

Aplicación del Direccionamiento Estratégico en el Sector de Educación Superior  
en Colombia, desde el análisis de Investigaciones en los periodos 2019-2024



Carmen Alicia Angulo Castro  
Septiembre, 2024

Corporación Universitaria Comfacaucá – Unicomfacaucá  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Popayán, Cauca

Aplicación del Direccionamiento Estratégico en el Sector de Educación Superior en Colombia, desde el análisis de Investigaciones en los periodos 2019-2024

Trabajo final presentado como requisito para optar al título profesional en:

Administración de Empresas

Asesor Académico:

Pendiente

Carmen Alicia Angulo Castro  
Septiembre, 2024

Corporación Universitaria Comfacaucá – Unicomfacaucá  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Popayán, Cauca

**Nota De Aceptación:**

**Aprobado por los jurados en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Corporación Universitaria Comfacaucá - Unicomfacaucá para optar al título de Profesional en Administración de empresas.**

**Maria Alejandra Alban Lara**  
**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Victoria Eugenia Pino**  
**Asesor de Trabajo de Grado**

---

## **CONTENIDO**

|                                                                                                                                                                   | <b>pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>                                                                                                                                          | <b>8</b>    |
| <b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>                                                                                                                              | <b>12</b>   |
| <b>2. OBJETIVOS</b>                                                                                                                                               | <b>14</b>   |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                              | 14          |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                                         | 14          |
| <b>3. JUSTIFICACION</b>                                                                                                                                           | <b>15</b>   |
| <b>4. METODOLOGÍA</b>                                                                                                                                             | <b>16</b>   |
| 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN                                                                                                                                         | 16          |
| 4.2 PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN                                                                                    | 16          |
| 4.3 ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN                                                                                                                     | 17          |
| 4.4 ACTIVIDADES Y RESULTADOS RELACIONADOS EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO                                                                                           | 18          |
| <b>5. MARCO REFERENCIAL</b>                                                                                                                                       | <b>19</b>   |
| 5.1 ESTADO DEL ARTE                                                                                                                                               | 19          |
| 5.2 MARCO CONTEXTUAL                                                                                                                                              | 23          |
| <b>6. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>                                                                                                                       | <b>30</b>   |
| 6.1 RECOLECCIÓN DE DOCUMENTOS RELEVANTES                                                                                                                          | 30          |
| 6.2 MODELOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA EN UN CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL. MEDINA, J. E. (2010). | 32          |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6.3 MODELOS DE CALIDAD Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR, UN ANÁLISIS COMPARATIVO. OLMOS TRUJILLO, A. L. (2012).</b>                                                                                                                                  | <b>33</b> |
| <b>6.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2016-2025. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES. (2015).</b>                                                                                                                                                          | <b>34</b> |
| <b>6.5 ANÁLISIS PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. ESPINAL RUIZ, D. J., SCARPETTA CALERO, G., &amp; CRUZ GONZÁLEZ, N. (2020).</b>                                                                                           | <b>35</b> |
| <b>6.6 EFECTO DEL SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. GONZÁLEZ-CAMPO, C. H., VÁSQUEZ-RIVERA, O. I., &amp; CIFUENTES-MADRID, J. (2020).</b>                    | <b>36</b> |
| <b>6.7 CONSIDERACIONES GERENCIALES PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES. MADRIZ RODRÍGUEZ, D. A., NIETO SÁNCHEZ, Z. C., RAMÍREZ QUINTERO, F. A., UGUETO MALDONADO, M. G., &amp; VERGEL ORTEGA, M. (2020).</b> | <b>37</b> |
| <b>6.8 DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR. NAVAS-RÍOS, M. E., &amp; OSPINA-MEJÍA, J. O. (2020).</b>                                                                                                                              | <b>38</b> |
| <b>6.9 ESCUELAS DE LA ESTRATEGIA: UNA MIRADA A LA PLANEACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA. DE LA OSSA GUERRA, S. J., POLANÍA OBANDO, L. F., &amp; CADRAZCO PARRA, W. (2022).</b>                                                          | <b>39</b> |
| <b>6.10 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2022-2026. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (2022).</b>                                                                                                                                                  | <b>40</b> |
| <b>6.11 CLASIFICACIÓN POR ABORDAJES TEÓRICOS O EMPÍRICOS.</b>                                                                                                                                                                                          | <b>41</b> |
| <b>6.12 ABORDAJE DE MEDINA, J. E. (2010).</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>41</b> |
| <b>6.13 ABORDAJE DE OLMOS TRUJILLO, A. L. (2012).</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>42</b> |
| <b>6.14 ABORDAJE DE UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES. (2015).</b>                                                                                                                                                                                     | <b>42</b> |
| <b>6.15 ABORDAJE DE ESPINAL RUIZ, D. J., SCARPETTA CALERO, G., &amp; CRUZ GONZÁLEZ, N. (2020).</b>                                                                                                                                                     | <b>43</b> |
| <b>6.16 ABORDAJE DE GONZÁLEZ-CAMPO, C. H., VÁSQUEZ-RIVERA, O. I., &amp; CIFUENTES-MADRID, J. (2020).</b>                                                                                                                                               | <b>43</b> |

|                                                                                                                                                        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 6.17 ABORDAJE DE MADRIZ RODRÍGUEZ, D. A., NIETO SÁNCHEZ, Z. C., RAMÍREZ QUINTERO, F. A., UGUETO MALDONADO, M. G., & VERGEL ORTEGA, M. (2020).          | 43     |
| 6.18 ABORDAJE DE NAVAS-RÍOS, M. E., & OSPINA-MEJÍA, J. O. (2020).                                                                                      | 44     |
| 6.19 ABORDAJE DE DE LA OSSA GUERRA, S. J., POLANÍA OBANDO, L. F., & CADRAZCO PARRA, W. (2022).                                                         | 44     |
| 6.20 ABORDAJE DE MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (2022).                                                                                             | 45     |
| <br>7. IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS TEMÁTICAS Y PROPUESTAS METODOLÓGICAS                                                                               | <br>46 |
| 7.1 TENDENCIA TEMÁTICA EN MEDINA, J. E. (2010).                                                                                                        | 46     |
| 7.2 TENDENCIA TEMÁTICA EN OLMOS TRUJILLO, A. L. (2012).                                                                                                | 47     |
| 7.3 TENDENCIA TEMÁTICA EN UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES. (2015).                                                                                   | 47     |
| 7.4 TENDENCIA TEMÁTICA EN ESPINAL RUIZ, D. J., SCARPETTA CALERO, G., & CRUZ GONZÁLEZ, N. (2020).                                                       | 48     |
| 7.5 TENDENCIA TEMÁTICA EN GONZÁLEZ-CAMPO, C. H., VÁSQUEZ-RIVERA, O. I., & CIFUENTES-MADRID, J. (2020).                                                 | 49     |
| 7.6 TENDENCIA TEMÁTICA EN MADRIZ RODRÍGUEZ, D. A., NIETO SÁNCHEZ, Z. C., RAMÍREZ QUINTERO, F. A., UGUETO MALDONADO, M. G., & VERGEL ORTEGA, M. (2020). | 50     |
| 7.7 TENDENCIA TEMÁTICA EN NAVAS-RÍOS, M. E., & OSPINA-MEJÍA, J. O. (2020).                                                                             | 50     |
| 7.8 TENDENCIA TEMÁTICA EN DE LA OSSA GUERRA, S. J., POLANÍA OBANDO, L. F., & CADRAZCO PARRA, W. (2022).                                                | 51     |
| 7.9 TENDENCIA TEMÁTICA EN MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (2022).                                                                                    | 52     |
| <br>8. IDENTIFICACIÓN DE POSIBILIDADES METODOLÓGICAS                                                                                                   | <br>54 |
| 8.1 MODELOS DE EFICIENCIA COLECTIVA                                                                                                                    | 54     |
| 8.2 COMPARACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD                                                                                                       | 54     |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8.3 PROSPECTIVA INSTITUCIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>               | <b>55</b> |
| <b>8.4 SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FUNCIONES SUSTANTIVAS</b>       | <b>55</b> |
| <b>8.5 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA</b>            | <b>55</b> |
| <b>8.6 DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS</b>                                 | <b>56</b> |
| <b>8.7 ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA PLANEACIÓN UNIVERSITARIA</b> | <b>56</b> |
| <b>8.8 COHERENCIAS Y DISENSOS EN LA REVISIÓN SISTEMÁTICA</b>                  | <b>57</b> |
| <b>9. CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                           | <b>59</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                           | <b>63</b> |

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación aborda cómo se ha implementado el direccionamiento estratégico en el sector de educación superior en Colombia entre los años 2019 y 2024. El objetivo general es analizar la aplicación de este concepto a partir de investigaciones publicadas durante este periodo, con el fin de identificar las adaptaciones específicas, evaluar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para una implementación efectiva. Se parte del reconocimiento de que las instituciones de educación superior (IES) enfrentan desafíos derivados de la globalización, la innovación tecnológica y la limitación de recursos. A través de una revisión sistemática de la literatura, se recopilaron estudios relevantes que permitieron identificar mejores prácticas, tendencias temáticas y metodologías aplicadas en las IES. Entre los hallazgos más destacados, se observa que las universidades que han adoptado enfoques basados en la eficiencia colectiva, la gestión de la calidad y la prospectiva institucional han mejorado su competitividad, calidad educativa y sostenibilidad. En términos metodológicos, el estudio se basa en un análisis documental de fuentes académicas, utilizando criterios de inclusión rigurosos que priorizan estudios en español y de acceso libre. La investigación concluye con un conjunto de recomendaciones que buscan apoyar a las IES en la adaptación de sus estrategias a los desafíos del contexto actual.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, educación superior, Colombia, gestión de calidad, prospectiva institucional, revisión sistemática de la literatura, eficiencia colectiva.

## **Abstract**

This research explores the implementation of strategic direction in the higher education sector in Colombia between 2019 and 2024. The main objective is to analyze the application of this concept based on studies published during this period, aiming to identify specific adaptations, evaluate the results achieved, and propose recommendations for effective implementation. Higher education institutions (HEIs) face challenges stemming from globalization, technological innovation, and limited resources. A systematic literature review was conducted to gather relevant studies, allowing the identification of best practices, thematic trends, and methodologies applied in HEIs. The findings show that universities adopting approaches based on collective efficiency, quality management, and institutional foresight have improved their competitiveness, educational quality, and sustainability. The study employs a documentary analysis of academic sources, following strict inclusion criteria that prioritize Spanish-language and open-access studies. The research concludes with a set of recommendations to support HEIs in adapting their strategies to current challenges.

**Keywords:** Strategic direction, higher education, Colombia, quality management, institutional foresight, systematic literature review, collective efficiency.

## INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico es un proceso fundamental en la gestión de organizaciones, ya que permite definir un rumbo claro y estructurado hacia el logro de objetivos a largo plazo. En el contexto de la educación superior en Colombia, este enfoque se ha convertido en una herramienta esencial para enfrentar los desafíos impuestos por la globalización, la innovación tecnológica y la limitación de recursos. Las instituciones de educación superior (IES) deben adaptarse continuamente a un entorno dinámico y competitivo, asegurando su sostenibilidad y relevancia en el tiempo.

El presente estudio tiene como objetivo analizar cómo se ha implementado el direccionamiento estratégico en las IES colombianas durante el periodo 2019-2024, basándose en investigaciones publicadas en este lapso. A través de una revisión sistemática de la literatura, se identifican las mejores prácticas, tendencias temáticas y metodologías aplicadas, con el fin de proponer recomendaciones que permitan optimizar los procesos estratégicos en este sector. Este análisis no solo contribuye al entendimiento del direccionamiento estratégico en el ámbito educativo, sino que también ofrece un marco práctico para su aplicación efectiva.

La relevancia de este trabajo radica en su capacidad para integrar conocimientos teóricos y prácticos, proporcionando herramientas que pueden ser utilizadas tanto por gestores educativos como por profesionales de otras disciplinas relacionadas con la administración y la gestión estratégica. Además, los hallazgos obtenidos tienen implicaciones significativas para el desarrollo institucional, la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

Este estudio representa un aporte a la formación en Administración de Empresas, ya que permite a los estudiantes y profesionales comprender cómo las estrategias organizacionales pueden ser diseñadas e implementadas en contextos complejos

como el sector educativo, todo tras analizar casos concretos y metodologías aplicadas en las IES colombianas, los futuros administradores adquieren herramientas prácticas para enfrentar desafíos similares en otros sectores. Además, el enfoque del estudio sobre eficiencia colectiva, gestión de calidad y prospectiva institucional fomenta el desarrollo de habilidades estratégicas clave como la toma de decisiones informadas, el análisis crítico y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El direccionamiento estratégico es un proceso fundamental en la gestión de organizaciones, ya que implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este proceso, que integra tanto el análisis como la intuición, busca aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno, así como fortalecer las debilidades internas y potenciar las fortalezas de la organización (David, 2003).

En el contexto colombiano, el sector de la educación superior sea en el ámbito privado o público enfrenta desafíos particulares que requieren un enfoque estratégico, por ejemplo, el hecho que debe adaptarse a la globalización y a la innovación tecnológica para asegurar su relevancia y sostenibilidad. El direccionamiento estratégico en estos sectores implica la capacidad de definir un rumbo a largo plazo y tomar decisiones que abarcan la totalidad de sus operaciones, orientadas a la consecución de sus objetivos (Ansoff, 1997). Este concepto incluye:

- **Formulación de la Estrategia:** Incluye la creación de la visión y misión de la empresa, la identificación de oportunidades y amenazas externas, y la evaluación de fortalezas y debilidades internas. Además, se establecen objetivos a largo plazo y se seleccionan estrategias específicas para alcanzarlos (David, 2003).
- **Implementación de la Estrategia:** Implica la asignación de recursos, el diseño de estructuras organizativas adecuadas, la creación de políticas y procedimientos, y la motivación del personal para ejecutar las estrategias formuladas. Esta etapa es crucial, ya que una estrategia bien formulada puede fracasar si no se implementa adecuadamente (Riascos González, Zapata Villegas, & Betancur Ramírez, 2008).

- Evaluación de la Estrategia: Consiste en la revisión continua de los factores internos y externos, la medición del desempeño organizacional y la toma de medidas correctivas cuando sea necesario. La evaluación asegura que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos (David, 2003).

El direccionamiento estratégico permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas, controlando su propio destino al anticipar y responder eficazmente a los cambios del entorno (Betancourt, 2005). Además, facilita la comunicación y la coordinación entre los diferentes niveles de la organización, promoviendo un enfoque integrado y coherente en la toma de decisiones (Betancourt, 2013).

El concepto de direccionamiento estratégico se aplica en la educación superior ayudando a las instituciones a enfrentar desafíos como la globalización y la innovación tecnológica, asegurando su relevancia y sostenibilidad a largo plazo (Peñate, 2024), dado esto, es fundamental realizar una revisión sistemática de la literatura sobre la aplicación del direccionamiento estratégico, para comprender sus adaptaciones y transformaciones a lo largo del tiempo, permitiendo con esto identificar las prácticas más efectivas y proporcionar recomendaciones para su implementación efectiva.

La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cómo se ha aplicado el concepto de direccionamiento estratégico en el sector de educación superior en Colombia entre 2019 y 2024?, pregunta que busca explorar la aplicación práctica del concepto abarcando un análisis detallado de las adaptaciones y transformaciones que se han producido en el periodo de estudio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la aplicación del concepto de direccionamiento estratégico en el sector de educación superior en Colombia, en investigaciones publicadas entre 2019 y 2024.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Examinar cómo se ha aplicado el direccionamiento estratégico en la educación superior

Evaluar los resultados y beneficios obtenidos por las instituciones de educación superior en Colombia que han implementado direccionamiento estratégico, según investigaciones publicadas entre 2019 y 2024.

Proponer recomendaciones para la implementación efectiva del direccionamiento estratégico en las instituciones de educación superior en Colombia, basadas en las investigaciones del periodo 2019-2024.

### 3. JUSTIFICACION

La revisión sistemática de la literatura sobre direccionamiento estratégico en el sector de educación superior permitirá identificar las mejores prácticas y adaptaciones específicas que han demostrado ser efectivas, esto proporcionará a las instituciones educativas un marco de referencia actualizado y basado en evidencia empírica para mejorar sus procesos de planificación estratégica, además, permitirá anticipar y responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno, fortaleciendo sus debilidades internas y potenciando sus fortalezas (Betancourt, 2005).

**Importancia en el Ámbito Institucional:** La revisión permitirá identificar las mejores prácticas específicas que han demostrado ser efectivas en los contextos de la educación superior, permitiendo mejorar procesos de planificación estratégica, y útil para anticipar y responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno (Betancourt, 2005).

**Relevancia Social:** Tiene un impacto significativo en el ámbito social, ya que las instituciones que implementan estrategias efectivas pueden contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en las que operan, mejorando el acceso a la educación de calidad y a servicios eficientes y equitativos.

**Contribución Profesional:** Desde una perspectiva profesional, esta investigación aporta al conocimiento y práctica de la gestión estratégica en el sector de educación superior ya que los hallazgos a que se lleguen permitirán a los profesionales de la administración y la gestión estratégica comprender mejor las tendencias recientes en estos contextos organizacionales.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo De Investigación

Este estudio se enmarca en un análisis documental con enfoque de revisión sistemática de la literatura, lo cual permite recopilar, evaluar y sintetizar la información disponible sobre la evolución y aplicación del direccionamiento estratégico en el sector de educación superior en Colombia durante el periodo 2019-2024. (Hernández, 2010).

### 4.2 Procedimientos Para Recolección, Análisis Y Sistematización De Información

Recolección de Información

#### 1. Fuentes Consultadas:

- Bases de datos académicas: Redalyc, Science Direct.
- Repositorios institucionales y bibliotecas digitales.

#### 2. Descriptores de Búsqueda:

- **Direccionamiento estratégico AND educación superior**  
*(Relaciona el concepto central con el sector específico de investigación).*
- **Implementación de estrategias AND instituciones educativas**  
*(Enfocado en la aplicación práctica del direccionamiento estratégico).*
- **Resultados AND beneficios AND planeación estratégica AND educación superior**  
*(Para evaluar los resultados obtenidos por las instituciones que han implementado estas estrategias).*
- **Revisión sistemática AND direccionamiento estratégico AND Colombia**  
*(Específicamente para buscar estudios que aborden el contexto colombiano y el periodo de tiempo de interés).*

- **Planeación estratégica AND instituciones de educación superior AND Colombia**  
*(Para cubrir el ámbito geográfico y sectorial del estudio).*
- **Aplicación AND dirección estratégica AND educación superior**  
*(Para capturar estudios enfocados en la implementación y aplicación de estrategias en el sector educativo).*
- **Evaluación de estrategias AND gestión educativa AND Colombia**  
*(Para buscar estudios que evalúen la efectividad de las estrategias implementadas en las instituciones de educación).*

Estos descriptores de búsqueda están diseñados para recolectar literatura específica que permita cumplir con el **objetivo general** de analizar el direccionamiento estratégico en la educación superior en Colombia, así como los **objetivos específicos** de examinar y evaluar los resultados de las estrategias implementadas, y proponer recomendaciones basadas en la evidencia recopilada.

### 3. Criterios de Inclusión:

- Publicaciones en idioma español.
- Libre acceso.
- Publicaciones entre 2019 y 2024.
- Investigaciones que aborden la aplicación del direccionamiento estratégico en los sectores de educación superior.

### 4. Criterios de Exclusión:

- Revisiones sistemáticas, estado del arte o similares.

## 4.3 Análisis Y Sistematización De Información

### 1. Clasificación de la Información:

- Fase Uno: Clasificación de la investigación producida entre 2019-2024 respecto al direccionamiento estratégico, por fechas de publicación, sectores de educación superior y abordajes de investigación teóricos o empíricos.
- Fase Dos: Identificación de tendencias temáticas, variables de estudio o categorías de análisis y propuestas metodológicas de investigación en términos de técnicas e instrumentos de recolección de información.
- Fase Tres: Identificación de las prácticas más efectivas para la aplicación del direccionamiento estratégico en los sectores de educación superior.

## 2. Instrumentos de Recolección de Información:

- **Plantilla de Descripción Documental:** Relación de los principales aspectos de cada una de las investigaciones localizadas, incluyendo título, autor, año, objetivo general, tipo de investigación, tema principal y cita.

## 3. Técnicas de Análisis:

- **Análisis Documental:** Revisión sistemática y análisis de contenido de los documentos seleccionados.
- **Análisis Comparativo:** Comparación de resultados y enfoques metodológicos entre las diferentes investigaciones.

## 4.4 Actividades Y Resultados Relacionados En El Desarrollo Del Proyecto

### 1. Fase Uno: Clasificación de la Investigación

- **Actividades:**
  - Recolección de documentos relevantes.
  - Clasificación por fechas de publicación, ámbitos organizacionales y abordajes teóricos o empíricos.
- **Resultados:**

- Base de datos de investigaciones clasificadas.
- Identificación de patrones de publicación y enfoques predominantes.

## **2. Fase Dos: Identificación de Tendencias Temáticas y Propuestas Metodológicas**

- **Actividades:**
  - Análisis de tendencias temáticas y variables de estudio.
  - Revisión de técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados.
- **Resultados:**
  - Informe de tendencias temáticas y variables de estudio.
  - Catálogo de técnicas e instrumentos metodológicos.

## **3. Fase Tres: Identificación de Posibilidades Metodológicas**

- **Actividades:**
  - Análisis de propuestas metodológicas para el abordaje del direccionamiento estratégico.
  - Evaluación de la aplicabilidad de dichas propuestas en el sector de educación superior.

## **5. Marco Referencial**

### **5.1 Estado Del Arte**

El direccionamiento estratégico es un proceso crucial para el éxito organizacional en diversos contextos. A continuación, se presentan los hallazgos de varios estudios que abordan esta temática en diferentes ámbitos (regional, nacional e internacional), describiendo el problema que abordan, sus objetivos generales, metodologías utilizadas y principales hallazgos y conclusiones.

En el ámbito regional, el documento "Evolución del proceso de direccionamiento estratégico: Escuela de Ciencias Estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana" de Riascos González, Zapata Villegas y Betancur Ramírez (2022) analiza la evolución del direccionamiento estratégico en la Escuela de Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín, Colombia. El objetivo general de este estudio es evaluar los cambios y adaptaciones en el proceso de direccionamiento estratégico en esta institución educativa. Utilizando un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas y análisis documental para recoger datos sobre las prácticas de direccionamiento estratégico en la escuela. Los hallazgos indican que la implementación de estrategias de direccionamiento ha mejorado significativamente la eficiencia y la capacidad de adaptación de la escuela a los cambios en el entorno educativo. Se concluye que la alineación con los objetivos institucionales y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa son cruciales para el éxito del direccionamiento estratégico.

En el ámbito nacional, el documento "Innovación Estratégica: Una Revisión Sistemática de Literatura" de Virgüez, Castro-Silva, Chaparro-Pérez y Angarita-López (2020) revisa la literatura sobre innovación estratégica en Colombia, enfocándose en cómo las organizaciones han adoptado prácticas innovadoras en sus estrategias. El objetivo general es identificar las tendencias y prácticas más efectivas en innovación estratégica en el contexto colombiano. Mediante una revisión sistemática de literatura, analizando artículos científicos y estudios de caso publicados entre 2015 y 2019, se identificaron varias prácticas innovadoras que han sido efectivas en mejorar la competitividad de las organizaciones colombianas. La colaboración interinstitucional y el uso de tecnologías emergentes fueron señalados como factores clave. Se concluye que las organizaciones deben fomentar una cultura de innovación y estar dispuestas a adoptar nuevas tecnologías para mantenerse competitivas.

Otro estudio relevante en el ámbito nacional es "Revisión sistemática sobre estrategias implementadas por los micronegocios para su subsistencia" de Solarte

Solarte, Benavides Pupiales, Bolaños Delgado y Rivera Vallejo (2021), que examina las estrategias que los micronegocios en San Juan de Pasto, Colombia, han implementado para sobrevivir en un entorno económico desafiante. El objetivo general es analizar las estrategias de supervivencia utilizadas por los micronegocios en esta región. Utilizando una revisión sistemática de literatura, complementada con entrevistas a propietarios de micronegocios, se encontró que las estrategias más comunes incluyen la diversificación de productos y servicios, la adaptación a las necesidades del mercado local y el uso de redes sociales para marketing. Se concluye que la flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales para la supervivencia de los micronegocios.

En el ámbito internacional, el documento "Revisión sistemática de la literatura sobre modelo estratégico en el sector joyero entre los años 2013-2018" de Urquiaga Vejarano (2019) revisa los modelos estratégicos aplicados en el sector joyero en Trujillo, Perú, durante el periodo 2013-2018. El objetivo general es evaluar la efectividad de los modelos estratégicos en el sector joyero y su impacto en la competitividad. A través de una revisión sistemática de literatura, analizando estudios y artículos relevantes publicados en el periodo mencionado, se encontró que los modelos estratégicos que incorporan la innovación y la tecnología han sido los más efectivos en mejorar la competitividad del sector joyero. Se concluye que la adopción de nuevas tecnologías y la formación continua son esenciales para el éxito en este sector.

Otro estudio internacional es "Planeamiento estratégico para empresas productoras audiovisuales en el periodo 2015 a 2019: una revisión sistemática de la literatura científica" de Cortez Valiente (2020), que revisa la literatura sobre el planeamiento estratégico en empresas productoras audiovisuales en Perú. El objetivo general es analizar las estrategias de planeamiento utilizadas por las empresas productoras audiovisuales y su efectividad. Mediante una revisión sistemática de literatura, evaluando estudios de caso y artículos científicos publicados entre 2015 y 2019, se encontró que las empresas que han implementado estrategias de planeamiento

basadas en el análisis de mercado y la innovación tecnológica han mostrado mejores resultados en términos de producción y rentabilidad. Se concluye que el planeamiento estratégico es crucial para el éxito en la industria audiovisual.

El documento "Revisión sistemática de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior" de Peñate Santana, Villa González del Pino y Pons Murguía (2021) revisa la dirección estratégica en instituciones de educación superior en Guayaquil, Ecuador. El objetivo general es evaluar cómo las instituciones de educación superior han implementado estrategias de direccionamiento estratégico y sus impactos. A través de una revisión sistemática de literatura, analizando artículos y estudios de caso relevantes, se encontró que las instituciones que han adoptado un enfoque participativo y colaborativo en su direccionamiento estratégico han logrado mejores resultados en términos de calidad educativa y satisfacción estudiantil. Se concluye que la participación de todos los actores educativos es esencial para el éxito del direccionamiento estratégico.

Finalmente, el documento "Revisión Sistemática de Diseño Estratégico en los Sectores Productivos" de Rivera Gutiérrez, Higuera Zimbrón y Vélez Chavarria (2022) revisa el diseño estratégico en diversos sectores productivos en México. El objetivo general es identificar las mejores prácticas de diseño estratégico en los sectores productivos y su impacto en la competitividad. Mediante una revisión sistemática de literatura, evaluando estudios y artículos publicados sobre el tema, se encontró que las prácticas de diseño estratégico que integran la innovación y la sostenibilidad han demostrado ser las más efectivas en mejorar la competitividad de los sectores productivos. Se concluye que la adopción de prácticas sostenibles y la innovación continua son esenciales para el éxito en estos sectores.

El análisis de estos documentos revela que el direccionamiento estratégico es un proceso crucial para el éxito organizacional en diversos contextos, y que las organizaciones que han adoptado prácticas innovadoras y sostenibles, y que han involucrado a todos los actores relevantes en el proceso, han mostrado mejores

resultados en términos de competitividad y eficiencia. Estos hallazgos son consistentes en los ámbitos regional, nacional e internacional, destacando la importancia de la adaptación y la flexibilidad en la implementación de estrategias de direccionamiento.

## **5.2 Marco Contextual**

El direccionamiento estratégico es un proceso esencial en la gestión de organizaciones, ya que implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este proceso, que integra tanto el análisis como la intuición, busca aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno, así como fortalecer las debilidades internas y potenciar las fortalezas de la organización (David, 2003).

El concepto de direccionamiento estratégico se originó en la década de 1950, en un contexto donde las empresas comenzaron a reconocer la necesidad de planificar a largo plazo para enfrentar los desafíos del entorno competitivo. Según David (2003), el término "planeación estratégica" se popularizó a mediados de los años 60 y 70, siendo considerado en ese momento como la solución a muchos problemas empresariales. Sin embargo, durante los años 80, la planeación estratégica fue criticada y en muchos casos abandonada debido a la falta de resultados tangibles. No obstante, en los años 90, el concepto resurgió con fuerza, adaptándose a las nuevas realidades del entorno empresarial.

### ***Componentes del Direccionamiento Estratégico***

La dirección estratégica se refiere a la capacidad de una organización para definir su rumbo a largo plazo, tomando decisiones que abarquen la totalidad de sus operaciones y que estén orientadas a la consecución de sus objetivos (Ansoff, 1997). Este concepto incluye varios componentes clave:

1. **Formulación de la Estrategia:** Incluye la creación de la visión y misión de la empresa, la identificación de oportunidades y amenazas externas, y la evaluación de fortalezas y debilidades internas. Además, se establecen objetivos a largo plazo y se seleccionan estrategias específicas para alcanzarlos (David, 2003).
2. **Implementación de la Estrategia:** Implica la asignación de recursos, el diseño de estructuras organizativas adecuadas, la creación de políticas y procedimientos, y la motivación del personal para ejecutar las estrategias formuladas. Esta etapa es crucial, ya que una estrategia bien formulada puede fracasar si no se implementa adecuadamente (Riascos González, Zapata Villegas, & Betancur Ramírez, 2008).
3. **Evaluación de la Estrategia:** Consiste en la revisión continua de los factores internos y externos, la medición del desempeño organizacional y la toma de medidas correctivas cuando sea necesario. La evaluación asegura que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos (David, 2003).

El direccionamiento estratégico permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas, controlando su propio destino al anticipar y responder eficazmente a los cambios del entorno (Betancourt, 2005). Además, facilita la comunicación y la coordinación entre los diferentes niveles de la organización, promoviendo un enfoque integrado y coherente en la toma de decisiones (Betancourt, 2013).

La revisión sistemática de la literatura ha permitido comprender mejor la evolución y adaptación del direccionamiento estratégico en diferentes contextos. Solarte Solarte, Benavides Pupiales, Bolaños Delgado y Rivera Vallejo (2023) realizan una revisión sistemática sobre las estrategias implementadas por los micronegocios para su subsistencia, proporcionando una visión integral de las prácticas y desafíos enfrentados por estos pequeños negocios. Virgüez, Castro-Silva, Chaparro-Pérez y

Angarita-López (2020) abordan la innovación estratégica y su impacto en la competitividad organizacional, destacando la necesidad de integrar la innovación en el proceso de direccionamiento estratégico para mantener la relevancia y competitividad en un entorno dinámico.

#### Conclusión

En resumen, el direccionamiento estratégico es un proceso dinámico y continuo que permite a las organizaciones definir su rumbo y adaptarse a los cambios del entorno. Su correcta implementación y evaluación son esenciales para el éxito a largo plazo de cualquier organización, independientemente de su sector o tamaño. La revisión sistemática de la literatura y el análisis sectorial proporcionan una comprensión más profunda de cómo este concepto ha evolucionado y se ha adaptado a lo largo del tiempo, destacando la importancia de adaptar las estrategias a las características específicas de cada sector y entorno.

#### ***Referente teórico: La estrategia***

Según Benjamín Betancourt (2005), la estrategia en el ámbito de las organizaciones puede entenderse como la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades de los clientes, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para superar a la competencia y, al mismo tiempo, satisfacer objetivos financieros y no financieros (Betancourt, 2013). La dirección estratégica es considerada un proceso para la gestión de las relaciones de la firma con su entorno, que incluye la planificación estratégica, la planificación de la capacidad y la dirección del cambio (Betancourt, 2005).

Aunque existen diferentes métodos para la construcción o diseño de un plan estratégico que varían en aspectos de forma y procedimiento, hay consenso en cuanto a los componentes básicos. Para el desarrollo de esta investigación, se sigue la propuesta de Betancourt (2013), que incluye los siguientes componentes:

caracterización e historia de la organización, análisis del entorno general, análisis del sector, referenciación (benchmarking), análisis interno, análisis estratégico (DOFA), direccionamiento estratégico, implementación de la estrategia y plan de acción, y control.

Betancourt (2014) propone diez pasos para construir un plan de direccionamiento estratégico. La primera fase corresponde al análisis del entorno general, que incluye todos aquellos factores externos que afectan la actividad empresarial y ejercen algún tipo de presión (competitiva, social, económica, etc.). Estos factores son la fuente primaria para el establecimiento de una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En esta fase se analizan los entornos geofísico y ecológico, demográfico, social, económico, político, cultural y tecnológico.

La segunda fase corresponde al análisis del sector. Siguiendo las recomendaciones de Betancourt (2014), se recopilan datos para diseñar adecuadamente las estrategias empresariales. El modelo de Porter, citado por Betancourt (2014), expone los diferentes elementos que se incluyen en el sector y que afectan su proyección estratégica. Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) es la herramienta capaz de evaluar la conducta de las empresas del sector, sugiriendo que el grado de competencia y el rendimiento de la industria están condicionados por la rivalidad entre los competidores, el ingreso de nuevas empresas al sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de la sustitución.

El análisis interno es el siguiente paso en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico. En esta fase se identifican los aspectos positivos o fortalezas de la organización, que suponen una ventaja, así como las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones o dificultades. Se exploran cinco

áreas funcionales clave: gestión administrativa y gerencial, marketing, operaciones, finanzas y gestión humana.

La propuesta finaliza con el análisis de la matriz DOFA, que integra las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el objetivo de combinar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa. Además, el análisis del direccionamiento estratégico debe incluir la competencia o referenciación (benchmarking), que analiza la gestión internacional del recurso humano. Betancourt (2005) propone el benchmarking como una herramienta para mejorar las prácticas y operaciones empresariales a partir del análisis de otras empresas del sector, aprendiendo de ellas mediante la comparación.

### ***Aspectos legales relacionados***

El direccionamiento estratégico es un concepto fundamental en la gestión organizacional que permite a las entidades definir y alcanzar sus objetivos a través de una planificación sistemática y metodológica. En Colombia, este concepto ha sido abordado y regulado por diversas normas y planes estratégicos que guían a las organizaciones en su implementación los cuales se describen a continuación a modo de aspectos legales relacionados con la investigación.

- Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida"

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 establece las bases para que Colombia se convierta en un líder en la protección de la vida, promoviendo un nuevo contrato social que supere injusticias históricas y fomente la paz total. Este plan se estructura en cinco transformaciones y dos ejes transversales que buscan alinear las políticas del Gobierno Nacional con los objetivos estratégicos de diversas entidades, incluyendo el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) (Presidencia de la República, 2022).

- Plan Estratégico Institucional 2022-2026 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias)

Este plan sirve como hoja de ruta para Minciencias, permitiendo la alineación de sus políticas con el PND 2022-2026. Se enfoca en la apropiación de valores institucionales y la integración de la planeación estratégica con la misión y visión institucional, promoviendo la innovación y la sostenibilidad en sus procesos (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2022).

- Ley 2294 del 19 de mayo de 2023

La Ley 2294 expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, formalizando las directrices y metas establecidas en el PND. Además, establece un marco legal para la implementación de estrategias de direccionamiento estratégico en diversas entidades del Estado (Congreso de la República de Colombia, 2023).

- Decreto 492 del 28 de marzo de 2020

Este decreto establece medidas para fortalecer el Fondo Nacional de Garantías y dicta disposiciones en materia de recursos en el marco de la Emergencia Económica, Social y Ecológica. Aunque su enfoque principal no es el direccionamiento estratégico, sus disposiciones impactan la planificación estratégica en situaciones de emergencia (Presidencia de la República, 2020).

- Resolución 110 del 6 de marzo de 2020

La Resolución 110 crea el Comité Interno de Gestión de Información Estratégica del Departamento Administrativo de la Función Pública, promoviendo la gestión eficiente de la información como parte del direccionamiento estratégico (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

- Código de Buen Gobierno

Este código establece principios y directrices para la gestión transparente y eficiente de las entidades públicas, alineándose con los objetivos del direccionamiento estratégico para mejorar la gobernanza y la rendición de cuentas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

## **6. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se detalla el proceso de recolección de documentos llevado a cabo para la revisión sistemática sobre el direccionamiento estratégico en la educación superior en Colombia. El objetivo de esta etapa fue identificar, seleccionar y analizar los estudios más relevantes y recientes en el contexto de la planificación estratégica para instituciones de educación superior, con un enfoque en los años comprendidos entre 2019 y 2024. Para ello, se diseñó una estrategia de búsqueda basada en descriptores temáticos previamente definidos, los cuales se aplicaron en diversas bases de datos académicas y repositorios especializados. A medida que avanzaba el proceso, se identificaron desafíos en la obtención de resultados precisos, lo que condujo a una ampliación de los criterios y fuentes de búsqueda, incluyendo motores de búsqueda como Google Académico y exploraciones en la web general.

### **6.1 RECOLECCIÓN DE DOCUMENTOS RELEVANTES**

En esta primera fase, se llevó a cabo un proceso exhaustivo de búsqueda y recolección de documentos pertinentes para el análisis del direccionamiento estratégico en el sector de la educación superior en Colombia entre los años 2019 y 2024. Para garantizar la rigurosidad del proceso, se utilizaron inicialmente los descriptores de búsqueda previamente definidos, los cuales incluían términos clave como:

- Direccionamiento estratégico AND aplicación.
- Planeación estratégica AND implementación.
- Estrategia organizacional AND evaluación.
- Educación superior AND planeación estratégica.

Tras no identificar investigación, luego se refinaron a las siguientes

- "Direccionamiento estratégico AND educación superior"
- "Implementación de estrategias AND instituciones educativas"
- "Resultados AND beneficios AND planeación estratégica AND educación superior"
- "Revisión sistemática AND direccionamiento estratégico AND Colombia"
- "Planeación estratégica AND instituciones de educación superior AND Colombia"

El proceso de búsqueda comenzó tal lo planeado en las bases de datos académicas más reconocidas, tales como Redalyc y Science Direct, con el fin de localizar investigaciones publicadas en español y de acceso libre, que abordaran la temática del direccionamiento estratégico en el sector educativo para el período comprendido entre 2019 y 2024. Sin embargo, a pesar de la exhaustividad del proceso y la especificidad de los descriptores empleados, no se obtuvieron resultados positivos en estas bases de datos que se ajustaran completamente a los criterios de inclusión establecidos.

A pesar de estos ajustes, la búsqueda en las mismas bases de datos no arrojó resultados relevantes para los objetivos de la investigación, lo que llevó a reconsiderar la estrategia de búsqueda.

Debido a los resultados limitados en las bases de datos académicas tradicionales, se optó por ampliar la búsqueda en Google Académico, que ofrece una cobertura más extensa de repositorios institucionales y documentos no necesariamente indexados en bases de datos formales. Este cambio permitió acceder a una mayor variedad de fuentes, pero muchas de ellas no cumplían completamente con los criterios de inclusión, ya sea por estar fuera del ámbito geográfico, temporal o temático de interés.

Como siguiente paso, se decidió extender la búsqueda al navegador de internet en pleno, lo que permitió acceder a repositorios adicionales, bibliotecas digitales y otros documentos relevantes que no estaban disponibles en las bases de datos iniciales. Además, se optó por ampliar el rango de fechas, flexibilizando los criterios de búsqueda temporal para incluir también investigaciones publicadas antes de 2019 y algunas posteriores a 2024, con el fin de obtener una visión más completa del tema.

Finalmente, tras esta búsqueda exhaustiva a través de diferentes plataformas y utilizando una variedad de descriptores ajustados, se lograron identificar 10 documentos únicos, que cumplían con los criterios de inclusión establecidos y que abordaban el direccionamiento estratégico en el sector de la educación superior en Colombia de manera relevante, aunque algunos superaban ligeramente el rango temporal inicialmente planteado. Estos documentos fueron seleccionados para su posterior análisis y constituyen la base documental para la presente investigación, a continuación se presentan sus resúmenes:

## **6.2 Modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social. Medina, J. E. (2010).**

Autores: Javier Enrique Medina Vásquez

Objetivos: El objetivo principal de este trabajo es analizar y proponer modelos de direccionamiento estratégico en las instituciones de educación superior (IES) en Colombia, en el marco de los desafíos de la transformación productiva y social del país. Se busca evaluar cómo las IES pueden contribuir a la competitividad y al desarrollo económico a largo plazo mediante estrategias de crecimiento y desarrollo.

Metodología: El estudio utiliza una combinación de análisis documental y análisis comparativo de la literatura existente en relación con el direccionamiento estratégico y su aplicación en el contexto educativo y productivo colombiano. Además, se emplean estudios de caso de instituciones de educación superior que han implementado modelos de crecimiento y desarrollo.

Principales Resultados: El estudio concluye que las IES en Colombia deben adoptar modelos de eficiencia colectiva, donde la cooperación interinstitucional y la integración con el sector productivo sean clave para garantizar una transformación social y productiva. Se destacan siete desafíos estratégicos que las IES deben enfrentar para lograr una inserción efectiva en una economía basada en el conocimiento.

### **6.3 Modelos de calidad y gestión en educación superior, un análisis comparativo. Olmos Trujillo, A. L. (2012).**

Autor: Alba Lucía Olmos Trujillo.

Objetivos: El objetivo del estudio es comparar dos modelos de gestión de la calidad aplicados en instituciones de educación superior (IES) en Colombia: el modelo de acreditación institucional del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el modelo internacional ISO 9001. Se busca identificar las características que debe tener la evaluación de la calidad en las IES para garantizar el cumplimiento de sus propósitos y contribuir a la mejora continua en la gestión educativa.

Metodología: La investigación utiliza el modelo de evaluación CIPP (Contexto, Input, Proceso y Producto) de Stufflebeam para comparar los dos modelos de calidad. Se emplea un análisis documental basado en fuentes secundarias, consolidando

información sobre la evaluación y acreditación en la educación superior en Colombia, así como la aplicación de sistemas de gestión de calidad en las IES.

**Principales Resultados:** El estudio revela que ambos modelos presentan aspectos convergentes, complementarios y divergentes. El modelo ISO 9001 se enfoca en la eficiencia de los procesos y el cumplimiento de estándares internacionales, mientras que el modelo CNA se orienta hacia la evaluación integral de la misión educativa y su impacto social. La investigación concluye que la armonización de ambos modelos podría fortalecer la cultura de calidad en las IES colombianas.

#### **6.4 Direccionamiento estratégico 2016-2025. Universidad Autónoma de Manizales. (2015).**

**Autores:** Consejo Superior de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM)

**Objetivos:** El objetivo principal del documento es establecer una hoja de ruta para el direccionamiento estratégico de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM) durante el período 2016-2025. Este plan tiene como finalidad guiar a la institución en el cumplimiento de su misión educativa, el fortalecimiento de la calidad académica y el desarrollo integral de sus proyectos estratégicos en áreas como formación, investigación, proyección social e internacionalización.

**Metodología:** El plan se fundamenta en un diagnóstico institucional realizado en 2015, seguido de un ejercicio de prospectiva institucional que define los ejes temáticos y los objetivos estratégicos para el periodo. El documento se basa en el análisis de la situación actual de la UAM, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), así como en la aplicación de técnicas de evaluación interna y externa para plantear proyectos estratégicos.

Principales Resultados: El plan establece varios proyectos estratégicos clave, como el Proyecto de Formación Integral, el Proyecto de Desarrollo de la Investigación, el Proyecto de Proyección Social, y el Proyecto de Gestión Integral de la Comunidad UAM. También destaca la importancia de la cultura del emprendimiento y la sostenibilidad económica para el crecimiento institucional. El documento concluye que el éxito de la implementación de estos proyectos depende del compromiso de toda la comunidad universitaria.

### **6.5 Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. Espinal Ruiz, D. J., Scarpetta Calero, G., & Cruz González, N. (2020).**

Autores: Dario José Espinal Ruiz, Gildardo Scarpetta Calero, Natali Cruz González.

Objetivos: El objetivo principal del estudio es proponer un marco de prospectiva educativa que facilite el análisis de futuros alternativos para las instituciones de educación superior en Colombia. Específicamente, se busca caracterizar el panorama estratégico de la educación superior en el país, identificar las variables de mayor influencia en los procesos de acreditación institucional y proponer recomendaciones estratégicas para la toma de decisiones a largo plazo.

Metodología: La investigación utiliza una metodología prospectiva normativa, que incluye el uso de entrevistas semi-estructuradas con expertos, como base para un análisis morfológico que guíe la definición de escenarios futuros. Se aplican técnicas cualitativas para la construcción de escenarios de futuro (inercial, desarrollo incremental, cambio estructural y retroceso), y se formulan recomendaciones estratégicas para el "escenario apuesta".

Principales Resultados: El análisis prospectivo permitió identificar las variables estratégicas clave que influyen la educación superior en Colombia, tales como la

internacionalización, la ciencia, la tecnología, la innovación y la proyección social. Los escenarios de futuro planteados (inercial, desarrollo incremental, cambio estructural, retroceso) ayudaron a definir las recomendaciones estratégicas para posicionar a las instituciones de educación superior ante los desafíos futuros. Se concluye que el análisis prospectivo educativo es útil para la toma de decisiones estratégicas en el sector.

**6.6 Efecto del seguimiento a la gestión estratégica sobre las funciones sustantivas en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. González-Campo, C. H., Vásquez-Rivera, O. I., & Cifuentes-Madrid, J. (2020).**

Autores: Carlos Hernán González-Campo, Oscar Iván Vásquez-Rivera, Jairo Cifuentes-Madrid.

Objetivos: El objetivo de este estudio es analizar el efecto del seguimiento a la gestión estratégica en las funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión en las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia. El estudio busca establecer si el seguimiento a la gestión estratégica tiene un impacto significativo sobre estas funciones dentro de las IES.

Metodología: Se emplea una metodología cuantitativa basada en una muestra de 83 instituciones de educación superior en Colombia. El método incluye el uso de encuestas distribuidas virtualmente para recolectar datos sobre el estado del seguimiento a la gestión estratégica y su impacto en las funciones sustantivas. Posteriormente, se realiza un análisis estadístico mediante una regresión binaria tipo Probit para identificar la relación causal entre las variables.

Principales Resultados: Los resultados muestran que el seguimiento a la gestión estratégica tiene un efecto positivo significativo en las funciones de docencia e

investigación, pero no así en la función de extensión. Esto sugiere que las IES en Colombia deben centrar su gestión estratégica en las variables de seguimiento que influyen en la docencia y la investigación, dado su impacto positivo en estas funciones.

**6.7 Consideraciones gerenciales para el direccionamiento estratégico de la investigación en las universidades. Madriz Rodríguez, D. A., Nieto Sánchez, Z. C., Ramírez Quintero, F. A., Ugueto Maldonado, M. G., & Vergel Ortega, M. (2020).**

Autores: Delia Alejandra Madriz Rodríguez, Zulmary Carolina Nieto Sánchez, Freddy Antonio Ramírez Quintero, Martha Graciela Ugueto Maldonado, Mawency Vergel Ortega.

Objetivos: El objetivo principal del estudio es desarrollar consideraciones gerenciales que sirvan como base para el direccionamiento estratégico de la investigación en las universidades. El trabajo busca analizar cómo la investigación universitaria puede evolucionar de una actividad académica tradicional a una estrategia misional, productiva y competitiva para la universidad.

Metodología: El estudio es de naturaleza cualitativa, con un diseño bibliográfico y de nivel explicativo. Se utilizó el método hermenéutico-dialéctico, desarrollado sobre la base de una revisión de textos y antecedentes relacionados con la academia universitaria y la gestión de la investigación. Se revisaron 28 textos y 46 antecedentes investigativos y reflexivos.

Principales Resultados: Los resultados del estudio revelan que, a nivel mundial, persisten debilidades significativas en la gestión de la investigación en las universidades, lo que destaca la necesidad de un direccionamiento estratégico. Las

consideraciones gerenciales propuestas apuntan a que la investigación debe transitar de ser una actividad académica a convertirse en una estrategia misional productiva y competitiva para la universidad, en la que la investigación se posicione como un pilar fundamental de la institución.

#### **6.8 Diseño curricular por competencias en educación superior. Navas-Ríos, M. E., & Ospina-Mejía, J. O. (2020).**

Autores: María Eugenia Navas-Ríos y José Oswaldo Ospina-Mejía.

Objetivos: El artículo tiene como objetivo aproximarse al surgimiento y la estructura del diseño curricular por competencias en las universidades, con el fin de analizar la evolución de este enfoque educativo y las fases que componen su implementación en la educación superior.

Metodología: Se emplea una investigación cualitativa descriptiva, basada en el análisis documental. Se revisan textos y artículos relacionados con el diseño curricular por competencias a nivel global, además de dos experiencias prácticas de los autores en universidades colombianas.

Principales Resultados: El estudio concluye que el diseño curricular por competencias se fundamenta en las orientaciones de organismos internacionales, como la UNESCO y la Declaración de Bolonia. Se identifican cuatro fases clave en su desarrollo: (1) Contextualización y fundamentación, (2) Definición del perfil profesional por competencias, (3) Estructura curricular, y (4) Evaluación. Estas fases permiten a las universidades adaptar sus programas a las demandas de la sociedad del conocimiento.

**6.9 Escuelas de la estrategia: Una mirada a la planeación de las universidades públicas en Colombia. De La Ossa Guerra, S. J., Polanía Obando, L. F., & Cadrazco Parra, W. (2022).**

Autores: Santander José De La Ossa Guerra, Luis Fernando Polanía Obando, Wilson Cadrazco Parra.

Objetivos: El objetivo principal de este estudio es determinar las escuelas de la estrategia que se manejan en los planes de desarrollo de las universidades públicas en Colombia. La investigación busca analizar cómo estas instituciones estructuran sus procesos de planeación estratégica, identificando los enfoques teóricos que sustentan la formulación de sus planes de desarrollo.

Metodología: El estudio utiliza un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo-documental transversal. La población objeto de estudio estuvo representada por los planes de desarrollo de las universidades públicas más grandes de Colombia, seleccionadas mediante un muestreo intencional considerando su asignación presupuestal y cantidad de estudiantes.

Principales Resultados: La investigación concluye que la planeación estratégica en las universidades públicas colombianas parte de procesos sistemáticos de planeación formal. Estos procesos incluyen diagnósticos organizacionales donde las instituciones contrastan su posición frente al entorno, seguidos por la formulación de objetivos, estrategias y programas. Se determina que las universidades siguen enfoques coherentes con las escuelas de poder, aprendizaje, diseño, planeación y cultural.

## **6.10 Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026. Ministerio de Educación Nacional. (2022).**

Autores: Ministerio de Educación Nacional (MEN), Colombia.

Objetivos: El objetivo principal de este plan estratégico es estructurar la plataforma estratégica que guiará el accionar del Ministerio de Educación Nacional (MEN) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, titulado "Colombia, potencia mundial de la vida". El PEI busca cerrar brechas en la garantía del derecho a la educación en Colombia, asegurando la calidad e inclusión en todos los niveles del sistema educativo, desde la educación inicial hasta la superior.

Metodología: El Plan Estratégico Institucional fue desarrollado mediante un enfoque participativo, basado en los resultados de los 51 Diálogos Regionales Vinculantes realizados entre octubre y diciembre de 2022, y contó con la participación de más de 250,000 colombianos. Se emplearon técnicas de planeación estratégica, revisión de marcos normativos y análisis de contexto, lo que permitió definir los ejes estratégicos, objetivos y metas del periodo 2022-2026.

Principales Resultados: El documento establece cinco grandes transformaciones, con un enfoque especial en los pilares de seguridad humana y justicia social y la educación como fuerza transformadora para reducir las desigualdades históricas. Los principales ejes estratégicos incluyen: educación inicial y formación integral, educación media y superior, fortalecimiento de capacidades territoriales, espacios educativos como centros de vida comunitaria, y humanización y fortalecimiento organizacional.

En conclusión, el proceso de recolección de documentos para esta revisión sistemática fue exhaustivo y adaptativo, lo que permitió la identificación de 9

documentos únicos que cumplen con los criterios de inclusión establecidos. Si bien la búsqueda inicial en bases de datos académicas no arrojó los resultados esperados, la ampliación a otras plataformas y la flexibilización de los rangos temporales y temáticos permitieron obtener una base documental que constituyen el fundamento teórico y empírico para el análisis del direccionamiento estratégico en las instituciones de educación superior en Colombia, y servirán como plataforma para las recomendaciones metodológicas que se derivarán de este estudio..

### **6.11 CLASIFICACIÓN POR ABORDAJES TEÓRICOS O EMPÍRICOS.**

En este capítulo, se presenta una clasificación de los estudios revisados en la revisión sistemática sobre el direccionamiento estratégico en el sector de la educación superior en Colombia, organizados en función de sus abordajes teóricos o empíricos. La clasificación se basa en la metodología empleada por cada autor para abordar el análisis del direccionamiento estratégico en las instituciones de educación superior (IES), permitiendo identificar las tendencias metodológicas predominantes y las herramientas utilizadas para sustentar sus conclusiones. A través de este análisis, se busca ofrecer una visión de cómo se ha abordado el estudio del direccionamiento estratégico en el contexto colombiano, diferenciando entre investigaciones que se enfocan en el análisis conceptual y teórico y aquellas que incluyen la recolección y análisis de datos empíricos.

### **6.12 Abordaje de Medina, J. E. (2010).**

El abordaje de este estudio es principalmente teórico, ya que se centra en el análisis de modelos estratégicos de crecimiento y desarrollo aplicados en el sector de la educación superior. El autor presenta un marco conceptual basado en la transformación productiva y social, y propone modelos que se alinean con objetivos de desarrollo nacional (Visión 2032) y con teorías de eficiencia colectiva. Sin

embargo, también se incluyen elementos empíricos, como el uso de estudios de caso de universidades colombianas que han implementado dichos modelos estratégicos.

#### **6.13 Abordaje de Olmos Trujillo, A. L. (2012).**

El enfoque del estudio es teórico y comparativo. La investigación se centra en el análisis conceptual de dos modelos de calidad y gestión: el modelo de acreditación institucional del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el modelo ISO 9001. No se realiza una recolección de datos primarios, sino que se trabaja con datos secundarios y estudios previos sobre la implementación de ambos modelos en instituciones de educación superior. El modelo CIPP de Stufflebeam proporciona el marco teórico para la comparación de ambos sistemas de evaluación.

#### **6.14 Abordaje de Universidad Autónoma de Manizales. (2015).**

El abordaje del documento es teórico y estratégico, ya que se enfoca en la planificación y prospectiva institucional. No se basa en la recolección de datos empíricos mediante encuestas o entrevistas, sino en un ejercicio de diagnóstico institucional y análisis prospectivo. El marco teórico se construye en torno a los conceptos de gestión estratégica, planificación a largo plazo y desarrollo institucional, con un enfoque en la alineación de los proyectos estratégicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas educativas nacionales e internacionales.

**6.15 Abordaje de Espinal Ruiz, D. J., Scarpetta Calero, G., & Cruz González, N. (2020).**

El estudio presenta un abordaje empírico respaldado por un enfoque teórico. Se basa en el análisis prospectivo, un enfoque empírico que utiliza la recopilación de datos a través de entrevistas semi-estructuradas con expertos en el campo de la educación superior en Colombia. Estas entrevistas proporcionan la base para el desarrollo del análisis morfológico y la construcción de escenarios prospectivos. El marco teórico se sustenta en conceptos de prospectiva, educación superior y planificación estratégica, con un enfoque en la transformación de la educación superior en el contexto colombiano.

**6.16 Abordaje de González-Campo, C. H., Vásquez-Rivera, O. I., & Cifuentes-Madrid, J. (2020).**

El estudio tiene un enfoque empírico basado en la recolección de datos mediante encuestas aplicadas en 83 instituciones de educación superior en Colombia. El análisis se fundamenta en un marco teórico que define el seguimiento a la gestión estratégica como un proceso clave para mejorar las funciones sustantivas de las IES. Los autores utilizan un marco teórico relacionado con la gestión estratégica y su impacto en la calidad de las funciones académicas, pero el núcleo de la investigación es empírico debido al uso de datos cuantitativos y métodos estadísticos para la validación de las hipótesis planteadas.

**6.17 Abordaje de Madriz Rodríguez, D. A., Nieto Sánchez, Z. C., Ramírez Quintero, F. A., Ugueto Maldonado, M. G., & Vergel Ortega, M. (2020).**

El estudio utiliza un abordaje teórico basado en una revisión bibliográfica de textos académicos y antecedentes relacionados con la gestión de la investigación

universitaria. Se emplea el método hermenéutico-dialéctico, que permite interpretar y analizar críticamente las fuentes revisadas para proponer un marco gerencial para el direccionamiento estratégico de la investigación. No se realizó una recolección de datos empíricos, ya que el enfoque está orientado hacia la reflexión teórica y el análisis conceptual.

#### **6.18 Abordaje de Navas-Ríos, M. E., & Ospina-Mejía, J. O. (2020).**

El estudio tiene un abordaje teórico, ya que se basa en el análisis documental de textos y experiencias relacionadas con el diseño curricular por competencias. No se recopilan datos empíricos, sino que la investigación se orienta hacia la reflexión y análisis de la literatura existente sobre el tema, así como las experiencias de los autores en el ámbito universitario. El artículo también explora los modelos internacionales y nacionales que han influido en la implementación de este enfoque en la educación superior.

#### **6.19 Abordaje de La Ossa Guerra, S. J., Polanía Obando, L. F., & Cadrazco Parra, W. (2022).**

El abordaje de este estudio es teórico, ya que se basa principalmente en el análisis de los planes de desarrollo de las universidades públicas. No se recopilan datos empíricos directamente mediante encuestas o entrevistas, sino que el enfoque es documental, revisando los planes institucionales y las teorías de estrategia que los sustentan. Se utiliza un marco conceptual basado en las escuelas de estrategia propuestas por autores como Mintzberg, lo que permite clasificar los enfoques de planeación utilizados por las universidades.

## **6.20 Abordaje de Ministerio de Educación Nacional. (2022).**

El enfoque del documento es teórico y estratégico, ya que se basa en la planeación institucional y el análisis normativo del sistema educativo colombiano. Aunque el contenido se fundamenta en datos obtenidos a través de la participación ciudadana en los Diálogos Regionales Vinculantes, el documento no utiliza un enfoque empírico en términos de recolección de datos primarios como encuestas o entrevistas. El PEI sigue un marco de planeación institucional alineado con la normativa nacional e internacional, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.

En conclusión, la clasificación de los estudios en función de sus abordajes teóricos o empíricos permite observar la diversidad metodológica en el estudio del direccionamiento estratégico en el sector de la educación superior en Colombia. Si bien muchos estudios, como los de Medina (2010) y Olmos Trujillo (2012), se centran en enfoques teóricos y conceptuales, otros como el de González-Campo et al. (2020) adoptan un enfoque empírico, utilizando datos cuantitativos y técnicas estadísticas para validar sus hipótesis. Esta diversidad de enfoques refleja la complejidad del tema y subraya la importancia de combinar análisis teóricos con evidencias empíricas para entender mejor el impacto de las estrategias institucionales en las IES. La integración de ambos enfoques es esencial para proporcionar una visión holística y profunda del direccionamiento estratégico, permitiendo a las universidades adaptarse de manera efectiva a los desafíos actuales y futuros del entorno educativo.

## **7. IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS TEMÁTICAS Y PROPUESTAS METODOLÓGICAS**

En este capítulo, se identifican las principales tendencias temáticas y las propuestas metodológicas extraídas de los estudios revisados, con el propósito de ofrecer un panorama integral sobre las estrategias implementadas en las instituciones de educación superior (IES). A partir de los documentos analizados, se exploran los enfoques empleados para abordar temas clave como la calidad educativa, la cooperación interinstitucional, la gestión estratégica de la investigación, y el diseño curricular por competencias, entre otros.

### **7.1 Tendencia temática en Medina, J. E. (2010).**

La tendencia temática del estudio gira en torno al direccionamiento estratégico en las instituciones de educación superior, con un enfoque en su rol dentro de la transformación productiva y social de Colombia. El trabajo identifica la necesidad de que las universidades se articulen con los sectores productivos y adopten modelos de cooperación interinstitucional para mejorar su competitividad y su capacidad de innovación.

Las principales categorías de análisis incluyen:

- Transformación productiva y social.
- Modelos de crecimiento y desarrollo.
- Competitividad y eficiencia colectiva.
- Estrategias de cooperación interinstitucional.

El estudio emplea técnicas de análisis documental para revisar la literatura existente y estudios de caso de universidades colombianas. No se menciona que el estudio

haya utilizado técnicas de recolección de datos primarios, como encuestas o entrevistas, ya que se orienta principalmente al análisis bibliográfico y de casos documentados.

### **7.2 Tendencia temática en Olmos Trujillo, A. L. (2012).**

La tendencia temática se centra en la gestión de la calidad en la educación superior, específicamente en la comparación de modelos de acreditación y gestión de calidad. El estudio busca analizar cómo estos modelos pueden contribuir a la mejora continua de las instituciones educativas en Colombia. Las variables de estudio o categorías de análisis son las siguientes:

- Modelos de Acreditación: Modelo del CNA y Modelo ISO 9001.
- Evaluación de la Calidad: A través del modelo CIPP (Contexto, Input, Proceso, Producto).
- Eficiencia y Mejora Continua: En la gestión de las IES.

Dentro de las técnicas y/o instrumentos metodológicos utilizados están el análisis documental, ya que se recopilan datos de fuentes secundarias, como normativa sobre acreditación y certificación de calidad en Colombia. También usa la matriz de correlación para identificar los puntos convergentes, complementarios y divergentes entre los dos modelos de calidad.

### **7.3 Tendencia temática en Universidad Autónoma de Manizales. (2015).**

La tendencia temática del documento gira en torno al direccionamiento estratégico en la educación superior, con un enfoque específico en el desarrollo organizacional de la UAM para el periodo 2016-2025. El documento aborda temas como la calidad educativa, la internacionalización, la investigación, el emprendimiento y la

sostenibilidad económica. Dentro de las variables de estudio o categorías de análisis identificadas se mencionan:

- Calidad académica: En términos de formación docente y programas académicos.
- Investigación: Desarrollo de proyectos de investigación y su impacto social.
- Proyección social: Relación de la universidad con la comunidad y su entorno.
- Innovación y emprendimiento: Fomento de una cultura emprendedora en la institución.
- Sostenibilidad financiera: Gestión de los recursos económicos para el crecimiento institucional.

El documento utiliza técnicas de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y prospectiva institucional, así como la elaboración de proyectos estratégicos que guían la implementación del plan. Además, se emplean herramientas de evaluación interna y externa para identificar las áreas de intervención y las metas a alcanzar.

#### **7.4 Tendencia temática en Espinal Ruiz, D. J., Scarpetta Calero, G., & Cruz González, N. (2020).**

La tendencia temática se centra en el direccionamiento estratégico y la prospectiva educativa en el sector de la educación superior en Colombia. El estudio busca anticipar los desafíos futuros y proponer estrategias para la adecuación de las instituciones de educación superior en un entorno de cambio constante. Dentro de las variables de estudio o categorías de análisis se identifican:

- Internacionalización.
- Ciencia, tecnología e innovación.

- Proyección social.
- Acreditación institucional.

En cuanto a técnicas y/o instrumentos metodológicos utilizados, se identifican las entrevistas semi-estructuradas con expertos en educación superior; el análisis morfológico para la construcción de escenarios futuros; y técnicas cualitativas para identificar las variables estratégicas clave que afectan el panorama de la educación superior en Colombia.

### **7.5 Tendencia temática en González-Campo, C. H., Vásquez-Rivera, O. I., & Cifuentes-Madrid, J. (2020).**

El estudio se centra en la gestión estratégica en las instituciones de educación superior, con un enfoque particular en cómo el seguimiento a dicha gestión afecta las funciones sustantivas de las IES: docencia, investigación y extensión. Dentro de las variables de estudio o categorías de análisis están:

- Funciones sustantivas: Docencia, Investigación, Extensión.
- Seguimiento a la gestión estratégica: Desglosado en cuatro componentes principales (monitoreo y evaluación, resultados de autoevaluación, sistema de indicadores, revisión en unidades internas).

Como Técnicas y/o Instrumentos metodológicos utilizados están las encuestas: distribuidas virtualmente a 83 IES en Colombia y el análisis estadístico: regresión binaria tipo Probit para analizar la relación entre el seguimiento a la gestión estratégica y las funciones sustantivas.

### **7.6 Tendencia temática en Madriz Rodríguez, D. A., Nieto Sánchez, Z. C., Ramírez Quintero, F. A., Ugueto Maldonado, M. G., & Vergel Ortega, M. (2020).**

El estudio se centra en el direccionamiento estratégico y la gestión de la investigación en las universidades. La tendencia temática gira en torno a la necesidad de posicionar la investigación como una estrategia misional, productiva y competitiva en las instituciones de educación superior. Como variables de estudio o categorías de análisis están:

- Investigación universitaria: En su rol de actividad académica y su transformación hacia una estrategia misional.
- Gestión estratégica: En el contexto de la productividad y competitividad universitaria.
- Competitividad y productividad: Como ejes fundamentales del direccionamiento estratégico de la investigación.

El estudio emplea una revisión bibliográfica de textos académicos y antecedentes investigativos, utilizando el método hermenéutico-dialéctico para interpretar y analizar los contenidos. No se emplearon instrumentos de recolección de datos empíricos, ya que el enfoque es teórico y explicativo.

### **7.7 Tendencia temática en Navas-Ríos, M. E., & Ospina-Mejía, J. O. (2020).**

La temática central es el diseño curricular por competencias en la educación superior. El artículo analiza cómo este enfoque ha evolucionado a nivel internacional y cómo las universidades han adoptado este modelo para responder a los retos de la sociedad del conocimiento. Como variables de estudio o categorías de análisis se identifican:

- Competencias: Se analizan competencias profesionales como eje central del diseño curricular.
- Contextualización y fundamentación: Cómo se adapta el currículo a las necesidades del entorno.
- Evaluación por competencias: Estrategias para evaluar el cumplimiento de las competencias en los estudiantes.

El estudio utiliza una técnica de análisis documental, revisando literatura relevante y experiencias institucionales. Se sigue un enfoque cualitativo, con la lectura profunda y cruzada de textos seleccionados sobre el diseño curricular por competencias.

#### **7.8 Tendencia temática en De La Ossa Guerra, S. J., Polanía Obando, L. F., & Cadrazco Parra, W. (2022).**

La tendencia temática gira en torno a la planeación estratégica de las universidades públicas en Colombia, con un enfoque en las escuelas de pensamiento estratégico que guían la formulación de sus planes de desarrollo. Las variables de estudio o categorías de análisis de los autores son:

- Escuelas de la estrategia: Poder, aprendizaje, diseño, planeación y cultura.
- Procesos de planeación formal: Diagnóstico organizacional, formulación de objetivos, estrategias y programas.
- Entorno institucional: Cómo las universidades contrastan su posición frente al entorno social y económico.

Como técnicas y/o instrumentos metodológicos se incluyen el análisis documental: revisión de los planes de desarrollo de las universidades públicas; y la clasificación teórica: uso de las escuelas de estrategia de Mintzberg para categorizar los enfoques de planeación.

## **7.9 Tendencia temática en Ministerio de Educación Nacional. (2022).**

La tendencia temática se enfoca en el direccionamiento estratégico del sistema educativo en Colombia para el periodo 2022-2026, con énfasis en la reducción de desigualdades y la garantía del derecho a la educación. El documento busca estructurar un plan de acción que aborde las necesidades educativas desde una perspectiva inclusiva y territorialmente pertinente. Las Variables de Estudio o Categorías de Análisis identificadas incluyen:

- Calidad educativa: Garantizar la inclusión y la pertinencia de la educación en todos los niveles.
- Seguridad humana y justicia social: Enfocar el sistema educativo como un motor de transformación social.
- Educación superior: Fortalecer la educación superior como un derecho fundamental.
- Desigualdades territoriales: Enfoque en la ruralidad dispersa y comunidades étnicas.

El documento emplea herramientas de planeación estratégica y análisis participativo, basándose en los aportes de los Diálogos Regionales Vinculantes, además de la revisión de marcos normativos y políticas públicas. Se utilizan métodos de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la prospectiva institucional para establecer prioridades y objetivos.

En conclusión, la revisión de las tendencias temáticas y propuestas metodológicas muestra una evolución en el direccionamiento estratégico de las instituciones de educación superior en Colombia. Las IES han adoptado diversas estrategias que van desde la gestión de la calidad y la prospectiva institucional hasta la integración

de la investigación como un pilar misional. Las metodologías empleadas, como el análisis documental, las encuestas y las entrevistas semi-estructuradas, han sido clave para medir el impacto de estas estrategias en áreas fundamentales como la docencia, la investigación y la extensión. A pesar de las diferencias en los enfoques, las instituciones coinciden en la necesidad de alinear sus estrategias con las demandas del entorno global y local, asegurando su relevancia y sostenibilidad en el futuro.

## **8. IDENTIFICACIÓN DE POSIBILIDADES METODOLÓGICAS**

En este capítulo final, se presentan las posibilidades metodológicas identificadas a partir de la revisión sistemática de la literatura sobre el direccionamiento estratégico en el sector de educación superior en Colombia, cubriendo el período 2019-2024.

Los estudios revisados aportan diversas perspectivas teóricas y empíricas sobre la implementación de estrategias en las instituciones de educación superior (IES), permitiendo proponer enfoques metodológicos aplicables en este contexto. A través del análisis de diferentes investigaciones, se identifican puntos de convergencia y divergencia en las propuestas metodológicas, ofreciendo un panorama completo de las prácticas más efectivas y los desafíos que enfrentan las IES en el país.

### **8.1 Modelos de eficiencia colectiva**

El estudio de Medina (2010) sugiere que las IES en Colombia deben adoptar un enfoque de eficiencia colectiva, en donde la cooperación interinstitucional y la integración con el sector productivo sean claves para lograr una transformación productiva y social. Esta propuesta metodológica enfatiza la necesidad de alianzas estratégicas entre las universidades y el entorno empresarial, lo cual permitiría a las IES desarrollar capacidades competitivas en un contexto de economía basada en el conocimiento. Las técnicas de análisis comparativo y los estudios de caso empleados por Medina son útiles para identificar prácticas efectivas que las IES pueden adoptar en su planificación estratégica.

### **8.2 Comparación de modelos de gestión de calidad**

Por su parte, el estudio de Olmos Trujillo (2012) compara dos modelos de gestión de calidad en las IES: el modelo de acreditación institucional del CNA y el modelo ISO 9001. Este análisis metodológico resalta la importancia de integrar enfoques normativos y de procesos que aseguren tanto la eficiencia operativa como la alineación con los objetivos educativos. Olmos sugiere que la armonización de estos

modelos fortalece la cultura de calidad en las IES. Este enfoque metodológico, basado en la evaluación CIPP, puede ser una herramienta valiosa para las universidades que buscan mejorar sus procesos internos mientras cumplen con estándares internacionales de calidad.

### **8.3 Prospectiva institucional para la toma de decisiones**

El estudio de Espinal Ruiz, Scarpetta Calero y Cruz González (2020) presenta una propuesta metodológica basada en la prospectiva educativa, la cual permite a las IES anticiparse a los cambios futuros mediante la construcción de escenarios prospectivos (inercial, desarrollo incremental, cambio estructural y retroceso). Este enfoque ofrece una herramienta estratégica para la planificación a largo plazo, especialmente en contextos de incertidumbre. Las técnicas cualitativas empleadas, como las entrevistas semi-estructuradas y el análisis morfológico, proporcionan un marco metodológico para que las universidades evalúen sus posibles trayectorias y adapten sus estrategias en función de los desafíos emergentes.

### **8.4 Seguimiento a la gestión estratégica y funciones sustantivas**

González-Campo, Vásquez-Rivera y Cifuentes-Madrid (2020) abordan la metodología del seguimiento a la gestión estratégica en las IES, enfatizando su impacto en las funciones sustantivas de docencia e investigación. A través de un enfoque cuantitativo y el uso de regresiones Probit, los autores demuestran que un seguimiento estratégico eficiente mejora el desempeño en estas áreas clave. Este enfoque metodológico es aplicable a IES que deseen implementar sistemas de indicadores que monitoricen el progreso de sus estrategias y permitan ajustes en tiempo real.

### **8.5 Dirección estratégica de la investigación universitaria**

El estudio de Madriz Rodríguez et al. (2020) propone una metodología centrada en la gestión estratégica de la investigación en las universidades, sugiriendo que la

investigación debe evolucionar desde una actividad académica hacia una estrategia misional. El enfoque cualitativo, basado en el método hermenéutico-dialéctico, proporciona una base sólida para las universidades que deseen integrar la investigación como un componente central de su estrategia institucional. Las consideraciones gerenciales propuestas pueden servir como guía para que las universidades refuercen sus capacidades investigativas y alineen estas actividades con sus planes de crecimiento.

### **8.6 Diseño curricular por competencias**

El estudio de Navas-Ríos y Ospina-Mejía (2020) ofrece una metodología centrada en el diseño curricular por competencias, lo que permite a las universidades adaptar sus programas académicos a las demandas del mercado laboral. Esta propuesta metodológica se basa en un enfoque descriptivo y documental, que facilita la implementación de programas educativos que desarrollen competencias generales y específicas en los estudiantes. Este enfoque es especialmente relevante para las IES que buscan alinear sus currículos con las necesidades de la sociedad del conocimiento.

### **8.7 Escuelas de pensamiento estratégico en la planeación universitaria**

De La Ossa Guerra, Polanía Obando y Cadrazco Parra (2022) proponen una metodología que se basa en las escuelas de la estrategia, tales como las escuelas de poder, aprendizaje, diseño y planeación, aplicadas en los planes de desarrollo de las universidades públicas colombianas. Este enfoque metodológico permite a las IES estructurar sus estrategias de planeación de manera coherente, considerando tanto factores externos como internos. La revisión documental y la clasificación de los planes de desarrollo según estas escuelas proporcionan una herramienta metodológica útil para las universidades que buscan mejorar su planificación estratégica.

## **8.8 Coherencias y disensos en la revisión sistemática**

En términos de coherencias, todos los estudios coinciden en la importancia del direccionamiento estratégico como un proceso clave para mejorar la competitividad y la calidad de las IES en Colombia. Tanto Medina (2010) como Olmos Trujillo (2012) y González-Campo et al. (2020) subrayan la necesidad de alinear las estrategias institucionales con los objetivos educativos y operativos, mientras que Espinal Ruiz et al. (2020) y Madriz Rodríguez et al. (2020) sugieren la prospectiva y la gestión de la investigación como componentes clave para la sostenibilidad a largo plazo de las IES.

En cuanto a los disensos, algunos estudios difieren en cuanto al enfoque metodológico aplicado. Por ejemplo, mientras que Medina (2010) y Olmos Trujillo (2012) se centran en la eficiencia colectiva y la gestión de calidad, respectivamente, Espinal Ruiz et al. (2020) y Madriz Rodríguez et al. (2020) enfatizan la prospectiva educativa y la investigación estratégica como factores cruciales para el éxito institucional. Estos enfoques divergentes reflejan la variedad de desafíos que enfrentan las IES y la necesidad de adaptar las metodologías a las características específicas de cada institución.

En resumen, el análisis de las distintas investigaciones revisadas ha permitido identificar una serie de posibilidades metodológicas que pueden enriquecer el direccionamiento estratégico en las instituciones de educación superior (IES) en Colombia. Los estudios revisados ofrecen una diversidad de enfoques, que van desde modelos de eficiencia colectiva (Medina, 2010) hasta la gestión estratégica de la investigación (Madriz Rodríguez et al., 2020). También varían desde el análisis prospectivo (Espinal Ruiz et al., 2020) hasta la gestión de calidad mediante modelos como el CNA o ISO 9001 (Olmos Trujillo, 2012), lo que refleja la necesidad de una planificación adaptativa y contextualizada según las particularidades de cada institución.

A pesar de las diferencias conceptuales y metodológicas observadas, todos los estudios coinciden en que el direccionamiento estratégico es esencial para mejorar la competitividad, la calidad educativa, y la sostenibilidad de las IES en Colombia.

En este sentido, las IES tienen la oportunidad de combinar enfoques como la prospectiva educativa, la gestión por competencias, y la evaluación constante de sus procesos para responder a los desafíos emergentes del entorno global y local.

## **9. Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones**

### *Aplicación del direccionamiento estratégico en la educación superior*

Las instituciones de educación superior (IES) en Colombia han adoptado el direccionamiento estratégico como una herramienta clave para enfrentar los desafíos derivados de la globalización, la innovación tecnológica y las restricciones de recursos. Entre 2019 y 2024, las investigaciones revisadas evidencian que las IES han integrado enfoques como la eficiencia colectiva, la gestión de calidad y la prospectiva institucional, lo que ha permitido mejorar su capacidad de adaptación y sostenibilidad.

### *Resultados y beneficios obtenidos*

Las IES que han implementado estrategias efectivas han logrado avances significativos en términos de competitividad, calidad educativa y sostenibilidad financiera. Los estudios destacan que aquellas instituciones que involucran a toda su comunidad académica en el proceso estratégico y alinean sus objetivos con las demandas del entorno obtienen mejores resultados en áreas como la satisfacción estudiantil, el desempeño académico y la gestión administrativa.

### *Recomendaciones para una implementación efectiva*

Participación colaborativa: Involucrar a todos los actores de la comunidad educativa, desde directivos hasta estudiantes, para garantizar un enfoque inclusivo y alineado con los objetivos institucionales.

Innovación y tecnología: Integrar herramientas tecnológicas avanzadas en los procesos estratégicos para optimizar recursos y responder a las demandas del entorno globalizado.

Monitoreo continuo: Establecer sistemas de evaluación periódica que permitan medir el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos.

Formación en competencias estratégicas: Capacitar a los líderes institucionales en metodologías prospectivas y de gestión estratégica para fortalecer sus capacidades de toma de decisiones.

#### *Aporte a la Administración de Empresas*

Este estudio ofrece un marco práctico para los estudiantes y profesionales de Administración de Empresas al demostrar cómo el direccionamiento estratégico puede ser aplicado en contextos complejos como el educativo. Los hallazgos resaltan habilidades esenciales como el análisis crítico, la planificación estratégica y la gestión del cambio, competencias fundamentales para liderar organizaciones hacia el éxito sostenible en cualquier sector empresarial.

En el análisis de la clasificación de investigaciones sobre direccionamiento estratégico, se observó una diversidad metodológica en los estudios revisados. Los abordajes teóricos, como los de Medina (2010) y Olmos Trujillo (2012), ofrecen un análisis conceptual y comparativo de modelos estratégicos y de gestión de calidad en las instituciones de educación superior (IES), mientras que estudios con un enfoque empírico, como el de González-Campo et al. (2020), se apoyan en datos cuantitativos para validar sus hipótesis. Esta clasificación refleja que la combinación de análisis teóricos y evidencias empíricas es fundamental para proporcionar una

visión integral y profunda del impacto del direccionamiento estratégico en las IES, permitiendo una mejor adaptación a los desafíos del entorno educativo.

En cuanto a las tendencias temáticas identificadas, se destacan varios enfoques fundamentales. Medina (2010) subraya la importancia de la transformación productiva y social mediante la cooperación interinstitucional en las universidades, mientras que Olmos Trujillo (2012) aborda la gestión de calidad a través de modelos como el CNA e ISO 9001, destacando la mejora continua como objetivo estratégico. Asimismo, estudios como los de Espinal Ruiz et al. (2020) y Madriz Rodríguez et al. (2020) enfatizan el uso de la prospectiva educativa y la gestión estratégica de la investigación como herramientas clave para que las IES se anticipen a cambios futuros y reposicionen la investigación como un pilar misional. Estas tendencias temáticas muestran que, aunque cada institución adopta enfoques distintos, todas coinciden en la necesidad de alinear sus estrategias con las demandas del entorno global y local, asegurando su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, respecto a las posibilidades metodológicas derivadas del análisis, se concluye que las IES que han implementado enfoques de eficiencia colectiva (Medina, 2010), gestión estratégica de calidad (Olmos Trujillo, 2012) y prospectiva institucional (Espinal Ruiz et al., 2020) han logrado resultados positivos en términos de competitividad, calidad académica y sostenibilidad. Las propuestas metodológicas incluyen el uso de indicadores de seguimiento, el análisis FODA y la evaluación continua, lo que permite a las universidades ajustar sus estrategias en tiempo real y asegurar su éxito ante los desafíos emergentes. Estas metodologías son aplicables a las IES que buscan mejorar su planeación estratégica, la cual, en última instancia, debe ser flexible y adaptativa para garantizar su impacto.

En resumen, la aplicación del direccionamiento estratégico en las IES en Colombia ha sido diversa, con un enfoque creciente en la gestión de calidad, la planeación

prospectiva y la investigación como estrategia misional. Las instituciones que han combinado enfoques teóricos y empíricos han logrado mejores resultados en términos de competitividad, calidad educativa y sostenibilidad, posicionándose favorablemente para enfrentar los desafíos futuros del sector educativo.

## **Bibliografía**

Ansoff, I. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison-Wesley.

Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del Deporte.

Congreso de la República de Colombia. (2023). Ley 2294 del 19 de mayo de 2023.

Cortez Valiente, R. G. (2020). Planeamiento estratégico para empresas productoras audiovisuales en el periodo 2015 a 2019: Una revisión sistemática de la literatura científica [Trabajo de investigación para optar al grado de Bachiller en Administración, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte.

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª ed.). Pearson Educación.

De La Ossa Guerra, S. J., Polanía Obando, L. F., & Cadrazco Parra, W. (2022). Escuelas de la estrategia: Una mirada a la planeación de las universidades públicas en Colombia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 28(4), 45-65. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12822.16969>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Código de buen gobierno.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Resolución 110 del 6 de marzo de 2020.

Espinal Ruiz, D. J., Scarpetta Calero, G., & Cruz González, N. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(1), 177-196. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.13>

González-Campo, C. H., Vásquez-Rivera, O. I., & Cifuentes-Madrid, J. (2020). Efecto del seguimiento a la gestión estratégica sobre las funciones sustantivas en las instituciones de educación superior en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33(60), 20-39. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.esge>

Madriz Rodríguez, D. A., Nieto Sánchez, Z. C., Ramírez Quintero, F. A., Ugueto Maldonado, M. G., & Vergel Ortega, M. (2020). Consideraciones gerenciales para el direccionamiento estratégico de la investigación en las universidades. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(S1), 325-333. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2476>

Medina, J. E. (2010). Modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social. Universidad del Valle.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación [Minciencias]. (2022). Plan Estratégico Institucional 2022-2026.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2022). Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026. Ministerio de Educación Nacional.

Navas-Ríos, M. E., & Ospina-Mejía, J.O.(2020). Diseño curricular por competencias en educación superior.Revista Saber Ciencia y Libertad,15(2),195-217.