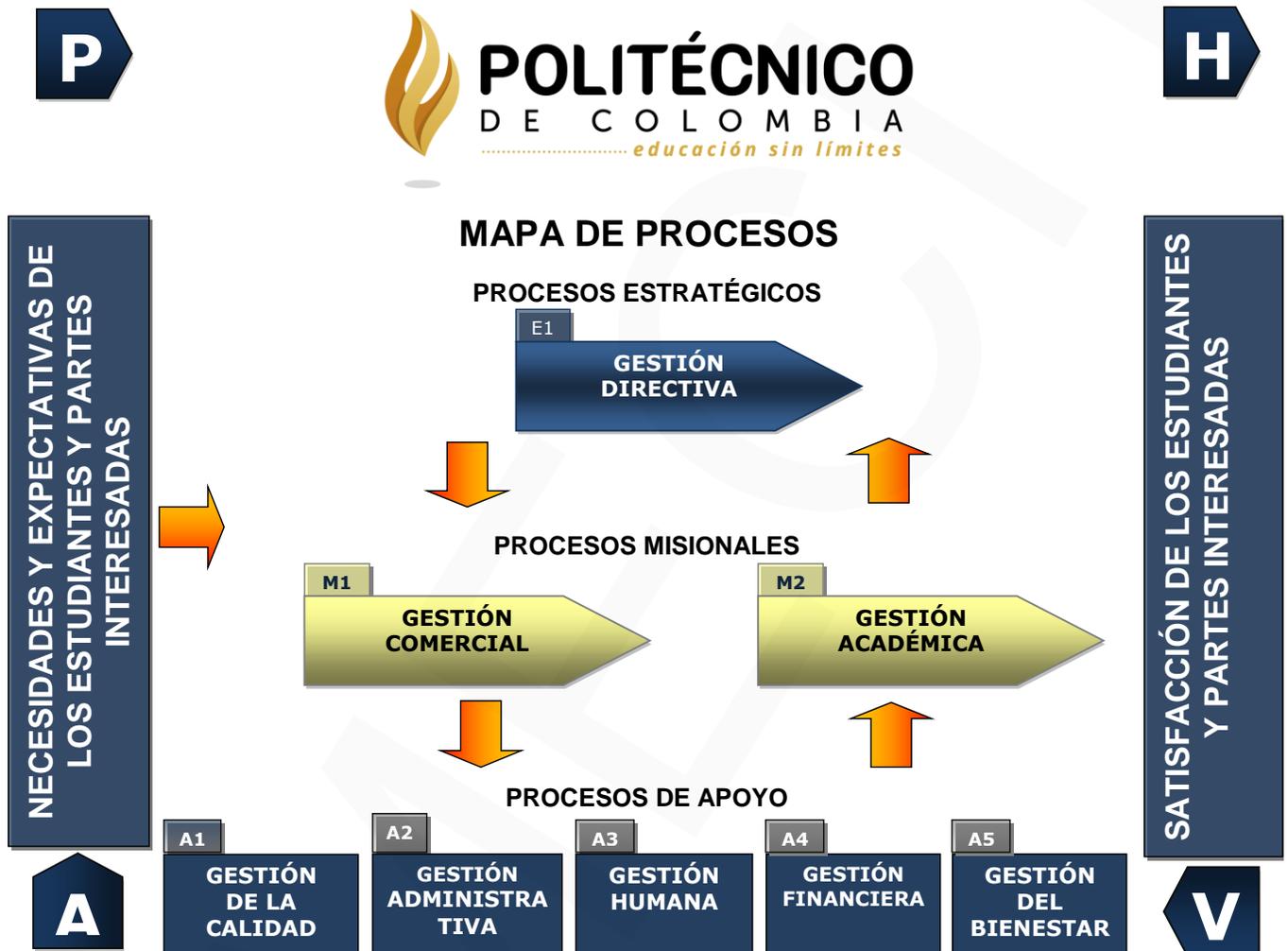
3. Implementar planes de mejora significativos que generen impacto en el sistema de gestión y el desempeño de la institución, por medio de iniciativas estratégicas pertinentes al desarrollo de procesos, productos y servicios.
4. Mantener nuestros altos niveles de satisfacción en los estudiantes y otros grupos de interés, mediante el conocimiento y seguimiento de sus necesidades y expectativas.
5. Incrementar el número de estudiantes y el posicionamiento de la marca Politécnico de Colombia a nivel nacional, por medio de programas diferenciadores y la implementación eficaz de un plan de mercadeo pertinente y continuo.
6. Mejorar nuestra infraestructura física y tecnológica, a través de la asignación de recursos pertinentes y el mantenimiento adecuado de la misma, que contribuyan con la calidad de los procesos de la institución.
7. Estimular de manera eficaz la permanencia de los estudiantes, a través de la implementación de estrategias de continuidad académica.
8. Mantener la continuidad de las operaciones y la prestación del servicio, por medio de la gestión de acciones informáticas y físicas seguras, que contribuyan con la protección de los activos respectivos.
9. Incrementar la utilidad financiera de la organización, mediante una gestión eficiente y continua de los recursos económicos asociados a la operación.

A continuación, se expone la relación causal entre las perspectivas y los objetivos estratégicos.



Fuente: Construcción propia
Figura 8. Mapa causal (relación causal)

A continuación, se presenta el mapa de procesos y su interrelación a partir del ciclo PHVA.



Fuente: Construcción propia

Figura 9. Mapa de procesos

Objetivos de los procesos

Gestión Directiva

Objetivo: cumplir con los objetivos y metas establecidas por la institución, mediante una planificación estratégica pertinente, que beneficie los intereses de todas sus partes interesadas.

Gestión Comercial

Objetivo: cumplir el presupuesto de matrículas acorde con la utilidad esperada, que contribuya al posicionamiento de la marca Politécnico de Colombia a nivel nacional, por medio de la implementación de un plan estratégico de mercadeo y un excelente servicio al cliente.

Gestión Académica

Objetivo: mantener la excelencia en nuestros programas de formación, mediante la planificación, diseño, desarrollo y evaluación de un aprendizaje efectivo que impacte las empresas o su entorno y satisfaga las necesidades del sector productivo y otros grupos de interés.

Gestión de la calidad

Objetivo: Implementar planes de mejora significativos que generen impacto en el sistema de gestión y el desempeño de la Institución, por medio de iniciativas estratégicas pertinentes al desarrollo de procesos, productos y servicios.

Gestión Administrativa

Objetivo: gestionar la adquisición de bienes, obras y servicios para el correcto y continuo funcionamiento de los procesos institucionales, respondiendo de manera oportuna y eficaz a las necesidades que se presenten en el desarrollo cotidiano de la misma.

Gestión Humana

Objetivo: mejorar las competencias del personal de la institución en términos de educación, formación, habilidades y experiencia, mediante la implementación de un plan de formación eficaz derivado de los planes de desarrollo individual (PDI- Competencias técnicas y del SER).

Gestión Financiera

Objetivo: mejorar la eficiencia de los recursos económicos asociados a la operación, por medio del control de costos y gastos para la optimización de los mismos. Contribuir con la satisfacción de los estudiantes y otros grupos de interés, mediante el conocimiento y seguimiento de sus necesidades y expectativas.

Gestión del Bienestar Institucional

Objetivo: mantener la satisfacción y la afiliación de los estudiantes y colaboradores con la institución, a través de estrategias de bienestar integral y de permanencia estudiantil.

3. Fundamentación

El Politécnico de Colombia requiere elaborar un plan estratégico porque el contexto de la formación técnica laboral, y en general del entorno micro y macro de la institución en la ciudad de Medellín es bastante dinámico, lo cual evidencia que, en la actualidad, el Politécnico no cuenta con las metodologías para planificar adecuadamente su horizonte institucional, ni los procesos de su sistema de gestión, lo cual indica que su capacidad para afrontar los retos derivados de dicho entorno es limitada, además de poner en riesgo el cumplimiento de sus propósitos institucionales y de sus grupos de interés.

EL principal problema radica en el desconocimiento de herramientas y/o metodologías que permitan realizar un diagnóstico interno y externo de su contexto, en otras palabras, un análisis del entorno para identificar las prioridades que se deben tener en cuenta en la elaboración del plan estratégico para el mediano y largo plazo; con estrategias eficaces, eficientes y efectivas, con indicadores de gestión pertinentes para su adecuada medición y gestión desde cada proceso, y con unas directrices que permitan la alineación estratégica, la comprensión y el cumplimiento del plan en el periodo definido por la institución, además de las herramientas para realizar el seguimiento, la mejora y el control del mismo.

4. Objetivos de la propuesta

4.1.1. Objetivo general

Elaborar el plan estratégico para el Politécnico de Colombia que comprenda el periodo 2019-2024.

4.1.2. Objetivos específicos

- Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del análisis del contexto del Politécnico de Colombia.
- Redactar plataforma y objetivos estratégicos para los próximos cinco años del Politécnico de Colombia.
- Formular los indicadores de gestión que permitan la medición de los objetivos estratégicos definidos.

5. Beneficiarios

El plan estratégico para el Politécnico de Colombia beneficia a los directivos de la institución, a los accionistas, a los colaboradores, la comunidad educativa y grupos de interés como son: la Secretaría de Educación de Medellín, el Ministerio de Educación Nacional, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las empresas con convenios de prácticas, los proveedores, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la Superintendencia de Industria y Comercio, la Cámara de Comercio de Medellín, entre otras.

6. Productos

Diagnóstico del contexto institucional (interno y externo), matriz DOFA, análisis PESTAL y análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Plataforma y objetivos estratégicos.

Indicadores de gestión (cuadro de mando integrado).

7. Localización

El plan estratégico se elabora para el Politécnico de Colombia en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, Colombia.

8. Método

La propuesta requiere de las siguientes actividades, metodologías y herramientas:

Diagnóstico de situación o análisis del contexto. Se propone implementar la matriz DOFA, el análisis de PESTAL y las cinco fuerzas de Porter, con el fin de conocer los factores más relevantes del entorno a nivel interno y externo del Politécnico, así como los riesgos y oportunidades más relevantes.

Plataforma estratégica y mapa estratégico. Se debe socializar la misión, visión, política de calidad, objetivos estratégicos y metas institucionales a todos los colaboradores y demás integrantes de la comunidad educativa, con el fin de traducir la estrategia y asegurar la comprensión de la misma.

Cuadro de mando integrado. Una vez que se avalan los indicadores de gestión, se debe proceder con la actualización del cuadro de mando integrado, siguiendo la metodología propuesta por Kaplan y Norton, reportando los resultados de cada indicador de manera semestral.

Matriz de riesgos. Para cada proceso se debe actualizar la matriz de riesgos institucional, teniendo en cuenta los lineamientos definidos en la norma internacional ISO 31000 de 2018 y la plantilla elaborada para la misma.

Seguimiento al plan estratégico. Cada año se debe elaborar planes operativos con la descripción de las actividades, las personas responsables, las fechas de cumplimiento y de seguimiento de cada actividad, con el fin de hacer seguimiento al cumplimiento de las estrategias y los objetivos estratégicos definidos en el plan.

9. Cronograma

Tabla 7. Cronograma

Actividad	Responsable	Fecha de ejecución	Fecha de revisión
Análisis del contexto	Comité de calidad	12/07/2019	04/12/2019
Plataforma estratégica y mapa estratégico	Líder del proceso de gestión directiva	10/10/2019	16/12/2019
Cuadro de mando integrado (indicadores de gestión)	Líder del proceso de gestión directiva	17/10/2019	16/12/2019
Matriz de riesgos	Coordinadora de Calidad y líderes de procesos	22/10/2019	16/12/2019
Socialización del plan estratégico 2019-2024	Líder del proceso de gestión directiva	18/12/2019	18/12/2019
Seguimiento a la implementación del plan estratégico 2019-2024	Asesor gerencial	26/06/2020	26/06/2020

Fuente: Construcción propia

10. Recursos

La elaboración e implementación del plan estratégico del Politécnico de Colombia para el periodo 2019-2024, requiere de los siguientes recursos:

- Equipos de cómputo para el comité de planeación estratégica
- Impresora
- Tres resmas de papel
- Software de gestión académica y Microsoft office (excel, word y power point)
- Televisor para proyectar

- Oficina
- Auditorio
- Cartelera
- Página web institucional
- Correos electrónicos

11. Presupuesto

Se estima para la elaboración e implementación del plan estratégico para el Politécnico de Colombia 2019-2024, el siguiente presupuesto:

Asesoría externa:	\$4.516.000
Papelería y accesorios:	\$200.000
Comunicadora:	\$4.400.000
Ingeniero de sistemas:	\$4.400.000
Servicios públicos:	\$400.000
Valor total:	\$13.916.000

Conclusiones

La elaboración del plan estratégico le va a permitir al Politécnico de Colombia conocer mejor sus riesgos y aprovechar las oportunidades existentes en su entorno, como estrategia para la permanencia, el crecimiento y la mejora continua de la institución.

Las entidades de educación para el trabajo y el desarrollo humano deben fortalecer su capacidad de gestión directiva a partir de un plan que comprenda unos objetivos claros y coherentes con los intereses de todos los grupos de interés y la normatividad vigente, en este sentido, el Politécnico de Colombia marca un factor diferencial debido a que son pocas las instituciones de formación técnica laboral en Colombia que cuentan con un plan estratégico o que cuentan con metodologías institucionales para su formulación e implementación.

Con la elaboración del plan estratégico, se lograron importantes acuerdos entre los directivos, docentes y personal administrativo del establecimiento educativo, los cuales plasmaron sus sueños y metas para el mediano y largo plazo del Politécnico de Colombia, lo que permitió a la vez, generar un aprendizaje institucional en la metodología adoptada para la planificación estratégica institucional.

El presente trabajo permitió el análisis, la comprensión y la implementación de metodologías para el análisis del contexto, la planeación estratégica y la gestión por procesos a través de indicadores alineados con los objetivos estratégicos, lo cual permitió que los diferentes líderes de procesos conocieran mucho más sus actividades principales y los factores de éxito requeridos para la gestión diaria de los procesos del sistema de gestión institucional.

Recomendaciones

Realizar diferentes actividades de socialización y difusión del plan estratégico 2019-2024 con toda la comunidad educativa y los colaboradores de la institución, empleando recursos didácticos y material gráfico que faciliten la adecuada comprensión de dicho plan.

Implementar reuniones periódicas con el Comité de Planeación Estratégica para hacer seguimiento y ajustes al cumplimiento del plan estratégico, con el fin de evitar desviaciones y minimizar los riesgos asociados a los objetivos y metas definidas.

Elaborar un plan de formación para el personal directivo orientado hacia el desarrollo de competencias gerenciales en temas como: indicadores e informes de gestión, liderazgo estratégico, coaching organizacional, gestión del riesgo, gestión por procesos, gestión del conocimiento organizacional, entre otros, que permitan brindar herramientas para la mejora continua de la gestión directiva por medio del liderazgo de cada proceso y el conocimiento del plan estratégico.

Revisar al final del periodo definido en el plan estratégico, la pertinencia de las metodologías adoptadas en la elaboración del mismo, a fin de determinar su utilidad en futuros ejercicios de planificación y de mejorar la capacidad de planeación de la institución.

Bibliografía

- Agueredondo, I., Lugo, M. T., Pogr , P., Rossi, M. y Xifra, S. (2006). La escuela del futuro II: Cómo planifican las escuelas que innovan. Paper Editores. Argentina.
- Almui as, J. y Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Obtenido de Revista gestión universitaria en América Latina. Universidad de la Habana, Cuba.
- Ansoff, I. (1989). Strategic Management. Revista de gestión estratégica. EEUU.
- Barreda, H. (2016). Planeamiento estratégico en universidades de américa latina. Obtenido de Revista gestión universitaria en América Latina - GUAL: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>
- Betancourt Tang, J.R.: (2006). Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Cardona, C. (2017). la gestión educativa a través de la planeación estratégica y su relacion con la calidad de los resultados de las pruebas de estado en las instituciones educativas del municipio de la tebaida en el departamento del Quindio. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Quindio, Colombia.
- Cardinal, C. M. (1994). Planificación estratégica y desempeño empresarial: una síntesis de más de dos décadas de investigación. *El diario de la Academia de Administración*, 1649-1665.
- Castellanos, A. (2015). Logística comercial internacional. ECOE ediciones. Editorial Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia.
- Cendejas, J. (2014). Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro-occidente en México. (Tesis doctoral). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México.
- Chiavenato, I. (2002). *Adminstraci n en los Nuevos Tiempos*. MCGraw-Hill. México.
- Congreso de la república de Colombia. (1994). Ley 115 del 08 febrero de 1994, por la cual se expide la ley general de educación. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la república de Colombia. (2015). Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector educación. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.

- Constitución Política. (1991). Bogota.
- Daft, R. (2004). Administración. Editor Thomson. Estados Unidos.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. México.
- Folgeiras, B. (2009). Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa. Obtenido de http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf
- Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. United States of America: The Harvard Business School of Press.
- Hernández Ávila CE, Carpio N. Introducción a los tipos de muestreo. Revista ALERTA. 2019; 2(1): 75-79. DOI: 10.5377/alerta.v2i1.7535
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2000). Metodología de la investigación. México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997) El Cuadro de Mando Integral. The Harvard Business School of Press. United States of America.
- Kenichi, O. (1975). The Mind of the Strategist. Instituto Tecnológico de Massachusetts. United States of America.
- Méndez, C. (1998). Metodología guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México. McGraw-Hill.
- Miller, CC y Cardinal, LB (1994) Planificación estratégica y desempeño empresarial: síntesis de más de dos décadas de investigación. Academy of Management Journal, 1649-1665. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/256804>
- Moreno, J. (2017). Planeación estratégica. Fundación universitaria del área andina. Fondo editorial Areandino. Bogotá, Colombia.
- Morgado Carneiro, A. P. (31 de Enero de 2008). *CONOCIENDO SOBRE GESTIÓN*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro": <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935471001>
- Mosquera, A. (2019). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Obtenido de <https://ieec.edu.ar/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. Revista de Investigación Educativa. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283128328007.pdf>
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva*. Mexico, Ciudad de México: SECSA.

- Prahalad C, H. G. (1994). *Competing for the Future*. United States of America: The Harvard Business School of Press.
- Proyecto Educativo Institucional. (2018). *Politecnicodecolombia.edu.co*. Obtenido de <https://www.politecnicodecolombia.edu.co/institucion/el-politecnico-de-colombia.html>
- Rodríguez, M. (2019). Análisis PESTEL: ¿Qué es y cómo ayuda en la estrategia?. Obtenido de <https://izo.es/que-es-analisis-pestel/>
- Revista Iberoamericana de Educación. (2008). *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*. México: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Salazar, R. (2014). Principales autores de estrategia empresarial. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación de rigor metodológico y retos. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/liberabit/v13n13/v13n13a09.pdf>
- Sandin, E. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid: Mc Graw and Hill Interamericana de España.
- Sucerquia, M. y López, L. (2016). proceso de comprensión lectora mediada por tic, en los estudiantes del grado segundo del nivel de básica primaria de la institución educativa antonio roldan betancur, del municipio de Briceño. Medellín, Colombia.
- Torres, P., Villafán, J. y Álvarez, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Anexos

Anexo A: Entrevistas a directivos y asesores del Politécnico de Colombia

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA,
UMECIT.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración de un plan estratégico para el Politécnico de Colombia.

Con el objetivo de analizar la metodología más pertinente e idónea para elaborar un plan estratégico en el Politécnico de Colombia, nos permitimos solicitar su colaboración para realizar un diagnóstico e indagar sobre algunos elementos importantes para la planeación institucional:

Las respuestas obtenidas se usarán solo con fines de estudio, las cuales serán de gran importancia para el abordaje del proyecto de investigación.

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Cuestionario:

1. ¿Qué factores del entorno podrían afectar al Politécnico de Colombia?
2. ¿Conoce alguna metodología que sea pertinente y adecuada para la planeación estratégica del Politécnico de Colombia? En caso afirmativo, descríbala.
3. ¿Cuáles deben ser los propósitos principales del Politécnico de Colombia en el mediano y largo plazo?
4. ¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico le puede brindar herramientas al Politécnico de Colombia para afrontar los riesgos del entorno y cumplir sus propósitos institucionales?

Gracias por la atención y colaboración

Anexo B: Validación del instrumento

Instrumento de Verificación

Validación del cuestionario de entrevista individual para directivos y asesores del Politécnico de Colombia.

Datos generales: La entrevista hace parte de la investigación sobre la metodología para elaborar un plan estratégico para el Politécnico de Colombia.

Apellidos y nombres del experto: Jehison David Posada

Cargo e institución donde labora: Coordinador Académico Politécnico de Colombia.

Nombre del instrumento de evaluación: Cuestionario de entrevista individual a directivos y asesores del Politécnico de Colombia en temas de planeación estratégica.

Autor del instrumento: Duber Alexis Castrillón Quiroz

Indicación: Jehison David Posada, experto en temas de investigación, valoración de instrumentos y mediciones de impacto, le solicito su colaboración para que, luego de analizar el cuestionario sobre planeación estratégica, evalúe en qué medida este responde a cada indicador.

Se solicita por tanto que asigne un porcentaje de 0% a 100% a cada uno de los indicadores, de acuerdo a los que usted considere que el instrumento cumple con cada uno de ellos.

Tenga en cuenta la siguiente escala:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Redacción	Coherencia				X	
	Ortografía					

2. Organización	Lógica y secuencia	X
3. Suficiencia	Comprende aspectos que son investigables	X
4. Intencionalidad	Adecuado para valorar el objetivo de la investigación	X

Anexo C: Matriz de entrevistas personas externas

Pregunta/Entrevistados	Alejandro Durango- Asesor en gerencia educativa	Ricardo Ríos Giraldo- Consultor planeación estratégica	Andrés Ríos Giraldo- Consultor planeación estratégica
¿Qué factores del entorno podrían afectar al Politécnico de Colombia?	<p>Hoy en día existen factores muy relevantes del entorno de la institución como son: las estrategias de marketing de los competidores, la cobertura educativa del sector público, la oferta académica de nuevas instituciones educativas y los cambios operacionales del sector productivo, como es la revolución industrial 4.0</p>	<p>Existen muchos factores que representan riesgos y oportunidades para el Politécnico de Colombia, entre ellos es necesario priorizar en el análisis de los cambios legales y políticos, el comportamiento de las matriculas en instituciones similares de los sectores público y privado, nuevas necesidades educativas de la región, cambios tecnológicos y el comportamiento macroeconómico del país y la región.</p>	<p>Antes que describir factores relevantes del entorno del Politécnico de Colombia, es necesario definir las metodologías pertinentes para hacer un diagnóstico situacional que permita conocer los riesgos y las oportunidades del entorno, de otro modo se estaría planificando sobre supuestos o se estaría planteando hipótesis sin comprobación.</p>
¿Conoce alguna	<p>La mayoría de</p>	<p>Como consultor</p>	<p>Para el Politécnico de</p>

<p>metodología que sea pertinente y adecuada para la planeación estratégica del Politécnico de Colombia? En caso afirmativo, descríbala.</p>	<p>autores proponen como punto de partida un diagnóstico de situación, a partir de éste se puede tener en cuenta la formulación una plataforma estratégica, definir unos indicadores de gestión para cada objetivo estratégico y adoptar la metodología del balanced scorecard de Kaplan y Norton.</p>	<p>propongo inicialmente un análisis del entorno basado en la metodología de 5 fuerzas de Porter y la matriz DOFA de forma integradas. Definir nueva plataforma estratégica, alinearla con los diferentes procesos de la institución, construir un cuadro de mando integrado alineado a la estrategia, finalmente identificar cargos clave para el proceso.</p>	<p>Colombia es conveniente utilizar las siguientes metodologías: Diagnóstico organizacional mediante análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter y matriz DOFA de forma integrada, formular plataforma estratégica con los líderes de procesos, definir indicadores de gestión y construir un cuadro de mando integrado alineado con las estrategias, implementado paralelamente el enfoque por procesos.</p>
<p>¿Cuáles deben ser los propósitos principales del Politécnico de Colombia en el mediano y largo plazo?</p>	<p>Para el mediano plazo: Mejorar la infraestructura física, ampliar la oferta académica, fortalecer las competencias laborales de los colaboradores y</p>	<p>Generar una cultura de planeación en cada uno de los procesos, no hay duda que debe hacer un esfuerzo significativo en mejorar las</p>	<p>Crecer organizadamente, mejorar sus recursos tecnológicos, físicos, didácticos y la infraestructura física, generar un posicionamiento de</p>

mejorar los índices de rentabilidad y utilidad. instalaciones físicas, diseñar programas pertinentes e nacionales, la marca Politécnico de Colombia a nivel nacional, implementar una metodología para los colaboradores, gestionar el conocimiento, perfeccionar el modelo pedagógico, implementar un sistema de gestión ambiental e integrar a los sistemas de gestión de la calidad y de seguridad y salud en el trabajo.

¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico le puede brindar herramientas al Politécnico de Colombia para afrontar los riesgos del entorno y cumplir sus propósitos institucionales?

Sin duda alguna, que la falta de un plan estratégico bien estructurado y alineado con los propósitos institucionales no ha permitido que la institución hoy tenga mejores posibilidades de afrontar los riesgos actuales.

Adoptar una metodología pertinente y funcional planeación estratégica va a facilitar que el Politécnico de Colombia diferencie en el mercado, logre sus propósitos en el corto, mediano y largo plazo, gestione los riesgos del entorno, innove, adoptar el enfoque

Claro que sí, la planificación estratégica genera entre otros beneficios, mejorar la capacidad para monitorear de continuamente los factores del entorno y gestionar los riesgos y oportunidades derivadas del mismo, cumplir los propósitos institucionales, adoptar el enfoque

logre la eficacia, sistémico y por eficiencia y procesos, mejorar la efectividad en cada comunicación de las uno de sus procesos y estrategias crezca de manera institucionales, organizada. definir con claridad el horizonte de la institución y lograr el reconocimiento en el contexto donde se desenvuelve.

Anexo D: Matriz de entrevistas personas internas (Directivos)

Pregunta/Entrevistados	Diana María Palacio- Directora Académica	Viviana Andrea Quintero- Directora Contable	Sandra Quintero- Directora de Gestión Humana
¿Qué factores del entorno podrían afectar al Politécnico de Colombia?	<p>La oferta académica de instituciones similares al Politécnico de Colombia en Medellín, la cobertura gratuita del SENA en programas técnicos, las nuevas políticas en educación de los gobernantes de la región, los actos de competencia desleal por parte de instituciones de la ciudad y la situación económica en la región.</p>	<p>Los efectos de las reformas tributarias en los estratos socioeconómicos bajos, el aumento de los impuestos en Colombia, la cobertura gratuita de las instituciones de educación superior públicas de Medellín, las acciones de la competencia y los cambios tecnológicos en las empresas.</p>	<p>La capacidad económica de los clientes potenciales de programas técnicos, el aumento de los competidores en la oferta de diplomados virtuales, la cobertura educativa de las instituciones técnicas y universitarias de la ciudad de Medellín, posibles reformas a la normatividad educativa en Colombia y los problemas de seguridad en la ciudad.</p>
¿Conoce alguna metodología que sea pertinente y adecuada para la planeación estratégica del	<p>No cuento con la competencia profesional para recomendar metodologías</p>	<p>Sólo conozco la matriz DOFA para hacer un análisis interno y externo, las metodologías para</p>	<p>Idalberto Chiavenato propone una metodología para la planeación estratégica en</p>

<p>Politécnico de Colombia? En caso afirmativo, descríbala.</p>	<p>planeación estratégica.</p>	<p>formular el plan estratégico deben ser coherentes y funcionales con el Politécnico como institución educativa.</p> <p>cualquier organización, donde plantea hacer un análisis del contexto, definir la misión, visión, objetivos estratégicos y política de calidad, además de definir unos indicadores de gestión para monitorear el cumplimiento de los objetivos.</p>	
<p>¿Cuáles deben ser los propósitos principales del Politécnico de Colombia en el mediano y largo plazo?</p>	<p>Implementar adecuadamente el enfoque de la formación por competencias en los programas técnicos y en los diplomados virtuales, implementar un modelo de gestión del conocimiento, formular un proyecto de inversión para construir y ampliar las instalaciones físicas, adquirir servidores</p>	<p>Mejorar el servicio al cliente, mejorar el perfil de los docentes desde el proceso de selección y capacitarlos continuamente, invertir en proyectos de construcción para mejorar las instalaciones físicas, incrementar la rentabilidad y utilidades de la institución, reconocida por la calidad de</p>	<p>Construir una nueva sede y mejorar las instalaciones físicas, aumentar los indicadores de satisfacción de los estudiantes, posicionar a la institución en Medellín con programas técnicos y en todo el país con los diplomados virtuales. Integrar los sistemas de gestión, implementar un modelo de gestión</p>

mejores capacidades tecnológicas para la estabilidad y continuidad de los programas virtuales, conservar las certificaciones de calidad, reconocidos como una institución líder en programas educativos de alta calidad

programas, diseñar nuevos programas técnicos y nuevos diplomados virtuales, hacer alianzas estratégicas con otras instituciones educativas para que los estudiantes continúen su ciclo de formación y ampliar el número de puestos de práctica empresarial.

del conocimiento, gestionar mejor los riesgos institucionales, potenciar las competencias de los colaboradores, sistematizar todos los procesos y procedimientos del sistema de gestión de calidad y mejorar el servicio al cliente.

¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico le puede brindar herramientas al Politécnico de Colombia para afrontar los riesgos del entorno y cumplir sus propósitos institucionales?

Sí, porque la institución debe conocer las amenazas que puedan poner en riesgo su permanencia y las oportunidades que se pueden aprovechar del entorno. Además ayuda a concertar los propósitos y objetivos de la institución en el mediano y largo plazo.

Sí, porque la falta de una metodología adecuada de planeación estratégica es lo que no ha permitido que el Politécnico de Colombia haya crecido organizadamente y mejore su capacidad de gestión.

Es una necesidad, ya que la institución no lleva mucho tiempo en el mercado y existen muchos factores que en la actualidad exigen la existencia de un plan estratégico con estrategias claras para afrontar los riesgos del entorno, aprovechar las fortalezas y oportunidades, además de tener la claridad de cómo se

puede lograr lo que pretende el Politécnico a mediano y largo plazo.
