PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL HORIZONTE DEL 2025

HAYDN RODRIGO CHAVES MANZANO
OSCAR EDUARDO LÓPEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DECIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL HORIZONTE DEL 2025

HAYDN RODRIGO CHAVES MANZANO
OSCAR EDUARDO LÓPEZ GÓMEZ

Trabajo de grado presentado a la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, para optar al título de Magister en Administración.

Director del trabajo de investigación
MSc. Carlos Andrés Tobar Tovar

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DECIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Santiago de Cali, __ de _____ de 2016

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico especialmente a quienes supieron comprender los sacrificios que se hicieron para alcanzar este objetivo, a mi esposa Paola Andrea, a mis hijos Freddy y María Paola, a quienes espero haberles sido de ejemplo y dedicación; a mis padres, Francisco Javier y Amparo (QEPD) por sus consejos y apoyo, a mi hermana Juliana y su esposo Edwin, quienes también hicieron fueron de gran apoyo para lograr este objetivo, a Oscar, con quien desarrollé este trabajo y su incondicional amistad que me animó a realizar la Maestría, y principalmente dedico este trabajo a Dios, que sin duda es fuente de sabiduría y apoyo constante. A todos gracias.

Haydn Rodrigo Chaves Manzano

Este trabajo de grado va en especial dedicación a mis padres Ramiro y Mariella a mi hermano David, a mi novia Mónica, a mi familia y amigos por darme todo su apoyo, a mi compañero y amigo Haydn quien ha estado conmigo estudiando y trabajando fuertemente en la realización de este proyecto. A todos gracias.

Oscar Eduardo López Gómez

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de retos como la finalización de esta meta en nuestras vidas, es el momento de agradecer a todas esas personas que han estado presentes en cada instante, no sin antes el agradecimiento mutuo de los autores que llevan más de 25 años de una amistad y hoy cumplimos un logro más.

Agradecemos a nuestros familiares que han sido constante apoyo, gracias a sus palabras de fortaleza y ánimo que día a día nos motivaron para seguir adelante con los estudios, por su amor, comprensión y deseos de alcanzar nuevas metas, sin ellos no hubiera sido posible terminar otra etapa en nuestras vidas.

A nuestros compañeros de estudio y amigos, que han acompañado este proceso universitario, a los profesores y nuestro director de trabajo Carlos Tobar que con su experiencia y asesorías nos orientaron en el transcurso de la maestría y con la elaboración y finalización del trabajo de grado.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 6
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS 9
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 9
1.1.1. Planteamiento del problema 9
1.1.2. Formulación del problema. 18
1.2. OBJETIVOS 19
1.2.1. Objetivo general 19
1.2.2. Objetivos específicos 19
1.3. JUSTIFICACIÓN 19
1.4. ESTADO DEL ARTE 22
1.5. MARCO TEÓRICO 25
1.5.1. Escuelas del pensamiento estratégico 35
1.5.1.1. Escuela de la planificación. 35
1.5.1.2. Escuela del poder 39
1.5.1.3. Escuela del aprendizaje 44
1.6. METODOLOGÍA. 51
1.6.1. Indagación proveniente de fuentes secundarias 53
1.6.2. Información y análisis de las fuentes primarias 54
2. CARACTERIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR - CRES 56
2.1. OBJETO SOCIAL 57
2.2. MISIÓN 58
2.3. VISIÓN 58
2.4. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES 59
2.5. ORGANIGRAMA 60
2.6. CONVENIOS 60
2.7. PRODUCTOS 61
2.8. PROCESOS ESTRATEGICOS ACTUALES DE LA CORPORACIÓN 62

2.8.1. Apertura de nuevos programas académicos. 62
2.8.2. Reestructuración del PEI 63
2.8.3. Redefinición institucional y cambio de carácter. 63
2.8.4. Apertura de extensiones a nivel nacional. 64
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA CRES 65
3.1. VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO 66
3.1.1. Entorno económico 67
3.1.2. Entorno político 73
3.1.2.1. Ambiente electoral 73
3.1.2.2. Reforma a la Ley 30 74
3.1.3. Entorno social 76
3.1.3.1. Educación superior 76
3.1.3.2. Alianzas estratégicas 81
3.1.4. Entorno tecnológico 82
3.1.5. Entorno global 82
3.2. ANÁLISIS SECTORIAL 85
3.2.1. Posibles nuevos ingresos, nuevos competidores 86
3.2.2. Principales proveedores 87
3.2.3. Principales competidores 87
3.2.4. Principales clientes 88
3.2.5. Servicios sustitutos 89
4. EJERCICIO PROSPECTIVO 94
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO 94
4.1.1. Árboles de Competencia de Marc Giget 95
4.1.2. Matriz del cambio 99
4.1.3. Identificación de Estereotipos 99
4.1.4. Análisis DOFA 101
4.1.5. Identificación y agrupación de los factores de cambio 103
4.1.6. Selección de factores de cambio más importantes 104
4.2. SELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS 111

4.3. DISEÑO DE ESCENARIOS CON HORIZONTE AL AÑO 2025. 122
4.3.1. Formulación de las hipótesis de futuro. 122
4.3.2. Validación de Hipótesis – Método Delphi Simple..... 124
4.3.3. Formulación de los Escenarios. 126
4.4. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA. 132
5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR EL ESCENARIO APUESTA 135
5.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. 136
5.1.1. Objetivo General. 136
5.1.2. Estrategias. 136
5.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS. 137
5.2.1. Objetivo General. 137
5.2.2. Estrategias 138
5.3. PERSPECTIVA DEL USUARIO 140
5.3.1. Objetivo General 140
5.3.2. Estrategias 141
5.4. PERSPECTIVA FINANCIERA 142
5.4.1. Objetivo General 142
5.4.2. Estrategias. 143
5.5. MAPA ESTRATÉGICO 144
6. CONCLUSIONES 148
7. RECOMENDACIONES 152
BIBLIOGRAFIA 154
ANEXOS 157

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. IES Técnicas Profesionales en Santiago de Cali. 12
Tabla No. 2. Ejes estratégicos plan de desarrollo 2012-2017. 16
Tabla No. 3. Métodos de Prospectiva. 30
Tabla No. 4. Recopilación de metodologías para la construcción de escenarios. 33
Tabla No. 5. Fuentes Secundarias 53
Tabla No. 6. Talleres con expertos. 54
Tabla No. 7. Equipo de expertos Corporación CRES 55
Tabla No. 8. Comisión de apoyo de la CRES. 55
Tabla No. 9. Oferta Académica 62
Tabla No. 10. Variables del entorno objeto de análisis 66
Tabla No. 11. Programas académicos en modalidad virtual. 83
Tabla No. 12. Matriz resumen de las variables objeto de estudio 84
Tabla No. 13. Mapa de Competitividad. 85
Tabla No. 14. Resumen IES Técnico Profesional en Santiago de Cali 88
Tabla No. 15. Matriz del cambio para la CRES 99
Tabla No. 16. Identificación de Estereotipos para la CRES. 100
Tabla No. 17. Matriz DOFA 102
Tabla No. 18. Factores de cambio identificados 103
Tabla No. 19. Agrupación de Factores Internos. 104
Tabla No. 20. Agrupación de Factores Externos. 104
Tabla No. 21. Expertos Participantes. 105
Tabla No. 22. Factores de cambio seleccionados 108
Tabla No. 23. Descripción de los Factores de Cambio Seleccionados. 109
Tabla No. 24. Impacto de los factores en las funciones sustantivas de la CRES 110
Tabla No. 25. Tipología de Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia. 121
Tabla No. 26. Hipótesis de futuro 123
Tabla No. 27. Descripción expertos para la validación de escenarios 125

Tabla No. 28. Resultados Validación de Hipótesis..... 125
Tabla No. 29. Indicadores propuestos para el primer año..... 147

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Titulaciones por Nivel de Formación..... 13
Gráfico No. 2. Aporte de los Programas Técnicos Profesionales a las Locomotoras..... 14
Gráfico No. 3. Modelo complejo de Prospectiva Estratégica 52
Gráfico No. 4. Organigrama de la Corporación Regional de Educación Superior - CRES. 60
Gráfico No. 5. Tasa anual de crecimiento del PIB..... 68
Gráfico No. 6. Tasa de Empleo y desempleo en Colombia. 70
Gráfico No. 7. Factores de Deserción de la CRES. 71
Gráfico No. 8. Variables de la Deserción por Factores Económico-Financieros. 72
Gráfico No. 9. Número de estudiantes matriculados a nivel de pregrado en Colombia. 77
Gráfico No. 10. Número de estudiantes matriculados a nivel de Especialización en Colombia. 77
Gráfico No. 11. Número de estudiantes matriculados a nivel de Maestría en Colombia. ... 78
Gráfico No. 12. Número de estudiantes matriculados a nivel de Doctorado en Colombia . 79
Gráfico No. 13. Número de estudiantes inscritos en IES Técnicas Profesionales. 80
Gráfico No. 14. Estudiantes Inscritos IES Técnicas Profesionales en Cali. 87
Gráfico No. 15. Análisis sectorial de la Corporación CRES según las cinco fuerzas de Porter. 90
Gráfico No. 16. Diamante Competitivo de la Corporación CRES 92
Gráfico No. 17. Cadena de valor de la CRES 93
Gráfico No. 18. Árbol del Pasado de la CRES. 96
Gráfico No. 19. Árbol del presente de la CRES. 97
Gráfico No. 20. Árbol del futuro de la CRES. 98
Gráfico No. 21. Resultados presentado por experto del Ábaco de François Régnier. 106
Gráfico No. 22. Resultados generales priorizados del Ábaco de François Régnier. 107
Gráfico No. 23. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables. 112
Gráfico No. 24. Plano de influencias / dependencias directas. 113
Gráfico No. 25. Gráfico de influencias / dependencias directas. 114

Gráfico No. 26. Esquema de una relación indirecta..... 114
Gráfico No. 27. Plano de influencias / dependencias indirectas. 115
Gráfico No. 28. Gráfico de influencias / dependencias indirectas. 116
Gráfico No. 29. Plano de desplazamientos relaciones directas y relaciones indirectas. 117
Gráfico No. 30. Desplazamiento de las variables de acuerdo a su influencia y dependencia. 118
Gráfico No. 31. Plano de influencias potenciales indirectas. 119
Gráfico No. 32. Gráfico de influencia potencial indirecta. 120
Gráfico No. 33. Plano de ubicación espacial de las variables. 121
Gráfico No. 34. Evolución de las variables estratégicas 123
Gráfico No. 35. Mapa Estratégico Corporación Regional de Educación Superior - CRES. 146

INTRODUCCIÓN

La educación es un factor importante para que la sociedad logre mejores niveles de calidad de vida, y para el gobierno de Colombia en su plan de desarrollo es uno de los instrumentos con cual se pretende disminuir la desigualdad y que permita procesos de crecimiento sostenible. Por ello es necesario que las instituciones que prestan el servicio cumplan con la necesidad que tiene la comunidad de tener a sus miembros lo mejor preparado posible para encarar los retos que se vienen.

Es relevante estudiar a las instituciones de educación superior y reconocer el horizonte al cual se pueden enfrentar, el presente trabajo concentra su estudio en la Corporación Regional de Educación Superior – CRES de Santiago de Cali con el objeto de identificar los escenarios posibles a los cuales se podría enfrentar la institución en el 2025, teniendo en cuenta los factores internos y externos que la institución debe afrontar y que impactan al sector de la educación superior. La importancia estratégica de este tipo de estudio para la Corporación debido a los proyectos que se incluyen en su plan de desarrollo 2015-2017 además del impacto que tiene en la comunidad educativa y la preocupación de los autores por el futuro de la educación técnica profesional en la ciudad de Santiago de Cali.

El objeto de estudio es la Corporación Regional de Educación Superior - CRES, por ser una institución de educación superior técnica profesional, que tiene como programa bandera el Técnico Profesional en Hotelería y Turismo, actualmente la institución adelanta procesos de Registro Calificado para 4 programas más con el fin de ampliar su oferta educativa e iniciar el proceso de Redefinición Institucional con el objetivo de tener una oferta por ciclos propedéuticos y finalmente iniciar el proceso de acreditación en alta calidad, que en la actualidad, ninguna institución de este carácter tiene en la ciudad de Cali.

Se empleará la metodología de planeación por escenarios en la que se pretende, a partir de la caracterización de la empresa y del sector, construir los escenarios de futuro posible con

el fin de seleccionar el escenario apuesta y finalmente proponer los lineamientos para la elaboración del plan de acción y su respectivo control estratégico.

Este propuesta podría llegar a ser de interés para el sector educativo del municipio de Santiago de Cali, particularmente para aquellas instituciones de educación superior cuyo carácter es técnico profesional, a las cuales servirá de guía para propender por una visión de futuro que les permita demostrar que es posible construir un escenario de futuro alcanzable, alineado con las políticas nacionales y regionales de educación, el mercado y la normatividad vigente, para otorgar las mejores condiciones y beneficios a los stakeholders.

Para ello, se desarrolló una primera parte que consiste en hacer una revisión metodológica y conceptual de la prospectiva, más específicamente de la planeación por escenarios, con el objetivo de comprender las bondades de esta herramienta y del mismo alcance temporal y espacial que se da a esta investigación. Aquí se realizó una revisión de antecedentes del problema a fin de dar contexto al sector educativo en el cual se encuentra inmerso la Corporación Regional de Educación Superior - CRES. Esta revisión da como resultado la formulación del problema de investigación ¿Cuál es el escenario apuesta que la Corporación Regional de Educación Superior - CRES debe consolidar para ser reconocida a nivel regional en el horizonte del año 2025?, y posteriormente la formulación de los objetivos.

En esta misma etapa se hace una referenciación al estado del arte y marco teórico en prospectiva, resaltando los valiosos aportes que a este campo han hecho Bertrand de Jouvenel (1964), Michell Godet (1985) y el profesor Javier Medina (2006) por citar solo algunos. Así mismo, en el campo educativo se destacan los aportes y criticas de Guillermina Baena (2012).

Finalizando esta primera etapa, se presenta la metodología con la cual se aborda estudio prospectivo a partir del modelo complejo de Francisco Mojica (2008) debido a la necesidad de profundizar y hacer uso “Caja de Herramientas” de Godet.

En la segunda parte de la investigación, se hace una caracterización de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES desde sus aspectos teleológicos y se realiza un análisis y diagnóstico a su entorno para posteriormente desarrollar el ejercicio prospectivo que parte de la identificación de los factores de cambio y la selección de las variables claves o estratégicas que posteriormente van a permitir la formulación de las hipótesis de futuro finalmente la formulación de los escenarios con horizonte 2025. A través de un proceso de validación con el grupo de expertos de la CRES, se selecciona el escenario apuesta, sobre el cual se desarrollan los lineamientos estratégicos para alcanzarlo.

Finalmente, se presentan unas conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados obtenidos durante el ejercicio.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento del problema

La entidad objeto de estudio es una Institución de Educación Superior (IES)[1], ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, que tiene como objeto social la prestación de servicios de educación.

El Ministerio de Educación Nacional clasifica las IES de acuerdo a su carácter académico o a la naturaleza jurídica de las mismas. El carácter académico constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación de la IES) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una u otra modalidad académica. Según su carácter académico, las Instituciones de Educación Superior (IES) se clasifican en[2]:

- Instituciones Técnicas Profesionales
- Instituciones Tecnológicas
- Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas
- Universidades

[1] Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. **Ministerio de Educación Nacional.** Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-231240.html en Noviembre de 2014.

[2] Ministerio de Educación Nacional. Instituciones de Educación Superior. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-231240.html en Noviembre de 2014.

Ese último carácter académico (el de universidad) lo pueden alcanzar por mandato legal (Art. 20 Ley 30) las instituciones que, teniendo el carácter académico de instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, cumplan los requisitos indicados en el artículo 20 de la Ley 30 de 1992, los cuales están desarrollados en el Decreto 1212 de 1993.

Las modalidades de formación a nivel de pregrado en educación superior son:

- Modalidad de Formación Técnica Profesional (relativa a programas técnicos profesionales)
- Modalidad de Formación Tecnológica (relativa a programas tecnológicos)
- Modalidad de Formación Profesional (relativa a programas profesionales)

De acuerdo con el carácter académico, y como está previsto en la Ley 30 de 1992, y en el artículo 213 de la Ley 115 de 1994, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen la capacidad legal para desarrollar los programas académicos así:

- Instituciones técnicas profesionales: a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales. A nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales.
- Instituciones tecnológicas: a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales y programas tecnológicos. A nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales y especializaciones tecnológicas.
- Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas: a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales. A nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas y especializaciones profesionales. Podrán, igualmente, obtener autorización ministerial para ofrecer y desarrollar programas de maestría y doctorado, las instituciones universitarias y escuelas tecnológicas que cumplan los presupuestos mencionados en el parágrafo del artículo 21 de la Ley 30 de 1992 indicados en la norma.

- Universidades: a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales. A nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas, especializaciones profesionales y maestrías y doctorados, siempre que cumplan los requisitos señalados en los artículos 19 y 20 de la Ley 30 de 1992.

Es importante señalar que con fundamento en la Ley 749 de 2002, y lo dispuesto en el Decreto 2216 de 2003, las instituciones técnicas profesionales y las instituciones tecnológicas pueden ofrecer y desarrollar programas académicos por ciclos propedéuticos y hasta el nivel profesional, en las áreas del conocimiento señaladas en la ley, mediante el trámite de Redefinición Institucional, el cual se adelanta ante el Ministerio de Educación Nacional y se realiza con el apoyo de pares académicos e institucionales y con los integrantes de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Educación Superior (CONACES), y termina con una resolución ministerial que las autoriza para hacerlo.

Continuando; según la naturaleza jurídica[3], la cual define las principales características que desde lo jurídico y administrativo distinguen a una y otra persona jurídica y tiene que ver con el origen de su creación. Es así que con base en este último aspecto las instituciones de educación superior son privadas o son públicas.

Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas.

Las instituciones de educación superior públicas o estatales se clasifican, a su vez en:

[3] Ibíd.

- Establecimientos públicos
- Entes universitarios autónomos

Los primeros tienen el control de tutela general como establecimiento público y los segundos gozan de prerrogativas de orden constitucional y legal que inclusive desde la misma jurisprudencia ha tenido importante desarrollo en cuanto al alcance, a tal punto de señalar que se trata de organismos que no pertenecen a ninguna de las ramas del poder público. Los entes universitarios autónomos tienen autonomía especial en materia de contratación, régimen especial salarial para sus docentes (Decreto 1279/02), tienen un manejo especial en materia presupuestal y tienen aportes especiales que deben mantenerse por parte del Gobierno Nacional (Art. 87 Ley 30 de 1992). En este sentido, la Corporación Regional de Educación Superior – CRES es una institución de Educación Superior de carácter técnico profesional y de naturaleza jurídica privada.

Santiago de Cali, cuenta en la actualidad con seis (6) instituciones de educación superior de carácter técnico profesional, de acuerdo con el Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES[4], las cuales son:

Tabla No. 1. IES Técnicas Profesionales en Santiago de Cali.

REPORTE DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR										
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR										
Código de la institución	Nombre de la institución	Estado	Principal o seccional	Naturaleza jurídica	Sector	Municipio del domicilio	Tipo acto administrativo de la norma de creación	Número de la norma de creación	Programas vigentes	¿Acreditada de alta calidad?
4814	CORPORACION DE EDUCACION SUPERIOR MIGUEL CAMACHO PEREA	INACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	CALI	RESOLUCION	8533	0	NO
4811	CORPORACION DE ESTUDIOS SUPERIORES SALAMANDRA	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	CALI	RESOLUCION	11104	2	NO
4808	CORPORACION REGIONAL DE EDUCACION SUPERIOR-CRES-DE CALI	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	CALI	RESOLUCION	1998	2	NO
4701	FUNDACION ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL	ACTIVA	PRINCIPAL	FUNDACION	PRIVADA	CALI	RESOLUCION	18638	8	NO
4716	FUNDACION INSTITUTO DE CARRERAS TECNICAS PROFESIONALES-FIDCI-	INACTIVA	PRINCIPAL	FUNDACION	PRIVADA	CALI	RESOLUCION	11107	0	NO
4109	INSTITUTO TECNICO NACIONAL DE COMERCIO SIMON RODRIGUEZ - INTENALCO	ACTIVA	PRINCIPAL	NACIONAL	OFICIAL	CALI	RESOLUCION	20500	5	NO

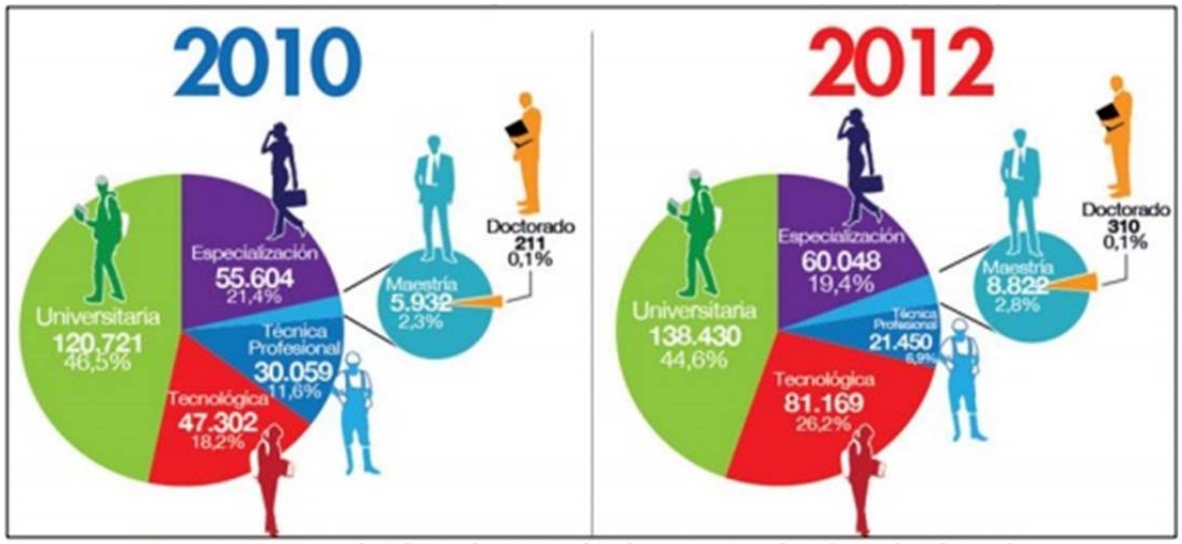
Fuente: SNIES. Consultado en Noviembre de 2015.

[4] Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES. Disponible en http://snies.mineducacion.gov.co/ en Noviembre de 2014.

Como se observa en la tabla anterior, de las 6 instituciones presentes en la ciudad, solo una pertenece al sector público, las restantes se ubican en lo privado, siendo la Academia de Dibujo Profesional que la mayor oferta académica tiene.

A pesar de que este tipo de formación ha venido cayendo considerablemente en los últimos años[5] en lo referente a titulaciones (graduados) como se observa en la siguiente gráfica, el Ministerio de Educación Nacional ha venido apoyando este tipo de programas debido al gran aporte que desde la educación formal le da al sector productivo este tipo de formación gracias que su rápida vinculación laboral.

Gráfico No. 1. Titulaciones por Nivel de Formación.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional - Observatorio Laboral para la Educación

Esa rápida vinculación a la fuerza laboral es vista con buenos ojos, dándole un plus en comparación con la educación para el trabajo y el desarrollo humano, anteriormente denominada educación no formal. Este tipo de educación promueve competencias en determinadas labores (programas técnicos laborales) pero la connotación a nivel técnico profesional la otorga otro componente adicional que es la formación en el ser y no solo en

[5] Ministerio de Educación Nacional. Observatorio Laboral para la Educación.

el saber hacer. Es así, como el aporte de los programas técnicos profesionales se ve reflejado en los "motores[6]" del desarrollo del país denominados "locomotoras" las cuales han de jalonar el avance y crecer a más de un 10% anual. Dichas locomotoras son: a) Infraestructura, b) Agricultura, c) Vivienda, d) Minería y e) Innovación.

Se busca que su impulso arrastre otros "motores" o "vagones", dando como resultado un significativo crecimiento de la producción de bienes, servicios, y por consiguiente del empleo, especialmente en el comercio, salud, educación, recreación y turismo, bancos, cooperativas, telecomunicaciones y transporte. El impacto de los programas técnicos profesionales en cada una de esas "locomotoras" se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 2. Aporte de los Programas Técnicos Profesionales a las Locomotoras.



	+ Crecen	Graduados 2012	% 2010-2012	+ Representativos	Graduados 2012	% Locomotora
	T.P. en Producción Agropecuaria	36	57%	T.P. en Agropecuario	125	29,5%
	T.P. en Procesos Agroindustriales	20	54%	T.P. en Producción Agropecuaria	36	8,5%
	T.P. en Construcción y Administración de Obras Civiles	30	100%	T.P. en Ambiental	36	37,1%
	T.P. en Operación de Sistemas de Manejo Ambiental	23	44%	T.P. en Construcción y Administración de Obras Civiles	30	30,9%
	T.P. en Mecatrónica	186	272%	T.P. en Mecatrónica	186	26,2%
	T.P. en Mantenimiento Electromecánico	116	222%	T.P. en Electromecánica	178	25,1%
	T.P. en Administración Hospitalaria	53	960%	T.P. en Procesos Administrativos	791	4,2%
	T.P. en Comercio y Negocios Internacionales	40	471%	T.P. en Seguridad Vial	697	3,7%
	T.P. en Informática	31	520%	T.P. en Sistemas	349	28,6%
	T.P. en Electrónica y Telecomunicaciones	31	417%	T.P. en Ingeniería de Sistemas	116	9,5%
	T.P. en Dibujo Arquitectónico y Decoración	46	360%	T.P. en Dibujo Arquitectónico y Decoración	46	23,5%
	T.P. en Construcción y Administración de Obras Civiles	30	100%	T.P. en Diseño de Interiores	41	20,9%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional - Observatorio Laboral para la Educación

[6] El presidente Juan Manuel Santos ha llamado a estos "motores" como "locomotoras", para crear 2,4 millones de empleos nuevos hasta el 2014, y formalizar 500.000 puestos que hoy son informales. Todo ello, con el fin de reducir el desempleo por debajo del 9% en el 2014, y del 6% para el 2020. Disponible en http://www.portafolio.co/columnistas/locomotoras-el-desarrollo en Noviembre de 2014.

Las recomendaciones y lineamientos gubernamentales, principalmente los emanados del Ministerio de Educación Nacional; propenden por una mejor gestión de la educación, que implica un proceso complejo y dinámico, con la intervención del gobierno a través de los lineamientos dados en las políticas públicas, las IES que tienen incidencia directa y por último los individuos quienes determinan los riesgos que afectan la educación.

Para dar respuesta a todas las necesidades que nacen frente a la dinámica del sector educativo, se hace necesario que la gestión de la educativa se modernice, es por ello que se hace indispensable la formulación y puesta en marcha de modelos de gestión que garanticen la operación, la sostenibilidad y la viabilidad de las IES, que además de responder a la norma y a los inminentes cambios del entorno, debe constituirse en un referente permanente de la gestión en todos los niveles y servicios que se vean reflejados en el mejoramiento de la educación de la población.

Es por ello que el gran reto de las IES en la actualidad corresponde a la formulación y puesta en marcha de modelos de gestión educativa que involucren el desarrollo tecnológico, además de ceñirse a las políticas públicas educativas, como lo es el la Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en Colombia, principalmente lo relacionado con los procesos de Acreditación de Alta Calidad; y el decreto 1295 de 2010 por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, principalmente.

Lo anterior hizo que el Consejo Directivo de la Corporación Regional de Educación Superior - CRES tomara conciencia de la importancia de los procesos de acreditación de alta calidad, por lo tanto, en el año 2011 mediante el acuerdo 093 del 13 de octubre[7], adopta el plan de desarrollo para el quinquenio 2012 – 2017, resultado de la reflexión y análisis de la comunidad académica liderado por el Departamento de Planeación.

[7] Corporación Regional de Educación Superior – CRES. Plan de Desarrollo 2012 – 2017.

Este plan de desarrollo se concentró en cuatro ejes estratégicos para la institución:

- Institucional
- Desarrollo Académico
- Investigación
- Extensión y Proyección Social

Se inicia con la comunicación del Plan de Desarrollo 2012 – 2014 a toda la comunidad educativa con el objetivo de que fuera interiorizado por todos. Cada eje estratégico cuenta con unos proyectos específicos a saber:

Tabla No. 2. Ejes estratégicos plan de desarrollo 2012-2017.

Institucional	Desarrollo Académico	Investigación	Extensión y Proyección Social
1. Redefinición y Cambio de Carácter Institucional. 2. Apertura de Extensiones a nivel nacional. 3. Acreditación de Alta Calidad.	1. Presentación de nuevos programas técnicos profesionales. 2. Diversificación: modalidad distancia y virtual.	1. Creación del Centro de Investigaciones.	1. Internacionalización.

Fuente: Corporación Regional de Educación Superior – CRES. Plan de Desarrollo 2012 – 2017.

La adopción de este plan de desarrollo, le ha permitido a la institución ofrecer nuevos programas de formación profesional a nivel técnico en otras ciudades del país (Bogotá, Pasto, Medellín, Sincelejo), cumpliendo así con los proyectos trazados en cada eje, actualmente ya se cuenta con el Centro de Investigaciones formalmente creado, con convenios a nivel internacional con Universidades en España y Chile. Se implementó la plataforma virtual de la institución iniciando con capacitaciones a docentes, pero con el proyecto se pretende dar soporte a la educación presencial, a distancia y virtual. El proceso

de Redefinición y Cambio de carácter es uno de los proyectos a más largo plazo por los requerimientos que este tipo de proceso tiene, la institución espera presentar al Ministerio de Educación Nacional a mediados del 2016. Y posteriormente realizar la solicitud de Acreditación Institucional ante el CNA[8]. La implementación del plan no fue tan sencilla, debido a que las labores se incrementaron considerablemente pues un proyecto de esta magnitud demanda más horas de trabajo dedicadas sin dejar de lado las labores propias del desarrollo académico y administrativo que semestre a semestre se presentan en toda institución educativa. Así mismo, se es consciente que los planes formulados no han sido producto de un análisis a profundidad que determine verdaderamente el camino estratégico a seguir, más bien su formulación ha estado ligada a ideas que en su momento han surgido como viables, pero que a medida que la institución va desarrollando su actividad, igualmente va encontrando nuevas ideas que van desechando las ya planteadas en algún momento.

Esta forma de planear le ha generado a la institución inconvenientes que no le han permitido crecer adecuadamente, el número de estudiantes actuales no son los esperados y semestre a semestre son más los estudiantes que se gradúan que los que ingresan, encontrando periodos en los cuales no se abren cohortes nuevas. Su principales convenios interinstitucionales han venido siendo objeto de revisión y uno de ellos está en proceso de cierre, sumado a esto, los programas de educación continua no generan un atractivo alguno para la comunidad, esto debido también a que las estrategias de promoción no son las más adecuadas, y cuando una institución educativa pequeña no abre cohortes y no tiene ingresos por educación continua, empezará a sufrir por temas financieros y que al ser reiterativo, empieza a afectar otros aspectos tan relevantes como lo son salarios de funcionarios y planta docente, como ha venido ocurriendo en la institución en los últimos años.

[8] El Consejo Nacional de Acreditación tiene como objetivo fundamental garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del Sistema, cumplan con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. Disponible en http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_lineamientos_3.pdf en Noviembre de 2014.

Sin embargo, el equipo de trabajo de la institución ha encontrado la motivación profesional necesaria para trabajar en pro de cada uno de los objetivos de la institución y a medida que se va avanzando van surgiendo nuevas ideas y proyectos que buscan siempre generar nuevas condiciones favorables para la comunidad educativa. Pero la buena voluntad y vocación de sus funcionarios no es suficiente para encaminar a la institución hacia el logro de sus objetivos, pues se estaría cayendo, de nuevo, en la forma tradicional que tiene de hacer planeación.

Los nuevos cambios en materia de educación y la normatividad con el nuevo Decreto 1075 de 2015, la alta competencia a nivel de educación superior que tiene la ciudad de Santiago de Cali, teniendo en cuenta que es el eje educativo del sur occidente colombiano; han puesto en alerta a la Corporación Regional de Educación Superior que desea mantenerse vigente pero no con lo justo, sino con un crecimiento que le permita implementar nuevos programas y ganar un reconocimiento que hoy no tiene.

La planeación por escenarios surge como un proyecto articulador que le permite a la institución vincular cada uno de esos proyectos que anteriormente estaban aislados unos de otros, y los pone en función de un objetivo plenamente identificable en un horizonte de 10 años, concentrado esfuerzos y recursos, que hoy son escasos, en actividades de orden estratégico que van encaminando coherentemente y paso a paso al crecimiento institucional. El aporte de esta metodología consiste en sinergizar cada componente de la institución, sea de tipo financiero, tecnológico, humano, etc.; para concretar un plan estratégico a largo plazo.

1.1.2. Formulación del problema.

¿Cuál es el escenario apuesta que la Corporación Regional de Educación Superior - CRES debe consolidar para ser reconocida a nivel regional en el horizonte del año 2025?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Formular un plan prospectivo estratégico para identificar el escenario apuesta que debe consolidar la Corporación Regional de Educación Superior - CRES de Cali en el horizonte del año 2025.

1.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la Corporación Regional de Educación Superior – CRES.
- Analizar las variables del entorno de la institución.
- Identificar y describir los factores de cambio que definen el comportamiento actual y futuro de la educación
- Diseñar los escenarios posibles de la empresa en el horizonte de futuro considerado dentro del estudio.
- Validar con los expertos los escenarios de futuro diseñados y seleccionar el escenario deseable o "escenario apuesta", con el cual se puede precisar la imagen que se quiere convalidar para la empresa diez adelante
- Formular los objetivos estratégicos y estrategias que serán necesarias para alcanzar el "escenario apuesta".

1.3. JUSTIFICACIÓN

En Colombia se está impulsando y acompañando procesos que tienen como objetivo llevar a las instituciones de educación superior a niveles de calidad que permitan profesionales cada vez más competentes para un mundo cada vez globalizado, en particular se propende por programas que contribuyan a una mejor calidad y pertinencia de la oferta académica de las IES. Por tanto la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, se encuentra en

un proceso de cambio que le permita encarar mejor los retos que marca el devenir del mundo académico.

Conocer los escenarios posibles a los cuales la Corporación Regional de Educación Superior – CRES se puede enfrentar en el horizonte del 2025 es importante, la institución está en múltiples proyectos y ampliando su portafolio de servicios donde es relevante determinar el impacto que se va generar en las partes interesadas y si dicho impacto será positivo o negativo. Pero para ello es importante tener en cuenta las variables endógenas y exógenas a la institución que pueden influir en su proceso de redefinición institucional.

Un aspecto a tener en cuenta es el entorno político ya que brinda las normas en educación, así mismo el gobierno del presidente Santos ha buscado reformar la Ley 30 de 1992; y esto ha generado al interior de las instituciones de educación superior ciertas incertidumbres pues al llegarse a dar una modificación en la Ley, en el caso de la CRES, se tendrá que ajustar a las normas que imparta el gobierno y modificar el proceso que lleva de redefinición institucional.

Otro aspecto a considerar es la problemática que se ha presentado con la Fundación Universitaria San Martin lo que ha llevado al Ministerio de Educación Nacional a ejercer un mayor control y vigilancia a las IES alrededor del país, lo cual obliga a las IES a revisar y corregir los procesos que ante la falta de un control fuerte se han pasado por alto o se han realizado de forma unilateral sin tener en cuenta las implicaciones que puede tener una omisión en alguno de los procesos.

Por tanto es importante que CRES tenga claro las contingencias a las cuales se puede enfrentar en el corto y/o mediano plazo. Al realizar un estudio prospectivo basado en la planeación por escenarios, le permitirá a la CRES plantear las acciones necesarias para alcanzar ese escenario deseable, teniendo en cuenta sus propias debilidades y fortalezas para alcanzarlo. La CRES, al ser una institución de carácter técnico profesional, debe

establecer mecanismos que le permitan conocer su estado actual y como a partir de ahí se pueden generar planes estratégicos para lograr alcanzar los objetivos propuestos

Las tendencias actuales en educación expuestas por Baena (2012) muestran un panorama de cambios en los modelos educativos, que permitan salir de la rigidez del sistema educativo actual, hacia uno más flexible y capaz de adaptarse a los conocimientos que vayan surgiendo. Al entrar en la era del conocimiento, la difusión de los saberes será mayor gracias al desarrollo de las tecnologías, que han permitido ir creando redes virtuales de conocimiento en todos los niveles (local, regional, nacional e internacional).

Continúa Baena (2012), manifestando la necesidad de integrar verdaderamente Universidad, Gobierno y Sociedad, como gestión para tareas que resultan comunes, relacionadas con la equidad, el medio ambiente y el crecimiento económico. Esto va a generar la aparición de nuevos programas académicos que deben dar respuesta a la complejidad de los fenómenos sociales emergentes.

Este ejercicio prospectivo fundamentado en la planeación por escenarios, le permitirán a la Corporación CRES cambiar sus concepciones actuales de planeación, propiciando nuevos espacios para la formación educadores y estudiantes que visualicen la educación como futuro estratégico, considerando las convergencias tecnológicas y la vinculación de la academia con el aparato productivo y con la sociedad. (Baena 2012)

El modelo educativo del futuro, dice Baena (2012), debe propiciar la equidad, es decir, debe ser incluyente: las mismas oportunidades para todos con independencia de género, situación económica, laboral o personal. Ningún proyecto educativo podrá estar completo si se descuida el conocimiento del entorno, la acción de la globalización y la influencia de los organismos internacionales y de las experiencias de otros países.

1.4. ESTADO DEL ARTE

La educación es uno de los temas principales en cualquier sociedad y esa importancia es digna de investigar. Pero el contexto en el cual la educación se manifiesta hace que estudiarla en ocasiones sea complejo, adicionalmente, la información que se puede encontrar en cuanto a normas y estadísticas en los diversos sistemas de información con los que cuenta el Ministerio de Educación es abundante, en el objeto de estudio de este trabajo en particular, el estado del arte es un insumo para la elaboración de muchos artículos científicos e investigaciones profundas, por ello solo se enfoca en los estudios recientes y relacionados con esta propuesta.

El futuro de la educación en Colombia siempre será de actualidad por ser un derecho fundamental consagrado en la constitución Colombiana[9] y del cual todas las personas harán uso en algún momento de sus vidas.

El Gobierno nacional a través del Ministerio de Educación presentó el Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) 2006 - 2016, que se define como un pacto social por el derecho a la educación; y tiene como finalidad servir como ruta en cuanto a educación para el país, en defensa de la educación; cuya visión a 2016 es que la educación sea un derecho cumplido en condiciones de equidad e inclusión social[10].

Por otro lado, se han desarrollado diferentes trabajos de investigación prospectiva en educación atendiendo aspectos específicos de interés del investigador y los cuales sirven de insumo para la presente propuesta que pretende formular los escenarios a los que se enfrentaría la Corporación Regional de Educación Superior - CRES de Cali en el horizonte

---

[9] Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. Constitución Política de Colombia 1991.

[10] Ministerio de Educación Nacional. Plan Decenal de Educación 2006 – 2016. Disponible en http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057_cartilla.pdf en Noviembre de 2014.

del 2025, considerando los cambios de gobierno, las reformas a la educación, el incremento a la población, entre otros.

Darío Abad Arango[11] manifiesta que el estado actual de las instituciones es el resultado de la tradición de trabajo académico y administrativo que se ha venido desarrollando y que normalmente se caracteriza por la ausencia de políticas explícitas que casi siempre son reemplazadas por directrices de trabajo que surgen de las labores cotidianas y las necesidades del momento.

Francisco López Segrera, quién es Presidente de la Red Latinoamericana de estudios prospectivos (RELAEP); en su artículo Posibles escenarios mundiales de la educación superior[12], plantea que el futuro de la educación superior está ente dos posibilidades, la primera es la internacionalización solidaria, que parte de la visión de la educación superior como un bien público; y la segunda, la tendencia creciente hacia la transnacionalización mercantilista vía nuevos proveedores. Manifiesta también, que para el año 2020 el conocimiento se duplicara cada 73 días, lo que generará cambios drásticos en el mercado laboral.

Gabriel Misas Arango, en su libro La educación Superior en Colombia. Análisis y Estrategias para su Desarrollo[13], hace un interesante recorrido por diversos aspectos relevantes de la educación, enfocándose en las tareas que esta debe cumplir, la estructura del campo universitario y las políticas sugeridas en materia de educación superior. Destaca el papel estratégico que cumple la educación en el desarrollo económico, social y político del país y que el rol que las universidades deben asumir es el de formar las nuevas

[11] ABAD A, Darío. Reflexiones sobre la educación superior en Colombia y propuestas de acción. ASCOLFA. Disponible en www.ascolfa.edu.co/documentos/propuestas_de_accion.doc en noviembre de 2014.

[12] LOPEZ S, Francisco. Posibles escenarios mundiales de la educación superior. Perfiles Educativos Vol. 27. No. 109-110. México 2005.

[13] MISAS A, Gabriel. La educación Superior en Colombia. Análisis y Estrategias para su Desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. 2004.

generaciones, para que puedan asumir de manera competente y responsable los retos que demanda la construcción de una nueva sociedad que se encuentra en proceso de gestación.

Guillermina Baena[14], plantea que la sociedad debe evolucionar hacia la era del conocimiento, de tal forma que el ser humano se apropie de él y sea fuente de transformación de cada individuo, por esta razón manifiesta que la educación es la única actividad que en esencia debe ser vista en razón al futuro, debido a que sus resultados son a largo plazo y por ende debe ser construido desde el presente.

Baena (2012) es enfática al asegurar que las prácticas educativas de la actualidad no actualizan los conocimientos con la misma velocidad que cambian, y en ello ha jugado un papel trascendental la tecnología. El mismo avance vertiginoso implica que los cambios en la educación no solo sean en términos del conocimiento, sino también de sus actores, profesores y estudiantes deberán adaptarse a estos cambios o se quedaran rezagados. Igualmente, la información que se conoce hoy, en un futuro cercano será nuevamente objeto de estudio debido a que los nuevos descubrimientos y avances pondrán en tela de juicio lo que se daba por verdadero en el siglo XX. En este sentido, la prospectiva se convierte en una herramienta importante que permite ver más allá.

Alfredo Enríquez Gutiérrez[15] complemente haciendo uso de la planeación por escenarios, plantea una serie de posibilidades que podrían enfrentar los profesores. Un escenario adverso enfrenta al docente a una situación de rezago en términos de aptitudes profesionales y actitudes ético intelectuales, ante los desafíos del conocimiento. Un segundo escenario donde el docente se mueve entre el instrumentalismo, la carrera

---

[14] BAENA P, Guillermina. Prospectiva de la Educación Superior. Propuestas para el futuro que ya empezó. III Congreso Latinoamericano de prospectiva y estudios del futuro. PROSPECTA AMERICA LATINA. 2012.

[15] ENRIQUEZ G, Alfredo. Una mirada prospectiva a la reforma integral de la educación media superior y su probable relación con el texto Conocimientos Fundamentales para la Enseñanza Media Superior de la UNAM. XIII Encuentro de Profesores de Talleres de Lenguaje y Comunicación. Colegio de Ciencias y Humanidades. Universidad Nacional Autónoma de México. 2009.

meritocrática y la frustración, donde se convierte en un buen educador dominando su saber de forma actualiza. El tercer escenario o deseable que plantea, el docente es un educador profesional, competitivo y comprometido intelectual y éticamente, que innova en sus prácticas curriculares.

Enríquez (2009) concluye en su trabajo, citando a Haberlas (1988), que el mundo requiere ser problematizado, reflexionando la vida cotidiana del profesor y como los factores sociales están incidiendo en la vida académica

Como se puede observar todas estas investigaciones abordan el problema desde diferentes perspectivas, apuntando siempre en términos generales de la educación superior, sin embargo se puede evidenciar cierto matiz en los textos que su enfoque se orienta más hacia aquellas instituciones de educación superior que ofertan programas profesionales (Universidades e Instituciones Universitarias), dejando de lado las IES Técnicas Profesionales y Tecnológicas, lo que hace que este estudio cobre un valor significativo pues abordaría este tema en particular desde la prospectiva y la planeación por escenarios en el marco de las ciencias administrativas para tratar de resolver la inquietud central sobre los escenarios de futuro a los que se enfrentaría la Corporación Regional de Educación Superior – CRES de Cali en el horizonte del 2025.

1.5. MARCO TEÓRICO

Los seres humanos han mostrado cierto interés por conocer su futuro y si ese futuro les beneficiará o por el contrario les traerá complicaciones. No en vano a través de los siglos han aparecido grandes personajes con predicciones de todo tipo, que en cierta forma brindan explicaciones esperanzadoras en algunos casos y en otros generan pánico por algo que quizás pueda llegar o no a suceder. En las organizaciones, cobra importancia entonces el poder anticipar ciertas situaciones con el objetivo de generar estrategias que permitan llegar a ese escenario deseado o en su defecto, a mitigar o corregir una situación problema a futuro. En un mundo tan competitivo, las organizaciones deben estar en capacidad de

visualizarse, si bien las dinámicas de mercado son más de inmediatez, cuando una organización se piensa en el largo plazo, es proyectando su continuidad en el tiempo.

Sin embargo hablar de futuro genera cierto temor porque es entrar en un campo incierto que está fuera del control al cual el ser humano está siempre acostumbrado a tener, o mejor, cree tener. Muestra de ello son estas frases que en su momento expresaron grandes personajes sobre el futuro[16]:

"Pero… ¿para qué sirve esto?"
Ingeniero de la División de Sistemas Avanzados de Computación de IBM, 1968, comentando sobre el microchip.

"Ese 'teléfono' tiene demasiados defectos como para ser considerado un medio de comunicación serio. El dispositivo no tiene ningún valor inherente para nosotros".
Memorando interno de la Western Unión, 1876.

"Estoy encantado de que sea Clark Gable, y no Gary Cooper, el que se estrelle".
Gary Cooper tras su decisión de no aceptar el papel protagonista en "Lo que el viento se llevó".

"640K deberían de ser suficientes para cualquiera".
Bill Gates, 1981

Con estas frases se puede pensar si lo que las organizaciones necesitan es hacer pronósticos o la consideración de diversas posibilidades de futuro llamadas escenarios. En ese sentido, Blondel (1930), dice que el futuro no se prevé, debe construirse, y Kay (1982) afirma que la mejor manera de predecir el futuro es inventándolo. Se deduce entonces, que la prospectiva no tiene como objetivo el predecir el futuro, pues sería una tarea muy compleja, pero sí

[16] Las más famosas predicciones erróneas de la historia recienta. Disponible en http://maikelnai.elcomercio.es/2008/06/26/las-mas-famosas-predicciones-erroneas-de-la-historia-reciente/ en noviembre de 2014.

trata de construirlo a partir de un proceso de creación de visión a largo plazo que permita en el presente tomar las decisiones y acciones estratégicas que permitan lograr dicha visión y reducir la incertidumbre.

La planeación por escenarios tiene su origen después de la segunda guerra mundial como un método de planeación militar. Medina y Ortegón (2006), plantean que se desarrollaron dos grandes tendencias; la primera que tiene que ver con la planeación de largo plazo, que dio lugar al pronóstico tecnológico y la planificación por escenarios; principalmente en los Estados Unidos debido a que el contexto de la guerra fría generó una pugna por dominar la tecnología. Y; por otra parte, estaba la corriente europea cuyo interés era el de construir un futuro colectivo que favoreciera y protegiera de catástrofes tan grandes como el holocausto nazi, una visión de conjunto de integridad como una sola sociedad multicultural pero con objetivos comunes.

Bertrand de Jouvenel[17] fue uno de los primeros en realizar reflexiones prospectivas y consideraba que había dos formas de mirar hacia el futuro: como una realidad única o como una realidad múltiple. Para Jouvenel (1964), los profetas y adivinos miraban hacia el futuro como una realidad única pues consideraban que había un destino que marcaba el transcurrir de la vida. Y por ende no pueden ser modificados. La realidad múltiple en cambio plantea que una realidad puede evolucionar de diversas maneras, a esto Jouvenel le denomino *futuribles.*

Jouvenel también denomina a aquellos futuros con más opción de suceder como *futuros probables*. Estos a diferencia de los futuribles tienen una alta probabilidad de que ocurran no a causa del destino si no porque de esa manera lo determina el hombre quien es el dueño y único responsable de su futuro.

[17] Politólogo y economista francés, escritor, diplomático y profesor de varias universidades. Perteneció al Club de Roma.

Poder determinar la probabilidad de uno o varios futuros, los ejercicios prospectivos recurren a tres elementos fundamentales, en primer lugar a expertos que conocen, comprenden y han estudiado la problemática; en segundo lugar, a actores claves quienes toman las decisiones esenciales en torno dicha problemática; y finalmente están las herramientas probabilísticas que permiten ordenar y priorizar las opiniones dadas por el grupo de expertos. El ejercicio prospectivo pretender identificar la acción futura a partir de los conocimientos, temores y anhelos que el ser humano posee respecto a su futuro, estas percepciones pueden provocar futuros optimistas o pesimistas, dependiendo del peso de la información y el grado de incertidumbre que exista; sin embargo, al final se apostará por un futuro deseable, tal como es llamado por algunos expertos en prospectiva.[18].

Gastón Berger, filósofo y empresario francés, es reconocido a por haber acuñado el término *prospectiva* como la ciencia de comprender anticipadamente. Berger (1964) a diferencia de Jouvenel, parte del supuesto de que el futuro es múltiple. Plantea que la prospectiva es una disciplina que reclama un esfuerzo de imaginación creativa, ya que no se trata de deducir el futuro a partir del pasado, pero que apoya sus cálculos en la reflexión; que parte de las posibilidades verificadas, extrapolando los resultados de su progresión, de su transformación, sólo dentro de los límites que se juzgan razonables[19].

Berger[20], desarrolló la idea de una fenomenología de la memoria, en la cual el ser es un dado concreto y el tiempo una noción construida, un mito colectivo, una ilusión que permite que "los hombres se unan, esperen algo juntos, amen juntos y trabajen juntos".

---

[18] Corporación Unificada Nacional de Educación – CUN. Prospectiva CUN G. Disponible en https://sites.google.com/site/prospectivacung5/principales-exponentes/bertranddejouvenel en noviembre de 2014.

[19] Ibíd.

[20] Fundó, junto con André Gros, el Centro Internacional de Prospectiva y la revista Prospectiva (Prospective) (1957). Berger afirmaba que tomar una actitud prospectiva implicaba prepararse para la acción.

Entre sus reflexiones sobresale la necesidad de los hombres de negocios de valorar lo que él llamó una "actitud prospectiva"[21].

Michell Godet (1985) denominó la prospectiva como la “reflexión para la acción y la anti fatalidad”, manifestando que la prospectiva tiene objetivo final reducir la incertidumbre y no propiamente predecir el futuro.

En toda acción humana hay dos fuerzas que pesan por igual, la inercia es conservación y el cambio es la transformación, los actores son los que deciden lo que se debe conservar y lo que dé debe cambiar, el papel de la prospectiva es solamente identificar lo que los actores piensan sobre el futuro del fenómeno ya que el futuro nace en el presente y germina posteriormente, lo importante es que no sean banalidades sino acciones que estén fuera de lo común y que pudiéramos identificar en el límite de la realidad y la utopía, representando las potencialidades de acción y la creatividad del hombre[22].

Autores como Vergara, Fontalvo y Maza[23] expresan que la planeación por escenarios es uno de los métodos más utilizados para el análisis prospectivo pues está basada en una lógica racional, tuvo su origen en los años 40 durante la segunda guerra mundial. Luego, Herman Kahn[24] afianza el modelo de planeación desarrollando su actividad para las compañías de energía evaluando sus opciones estratégicas, particularmente reseña el

---

[21] Corporación Unificada Nacional de Educación – CUN. Prospectiva CUN G. Disponible en https://sites.google.com/site/prospectivacung5/principales-exponentes/bertranddejouvenel en noviembre de 2014.

[22] Ibíd.

[23] Planeación por Escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospect Vol. 8, No. 2. Julio de 2008

[24] Herman Kahn (15 de febrero de 1922 - 7 de julio de 1983) fue un estratega militar y teórico de sistemas mientras estuvo empleado en la RAND Corporation, EE. UU.. Fue conocido por el análisis de las probables consecuencias de la guerra nuclear y por recomendar formas de mejorar la supervivencia. Sus teorías contribuyeron al desarrollo de la estrategia nuclear de los Estados Unidos. También fue estudioso de la prospectiva, metodología que estudia opciones futuras posibles a partir de la construcción de escenarios. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Herman_Kahn en Noviembre de 2014.

trabajo de Pierre Wack para la compañía Shell International debido a la crisis del petróleo en los 70.

Si bien la planeación por escenarios es una de las más fuertemente utilizadas, es importante conocer cuáles son los otros métodos que en prospectiva pueden brindar ayuda para la reducción de la incertidumbre futura. En la siguiente tabla se pueden observar brevemente cuales son esos métodos y su descripción para comprender que pueden aportar cada uno o en conjunto. Pues entre más información se pueda recopilar, mejor será el análisis y por ende serán más claras las acciones a tomar.

Tabla No. 3. Métodos de Prospectiva.

Nombre del Método	Descripción del Método
Exploración del Entorno	Se da en la etapa inicial de un Estudio de Prospectiva y consiste en la identificación de un amplio rango de factores relevantes al tema de interés, y recolección y análisis de datos sobre esos factores o drivers.
Análisis de Tendencias	Extrapolación de datos históricos donde hay una base para asumir que la tendencia continuará o seguirá un comportamiento ya establecido (como una curva asintótica).
Análisis Morfológico	Al análisis morfológico le concierne el desarrollo de aplicaciones prácticas, que nos permitirán descubrir y analizar lo estructural o inter-relaciones morfológicas entre fenómenos, objetos o conceptos, para así usar los resultados obtenidos, en la construcción de nuevos sistemas o en la visualización de nuevas formas en los sistemas sociales, económicos y políticos de nuestras sociedades.
Árboles de pertinencia	Es una herramienta normativa, basada en el análisis de sistemas, en las cuales se identifica el desempeño tecnológico requerido para satisfacer las necesidades futuras identificadas, en situaciones en las cuales pueden identificarse diferentes niveles de complejidad. Muestra todos los posibles caminos a seguir hacia el objetivo.
Encuestas Delphi	Es un cuestionario iterativo en el que el tema se somete como hipótesis de futuro a la opinión de los expertos del campo, esta hipótesis es apoyada por los resultados promedio de la ronda anterior a fin de generar convergencia de opiniones. Una vez analizada la respuesta obtenida es enviada de nuevo a la

	consideración de los que han respondido para que en una segunda ronda puedan variar su opinión en función de los resultados alcanzados. El proceso puede repetirse hasta alcanzar un grado de acuerdo suficiente. Se trata así de conseguir el mayor consenso posible en la respuesta en base a la calidad del juicio del grupo cuya opinión es considerada igual o mejor que las opiniones individuales.
Planeación por Escenarios	Construcción de un número de visiones internamente consistentes de futuros posibles, combinando la información disponible y las posibilidades de futuro, expresadas como una narración.
Matriz de Impacto Cruzado	Su lógica básica subyacente, consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de una serie de eventos que pueden o no ocurrir dentro de un horizonte temporal considerado. En tal sentido "evento" se refiere aquí, a una hipótesis que puede o no ser cierta, según qué tal evento ocurra o no en el marco temporal analizado.
Método de probabilidad de Bayes	Es la aplicación de las fórmulas derivadas del Teorema de Bayes a la determinación de las llamadas probabilidades revisadas, asociadas a un conjunto dado de hipótesis (escenarios factibles de presentarse) mutuamente excluyentes, como consecuencia de las evidencias (hechos) observados.
Método de análisis de jerarquía de procesos	Aunque la "AHP" es una técnica focalizada fundamentalmente como herramienta de apoyo a la toma de decisiones se la ha impulsado como una técnica que da apoyo también a otros problemas de naturaleza intrínsecamente no estructurada, como lo son la modelación y el análisis de conflicto y el análisis prospectivo, en particular, como técnica de pronóstico.

Fuente: Prospectiva CUN G5. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. Disponible en https://sites.google.com/site/prospectivacung5/home/metodos-aplicados-a-la-prospectiva en Enero de 2016.

Tal como lo amplia Vergara y otros (2010), en los 80`s Jay Ogilvy, Paul Hawken and Peter Schwartz escriben su libro “Seventomorrows”, donde proponen escenarios dramáticos por un periodo de 20 años, soportados en el uso de extensas bases de datos y recursos informáticos. En el campo de la teoría, Dubin, Lynham y Van de Ven son los autores de mayor influencia en los modelos actuales, especialmente el método propuesto por Dubin (1969), propone una secuencia de ocho pasos partiendo de la identificación de la unidad de estudio hasta la construcción de las hipótesis y la posterior prueba de las mismas.

Por otra parte, la planeación por escenarios es considerada como parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Los escenarios por si solos no son una estrategia y el limitado conocimiento en esta área de la planeación estratégica sugiere que su aplicación, se hace en ocasiones inalcanzable para algunas organizaciones.

Según Vergara y otros (2010) se destaca a Peter Wack como el primero en elaborar una metodología procedimental basada en una serie de ocho pasos bien estructurados donde se combinan métodos cualitativos basados en la concepción de Kahn y métodos cuantitativos. Michel Porter por su parte, introduce el término "industryscenaries", afirmando que construir escenarios centrados en el sector industrial (bajo un enfoque macroeconómico) es equivalente a prever cómo será el mundo en el futuro.

Precisan Medina y Ortegón (2006) que son igualmente importantes las obras de Arie de Geus (1998), Kees Van der Heijden (1996) y Peter Schwartz (1996), los cuales aportan conceptos sobre las empresas vivientes, la coevolución de la cultura organizacional y la utilización de herramientas de planificación, y el perfeccionamiento del método de los escenarios de acuerdo a las necesidades y las prácticas empresariales. Complementan Vergara y otros (2010) que las metodologías para la planeación por escenarios evolucionaron, aprovechando mejor los escenarios creados al incorporar la toma de decisiones y estrategias como parte de su estructura. El modelo propuesto por Peter Schwartz, se destaca por su influencia en otros modelos posteriores, su metodología robusta de ocho pasos se caracteriza básicamente por:

- Definir una pregunta común
- Reflejar en sesgos individuales y supuestos
- Participar en una investigación amplia y creativa
- Pensar críticamente acerca de los factores importantes
- Analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples

- Desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles

Medina y Ortegón (2006), relatan cómo tras el resultado de la segunda guerra mundial, se desarrollaron dos grandes tendencias de investigación. Una de ellas es la vertiente europea preocupada por construir un futuro colectivo y evitar que el holocausto se repitiera, aparece, entonces, Gastón Berger con la prospectiva como una forma de ver la realidad orientada al futuro y que este fuera diferente al presente y al pasado: "mirar lejos, mirar ampliamente, analizar profundamente, aceptar los riesgos, y sobretodo pensar en el hombre".

Como bien lo explican Medina y Ortegón (2006), ya conocida la prospectiva, se desarrolla la Prospectiva estratégica liderada por Michel Godet que pone la anticipación al servicio de la acción, lo que es aprovechado particularmente mediante la planificación por escenarios cuyo objetivo es proponer orientaciones y acciones estratégicas. La prospectiva estratégica se relaciona directamente con la estrategia de la empresa y se fundamenta en la caja de herramientas y, la Previsión Humana y Social que recupera la tradición humanista desarrollando temáticas de carácter ético-cultural la cual es liderada por Eleonora Masini y un grupo de futuristas de diversos países en vía de desarrollo. En Colombia hay importantes investigaciones en prospectiva social, particularmente, la Universidad del Valle, a través de su Instituto de Previsión y Pensamiento Estratégico liderado por el profesor Javier Medina , el cual realiza investigaciones en este campo para organizaciones de orden latinoamericano, nacional y regional.

Tabla No. 4. Recopilación de metodologías para la construcción de escenarios.

Modelo	**Metodología / Autores**	**Características / aportes**	**Año**
Future – Now	Herman Kahn	Emplea juicios razonados y la intuición. Método cualitativo	1967
Operational Research / Management Science (OR/MS)	Amara y Lipinski	Involucra algoritmos estructurales y modelos matemáticos. Método cuantitativo.	1983

Procedimiento para la construcción de escenarios	Peter Wack	Soporta los escenarios bajo una estructura robusta, complementados con un análisis numérico	1985
Industry Scenarios	Michael Porte	Parte de que el análisis de la industria permite prever cómo será el mundo de futuro	1985
Procedimiento para la construcción de escenarios	Millet y Randles	Emplea técnicas intuitivas y cuantitativas. Relaciona métodos cualitativos y cuantitativos	1986
Análisis de escenarios para la planeación estratégica. Procedimiento para la construcción de escenarios en tres fases.	Jutta Brauers y Martin Weber	Incluye métodos creativos cualitativos en la fase de análisis	1988
Metodología general de ocho pasos propuesto por Schwartz	Peter Schwartz	Método procedimental para desarrollar escenarios	1991
Metodología para la construcción de Escenarios	Michel Godet	Uso de la perspectiva para el diseño de escenarios	1992
Metodología para la construcción de escenarios en tres fases	The Future Group	Enfatiza en centrar en los puntos críticos de la organización	1994
Metodología para la construcción de escenarios en cuatro fases	Sholom Feldblum	Relaciona la simulación estocástica con la prueba de escenarios	1995
Metodología para la construcción de escenarios en nueve pasos	Paul Schoemaker	Incluye en el paso 9 la posibilidad de reexaminar los escenarios después de realizar investigaciones posteriores	1995
Metodología para desarrollo de escenarios	Kees Van Der Heijden	Método estructurado para el desarrollo de escenarios	1996
Método de la doble variable	John Galtung	Identifica las dos mayores incertidumbres y crea escenarios	1998
Metodología general de siete pasos	John Ratcliffe	Modelo adaptable para el uso en cualquier tipo de organización	2000
Teoría general para la planeación de escenarios	Thomas J. Chermack	Aplicación teórica para la construcción y prueba de escenarios	2003

basado en el método de ocho pasos de Dubin			
Metodología general de cinco pasos	Diana Scearce, Katherine Fulton, y the Global Business Network community	Incluye el seguimiento posterior de los escenarios elaborados	2004
Desarrollo de escenarios perspectivos	Iver B. Neumann y Erik F. Verland	Los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos.	2004
Transition Management Model	Saartje Sondeijker, Jac Geurts, Jan Rotmans y ArnoldTukker	Modelo para la transición de escenarios hacia los procesos gerenciales	2006

Fuente: Vergara, Juan Carlos y otros. Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospectiva. Vol. 8 Nº 2, 2010.

1.5.1. Escuelas del pensamiento estratégico[25]

1.5.1.1. Escuela de la planificación.

Considerando que la Corporación Regional de Educación Superior – CRES se encuentra en un proceso de redefinición es importante ver las pautas que marca la escuela de planificación para desarrollar la estrategia. Se debe tener en cuenta que la organización es familiar y la toma de decisiones pasa por el líder de la organización pero ante los cambios se hace necesario una apertura que permita nuevos pensamientos y planes. La escuela de

[25] Tomado del libro de MINTZBERG H, AHLSTRAND B, LAMPEL J. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina 1999.

planificación es considerada como una de las primordiales para aquellas organizaciones que están empezando o están en medio de importantes cambios estructurales.

Con el término “planificación estratégica” se presenta unas técnicas desarrolladas con la intención de dar soporte a la formalización y análisis en la elaboración de una estrategia, en principio de la alta gerencia. Bien es sabido que buena parte de las técnicas empleadas adopta una configuración divisional.

Al momento de definir la planeación estratégica, algunos autores la relacionan con la “preparación del futuro”; para Ackoff (1970) la planificación estratégica es un proceso que va encaminado a la producción de estados deseados en el futuro, pero donde debemos hacer algo para que la probabilidad que ocurra sea mayor. Mientras para Bryson (1988) la planificación es un procedimiento que tiene por objetivo producir un resultado bajo un sistema articulado de decisiones. En ambos casos se coloca en manifiesto el carácter formal frente a los procesos de formación de la estrategia basados en la visión.

Los autores de la escuela de planificación entregan los contenidos y las características que se deben considerar en la planificación estratégica, según Brews y Hunt (1999) aseguran que clave en los procesos de planificaciones es la correcta caracterización que se debe hacer por tanto se hace necesario tener un marco común para desarrollar la estrategia.

Mintzberg (1994) recalca 4 razones principales por las cuales los planificadores justifican una planificación sistemática:

- Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades, se pretende garantizar que las decisiones que se tomen conjuntamente permitiendo que los eslabones estén adecuadamente ajustados.
- Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración, se introduce el pensamiento del largo plazo en la empresa, de tal manera que lo inmediato no centre la atención y lleve a un perjuicio a futuro.

- Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”, una adecuada racionalidad puede ser una garantía frente a los agentes internos y externos a la organización.
- Las organizaciones deben planificar para controlar, aunque se pretende motivar y facilitar el consenso, tener control no es ajeno a la planificación, pues es una actividad con la cual el hombre se controla a sí mismo y enfrentar el futuro con el poder de la razón

Se puede considerar que los cuatro puntos anteriormente mencionados operan como finalidades fundamentales de la planificación, no son excluyentes y es importante resaltar que en ciertos casos una de las finalidades tenga mayor importancia al interior del proceso propio de la organización.

Según Mundet (1999) para dar cumplimiento a las finalidades se requiere de actividades complementarias:

- La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia, la expresión escrita y cuantificable de la estrategia permite que se dé a conocer a los interesados.
- La planificación estratégica como ayuda a la dirección, por ser un proceso articulado se establecen pautas de acción para los mandos medios.
- La planificación estratégica como sistema de aprendizaje, al realizar el proceso de forma adecuada va repercutir en la generación de conocimiento de la empresa y el entorno.

Parte de los procesos de planificación estratégica se inscriben en un marco de referencia común donde se presta atención a los objetivos, presupuestos y planes operativos.

- Fase de establecimiento de objetivos, es la fase inicial de la planificación de la estrategia donde se establecen las metas de la organización.

- Fase de auditoria externa, es la fase donde se utilizan técnicas que permite obtener unas condiciones que permite tener las oportunidades y amenazas que hay en el futuro.
- Fase de auditoria interna, se determina las fortalezas y debilidades de la organización.

Tanto la auditoria interna como externa están relacionadas con la adquisición de información y la trasformación del conocimiento, en la medida que se posee la mayor información posible el valor predictivo de la planeación estratégica es más acertada.
Se tiene que en la metodología de la planeación estratégica en primer lugar se descompone la realidad afectada en dos partes, la interna y la externa, para luego descomponerlas de acuerdo a los modelos que se vayan a manejar.

La dinámica que lleva los procesos de la planificación estratégica se caracteriza también por los roles que los actores deben asumir, los roles en algunos casos van más allá de la elaboración del plan, en primer lugar el proceso comienza cuando alguien tenga la iniciativa de empezar el proceso, aunque se desencadene de forma automática en la organización. La actividad de elaboración de los planes cuenta con actividades de apoyo como la normalización de la elaboración o el coordinar a los diversos actores implicados. Cuando se finalice el proceso, el plan que se lleve a cabo tendrá la aprobación de los miembros de la organización, finalmente todo el proceso es sometido a controles por parte del agente decisor.

Mundet (1999) establece una clasificación para quienes están implicados en el proceso de planificación, los planificadores, los directivos y los otros; los primeros son quienes elaboran el plan estratégico, los segundos quienes marcan los parámetros y hacen parte del proceso decisorio, y los últimos serán los demás agentes que pertenecen o no a la organización. En el caso de las organizaciones educativas puede que algunos sectores de interés externos se involucren al diseño global del proceso de planificación.

Un plan estratégico puede ser más que un conjunto de acciones articuladas para tener un futuro determinado, cualquier soporte que sea producto de un proceso racional puede aportar al plan estratégico, Mitnzberg (1994) concibe los planes estratégicos como un conjunto de elementos que en ocasiones tiene sentido cuando se relacionan con las actividades de control y la planificación de la acción. Los elementos ligados al control son los objetivos y los presupuestos, por otro lado las estrategias y los programas se relacionan con la acción, se trata de herramientas donde es importante tener especificado el rumbo a tomar.

1.5.1.2. Escuela del poder

Dentro de la institución CRES el tema del Poder se observa de manera constante pues al ser una empresa familiar con múltiples unidades de negocio y donde a pesar de tener diferentes aéreas el Poder lo ejerce una sola persona quien mueve las fichas acorde a sus preferencias. También las estructuras del aprendizaje se hacen presente al interior de la organización parte de ello lo permite la estabilidad laboral que tiene la organización.

Estudiosos como Foucault (1981) y Weber (1944) han manifestado que el poder hace parte de la sociedad y en sus diferentes organizaciones; en la sociedad las relaciones de poder son necesarias pues estas son las que permiten los cambios en la sociedad. El poder tiene problemas cuando se ejerce en exceso pues puede ser arbitrario con los demás miembros de la sociedad por tanto regularlo se hace necesario y dicha regulación se debe realizar formalmente por ello es necesario tener instituciones o áreas que den equilibrio a las relaciones de poder.

Referente a las organizaciones se basa en el hecho que las relaciones laborales están regidas por estructuras jerárquicas donde los intereses de las personas hacen parte fundamental de los análisis ya que en estas relaciones aparece la ambición por el poder y se manifiesta en las acciones que permiten dirigir a otros o incidir en los actores que toman decisiones. En las organizaciones de la lógica capitalista el poder ha sido objeto de estudio bajo la óptica

de la productividad y cada día las organizaciones emplean medios cada vez más sutiles de dominación sobre los subordinados con el fin de consolidar sus intereses; en dichos intereses normalmente se establece a la rentabilidad como el factor más importante pues es quien asegura la sostenibilidad de los negocios. El uso del poder se manifiesta ante los miembros de la organización y este debe trasmitirse de forma que sea efectivo por tanto hay quienes desde la teoría de las relaciones humanas alinean el poder al liderazgo.

Mintzberg (1999) plantea diferentes casos de poder al interior de las empresas, en las organizaciones se dan tipos variados de poder como el centralizado y el descentralizado que pueden favorecer intereses particulares.

El autor presenta posibles manifestaciones del poder al interior de las empresas; la primera manifestación se refiere al carisma de las personas donde se logra devoción al líder, la ventaja que presente este tipo de liderazgo es que va a favor de manifestaciones genuinas y dedicaciones honestas, cosa que hace un elemento clave en el desarrollo de una ideología y estrategia clara. La segunda manifestación es el poder por tradición al interior de la empresa, la tradición se presenta cuando el comportamiento de los miembros de la empresa se da de manera reiterada de tal manera que convierten el hábito como una evolución ideológica en la organización. La tercera opción es cuando la ideología se consolida cuando hay aceptación del poder por factores diversos como la identificación con los planteamientos de la organización y los procesos de selección se convierten fieles al esquema. Otro puntal para consolidar la ideología que se puede utilizar es la comunicación para lograr el compromiso de los miembros de las empresas con sus principios, una adecuada remuneración también puede lograr que los individuos se identifiquen con la ideología, es importante tener en cuenta que esta última es frágil y se puede corromper por los beneficios personales.

La resistencia a la autoridad se presenta con mayor frecuencia en los niveles inferiores de la organización y esta se puede presentar como protesta o llegar a niveles de rebelión; frente a este tipo de manifestaciones la organización puede contraatacar con el uso de herramientas

que le otorga el ejercicio de su poder legítimo. La resistencia en ocasiones la ocasionan miembros que se encuentra en posiciones devaluadas o estigmatizadas por quienes ostentan el poder. Otra manera para obtener la lealtad del empleado es con el patrocinio y la complacencia con el fin de garantizar, el juego de las alianzas permite conseguir poder mediante acuerdos tácitos que permite que miembros pares obtengan estabilidad y capacidad negociadora. (Mintzberg 1989)

Cuando el conocimiento determina el grado de poder que se tiene lo denominan pericia, si alguien hace uso de esas capacidades y logra tener reconocimiento por los miembros de la organización puede llegar al poder por este medio. Este tipo de rol hace creer que el trabajo que se realiza es fundamental para la organización. (Mintzberg 1989)

Quien tiene algún poder puede utilizar de forma despótica cuando exhibe su “poder” sobre quien no lo posee mediante la aplicación de conocimientos técnicos, de una u otra manera deslegitima a la empresa y puede llevar a los subordinados a bajar la productividad.

Otro lugar donde se evidencia el poder es consecuencia de la rivalidad entre pares, se da cuando hay personas con mucho poder dentro de la organización y se deben crear divisiones, la rivalidad se puede presentar por consecuencia de filosofías diferentes sobre algún tema en particular y donde se tiene posturas bien definidas y hay convicción plena. En el momento de aplicar el poder los candidatos estratégicos pretenden lograr modificaciones que sean favorables que el promovedor del cambio, este pretende dar impulso a candidatos que se deseen lazar para obtener sus objetivos donde también se juega lo político.

El manejo de la información confidencial configura otro juego de poder, cuando se utiliza a miembros de la organización para que pueda utilizar la información como una moneda de cambio aunque se puede estar en el límite de lo incierto y prohibido, es necesaria para influir de alguna manera y genere desplazamientos en los grupos y se encaminen a una sola ideología.

Para Mintzberg (1989), no solo estos tipos de poder se pueden dar en las empresas, sino que los conflictos también pueden llegar a resentir el poder legítimo lo que causa distorsiones. En la teoría se aprecian las diversas variaciones de poder y se visualizan las redes que, en su accionar, entretejen dentro de las organizaciones.

Se relacionan tres formas de dirección, según el poder que poseen y la manera como lo ejercen: Ejecutores, Líderes, Administradores. Cada estilo de dirección involucra varios factores que dependen de las personas con poder y que lo definen. Los ejecutores buscan que se realicen las actividades y evitan otro tipo de relación que distraiga el objetivo. El ejecutor busca resultados. En tanto los líderes trabajan con sus seguidores para realizar sus propósitos sin perder el poder mediante la legitimación del mismo. Finalmente, los administradores utilizan la información obtenida de la organización y con la cual deberán lograr los objetivos propuestos.

Los directivos deben distribuir el poder, y tendrán que hacerlo respetando la estructura jerárquica que ha creado la organización. La distribución del poder va conforme con las políticas que deben ir en concordancia con los grados de responsabilidad asignada por la organización.

También se establece que el tipo de organización tiene relación con el poder que se genera en su interior. En el tipo mecanicista, la relación de poder es eminentemente centralizada porque la estructura básica para la toma de decisiones está diseñada de esa manera. El poder informal recae sobre los coordinadores que estructuran las tareas de las unidades para las cuales organizan el trabajo. Se reconoce la existencia del poder informal, inclusive en una estructura tan rígida como la mecanicista que se caracteriza por la centralización del poder formal en la cúspide de la jerarquía.

En cuanto a organizaciones de tipo profesional, el poder se presenta de una manera diferente. Los profesionales rechazan un poder muy controlador, por lo que debe ejercerse de forma indirecta.

No obstante, en este tipo de estructura, los administradores que se dedican a la gestión logran influencia sobre diversas actividades, lo que permite tener mayor poder en momentos de difíciles o cuando se toman decisiones comprometedoras.

En las organizaciones innovadoras, los especialistas deben tener poder, gracias al conocimiento y las habilidades que desarrollaron en la ejecución de programas. En este tipo de organizaciones, se debe apoyar la ejecución de proyectos de innovación que involucren el uso del conocimiento especializado. La estructura, en este tipo de organizaciones, no permite la centralización del poder que se distribuye.

Hay organizaciones que no tienen una estructura totalmente definida, y no se puede encasillar en sus características dominantes en determinada situación, puesto que existen otros indicadores para ubicar su organización. Las organizaciones no pertenecen a un estilo y pueden presentar variaciones dependiendo del contexto. Cuando se considera una estructura organizacional, es importante considerar los factores de poder involucrados: el control externo, los intereses particulares, las tendencias administrativas del momento, la cultura; que pueden variar al momento del estudio de la estructura de la organización.

Las relaciones de poder son variadas aunque tengan relación con la estructura, no dependen ni se limitan únicamente con ella, lo cual determina su complejidad, generada por la red de la interacción de relaciones de poder tanto formal como informal al interior de una organización. Tal es el caso de los trabajadores que participan en los comités directivos, actúan en ellos en forma de control, lo que genera la centralización del poder en la cúspide de la estructura jerárquica, para no perder lo adquirido recientemente.

Cuando se presenta anhelos de poder de algunos miembros de la organización, conducen hacia la centralización, con el fin de retenerlo. Sin embargo, la centralización que no se produce en todas las organizaciones, debido a la variedad de estructuras, porque la irregularidad que se presenta al desarrollar las actividades no facilita el control centralizado. Lo que es claro es el hecho que en el momento del diseño de las estructuras el poder es primordial y todos se verán afectados por las decisiones.

1.5.1.3. Escuela del aprendizaje

La escuela del aprendizaje da como primicia que se aprende con el tiempo; según la escuela las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo suficiente sobre una situación. Se dice que en la estrategia pasa a ser el manejo a través del cambio. Un punto importante en la escuela es que se fundamenta más en la descripción que en la prescripción; donde el tema importante es cómo se crean las estrategias y no el cómo se formula.

Reconoce que quien mejor puede apoyar el proceso estratégico es quien está cerca de la acción; es decir que un soldado puede ser quien mejor tenga argumentos para influir la estrategia.

El incrementalismo desarticulado (Braybrooke y Lindblom, 1963) describió la creación de políticas como un proceso fragmentado, donde parte de las decisiones se toman en el margen; más que para explotar oportunidades. Es decir que la creación de políticas es un proceso de pasos continuos.

En el incrementalismo lógico (Quinn 1980), en la organización hay subsistemas donde el éxito del administrador estratégico esta en mantener de forma coherente las decisiones que cada subsistema toma.

La teoría evolutiva (Nelson y Winter 1982), considera que los cambios se deben a la interacción en vez que un liderazgo especifico; las organizaciones no son manejadas por

una racionalidad global, estas emergen gracias a la rutina. La interacción entre las rutinas y las situaciones novedosas son una fuente importante en el aprendizaje.

Otro punto que considera la escuela de aprendizaje es el Riesgo Estratégico; las personas compiten por recursos con otros sujetos que están ocupados en sus propias metas. Pero logran persuadir a los directivos ya que puede ser de mayor valor la experiencia que el análisis formal.

Los trabajos sobre empresas de riesgo se realizan desde la descripción clásica (Bower, 1970) donde la adjudicación de recursos es un ejercicio complejo para los administradores, pero se reconoce que las iniciativas estratégicas surgen gracias a las actividades de los mandos medios y de menor nivel. El desarrollo de la estrategia conducirá a refinar la estrategia corporativa.

Burgelman (1983), considera que el motor de la condición empresarial se debe a las iniciativas autónomas de los individuos en los niveles operativos, no es fácil considerar que las verdaderas innovaciones vienen exclusivamente de los directivos de orden superior. De la capacidad conceptual y del manejo político que tenga el administrador dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

La estrategia emergente se centra en el control que se tiene sobre las intenciones directas sean llevabas a cabo. Según Quinn (1980), la estrategia emergente puede provenir del accionar del líder o de un equipo de trabajo pequeño.

Asociar la estrategia emergente con el aprendizaje no es 100% correcto, los patrones pueden ser simples fuerzas externas o necesidades internas y no por conceptos conscientes de algún practicante, el aprendizaje estratégico requiere de la combinación de las reflexiones realizadas con los resultados obtenidos.

Es la escuela que da como primicia que se aprende con el tiempo; según la escuela las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo suficiente sobre una situación. Se dice que en la estrategia pasa a ser el manejo a través del cambio. Un punto importante en la escuela es que se fundamenta más en la descripción que en la prescripción; donde el tema importante es como se crean las estrategias y no tanto cómo se formulan. Reconoce que quien mejor puede apoyar el proceso estratégico es quien está cerca de la acción; es decir que un soldado puede ser quien mejor tenga argumentos para influir la estrategia.

El incrementalismo desarticulado (Braybrooke y Lindblom, 1963) describió la creación de políticas como un proceso fragmentado, donde parte de las decisiones se toman en el margen; más que para explotar oportunidades. Es decir que la creación de políticas es un proceso de pasos continuos.

En el incrementalismo lógico (Quinn 1980), en la organización hay subsistemas donde el éxito del administrador estratégico esta en mantener de forma coherente las decisiones que cada subsistema toma.

La teoría evolutiva (Nelson y Winter 1982), considera que los cambios se deben a la interacción en vez que un liderazgo especifico; las organizaciones no son manejadas por una racionalidad global, estas emergen gracias a la rutina. La interacción entre las rutinas y las situaciones novedosas son una fuente importante en el aprendizaje.

Otro punto que considera la escuela de aprendizaje es el Riesgo Estratégico; las personas compiten por recursos con otros sujetos que están ocupados en sus propias metas. Pero logran persuadir a los directivos ya que puede ser de mayor valor la experiencia que el análisis formal.

Los trabajos sobre empresas de riesgo se realizan desde la descripción clásica (Bower, 1970) donde la adjudicación de recursos es un ejercicio complejo para los administradores, pero se reconoce que las iniciativas estratégicas surgen gracias a las actividades de los

mandos medios y de menor nivel. El desarrollo de la estrategia conducirá a refinar la estrategia corporativa.

Burgelman (1983), considera que el motor de la condición empresarial se debe a las iniciativas autónomas de los individuos en los niveles operativos, no es fácil considerar que las verdaderas innovaciones vienen exclusivamente de los directivos de orden superior. De la capacidad conceptual y del manejo político que tenga el administrador dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

La estrategia emergente se centra en el control que se tiene sobre las intenciones directas sean llevabas a cabo. Según Quinn (1980), la estrategia emergente puede provenir del accionar del líder o de un equipo de trabajo pequeño.

Asociar la estrategia emergente con el aprendizaje no es 100% correcto, los patrones pueden ser simples fuerzas externas o necesidades internas y no por conceptos conscientes de algún practicante, el aprendizaje estratégico requiere de la combinación de las reflexiones realizadas con los resultados obtenidos.

Aspectos de las estrategias premeditadas y emergentes.

- Planificada: las estrategias se originan en planes formales para asegurar la aplicación.
- Empresarial: idea personal de un solo líder donde se presenta protegido por el entorno.
- Ideológica: se originan en convicciones compartidas en visión colectiva por parte de los participantes, son estrategias premeditadas.
- Paraguas: se presenta cuando hay limitaciones, liderazgo, que ejerce en parte un control sobre los actos de la compañía.
- Procedimentales: se presenta en procesos y es premeditada emergente.

- Desconectadas: se origina en empresas de riesgo, producen sus propios patrones de conducta en ausencia de intenciones comunes, son estrategias emergentes para la organización.
- Consensuadas: se dan en el consenso a través de la adaptación mutua, también hace parte de las estrategias emergentes.
- Impuestas: se dan en el entorno mediante la imposición directa, son de naturaleza emergente pero convertidas en premeditadas.

Respecto al aprendizaje de estrategia las decisiones pueden ser tomadas por criterio profesional, por aprobación administrativa o decisión colectiva.

Una forma que ha descrito Weick (1979) de conducta de aprendizaje es el actuar primero como soldados húngaros, una vez se encuentra el mapa, luego identificar y seleccionar lo que funciona. Para finalizar conserva las conductas que aparecen deseables, la implicación de los administradores es que se requiere de la experiencia y las aptitudes para enfrentar las situaciones que permitan crear estrategias fuertes y novedosas.

El Aprendizaje por medio del error de Honda; el informe sobre Honda realizado por el Grupo Consultor de Boston se refiere a las curvas de experiencia, grandes participantes en el mercado, cuyas estrategias son premeditadamente pensadas en especial en tener un escala que permitiera productos de bajo costo forzando su ingreso a un nuevo segmento del mercado; la venta de motos pequeñas para clase media. Las estrategias de marketing están dirigidas por grandes volúmenes de un modelo. La gente de Honda evito ser demasiado racional. En lugar de creer que lograrían manejarlo todo desde Tokio, viajaron a Norteamérica preparados para aprender.

Dentro de las premisas de la escuela del aprendizaje se tienen:

- La creación de estrategia debe tomar la forma de proceso de aprendizaje a largo del tiempo.

- El líder debe aprender y es quien más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo es quien aprende.
- Estimular las conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo.
- El papel del liderazgo no es de preconcebir estrategias, está en administrar el proceso del aprendizaje estratégico que permita que nuevas estrategias aparezcan.
- Primero las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado y luego como planes para el futuro.

Los managers deben reflexionar sobre sus propias conductas, para que puedan identificar las acciones que fomenten problemas en la organización.

Nonaka y Takeuchi (1995) postulan que los administradores deben salir del paradigma donde el conocimiento se adquiere a través de manuales, libros y/o conferencias; deben prestar mayor atención a cuestiones menos formales y sistemáticas del conocimiento, y empezar a aprovechar las intuiciones obtenidas con la experiencia.

Se identifican 4 modos de conversión de conocimientos:

- La socialización: describe como se comparten implícitamente los conocimientos tácitos, muchas veces sin siquiera utilizar el lenguaje, a través de la experiencia.
- La externalización: convierte conocimientos tácitos en explícitos mediante usos especiales de lenguaje, como las metáforas y las imágenes.
- La combinación: transmite conocimientos formalmente codificados de una persona a la otra.
- La internalización: devuelve los conocimientos explícitos a la forma tácita, es un “aprendizaje mediante la acción”.

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que el aprendizaje se presenta a diferentes niveles, el individual, el grupal y organizacional; donde cada elemento se sirve al otro.

El aprendizaje en la organización es el proceso de cambio en pensamiento y acciones compartidas. Se tienen 4 procesos básicos para los cambios de conducta y cognoscitivos.

- Intuición: es un proceso subconsciente que tiene lugar a nivel del individuo.
- La interpretación: recoge los elementos consientes de este aprendizaje individual, y los comparte a nivel del grupo.
- Integración: para cambiar la comprensión colectiva y funciona como puente hacia toda la organización.
- Institucionalización: incorpora ese aprendizaje a toda la organización implantándolo en sus sistemas, estructuras, rutinas y prácticas.

Las capacidades organizacionales abarcan distintas funciones, y el proceso de cambio no puede quedar en responsabilidad del mando medio, es necesario el direccionamiento quede a cargo de los mando de primer nivel y la gerencia general. Dentro de los conceptos más relevantes están la Principal Capacidad, Intención Estratégica y Expansión e Influencia.

Del aprendizaje al caos, la organización que aprende tiene limitaciones gracias a lo variable del entorno donde puede llevar procesos de turbulencia que requieran otro tipo de acciones al interior de la compañía. La teoría del caos manifiesta que las irregularidades pueden pasar en cualquier momento y que una pequeña perturbación puede afectar considerablemente a la empresa; por tanto es importante que el administrador se adapte y se prepare para estos casos y no limitarse a las estructuras y sistemas. Según Levy, las personas flexibles pueden manejar mejor el caos que aquellos burócratas y planificadores.

Dentro de las críticas a la escuela del aprendizaje se destaca el hecho que los procesos de aprendizaje pueden ser lentos y la organización en ocasiones requiere acciones para salir percance; ese proceso de aprendizaje puede llevar a que realmente la organización no tenga una estrategia definida; lo que importa en el aprendizaje es que sea colectivo.

La estrategia perdida, como el aprendizaje puede ser continuo este va ampliando la red, aumentando el paraguas; cuando se empieza a agrandar se debe reconocer cuales son los beneficios de esas iniciativas. Puede llevar el proceso de aprendizaje a estrategias equivocadas pues en la medida que avanza el proceso se puede encontrar algo no deseado. Mientras que el aprendizaje cuando es cuidadoso tiende a probar cosas pequeñas que no lleva a nociones negativas como invertir más tiempo en recuperar lo perdido que reconocer que la situación es un caso perdido.

Entonces la organización que necesita una nueva estrategia puede no tener más opción que aprender en forma colectiva. Esta clase de aprendizaje parece particularmente necesario en las organizaciones de tipo profesional, que operan en ambientes altamente complejos, donde los conocimientos requeridos para crear una estrategia están muy esparcidos; por ejemplo los hospitales.

Las escuelas prescriptivas, como la del posicionamiento, requieren de la libertad de acción, al parecer, pero en realidad son más deterministas, en la escuela del aprendizaje la organización aprende y crea: encuentra estrategias novedosas e interesantes.

Es importante comprender la estrategia como un proceso de aprendizaje tanto individual como colectivo.

1.6. METODOLOGÍA.

La metodología prospectiva está basada en la identificación y definición de unos “factores de cambio” y de su evolución posible en el largo plazo. Esta situación de futuro se precisa con la selección de unas variables clave o estratégicas, y a partir de éstas, con el diseño de diferentes “escenarios”.

Mojica (2008) plantea dos modelos de prospectiva estratégica, uno denominado básico, que según el autor es viable para llevar a cabo investigaciones en empresas pequeñas o en

aquellas que no disponen de un tiempo prudente que permita desarrollar a profundidad el estudio. Pero cuando existe la necesidad de profundizar, Mojica recomienda utilizar el modelo complejo y hacer uso de la "Caja de Herramientas" de Godet.

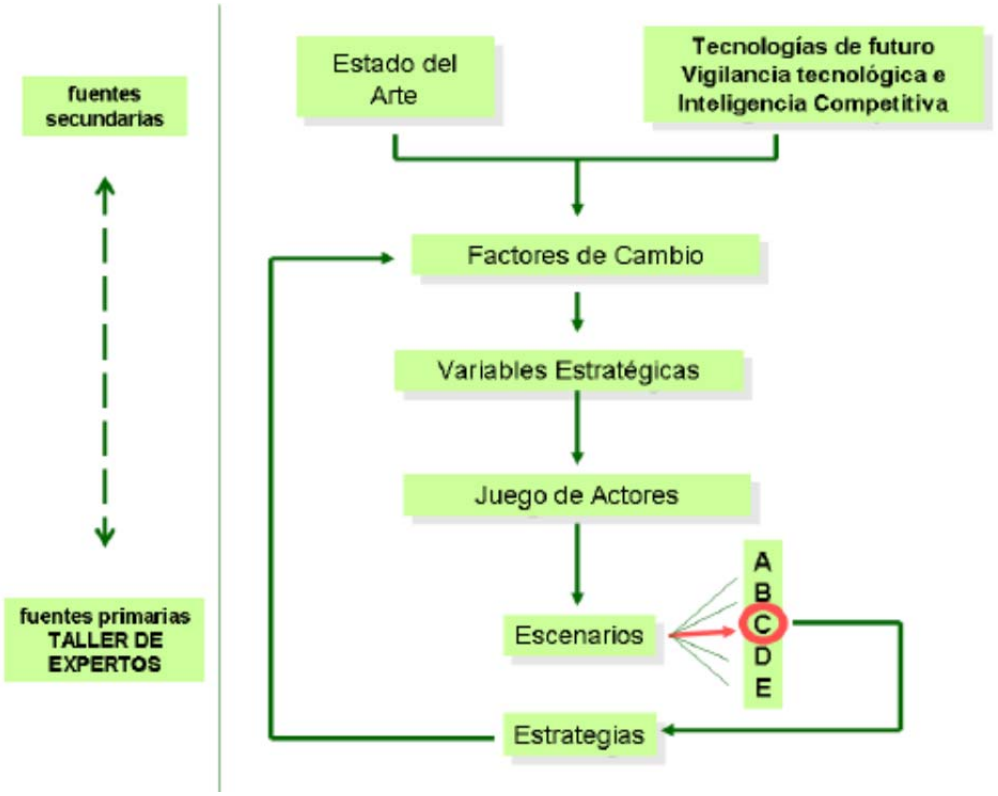
Para Mojica (2008) no importa el modelo a utilizar sino que lo verdaderamente importante de un estudio prospectivo es la generación de rupturas respecto al presente que permita la construcción colectiva del futuro.

El modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica le permite a la Corporación Regional de Educación Superior – CRES profundizar en cada una de las fases con el objetivo de realizar un ejercicio consciente y detallado, teniendo en cuenta la importancia estratégica y la relevancia que tiene para esta institución elaborar un plan a largo plazo que posibilite solventar las situaciones problema que sufre actualmente.

En este modelo, Mojica (2008) menciona la existencia de dos fuentes de información. Las fuentes *secundarias* proporcionan la información suficiente de la actualidad de la organización, y las fuentes *primarias* es la que se recoge directamente de los actores participantes, que directa o indirectamente, viven el día a día de la organización. A estos actores Mojica los denomina *expertos* por ser conocedores del tema, es decir, por conocer ampliamente el quehacer o el sector en el cual se desenvuelve la organización.

A continuación se muestra gráficamente el modelo complejo de prospectiva estratégica de Mojica (2008) y posteriormente se explicarán las actividades a desarrollar durante cada etapa o proceso.

Gráfico No. 3. Modelo complejo de Prospectiva Estratégica



Fuente: Francisco José Mojica[26]

1.6.1. Indagación proveniente de fuentes secundarias

La siguiente tabla resume las dos etapas o procesos dentro del modelo:

Tabla No. 5. Fuentes Secundarias

El estado del arte	Se estudia la situación actual de la organización, su comportamiento económico, social cultural, etc.
Vigilancia tecnológica e Inteligencia Competitiva	Es una condición previa al estudio prospectivo. Consiste en reconocer las tendencias en el tema que se está estudiando

Fuente: Francisco José Mojica[27]

[26] MOJICA F. Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. 2008.

[27] Ibíd.

1.6.2. Información y análisis de las fuentes primarias

De acuerdo al modelo de Mojica (2008), son cinco talleres que se realizan con los expertos, partiendo de los resultados obtenidos con las fuentes secundarias. La siguiente tabla presenta los talleres que el modelo plantea:

Tabla No. 6. Talleres con expertos.

Primer Taller: Selección de factores de cambio	El taller de identificación de factores de cambio se basa en el empleo de tres herramientas: "los árboles de competencia de Marc Giget", la "matriz del cambio de Michel Godet" y la matriz "DOFA".
Segundo Taller: Precisión de variables estratégicas o clave	No todos los factores encontrados en la fase anterior son importantes, sino unos pocos que se denominaran variables estratégicas o variables clave. Para identificarlas se utilizaran El "análisis estructural" que Michel Godet diseñó con el nombre de "Mic Mac", y el "Ábaco de François Régnier", que lleva el nombre de su autor.
Tercer Taller: Poder y estrategias de los actores sociales	En esta fase se estudia el comportamiento de los actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas, se reconocen los retos implícitos o explícitos que están afrontando y se precisan las posibles jugadas o estrategias.
Cuarto Taller: Diseño de escenarios de futuro	En este punto converge toda la información que se ha recabado hasta el momento actual. El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, para lo cual las herramientas más aconsejables son: el análisis morfológico, el sistema de matriz de impacto cruzado (Smic)
Quinto Taller: Elección de Estrategias	Una vez reconocido el o los escenarios por los cuales "apuesta" la organización objeto de estudio, se requiere construir ese futuro. Para lograrlo se emplean "estrategias".

Fuente: Francisco José Mojica[28]

[28] Ibíd.

Para desarrollar los talleres se contó con el apoyo de los integrantes del equipo de expertos que se presentan a continuación:

Tabla No. 7. Equipo de expertos Corporación CRES

Gisel Sarmiento Álzate	Carlos Andrés Quinchía Millán
Luz Miryam Yara Cárdenas	Armando José Vargas Salcedo
Guillermo Iván López	Angélica Saavedra
Diana Patricia Ávila Grijalva	Luz Stella Saavedra
Augusto García	Daissy Lerma
Claudia Lorena Díaz Cardozo	Ángela María Herrón

Fuente: Elaboración propia

La comisión de apoyo para el análisis de algunas temáticas particulares fue constituida por las siguientes personas, las cuales posteriormente a través de la aplicación de un Delphi dieron sus apreciaciones para validar los escenarios

Tabla No. 8. Comisión de apoyo de la CRES.

Nombre	**Cargo**	**Observaciones**
Inés del Pilar Ordoñez López	Vicerrectora Académica	Especialista en educación superior
María Eugenia Díaz	Directora de Acreditación y Calidad	Especialista en educación superior
Juan Harold Burbano	Director de Planeación	Especialista en planeación estratégica
Víctor Hugo Gualteros	Director de Bienestar Universitario	Especialista en finanzas.

Fuente: Elaboración propia

2. CARACTERIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR - CRES[29]

Con el propósito de diseñar, programar y ofrecer a la juventud colombiana alternativas de formación técnica profesional con altos índices de calidad académica y con énfasis en formación investigativa, además con profundo sentido social y vocación de liderazgo empresarial, hacia el año de 1983 se iniciaron las actividades tendientes a la creación y puesta en marcha del Proyecto de Educación Técnica Profesional, cristalizándose en la cimentación de la CORPORACIÓN REGIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES. Posteriormente se cambia su nombre por el de CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR CRES fruto de la iniciativa, el esfuerzo y la proyección de un equipo interdisciplinario de profesionales unidos por la vocación de servicio y la convicción de hacer de la educación la verdadera misión educativa.

En su momento, el Ministerio de Educación Nacional a través del entonces Instituto para Fomento de la Educación Superior ICFES aprobó y registró a cada uno de los programas académicos, los cuales fueron puestos a su consideración antes de ofrecerlos a la juventud colombiana. Inicialmente este tipo de programas académicos se ofertaron como Técnicas profesionales, las cuales eran relativamente nuevas y de poca oferta en la región y el país, tales como Administración para el Fortalecimiento Municipal, Informática para la Gestión Municipal, Administración en Hotelería y Turismo, Economía Solidaria y Administración Cooperativa.

Se pretende con estos programas orientar la aplicación de esfuerzos formativos e investigativos hacia el sector empresarial y al desarrollo socioeconómico del país, para ofrecer servicios educativos calificados, fomentando en la formación de sus estudiantes el emprendimiento y el desarrollo empresarial, como eje y directriz en la formación técnica

[29] Proyecto Educativo Institucional de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES. 2011.

profesional, fijando como estrategia la creación de un Centro de Investigación y Prácticas Empresariales CIPE, el cual será un medio de proyección social.

Para el año 1997 la CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR - CRES establece unas modificaciones en su estructura académica y administrativa, formulando una serie de proyectos académicos que originan cambios en el Estatuto Orgánico y con él la reestructuración de los programas.

En el 2003, se hace una reestructuración general de la Corporación y en el año 2004, bajo los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional son presentados para la obtención del registro calificado y con satisfacción se recibe los registros, en el año 2005, para los programas: Técnico Profesional en Administración para el Fortalecimiento Municipal y Técnico Profesional en Hotelería y Turismo. En el año 2011, debido a los problemas de acceso y transporte de la zona donde se ubica la Corporación, se traslada a sus actuales instalaciones hacia el sur de la ciudad, permaneciendo la sede de Pance como sede administrativa.

Iniciando el año 2012, se somete la Corporación una revisión exhaustiva de su estructura administrativa y académica, modificando sus estatutos, los reglamentos (estudiantil y docente) y por supuesto el Proyecto Educativo Institucional. Igualmente, se obtiene la renovación del programa Técnico Profesional en Hotelería y Turismo.

2.1. OBJETO SOCIAL[30]

La Corporación Regional de Educación Superior – CRES tiene como objeto social la prestación del servicio de educación a nivel técnico profesional en la ciudad de Santiago de Cali.

[30] Plan de Desarrollo 2012 - 2017. Corporación Regional de Educación Superior – CRES.

2.2. MISIÓN[31]

La Corporación Regional de Educación Superior CRES es una institución de educación Superior privada, autónoma, independiente y libre, que desarrolla y cultiva en el hombre el afecto hacia el conocimiento basado en la práctica, la investigación, el humanismo, los valores, la cultura y los cambios tecnológicos, para hacer verdaderos profesionales, buscando siempre la formación integral de nuestros educandos y la excelencia académica.

Para lograr tal fin, la Corporación propicia una metodología educativa basada en el fomento, producción e interacción de dos tipos de aprendizaje en el estudiante, el Aprendizaje Significativo y por Descubrimiento.

Este proceso se desarrolla ejerciendo funciones desde el quehacer en la docencia, investigación y los programas de extensión haciendo presencia nacional e internacional. El modelo de los programas académicos y curriculares están orientados a que el estudiante sea el artífice de su propia formación, tomando conciencia, analizando y brindando solución a las problemáticas regionales, nacionales y latinoamericanas, con compromiso social, cívico, ético, moral, político, económico, ambiental y cultural.

2.3. VISIÓN[32]

La Corporación Regional de Educación Superior “CRES” aspira hacia el año 2020, ser reconocida como una Institución de excelencia, proactiva, dinámica, competitiva y funcional a las necesidades del progreso económico y social del país. Manteniendo el liderazgo en los procesos de formación profesional con excelencia académica bajo

[31] Ibíd.

[32] Ibíd.

estándares de calidad, comprometiendo así a todo el talento humano y académico de la Institución, para lograr el posicionamiento social y laboral de nuestros egresados.

2.4. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES[33]

Son principios generales de la Corporación Regional de Educación Superior - CRES los siguientes:

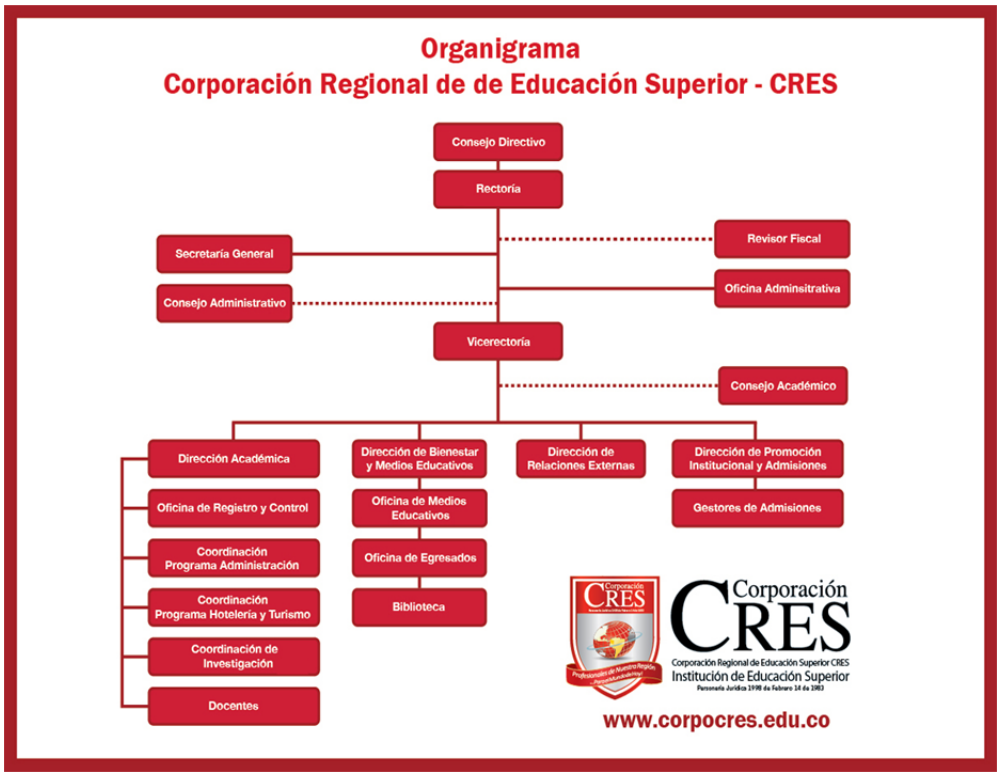
a. INTEGRALIDAD: Ofrecer una formación integral orientando su quehacer hacia la búsqueda e interpretación de la verdad, sin limitaciones de raza, credo, género o condición económica o social y con respeto a la autonomía y a las libertades académicas de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional.
b. PERTINENCIA: A través de su proceso pedagógico e investigativo despertará en sus estudiantes, conciencia de los problemas locales, regionales, nacionales y mundiales y su responsabilidad frente a ellos.
c. CALIDAD: Evaluar y reestructurar permanentemente, todos los procesos administrativos, investigativos, de bienestar, de proyección social y académicos desde los programas de formación, involucrando toda la comunidad de la Corporación CRES.
d. COMPROMISO: Propiciar entre todos sus estamentos el respeto por los derechos humanos y una sana convivencia, adoptando para ello los valores del respeto, la equidad, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia y la honestidad, propiciando por la educación dirigida al aprovechamiento de la ciencia, la tecnología, a favor de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.
e. EMPRENDIMIENTO: Generar espacios desde la academia para sembrar en nuestros educandos el liderazgo empresarial en cualquier área del conocimiento.

[33] Proyecto Educativo Institucional de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES. 2011.

2.5. ORGANIGRAMA[34]

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, de acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional:

Gráfico No. 4. Organigrama de la Corporación Regional de Educación Superior - CRES



Fuente: Proyecto Educativo Institucional

2.6. CONVENIOS[35]

Para la Corporación ha sido importante en los últimos años establecer convenios que le permitan fortalecer aspectos en los cuales no era tan competitiva o el alcance mismo de la institución no le permitía desarrollar otro tipo de proyectos.

---

[34] Ibíd.

[35] Plan de Desarrollo 2012 - 2017. Corporación Regional de Educación Superior – CRES.

Es así como se incorpora a una red educativa con la que se complementa, siendo la Corporación CRES una institución técnica profesional, tiene a su alrededor dos instituciones de educación superior (Corporación Universitaria Remington y Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo Uniciencia) con programas profesionales que permiten a los estudiantes continuar su proceso formativo y culminar con la profesionalización, e igualmente una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano con la que se planea realizar un proceso de articulación educativa.

En esa misma línea, la Corporación estableció convenios de cooperación académica la universidad chilena (La Universidad de la República de Chile), con las cuales se empezó a trabajar en Maestrías en Educación en modalidad virtual y con la institución española Barcelona Business School para Masters en la misma modalidad. Estos convenios han generado gran aceptación en un mercado diferente al de pregrado pero que han servido para el mejoramiento de la imagen y colaborado para el posicionamiento de marca y dar a conocer un poco más lo que es la Corporación.

Esto abrió la posibilidad a la Corporación de incursionar en nuevos proyectos de índole virtual, a tal punto que existe en este momento un comité establecido para el desarrollo de programas técnicos virtuales, y ya se ha implementado el desarrollo de una plataforma e-learning para el apoyo a los programas presenciales y a los procesos de investigación.

2.7. PRODUCTOS[36]

Con base a lo anterior y gracias a los convenios interinstitucionales le permite a la CRES tener un portafolio de productos muy variado; los programas que ofrece directamente la CRES son los siguientes:

[36] Ibíd.

- Técnico Profesional en Procesos Administrativos.
- Técnico Profesional en Hotelería y Turismo.

Igualmente, la Corporación tiene firmado convenios interinstitucionales con otras dos instituciones de educación superior, lo que le permite ampliar su oferta educativa, a continuación se relacionan los programas:

Tabla No. 9. Oferta Académica.

Programa	Nivel	Convenio	País
Ingeniería Informática	Profesional	Uniciencia	Colombia
Administración de Empresas	Profesional	Uniciencia	Colombia
Contaduría Pública	Profesional	UniRemington	Colombia
Administración de Negocios Internacionales	Profesional	UniRemington	Colombia
Ingeniería de Sistemas	Profesional	UniRemington	Colombia
Gestión Logística	Tecnología	UniRemington	Colombia
Contable y Tributaria	Tecnología	UniRemington	Colombia
Revisoría Fiscal	Especialización	UniRemington	Colombia
Gerencia Informática	Especialización	UniRemington	Colombia
Magister en Educación	Maestría	Universidad La República	Chile

Fuente: Autores

2.8. PROCESOS ESTRATEGICOS ACTUALES DE LA CORPORACIÓN

La Corporación Regional de Educación Superior actualmente se encuentre inmersa en varios procesos que resultan estratégicos para su futuro. A continuación se describen de forma genérica cada uno de ellos.

2.8.1. Apertura de nuevos programas académicos.

Consciente de la necesidad de ofertar nuevos programas, la Corporación a lo a finales del 2014 y durante el 2015, empezó a presentar solicitudes de registros calificados para

diversos programas, principalmente en las áreas administrativas y de informática. Actualmente se encuentran en estudio para aprobación por parte del Ministerio de Educación Nacional, los programas Técnicos Profesionales en Procesos Aduaneros, Gastronomía y Medios Virtuales y se tiene proyectado a principios del 2015 presentar el programa de Procesos Contables[37].

2.8.2. Reestructuración del PEI

El Proyecto Educativo Institucional fue revisado y aprobado por la Junta Directiva de la Corporación. La modificación o revisión del PEI obedece al proceso de redefinición institucional y posteriormente el cambio de carácter, razón por la cual solo entrará en vigencia una vez estos procesos hayan sido aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, mientras esto sucede, la institución continuará con el PEI anterior.

2.8.3. Redefinición institucional y cambio de carácter.

Es quizás el proyecto de más importancia a nivel institucional porque implica la reestructuración desde la base estatutaria.

El objetivo en primera instancia es solicitar al Ministerio de Educación Nacional la autorización para poder ofertar programas de nivel profesional por ciclos propedéuticos, para ello, se está en proceso de elaboración los programas de Administración de Empresas, Contaduría Pública e Ingeniería Informática como los primeros programas a presentar. Posteriormente, la Corporación, después de realizar un arduo proceso a nivel interno, solicitará el cambio de carácter para pasar a ser Corporación Universitaria.

[37] Plan de Desarrollo 2012 - 2017. Corporación Regional de Educación Superior – CRES.

2.8.4. Apertura de extensiones a nivel nacional.

Para poder comentar a explicar la estrategia de apertura de extensiones a nivel nacional, se hace necesario en primera instancia contextualizar un poco el panorama de los convenios interinstitucionales que tiene la Corporación.

El convenio con UniRemington se maneja bajo una figura de Operador Logístico, que se asemeja mucho al estilo de las franquicias, en donde la institución accede a que un tercero oferte sus programas de educación a distancia. Bajo esa figura, la Corporación CRES opera el convenio de UniRemington en 14 departamentos: Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Choco, Quindío, Caldas, Risaralda, Cundinamarca, Tolima, Antioquia, Sucre, Bolívar, Magdalena y La Guajira, siendo el Valle del Cauca el departamento con más sedes, en total seis (6) y en general a nivel nacional con 33 sedes. Esto ha implicado una inversión en infraestructura para desarrollar con calidad el convenio y por más de 10 años de operación.

El contar con una planta física bien equipada en varias ciudades del país, permite a la Corporación el pensar en aperturas de sus programas en cada una de ellas, presentándose a través de los registros calificados los programas de Procesos Administrativos, Procesos Aduaneros, Hotelería y Turismo y el programa de Medios Virtuales en las ciudades de Pasto, Medellín, Bogotá, Sincelejo y Cartagena en primera instancia. Para el año 2015 se proyecta realizar la presentación de estos mismos programas en las sedes restantes, previo estudio de factibilidad.

El proceso entonces de apertura de extensiones se facilita un poco pues se tiene ya espacios y personal dispuesto para que la Corporación asuma su rol protagónico en cada ciudad donde hace de operador logístico y empiece a figurar en el plano local, regional y nacional.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA CRES

Las organizaciones en general, en los últimos años han ido experimentando una serie de cambios que las afectan de forma considerable y en algunos casos resultan ser fatales para los intereses de sus dueños, socios y accionistas.

Peter Drucker (1994), pensaba que tarde o temprano el tiempo convertirá sus más preciados activos en pasivos y que la ventaja competitiva puede ser neutralizada y cambiante y que la única que puede ser sostenible en el tiempo es la capacidad de aprender y se aprende gracias a la capacidad que tienen las organizaciones de estar atentas a lo que acontece a su alrededor y las señales que determinan en cierta manera el accionar de una organización, específicamente en cuanto a la toma de decisiones se refiere.

Como lo expresa Karl Albrecht[38], las organizaciones deben tener un radar que les indique que está sucediendo con su entorno y con ello tener en cuenta todos los elementos y sobre todo no pasar por alto estas amenazas que puedan llegar a perjudicar el funcionamiento de la empresa.

Albrecht lo denominada el radar empresarial y lo definía como el proceso disciplinario que consiste en investigar, estudiar, analizar y pensar en las diferentes dimensiones de su ámbito empresarial. Esto con el fin de descubrir y reaccionar a las amenazas inmediatas y hacer los cambios necesarios para evitar la extinción de la empresa.

Para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES es importante identificar las variables que afectan su funcionamiento y conocer cómo se comportan cada una de ellas.

Si bien la existencia de instituciones técnicas profesionales en la ciudad de Santiago de Cali es poca, esto debido a la fuerte demanda de carreras de tipo profesional y en sí el desarrollo

[38] El Radar Empresarial: Descubra las fuerzas que configuran su empresa. Paidós Ibérica. 2000.

que presenta la ciudad en cuanto a oferta académica se refiere, la Corporación aún no ha podido establecer unos criterios claros que le permitan desarrollar planes estratégicos de mercado con el objetivo de incrementar el número de estudiantes admitidos, siendo este uno de los principales problemas que tiene la Corporación. El número de estudiantes que ingresan a la Corporación, financieramente, no generan ni siquiera un punto de equilibrio, sin embargo, para sus Directivas, es de suma importancia cumplir con sus votos misionales y brindar un servicio educativo de calidad.

Se hace relevante pues, hacer este análisis con el objetivo de comprender el entorno actual de la Corporación y cómo influye en ella, de manera positiva o negativa, para a partir de ahí, empezar a generar estrategias de impacto que fortalezcan la institución y contrarresten las amenazas provenientes de afuera y que a manera de hipótesis, quizás no se han visto y ya la están afectando.

3.1. VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO

En la siguiente tabla, se determinan las variables que serán objeto de estudio en este análisis para la Corporación CRES.

Tabla No. 10. Variables del entorno objeto de análisis

Entorno	Variables
Económico	PIB
	Desempleo
	Inflación
Político	Ambiente Electoral
	Reforma a la Ley 30
Social	Educación Superior
	Alianzas Estratégicas
Tecnológico	Infraestructura en Telecomunicaciones
	Investigación y Desarrollo
Global	Virtualización de la Educación

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Entorno económico

Se entiende por entorno económico, todos aquellos factores que de alguna manera afecten las oportunidades de desarrollo de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES. A continuación se describen los factores más importantes:

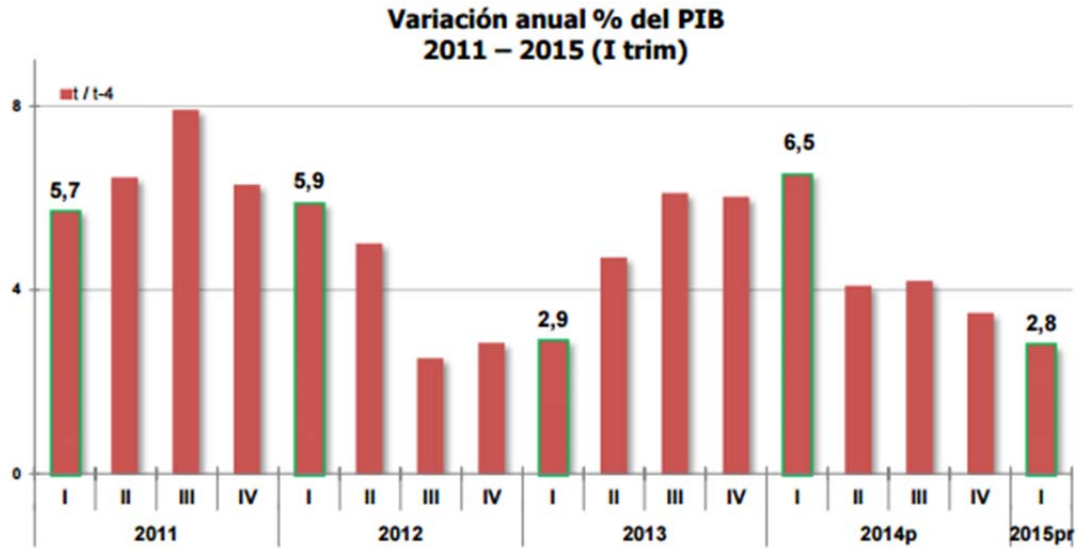
- *Producto Interno Bruto (PIB):*

El PIB es el valor total de la producción corriente de todos los bienes y servicios de un país, que se da durante un periodo de tiempo determinado. El comportamiento del PIB en Colombia, ha venido comportándose de una manera positiva, como se muestra el siguiente gráfico.

Esto ha generado un gran avance en materia económica, siendo uno de los países en América Latina con una economía en términos generales estable, pues muchas de las crisis sufridas no repercutieron de forma trascendental en el país como si sucedió en otras regiones.

El PIB es una fuente de información muy valiosa porque permite a los grandes inversionistas tomar la decisión de invertir o no en el país, ligado obviamente a otros factores clave como lo es la tasa de interés. La atracción de inversión extranjera directa influye de manera positiva en la economía de un país pues proporciona recursos para desarrollar sectores económicos específicos.

Gráfico No. 5. Tasa anual de crecimiento del PIB



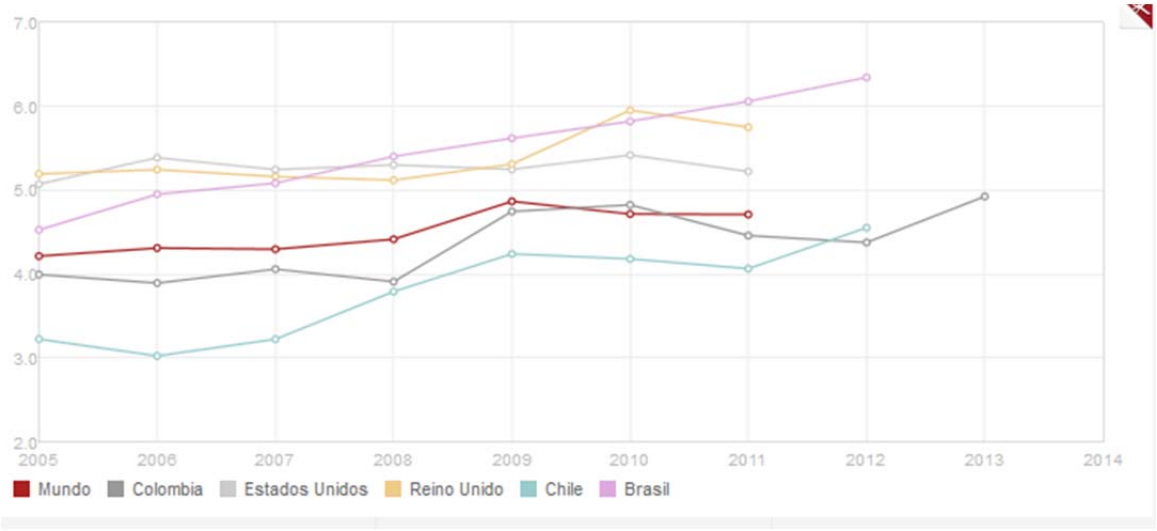
Fuente: Boletín Técnico del DANE, Junio de 2015

Generalmente, se cree que este tema es exclusivamente de los economistas con términos complejos, formulas complejas, postulados macroeconómicos, teorías, etc. Pero la realidad es que estos conceptos lo deben manejar todas las organizaciones para entender el comportamiento del sector en el cual está inmersa la organización y comprender las implicaciones de esas variaciones.

Igualmente en Colombia, el gasto público en educación como porcentaje del PIB (Ver gráfico) a pesar de tener un gran interés por parte del Gobierno de fortalecer la educación, sigue siendo considerablemente baja, pero comparada con otros países podría uno decir que no está tan alejada de la realidad, sin embargo, en cuanto a cobertura y calidad, las variaciones son considerables.

Si bien la educación no es un jalonador de la economía, si hace parte vital de la misma pues es determinante del factor productivo pues es quien genera el recurso intelectual para el desarrollo económico de otros sectores.

Gráfico 1. Gasto público en educación, total (% del PIB)[39]



Fuente: Banco Mundial

- *Desempleo:*

El desempleo en Colombia genera un fuerte impacto sobre la educación debido a que el no contar con una fuente de ingreso estable limita las posibilidades de las personas de acceder a educación.

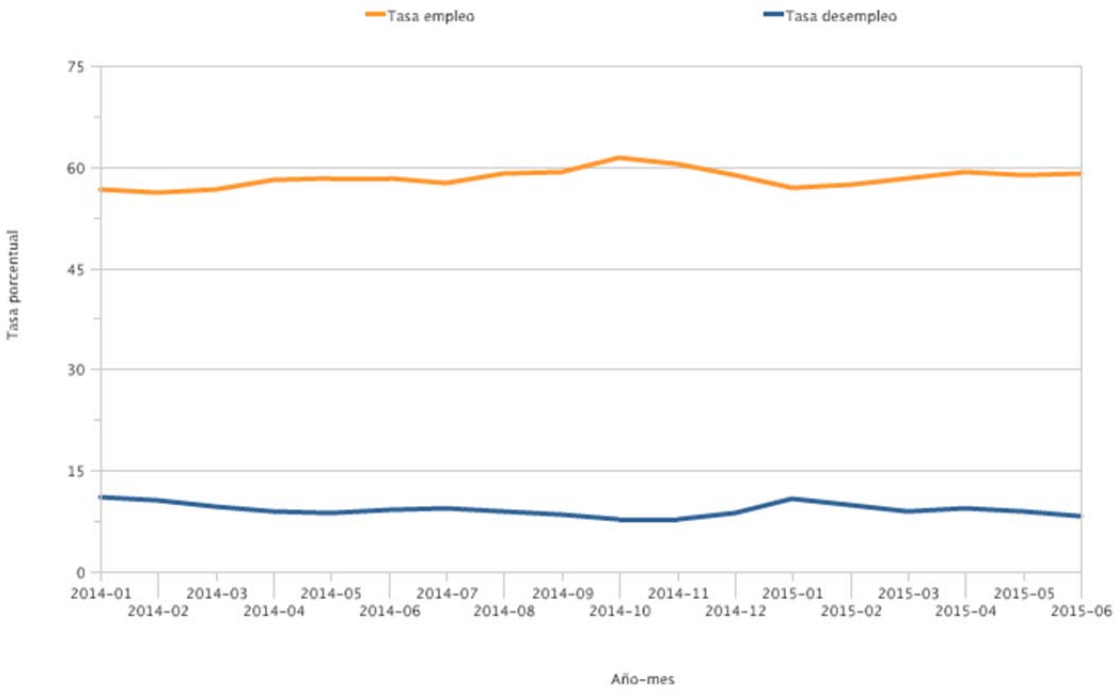
Igualmente, el desempleo incrementa los índices de deserción escolar, cuando un estudiante no cuenta con los recursos necesarios para costearse una carrera o su núcleo familiar no puede continuar con la carga financiera que conlleva estudiar a nivel superior.

El desempleo es un factor determinante dentro las acciones de los Gobiernos, de hecho, se ha convertido en "caballito de batalla" de muchos políticos que en el afán por conseguir votos, prometen generación de empleo a la clase más necesitada.

[39] Consultado en http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS/countries/1W-CO-US-GB-CL-BR?display=graph en Agosto 3 de 2015.

Pero una cosa es muy cierta, el desempleo en Colombia ha venido descendiendo, como se evidencia en la tabla del desempleo, logrando reducirla a un digito, sin embargo la realidad del país es otra y muchos han criticado la forma en que se mide y el hecho de dejar por fuera de la medición el empleo informal.

Gráfico No. 6. Tasa de Empleo y desempleo en Colombia.



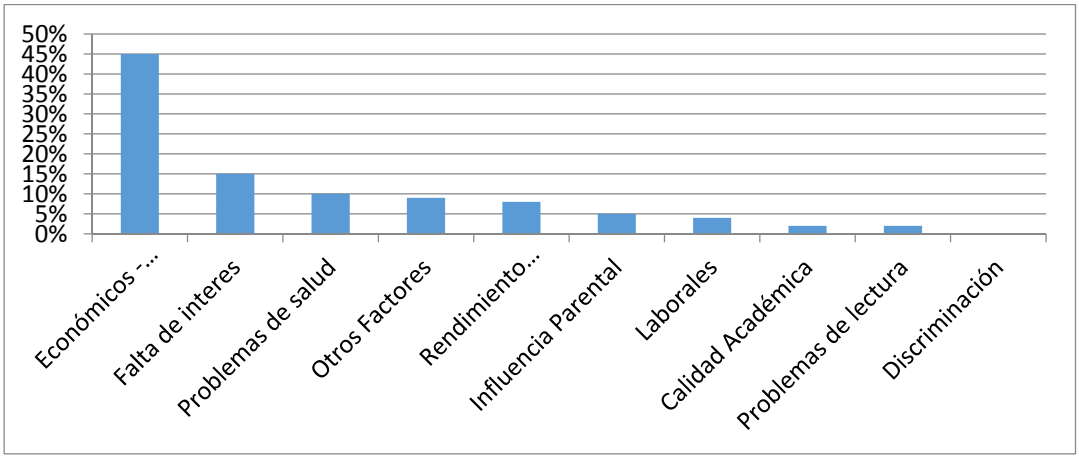
Fuente: Banco de la República. Consultado el 3 de agosto de 2015.

Es tal el impacto que ha sufrido la Corporación que a finales del 2013, preocupada por el alto porcentaje de deserción estudiantil relacionado con el aspecto económico-financiero que representa un 45% de las causales (ver gráfico), se dio a la tarea de investigar las causales reales de esa variable, partiendo de la premisa de que el motivo principal era el valor de cada semestre y las pocas fuentes de financiación existentes, diferentes al ICETEX.

La Corporación intentaba generar convenios con entidades bancarias con el objetivo de ampliar esa oferta de financiación, pero la respuesta de los estudiantes que optaban por esta

modalidad, no era la esperada y posteriormente les generaba inconvenientes de mora con las entidades e incluso reporte a centrales de riesgo.

Gráfico No. 7. Factores de Deserción de la CRES.

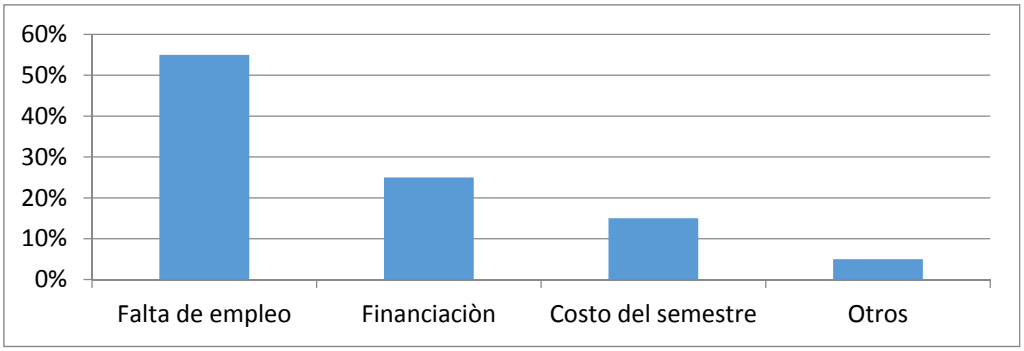


Fuente: Plan de Seguimiento a la Deserción Corporación CRES.

En evidencia también, que pese a que las cifras del desempleo han disminuido, en el aspecto académico y lo relacionado con la deserción escolar, la consecución de empleo no es una de las causas principales de deserción, y tampoco debería serlo, aunque en determinadas ocasiones una buena oportunidad laboral puede influenciar el abandono de los estudios, pero en términos generales, es propició para el ingreso a la educación

Se encuentra entonces, en el plan de seguimiento a la deserción (Ver Gráfico), que el factor económico estaba asociado a la falta o carencia de ingresos ligados a la falta de empleo o a la pérdida del mismo, representando un 55% de las causales de deserción por este factor, principalmente en la deserción tardía, que es aquella que se presenta ya culminando el plan de estudios, si bien la deserción es un problema que enfrentan todas la instituciones, la deserción tardía es la más complicada debido a que el costo de retirarse es muy alto, pues la inversión en tiempo y dinero ya ha sido considerable por parte del estudiante.

Gráfico No. 8. Variables de la Deserción por Factores Económico-Financieros.



Fuente: Plan de Seguimiento a la Deserción Corporación CRES.

Sin duda, el desempleo afecta de forma directa el accionar de la Corporación, porque limita y acrecienta el problema de admisión de estudiantes.

- *Inflación:*

La inflación si bien es importante para la determinación de variables como el precio, no es tan determinante para la Corporación CRES, en el sentido que se establece el incremento del valor del semestre de forma anual de acuerdo al IPC del año. Es decir, el valor del semestre se mantiene estable durante un año y esto obedece más a disposiciones establecidas por el Ministerio de Educación Nacional como medida de control para no incrementar de forma desmedida.

La Corporación a través de su Consejo Directivo, establece cual será el incremento para el año siguiente, teniendo en cuenta que no puede superar el IPC correspondiente. Pero como se mostró anteriormente, no es un factor de decisión para la permanencia en la institución, sin embargo para el ingreso a primer semestre si lo es.

En este sentido, la Corporación hace parte de una red educativa que agrupa otras instituciones a través de una Fundación que brinda ayudas económicas a los estudiantes, alivianando considerablemente el valor neto a pagar por el estudiante para el ingreso a la institución. Esta ayuda se mantiene a lo largo de la carrera y adicionalmente el estudiante

tiene unos estímulos por rendimiento académico, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Estudiantil.

3.1.2. Entorno político

El entorno político-jurídico para toda organización es de mucha importancia, pues cualquier cambio inesperado en las políticas macro económicas, ambientales o tributarias tiene un alto impacto en la vida actual y futura de la empresa. Mas con este ambiente electoral que empieza a mover los intereses de las empresas y las instituciones educativas no son la excepción, pues generalmente existe un vínculo con la política que por más que no sea visible, condiciona en determinadas situaciones las decisiones.

3.1.2.1. Ambiente electoral

Cuando el país entra en proceso electoral de cualquier índole, las empresas entran en un proceso que algunas veces se hace muy a las escondidas, sobre todo para las instituciones de educación, que no deberían hacer público sus intereses políticos. Sin embargo, la adherencia a un grupo político o candidato, pasa por el propender por obtener unas garantías en cuanto a algunos procesos si se tiene representación en el Gobierno, más que el aprovechamiento de tipo económico, pues en eso el Ministerio de Educación Nacional y sus diversos órganos, garantizan que los procesos por ejemplo de registros calificados sean transparentes y no estén permeados de decisiones amarradas a intereses particulares. En este sentido, la Corporación ha sido reacia a participar en campañas políticas pero si a través de convenios ha generado auxilios que permitan a los estudiantes de estratos socioeconómicos bajos ingresar a la institución.

Igualmente, las políticas que el Gobierno central emita sobre educación, afectan de forma directa a las instituciones educativas, los proyectos y alcances de los mismos direccionan en cierta forma el futuro de las instituciones educativas. A nivel de educación superior, se mueve mucho interés en cuanto a la reforma a la Ley 30, las posiciones del sector educativo

y del Gobierno, han truncado una reforma que se hace necesaria, pero que desde el punto de vista político (en lo educativo será tocado en el entorno social) ha generado tensiones y protestas más que soluciones en sí que permitan dar una salida clara y acordar los puntos necesarios para darle vía a la reforma.

3.1.2.2. Reforma a la Ley 30

La reforma se expide en el año de 1992, cuando la situación educativa del país era muy diferente y fue muy pertinente en su momento. Transcurridos ya 22 años de su expedición, el contexto global ha cambiado y la educación ha entrado en una dinámica diferente que exige una reforma. Para efectos del análisis, se tocaran los puntos que generan controversia y de una u otra forma afectan la Corporación, como lo son la *Inversión de la empresa privada en las universidades públicas*, *Más dinero para las universidades públicas*, *Creación de universidades con ánimo de lucro* y *Autonomía universitaria*.

- *Inversión de la empresa privada en las universidades públicas:* Para la presidencia de la República, en cabeza de Juan Manuel Santos, la inversión privada en educación pública universitaria permite que estas se vuelvan más competitivas. Para Santos[40], la inversión no implica privatizar las universidades públicas ni aumentar el costo de las matriculas para los estudiantes.

  Sin embargo, esto no es ningún misterio, pues las empresas siempre han estado vinculadas a las universidades a través de convenios que inclusive hacen participe al estado, formalizar este punto genera más una controversia en cuanto a la participación ya en sí de las empresas, teniendo en cuenta la misión de las universidades y que dichas empresas empezarían ya buscar beneficios diferentes a los académicos.

[40] Revista Semana. Reforma a la Ley 30: Por qué si, por qué no. Abril de 2011.

- *Más dinero para las universidades públicas:* La educación pública necesita de mayor inversión del gobierno en educación, como se vio anteriormente, la participación del gasto público en educación sigue siendo muy bajo, con los proyectos de ampliación de cobertura y extensión, las universidades necesitan de más recursos para poder atender la población estudiantil.

- *Creación de Universidades con ánimo de lucro:* Concebir las universidades cuya misión sea el lucro, podría ir en detrimento de la calidad educativa, sin con la actual gestión las universidades deben reinvertir sus utilidades y aun así no les alcanza, el empezar a darles autonomía en este aspecto podría generar a futuro más problemas financieros. Hablando desde la idiosincrasia colombiana, donde se aprovechan hasta de los recursos de la educación para sacar provecho personal, con universidades con ánimo de lucro empezaran a aparecer también diversas proyecciones hacia otras actividades diferentes a la educación.

  Según el gobierno, Brasil recurrió a este modelo que le permitió el aumento de la cobertura. “En 12 años pasaron de 1’800.000 estudiantes a casi 6’000.000, teniendo un 75 por ciento de instituciones con ánimo de lucro”, resaltó el presidente Santos.

  Lo importante es que se creen mecanismos que garanticen la inversión en proyectos que efectivamente mejoren las condiciones de las instituciones, en este aspecto el Ministerio de Educación Nacional, a través del Viceministerio de Educación superior, deberá velar por que los programas y las instituciones efectivamente puedan garantizar su correcto funcionamiento durante la vigencia de los registros.

- *Autonomía universitaria:* Es tal vez el tema que más preocupa al sector. Para el Gobierno el proyecto fortalece el aseguramiento de la calidad, la acreditación y la evaluación de la educación superior. Pero para los rectores, el Ministerio de Educación tendría más poder para vigilar y sancionar, lo que algunos ven como una lesión enorme a la autonomía universitaria.

> “Es peligroso para la democracia que se le entregue tanto poder a un organismo ejecutivo, sin controles por parte de los órganos judiciales. La propuesta le da una fuerte capacidad sancionatoria al Ministerio, pero hay que tener cuidado porque realmente puede llevar a abusos”, afirma el quien fuera rector de la universidad Jorge Tadeo Lozano y presidente de ASCUN, José Fernando Isaza.

3.1.3. Entorno social

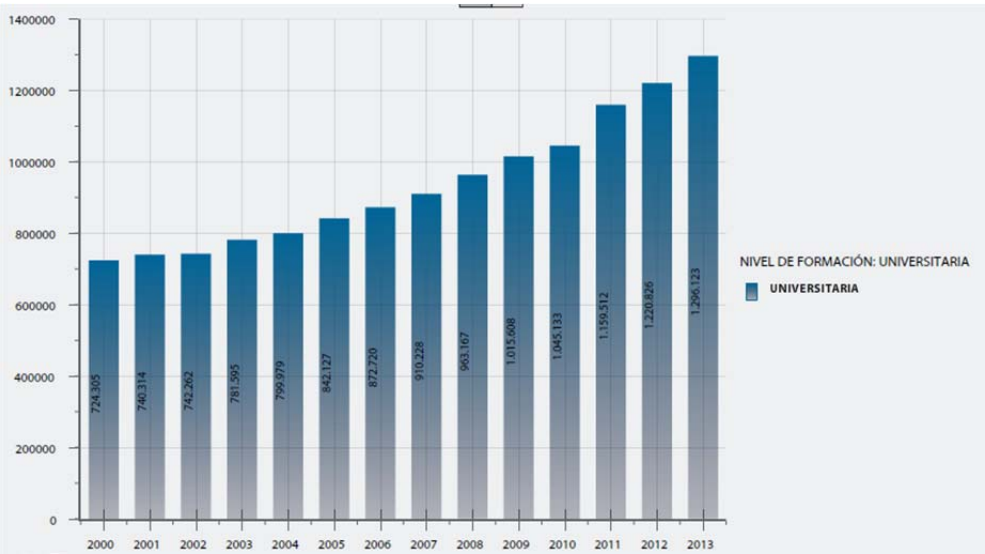
El entorno social contempla las condiciones de vida y de trabajo, el nivel de estudios y nivel de ingresos de la comunidad, donde la empresa u organización se desarrolla. Cada uno de estos factores, influye en la operatividad de la misma, toda vez que se presentan como oportunidades o amenazas, que permiten fortalecer o poner en riesgo el negocio y su operatividad.

3.1.3.1. Educación superior

El mundo empresarial cada día más dinámico sigue demandando profesionales para suplir sus necesidades de personal.

En los últimos años, la tendencia de las personas por acceder a la educación superior ha venido creciendo, sin duda alguna para ser competitivo laboralmente se ha dicho que había que ser profesional, sin embargo es evidente que los grandes cambios y retos empresariales demandan un nivel de formación mayor: posgrados. Y evidentemente, el número de personas que están buscando hacer un posgrado en Colombia va en tendencia creciente, como lo muestra el siguiente gráfico sobre el número de matriculados a nivel de pregrado en Colombia.

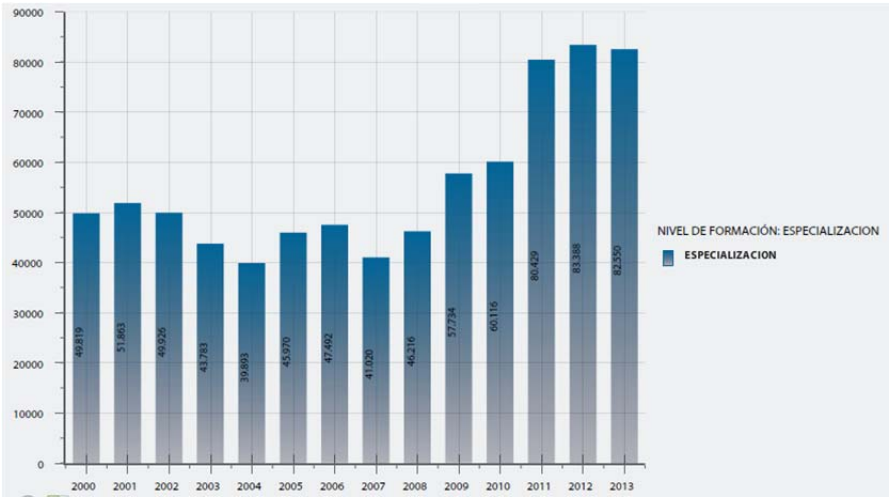
Gráfico No. 9. Número de estudiantes matriculados a nivel de pregrado en Colombia.



Fuente: SNIES. Consultado en Agosto de 2015.

A nivel de especializaciones, se observa que el número de estudiantes matriculados se ha mantenido estable en los últimos años, razón de ello ha sido el cierre de algunos programas o la decisión de la no renovación de registros calificados, sumado a ello, el auge que han tenido de los programas de maestría. El siguiente gráfico muestra cómo ha sido la evolución en cuanto a matriculados se refiere en programas de especialización.

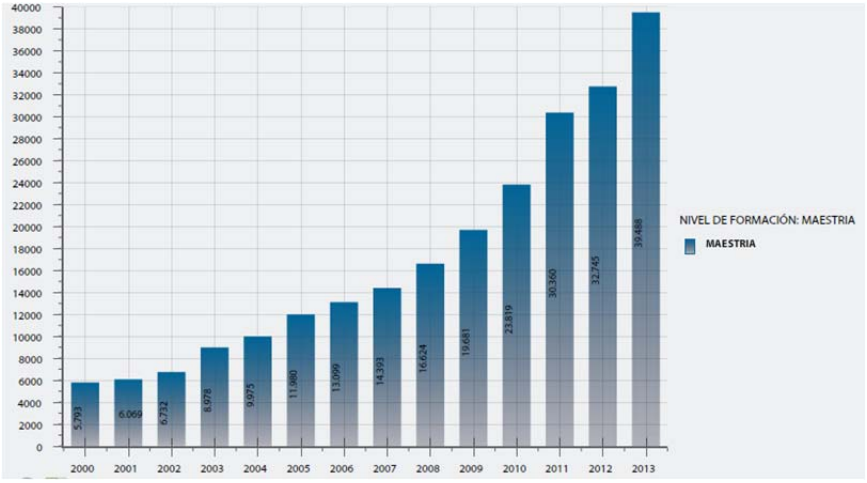
Gráfico No. 10. Número de estudiantes matriculados a nivel de Especialización en Colombia.



Fuente: SNIES. Consultado en Agosto de 2015.

El incremento sostenido de matriculados en los programas de maestría, se sustenta en la necesidad empresarial y personal de ser más competentes en mercados cada vez más competitivos. También se puede considerar la migración de egresados de especializaciones como parte de su proceso de cualificación. Adicionalmente, en el sector educativo, los programas de posgrado como las maestrías son fuente importante puntos para escalafón docente, representado en mejoras salariales. El gráfico siguiente presenta el número de estudiantes a nivel de maestría en Colombia.

Gráfico No. 11. Número de estudiantes matriculados a nivel de Maestría en Colombia.

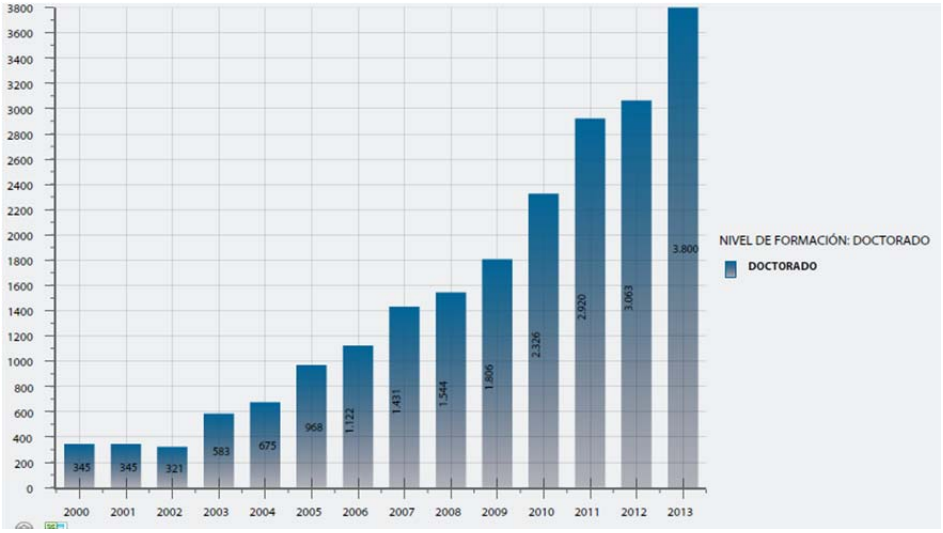


Fuente: SNIES. Consultado en Agosto de 2015.

Ya a nivel doctoral, ha habido un incentivo por parte del estado de impulsar la investigación científica lo que ha permitido el incremento en cuanto al número de estudiantes matriculados, sin embargo, comparado con las cifras de estudiantes matriculados en maestría sigue estando muy por debajo. Esto se debe en gran medida a que en Colombia a los estudios doctorales acceden quienes están vinculados mayoritariamente a la educación superior como parte de una cualificación que actualmente es exigida por las IES. A nivel empresarial, son pocos los casos en los que se vincula un doctor, de acuerdo a Silvia Restrepo, “es cierto que en formación nos falta, pero también hay que considerar

como absorber los doctores. Las empresas no los contratan y en la planta docente de las universidades también hacen falta[41]"

Gráfico No. 12. Número de estudiantes matriculados a nivel de Doctorado en Colombia



Fuente: SNIES. Consultado en Agosto de 2015.

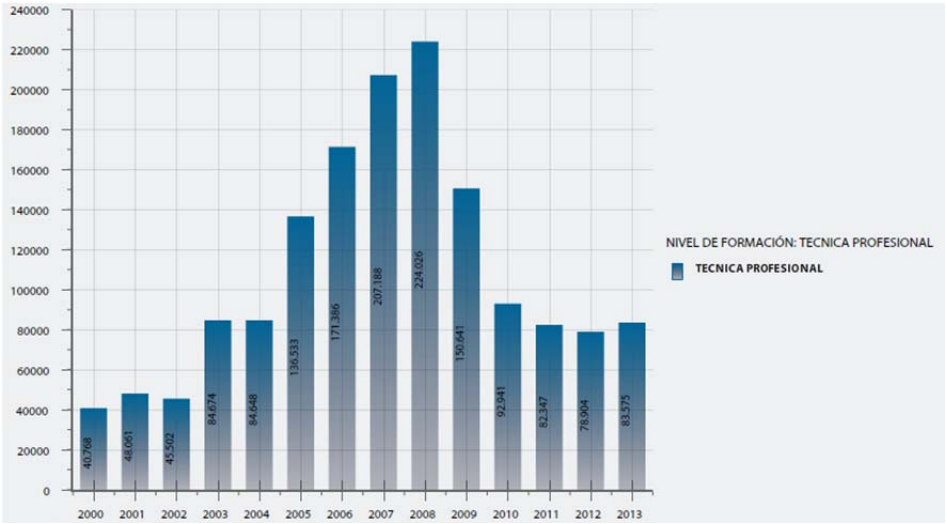
Sin embargo, el primer paso siempre será el pregrado pero para la Corporación CRES es importante empezar también a pensar en un cambio de carácter que le permita a futuro ofertar programas de posgrado, por lo menos especializaciones, aunque esto también ha venido siendo reevaluado siendo las Maestrías las que han tenido un repunte considerable.

Las IES de nivel técnico profesional también han venido incrementando el nivel de estudiantes inscritos, según las estadísticas del Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES, del total de inscritos en pregrado en el año 2012 (1.067.936 estudiantes), el 6% corresponde a nivel técnico profesional (59.808 estudiantes), si bien evidencia que este tipo de instituciones no tienen un participación relativamente alta en el número de inscritos, si se ha convertido en una opción a tener en cuenta para aquellos que

[41] Diario El Espectador del 7 de enero de 2015. Recuperado en http://www.elespectador.com/noticias/educacion/colombia-rezagada-formacion-doctoral-articulo-536716

desean estudiar, a pesar ser tan limitada la oferta de este tipo de instituciones en Santiago de Cali.

Gráfico No. 13. Número de estudiantes inscritos en IES Técnicas Profesionales.



Fuente: SNIES. Consultado en Agosto de 2015.

La Corporación, que actualmente cuenta con dos programas académicos (Hotelería y Turismo y Procesos Administrativos), consciente de la necesidad de ampliar la oferta educativa para el ya creciente mercado, a la fecha ya están en sala CONACES dos programas: procesos administrativos y sistemas y medios virtuales, y están en proceso de construcción tres más. También se debe tener en cuenta, que la educación envuelve un componente socioeconómico muy fuerte, debido a que la ciudad de Santiago de Cali, con su amplia oferta educativa, de alguna forma a sectorizado y casi que estratificado, de manera involuntaria, las instituciones de educación superior. Durante algún tiempo, las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, tuvieron su auge debido precisamente a su orientación a actividades específicas dentro una clasificación laboral. Esto afectó considerablemente la admisión a las carreras técnicas profesionales, pues el segmento de mercado de la formación laboral es predominantemente estratos 1,2 y en algunos casos 3.

La Corporación, enfocó campañas de mercado se enfocó en esos estratos y en cierto modo dio resultado pues la comparación en costos era considerable, a pesar de ser menos costosa que una carrera profesional, comparativamente era más atractiva para dichos estratos, de hecho, a pesar de contar con ayudas y subsidios de la Fundación, los resultados no eran los esperados. Para este año, se modificó la estrategia de mercado para apuntar a estratos 3 y 4 principalmente.

3.1.3.2. Alianzas estratégicas

Para la Corporación ha sido importante en los últimos años establecer convenios que le permitan fortalecer aspectos en los cuales no era tan competitiva o el alcance mismo de la institución no le permitía desarrollar otro tipo de proyectos. Es así como se incorpora a una red educativa con la que se complementa, siendo la Corporación CRES una institución técnica profesional, tiene a su alrededor dos instituciones de educación superior con programas profesionales que permiten a los estudiantes continuar su proceso formativo y culminar con la profesionalización, e igualmente una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano con la que se planea realizar un proceso de articulación educativa.

En esa misma línea, la Corporación estableció convenios de cooperación académica con dos universidades chilenas, con las cuales se empezó a trabajar en Maestrías en Educación en modalidad virtual y con una escuela de negocios española para masters en la misma modalidad. Estos convenios han generado gran aceptación en un mercado diferente al de pregrado pero que han servido para el mejoramiento de la imagen y colaborado para el posicionamiento de marca y dar a conocer un poco más lo que es la Corporación.

Esto abrió la posibilidad a la Corporación de incursionar en nuevos proyectos de índole virtual, a tal punto que existe en este momento un comité establecido para el desarrollo de programas técnicos virtuales, y ya se ha implementado el desarrollo de una plataforma e-learning para el apoyo a los programas presenciales y a los procesos de investigación.

3.1.4. Entorno tecnológico

La Corporación CRES reconoce que debe mejorar su infraestructura de telecomunicaciones, pues el programa académico presentado para la obtención del registro calificado de sistemas y medios virtuales así lo demandaba, sin embargo, este aspecto sigue siendo un punto de inflexión, pues en términos de conectividad la institución sigue presentando falencias, a pesar de haber realizado modificaciones estructurales que permitieran una mejor distribución de redes en la plata física, en cuanto a hardware la inversión fue más bien poca. En cuanto a servidores, se cambiaron en su totalidad por unos más modernos, con el objetivo de dar soporte y apoyo a los proyectos de Virtualización y mejoramiento de los sistemas de información que son obsoletos y no permiten un rápido funcionamiento en áreas tan cruciales como registro y control académico.

En cuanto a investigación y desarrollo, la Corporación apenas generaba semilleros de investigación y participaba de eventos pequeños con proyectos igualmente pequeños, muchos de ellos salidos de trabajos asignados para asignaturas específicas relacionadas con investigación o, en menor proporción, de los trabajos de grado. Con los proyectos de cambio de carácter, a finales del año pasado se empieza ya a conformar un centro de investigación que apenas este año empieza a dar resultados con creación de grupos de investigación y sus respectivas líneas, aunque en desarrollo de proyectos como tal aún falta. Si bien la Corporación está un poco rezagada en investigación, esto se debe a que en las instituciones técnicas profesionales el Ministerio no exige un componente fuerte investigativo más allá de lo formativo, sin embargo, para los Directivos este es considerado un componente distintivito y está apostando en ir más allá.

3.1.5. Entorno global

La educación ha sido permeada de una forma muy fuerte por la globalización, ya no es necesario trasladarse a otros países para cursas estudios de educación superior gracias a los

grandes avances tecnológicos que permiten desarrollar programas académicos a través de plataformas virtuales, muchas de ellas gratuitas, en la internet. El desarrollo de estos ambientes virtuales de aprendizaje ha permito que muchas personas accedan a cursos, diplomados, maestrías y algunos doctorados. Hay que reconocer la inmensa labor que ha desarrollado el SENA siendo el pionero en esta metodología con más de 10 años ofertando cursos gratuitos que han permitido construir conocimientos específicos en diversos campos.

Según el SNIES, actualmente existen 1988 programas a nivel nacional ofrecidos en modalidad virtual, representando un 7% del total de programas registrados en el sistema que abarca principalmente como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 11. Programas académicos en modalidad virtual.

Nivel Académico	**Nivel de Formación**	**Cantidad de Programas**	**% de participación del total de programas**
Pregrado	Técnica Profesional	84	4%
Pregrado	Tecnológica	213	11%
Pregrado	Universitaria	1445	73%
Posgrado	Especialización	197	10%
Posgrado	Maestría	49	2%

Fuente: SNIES. Consultado en Agosto de 2015.

La virtualidad representa una gran oportunidad para la Corporación, pues le permite incursionar en un nuevo mercado y aprovechar aún más los convenios internacionales que tiene con otras instituciones que ofrecen programas en esta modalidad, actualmente, se encuentra en proceso de virtualización y ajuste el programa de Hotelería y Turismo, un programa a qué nivel técnico le permitirá llegar a otras regiones donde la educación presencial aún no ha llegado o es de difícil acceso, si bien por cuestiones geográficas algunas poblaciones están alejadas de las grandes ciudades, y universidades como la Nacional y la Universidad Abierta y a Distancia han permitido el acercamiento a la educación de estas regiones, la educación virtual resulta ser, en ocasiones, más convenientes, pues no contar con una infraestructura vial que permita la movilidad fluida

hacia las ciudades o la cobertura educativa no llegue a esos rincones, la tecnología si ha sabido abrirse camino y generar cobertura, lo que resulta algo contradictorio, pues no cuentan con vías, pero si con la gran autopista de la información. La cobertura y redes en telefonía celular y sus servicios complementarios, han permitido el acceso a la información y por ende a la educación.

El impacto que tiene cada una de estas variables en la Corporación Regional de Educación Superior – CRES es evidente, por eso la importancia de su análisis previo al análisis sectorial, de tal forma que permita comprender el entorno en el cual está inmersa. A manera de resumen se presenta la siguiente tabla.

Tabla No. 12. Matriz resumen de las variables objeto de estudio.

Entorno	Variable	Principales Observaciones
Económico	PIB	Permite comprender el sector en el cual está inmerso la institución y el efecto sus variaciones tiene sobre la oferta académica.
	Desempleo	La tasa de desempleo cobra importancia debido a que afecta considerablemente la deserción estudiantil y condiciona la admisión de nuevos estudiantes.
	Inflación	Si bien es una variable que se debe tener en cuenta para definir los costos educativos, la institución se regula anualmente a través del IPC.
Político	Ambiente Electoral	Afecta en las disposiciones educativas que puedan surgir de estos procesos, sobre todo que la institución no obedece a intereses políticos.
	Reforma Ley 30	Dicha reforma tiene 4 puntos de controversia que afectan directa e indirectamente a la institución: inversión de la empresa privada en las universidades públicas, más dinero para las universidades públicas, creación de universidades con ánimo de lucro y la autonomía universitaria.
Social	Educación Superior	El incremento de estudiantes matriculados en pregrado y posgrado, evidencian la importancia que tiene para el estado impulsar la formación a este nivel. En el pregrado y en particular en los técnicos profesionales, se ha convertido de una opción permite acceder al campo laboral en un menor tiempo.
	Alianzas Estratégicas	Le da posibilidad a la institución a través de nuevos convenios de ampliar su reducida oferta educativa.
Tecnológico	Infraestructura en Telecomunicaciones	Los avances en tecnología son constantes y la institución no puede permitir quedar rezagada, aun sabiendo que dentro de sus proyectos educativos esta la posibilidad de programas de este tipo.

	Investigación y Desarrollo	La participación en eventos de investigación le ha permitido a la institución abrir posibilidades en un campo desconocido debido a su misma naturaleza de técnico profesional, que se limita de la investigación formativa.
Global	Virtualización de la Educación	Los grandes avances en tecnología han marcado una enorme tendencia de educación virtual. El auge en un principio de cursos y diplomados ahora se ha trasladado a la educación formal de nivel superior. La virtualidad representa una oportunidad para la institución pues le permite incursionar en un nuevo mercado y aprovechar más los convenios internacionales con los que cuenta actualmente.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS SECTORIAL

El análisis de competitividad de la Corporación CRES se hará basado en las 5 fuerzas de Michael Porter (2003), el cual es un modelo que describe como dichas fuerzas influyen en la estrategia competitiva de las empresas y que en definitiva determinan en cierto grado al desarrollo a largo plazo de las organizaciones o algún segmento en específico.

Las cinco fuerzas son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenazas de productos/servicios sustitutos, amenazas de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Tabla No. 13. Mapa de Competitividad.

Corporación Regional de Educación Superior – CRES Análisis Competitivo		
Producto/Servicio Educación **Modalidad** Presencial	**Nuevos Competidores** No Aplica	**Características del Mercado** Las técnicas profesionales han ido incrementando la cantidad de estudiantes que ingresan, esto genera una gran oportunidad para fortalecer los programas académicos y brindar educación a más personas.
Principales Proveedores Bibliotecas Digitales Convenios Interinstitucionales Soporte y Mantenimiento a	**Principales Competidores** IES Técnicas Profesionales de Cali: • Intenalco • Salamandra	

redes y conectividad	• Academia de Dibujo Profesional	
Productos/Servicios Sustitutos Programas virtuales, tecnológicos y profesionales. Universidades que ofertan estos programas, instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.	**Principales Clientes** Colegios, Instituciones de educación para el trabajo, empresas, sociedad en general	

Fuente: Elaboración propia

A partir de este mapa, se empezará entonces a describir cómo afecta cada uno de esos componentes al desarrollo competitivo de la Corporación.

3.2.1. Posibles nuevos ingresos, nuevos competidores

Actualmente, la creación de instituciones de educación técnica profesional no evidencia un crecimiento en el largo plazo, de hecho, las cuatro instituciones existentes son las que por muchos años han ofertado este tipo de programas, por lo tanto no hay un efecto en ese sentido que afecte a la Corporación CRES.

Sumado a esto, las disposiciones en cuanto a condiciones mínimas de calidad para la apertura de este tipo de instituciones no son de fácil cumplimiento para proyectos educativos nuevos en este nivel. Esto no quiere decir que no vayan a surgir nuevas instituciones, pero la reglamentación que ha dado el nuevo Decreto 1075 de 2015 condiciona enormemente a aquellos que pretenden ofertar programas técnicos profesionales con el único objetivo de lucrarse en detrimento de la calidad educativa.

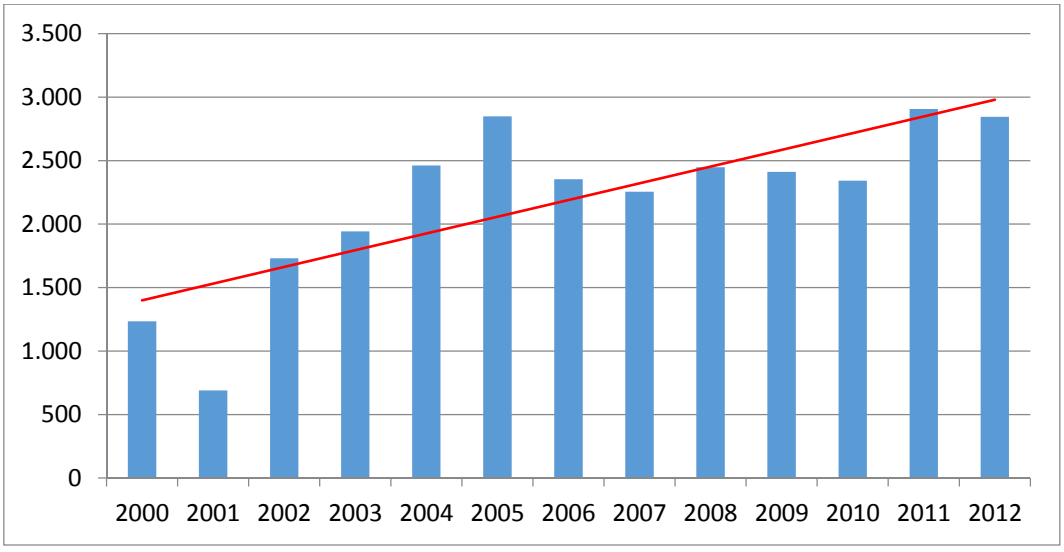
3.2.2. Principales proveedores

Los proveedores de servicios específicos de la Corporación, hacen parte de convenios que se han hecho con grupos empresariales. Su comportamiento obedece más a estrategias de posicionamiento de marca que en sí por precios. Las bibliotecas virtuales por ejemplo, juegan un papel muy importante mejorando ostensiblemente el material de consulta de los estudiantes, el convenio con quienes prestan este servicio se hace de forma anual, por lo que no representa una fuerte amenaza. Los convenios interinstitucionales le brindan la posibilidad a la Corporación de moverse a otros segmentos de mercados, sobre todo en cuanto a educación continua.

3.2.3. Principales competidores

Las cuatro instituciones técnicas profesionales que tiene Santiago de Cali, han tenido una fuerte tendencia al aumento de los estudiantes que pretenden ingresar a alguno de los programas que ofrecen.

Gráfico No. 14. Estudiantes Inscritos IES Técnicas Profesionales en Cali.



Fuente: SNIES. Consultado en Agosto de 2015.

Sin embargo, la competencia es fuerte sobre todo porque las tres instituciones que son competencia abarcan la mayoría de estudiantes inscritos, sin tener en cuenta las instituciones de carácter universitario que ofrecen programas técnicos profesionales, puesto que lo que se pretende, es analizar instituciones mas no programas como tal.

En este sentido, es importante resaltar que geográficamente las 4 instituciones están ubicadas en zonas de alta influencia de la ciudad y sus costos son muy similares, dependiendo del programa. Los factores diferenciadores respecto a la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, se concentra en la amplia oferta académica y en el reconocimiento con el cuentan dichas instituciones, producto se y larga trayectoria y en especial una, que es de carácter oficial. La siguiente tabla resume los principales atributos de las tres instituciones técnicas profesionales de la ciudad de Santiago de Cali.

Tabla No. 14. Resumen IES Técnico Profesional en Santiago de Cali.

Nombre IES	Sector	Programas Vigentes	Acreditación en Alta Calidad
Corporación de Estudios Superiores Salamandra	Privado	2	NO
Fundación Academia de Dibujo Profesional	Privado	9	NO
Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez – INTENALCO	Oficial	10	NO

Fuente: Consultado en Agosto de 2015

3.2.4. Principales clientes

Los clientes de la Corporación son las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, se ha buscado fortalecer convenios con este tipo de instituciones con el objetivo de darles continuidad a aquellos estudiantes que requieren iniciar su educación formal a nivel superior. Teniendo en cuenta que, a pesar de las buenas intenciones del Gobierno al crear este tipo de educación, la realidad es que en lo laboral y en términos generales, la educación para el trabajo solo entró a suplir necesidades en un nivel muy operativo y lastimosamente, la articulación con las universidades no se ha dado de la mejor manera. Para la Corporación sin embargo, es fuente de futuros estudiantes.

Igualmente, los estudiantes que han culminado su bachillerato, siguen siendo clientes principales y es a quienes se apunta en primera instancia en las estrategias de mercadeo, con la realización de visitas a estas instituciones dando a conocer los programas y demás ventajas que obtienes de estudiar en la Corporación, igualmente, se invita a que conozcan la sede y a participar de los eventos que la institución realiza cada semestre.

El sector empresarial sin duda es quien más se beneficia de la educación, actualmente, el sector hotelero y turístico es uno de los que más demanda el programa de Hotelería y Turismo, debido al empirismo de muchos de sus actores, incluso a nivel gerencial. Con varios Hoteles de la ciudad, se han firmado ya convenios para capacitar al personal.

3.2.5. Servicios sustitutos

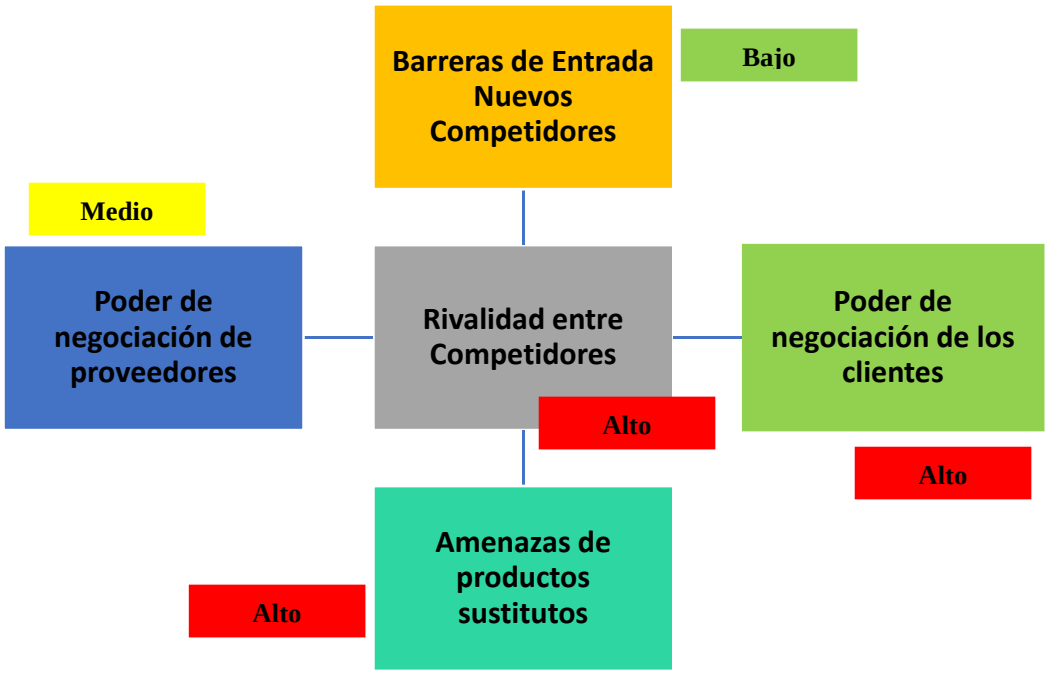
La principal amenaza existente y de difícil control radica en que las Universidades en plena faculta de sus derechos, ofertan programas técnicos profesionales en algunos casos, esto afecta considerablemente por el peso de marca e imagen. Es decir, los posibles estudiantes se inclinan más por una institución universitaria solo por el hecho de decir UNIVERSIDAD, que de por sí denota hasta cierto punto un grado de estatus superior a quien cursa programas en una de ellas. Si bien es cierto que no todas las universidades los ofrecen, aquellas que si lo hacen ganan la batalla por imagen, infraestructura y cobertura.

Los programas virtuales, a medida que vayan incrementándose, serán una gran fuerza que ejerce presión sobre los programas en modalidad presencial y las técnicas profesionales no serán la excepción, por ello la Corporación a está apostándole a este tipo de programas para estar en contexto con el entorno actual educativo.

Tampoco se puede descartar el impacto que ha traído la educación para el trabajo y el desarrollo humano en la ciudad, con programas técnicos laborales por competencias que han aportado significativamente y a bajo costo al desarrollo de habilidades específicas para

así mismo ser aplicadas en labores puntuales. Esto ha generado que aquellas personas que no cuentan con un nivel económico que les permita acceder a educación superior, opten por este tipo de programas. Además, el alto número de instituciones reportadas en el SIET[42] que superan las 200 instituciones, algunas con más de 10 programas ofertados, y su ubicación geográfica, han representado un servicio sustituto a tener en cuenta, que a futuro, los egresados de este tipo de programas pueden convertirse potencialmente en una oportunidad de continuar con su proceso formativo en la educación superior, iniciando, por ejemplo, a un programa técnico profesional.

Gráfico No. 15. Análisis sectorial de la Corporación CRES según las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Adaptado de Porter – cinco fuerzas

La gráfica anterior representa en síntesis las cinco fuerzas de Porter analizadas para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES. Las barreras de entrada o de nuevos competidores es fuerza de nivel bajo, debido que el sector educativo en nivel técnico

[42] Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Ministerio de Educación Nacional. Consultado en Febrero de 2016.

profesional en la ciudad de Santiago de Cali, no representa un atractivo para crear nuevas instituciones, sumado a esto, los criterios establecidos legalmente impiden la aparición de instituciones de baja calidad que no son sostenibles en el tiempo.

Esto genera que la rivalidad entre las cuatro instituciones existentes sea alta debido a la competencia por incorporar nuevos estudiantes a los programas académicos que cada uno oferta, teniendo en cuenta que el segmento del mercado al cual están orientadas son de característica similares, como por ejemplo el estrato socioeconómico.

Para lograr atraer nuevos usuarios, el poder de negociación de proveedores representado en un nivel medio, se ha concentrado en el posicionamiento institucional con el objetivo de dar a conocer los servicios que se tienen, fortaleciéndolos debidamente a través de convenios que den un soporte adicional.

El poder de negociación del cliente o usuario es alto, gracias las estrategias que se plantean para lograr causar la aceptación por parte de los aspirantes, los convenios con instituciones de educación media han ayudado considerablemente; sin embargo, la amenaza de productos sustitutos como lo son los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, comúnmente llamados programas técnicos laborales, representan un impacto alto, debido que el nivel socioeconómico es factor determinándote en algunos casos para la escogencia de programas.

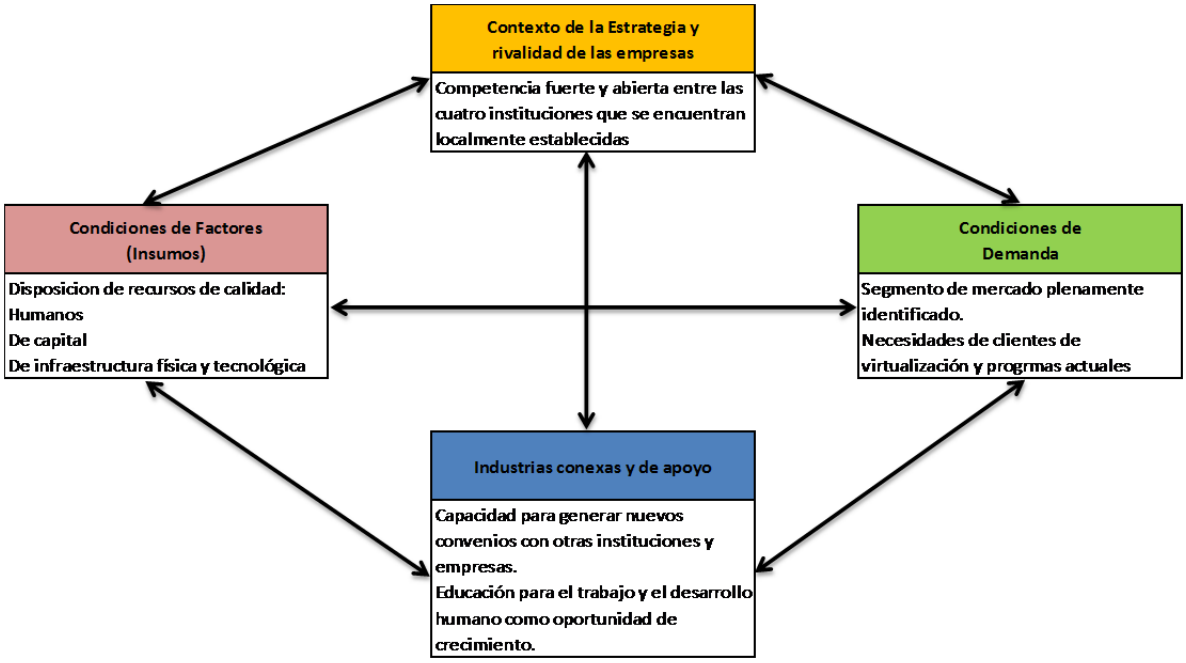
Lo anterior se plasma de forma gráfica a través del diamante de competitividad de Porter (2003), donde cada uno de sus componente tienen unas características especiales y se relacionan entre sí, de tal forma que la actuación de uno va a beneficiar o a afectar a los demás.

Para analizar el diamante competitivo, es importante comprender sus elementos. Las ***condiciones de factores*** representan los recursos necesarios con los que la institución debe disponer, partiendo de tres aspectos. El primero relacionado con la dotación de dichos

factores, donde la competitividad se logra de acuerdo a la mezcla entre ellos y a la eficiencia y efectividad con la cual sean utilizados. Un segundo aspecto a tener en cuenta es la jerarquía de los factores, es decir, que tan generales o especializados son, y si mismo tendrán su grado de importancia. Y el tercer y último elemento es la creación de factores, que son los generan ventaja competitiva de orden superior. Las ***condiciones de la demanda*** que permite observar el comportamiento de la demanda interior de los servicios del sector. Las ***industrias conexas o de apoyo*** que evidencian la presencia o ausencia de sectores proveedores y afines que sean competitivos; y finalmente, el ***contexto de la estrategia y rivalidad de las empresas*** que sirven de base para comprender las condiciones vigentes de cómo ser crean y organizan las instituciones, así como la rivalidad que existe entre ellas.

El siguiente gráfico permite dar una mirada general del panorama competitivo de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, de acuerdo a lo hasta el momento se ha analizado.

Gráfico No. 16. Diamante Competitivo de la Corporación CRES



Fuente: Adaptado de Porter – Diamante Competitivo

De lo anterior, se puede entonces derivar el conjunto de actividades que desempeña la Corporación Regional de Educación Superior internamente para el desarrollo del servicio educativo. Con la cadena de valor de Porter (2003) se puede verificar y analizar las actividades estratégicas que le permitirán a la institución desarrollar su ventaja competitiva.

Gráfico No. 17. Cadena de valor de la CRES



Fuente: Adaptado de Porter – Cadena de Valor.

4. EJERCICIO PROSPECTIVO

En este capítulo se realizará un estudio prospectivo a la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, debido a los procesos estratégicos que actualmente está desarrollando y que generan un impacto muy alto en el futuro de la institución.

Es necesario entonces revisar los aspectos más significativos dentro de esos procesos y con la ayuda de expertos en el tema de la educación superior y las herramientas prospectivas, se pretende encontrar escenarios que permitan visualizar un futuro promisorio.

El proceso prospectivo estratégico que se desarrolla a continuación está constituido por fases o etapas sucesivas que se alimentan y enriquecen mutuamente, las actividades de cada etapa están articuladas e interrelacionadas proporcionándole al mismo proceso, una estructura de carácter dialógico y flexible.

Las primeras fases se orientan a realizar una identificación de los factores de cambio y variables estratégicas, con base en el análisis del contexto interno y externo de la Institución, la siguiente fase se enfoca en el diseño colectivo del futuro y finalmente se aborda la formulación estratégica.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO

Los factores de cambio son aspectos internos o externos que definen el comportamiento actual y potencial de la organización. Su connotación de cambio, es precisamente atribuida porque se refieren a factores que representan fenómenos susceptibles de evolucionar, encontrándose en ellos las fuerzas clave que definirán el futuro de la organización.

Para identificar los factores de cambio se aplicaron las siguientes herramientas de análisis:

4.1.1. Árboles de Competencia de Marc Giget

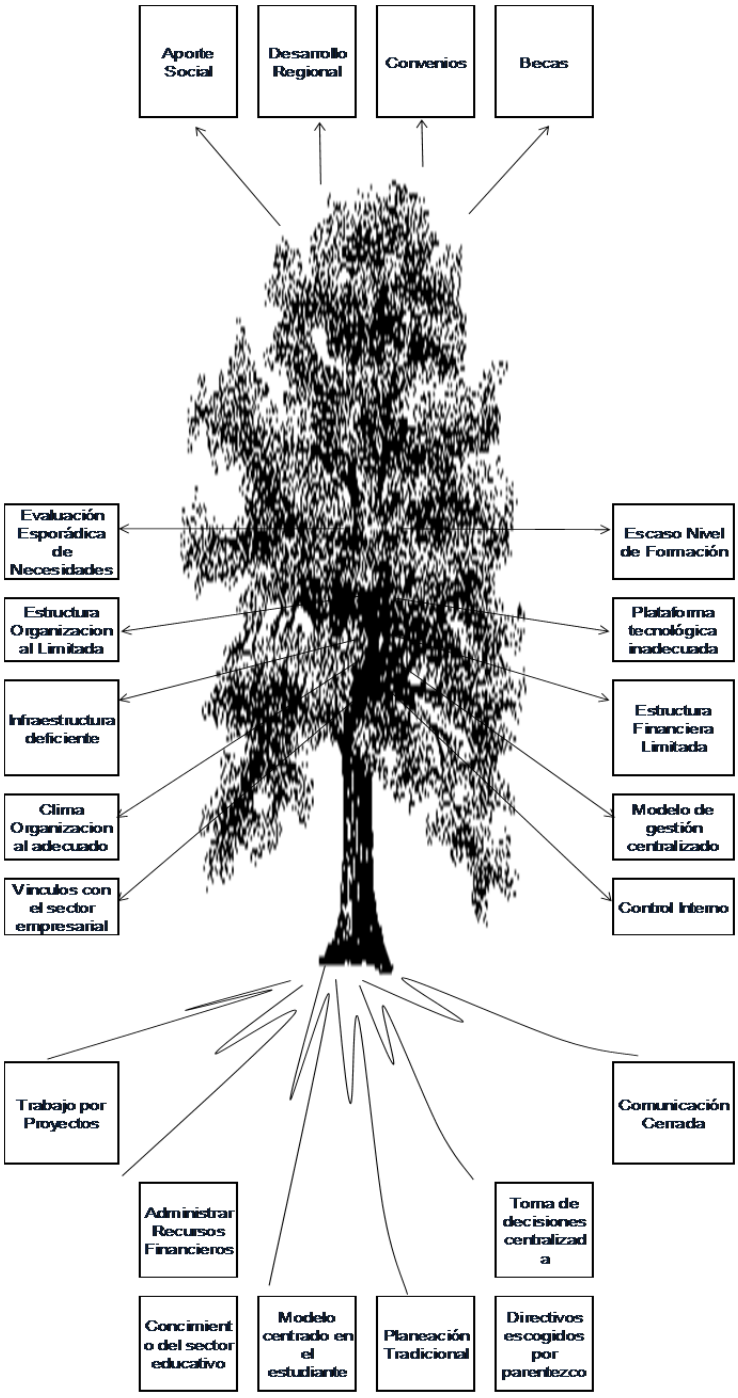
De acuerdo con su creador el médico Marc Giget (1988), los árboles de competencia proporcionan a un grupo de trabajo la posibilidad de tener una visualización colectiva de la realidad de la organización, y en particular permite un trabajo en equipo de profundidad que debe desembocar en la identificación exhaustiva de sus cualidades y capacidades. La metáfora del árbol en esta herramienta significa a través de sus principales componentes lo siguiente:

- Las raíces: representan el “saber hacer” de la organización.
- El tronco: significa las capacidades que posee la organización.
- Las ramas o los frutos: hacen referencia a los productos, servicios, programas y en algunos casos significan los mercados.

Representar la organización a través de los árboles permite visualizarla en el tiempo, observar su dinámica y proyectarla gráficamente en conjunto, desde el conocimiento de lo que se sabe, lo que se ignora, lo que se tiene, lo que se carece, lo que se debe mantener, lo que se debe desarrollar y lo que se debe abandonar.

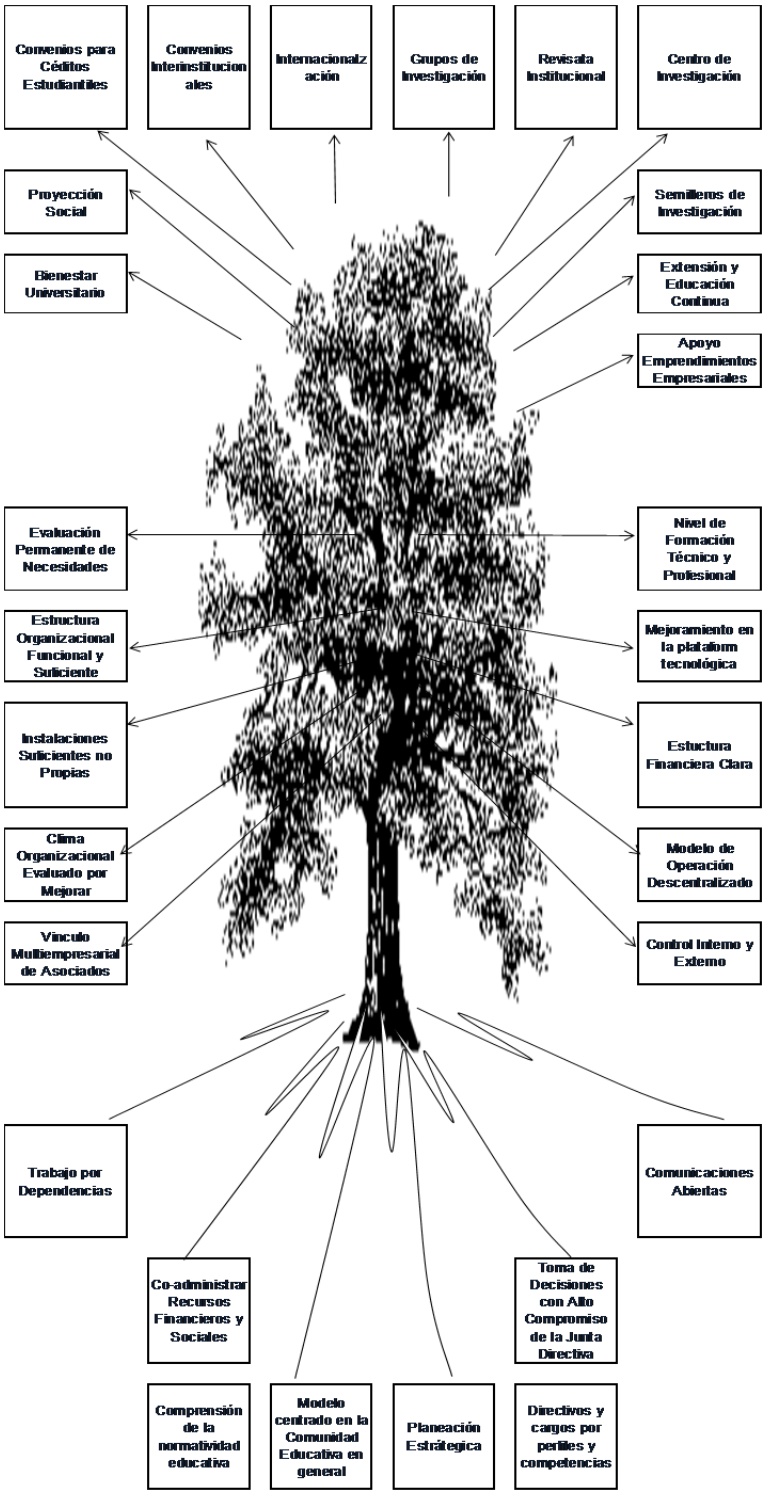
Los resultados de este análisis construido colectivamente para los tres tiempos, pasado, presente y futuro, se presentan en las siguientes figuras:

Gráfico No. 18. Árbol del Pasado de la CRES.



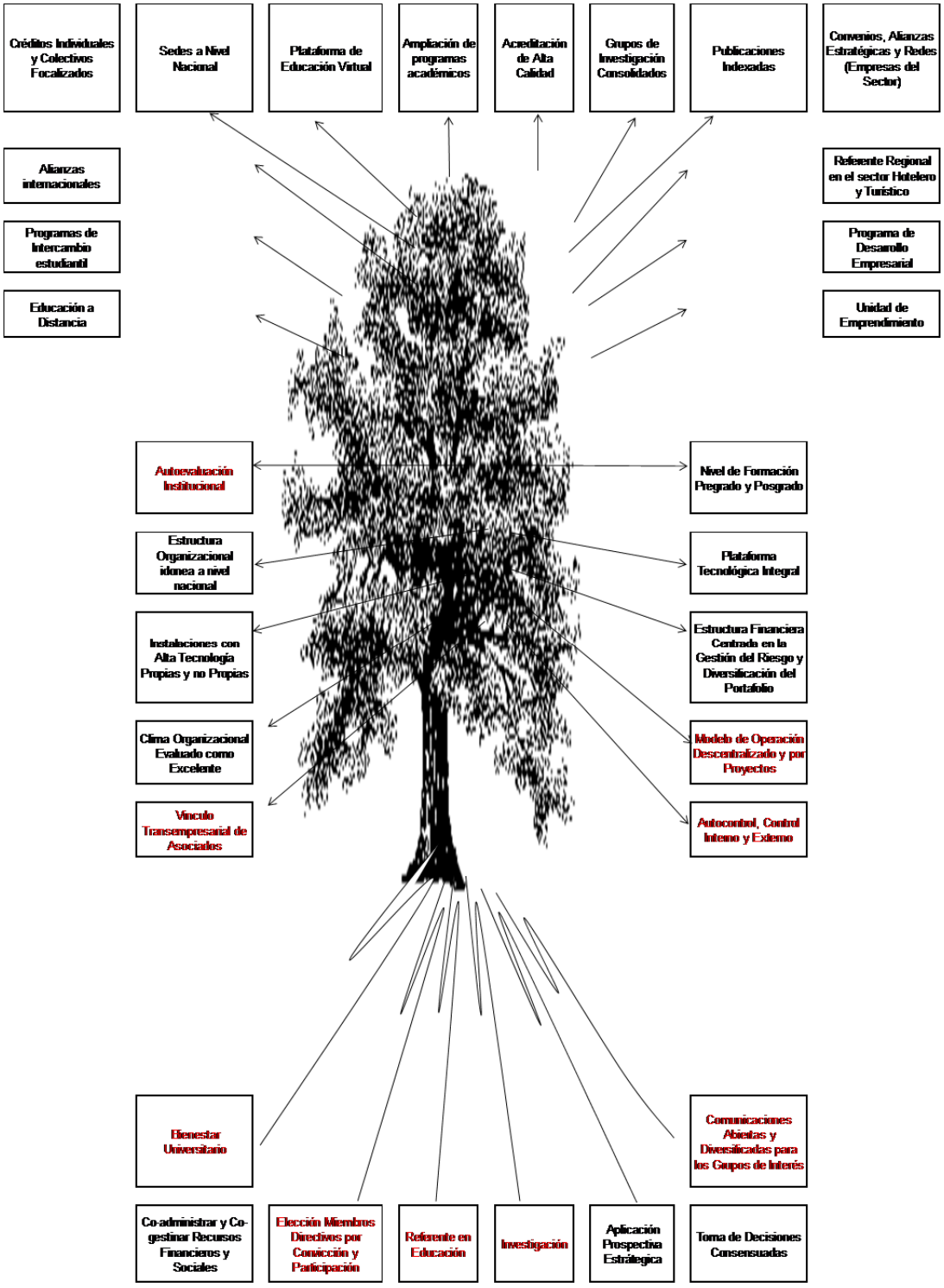
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico No. 19. Árbol del presente de la CRES.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico No. 20. Árbol del futuro de la CRES.



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2. Matriz del cambio

Esta herramienta considerada valiosa dentro del análisis para identificar los factores de cambios, se trabajó en sus tres categorías:

- Cambios presentidos: los cuales hacen referencia a los cambios de los cuales se tiene indicios de su aparición y se puede vislumbrar su ocurrencia.
- Cambios anhelados: son los referidos a los cambios que se desean, a aquellos cambios que vienen añorando.
- Cambios temidos: son aquellos cambios que generan preocupación, que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno, y que por su influencia e impacto la institución se puede ver afectada o disminuida.

Los resultados arrojados por este análisis se presentan en la siguiente matriz:

Tabla No. 15. Matriz del cambio para la CRES.

	Presentidos (Hay indicios de su ocurrencia, se vislumbra su ocurrencia)	**Anhelados** (se desean que ocurran)	**Temidos** (Preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)
MATRIZ DEL CAMBIO	Aprobación reforma Ley 30	Mejoramiento en la condiciones laborales y salariales	Reestrucutación de personal
	Modificación al decreto 1295	Ampliación de la orferta educativa	Visita de inspección y viligancia a las IES
	Cambio en la estructura organizacional	Posicionamiento de la institución	Negación de registros calificados
	Apertura de nuevas sedes	Estabilidad laboral	No ingreso de estudiantes
	Reformas estatutarias	Redefinición institucional	Rotación de personal
	Mejora en infraestructura física y tecnológica	Mayor ingreso de estudiantes	Conflicto Nacional
	Capacitación del personal	Replanteamiento financiero	
	Convenios interinstitucionales	Solidez económica	
	Mejoramiento del Clima Organizacional		
	Identidad Institucional		
	Gestión de Calidad		
	Presentir: intuir, conjeturar	*Anhelar: desear, apetecer*	*Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo*

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3. Identificación de Estereotipos

Los estereotipos son imágenes congeladas en el pasado, incapaces de fluir con las nuevas realidades del presente. Como imágenes nos interesa identificarlas para conocer sus causas

y poder proponer acciones para su manejo cuando éstas se convierten en obstáculos para lograr cambios hacia el futuro. En el siguiente cuadro se ilustra el resultado de este análisis:

Tabla No. 16. Identificación de Estereotipos para la CRES.

Estereotipos	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
1. La CRES no le paga a tiempo a los docentes ni a sus funcionarios.	El docente obtiene sus honorarios por sus servicios mucho tiempo después de haber finalizado su labor. Con los funcionarios se llega a acumular dos meses de atraso.	Por la reiterada ocurrencia de este hecho con todos los docentes, en algunos casos se llega a demorar casi el año. En los funcionarios, se llega incluso al retiro debido a esta problemática.	Manejo financiero inadecuado. Se puede evindenciar que no hay solidez económica.
2. No hay coherencia entre lo planeado y las aciones.	Se generan planes pero al ejecutar acciones se hace todo lo contrario.	Por comentarios de los funcionarios.	Falta de gestión administrativa y planeación detallada estrategicamente.
3. En Recursos Humanos y Tesorería nunca contestan.	Porque cuando se intenta comunicar con alguna de estas dos áreas, no hay respuesta.	Por comentarios de los funcionarios.	Falta de compromiso con la institución.
4. No se socializan los manuales de funciones.	Los funcionarios ejecutan funciones que al parcer no hacen parte de su cargo.	Por comentarios de los funcionarios.	Falta desarrollo de la descripción de los cargos y la socialización del manual de funciones.
5. Esto nunca va a cambiar	Las estategías que se emplean siguen siendo las mismas que para muchos no generan ningún resultado.	Por comentarios de los funcionarios.	No hay participación de los funcionarios en la planeación.
Afirmaciones superficiales y aceptadas sin suficiente análisis			

Fuente: Elaboración Propia.

Los estereotipos identificados en la tabla anterior, muestran un grado de descontento con algunas actividades y comportamientos presentes en la institución, los malestares que esto ha causado, ha perpetuado y arraigado estos imaginarios, no solo para quienes hacen uso del servicio, sino también para quienes están encargados de su prestación. El hecho de que estas situaciones se hayan ido vinculando paulatinamente a la cultura organizacional, ha generado ciertos tipos de respuestas al indagar por estas situaciones particulares, como por ejemplo justificar algunas situaciones con la frase "*aquí siempre ha hecho de esta forma*"

Estos resultados permiten avanzar en el ejercicio, revisando a continuación, a través de otra herramienta, estas situaciones que generan inconvenientes, pero también, donde tienen cabida los aspectos positivos que la institución tiene.

4.1.4. Análisis DOFA

La matriz DOFA es una las herramientas administrativas más utilizada a nivel empresarial gracias que permite realizar un diagnóstico de cuál es el estado actual de la institución. Esta herramienta resulta apropiada para los ejercicios de prospectiva estratégica, porque sirve de ayuda para realizar una primera búsqueda a identificación de los factores de cambio.

Se diseñó entonces un cuestionario de una pregunta abierta en la que se pedía a diferentes actores con roles diferentes al interior de la institución, que mencionaran situaciones positivas o negativas de gran impacto, ver anexo A. La pregunta planteada fue la siguiente:

> *En su concepto, ¿Cuáles son las diez principales situaciones, positivas o negativas, que identifican a la Corporación Regional de Educación Superior – CRES?*

El cuestionario se aplicó a 30 personas, entre estudiantes, docentes y administrativos, quienes respondieron libre y voluntariamente al cuestionamiento planteado.

Las 300 respuestas obtenidas, fueron posteriormente clasificadas como positivas o negativas, algunas fueron propositivas. En el proceso de sistematización, las respuestas fueron agrupadas de acuerdo a su similitud y fueron eliminadas aquellas que se repetían o dentro del contexto significaban lo mismo.

Las variables resultantes se agruparon, en primera instancia, en aquellas que resultaban favorables para la institución, teniendo en cuenta si representaban una fortaleza interna o una oportunidad del entorno nacional y mundial; y en segunda instancia, en aquellas que resultaban desfavorables, como lo son las debilidades internas y las amenazas provenientes del entorno.

Tabla No. 17. Matriz DOFA

ASPECTOS FAVORABLES	
Internos (Fortalezas)	Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)
Personal profesional y capacitado	Redes educativas a nivel nacional e internacional
Proyección de desarrollo y crecimiento institucional	Nuevas necesidades de formación en todos los niveles.
Presencia en otras ciudades	Ampliación de la cobertura a nivel nacional
Conocimiento del sector educativo y sus diferentes modalidades	Creación de programas académicos virtuales en su totalidad
Planeación constante en proyectos específicos	Desarrollo de proyectos con el estado
Convenios Institucionales de apoyo y fortalecimiento	
Vinculos con instituciones del exterior	
Actitud de servicio	
Compromiso del personal	
Identidad Institucional	

ASPECTOS DESFAVORABLES	
Internos (Debilidades)	Del entorno nacional y mundial (Amenazas)
Comunicación no eficaz	Reforma a la Ley 30
Escasos métodos de financiación	Modificaciones al decreto 1295
Pocos programas de impácto y proyección social	Inestabilidad del sector educativo, producto de las reformas y situaciones de cierres de instituciones
Falta de un plan de mercado estratégico	Conflicto armando.
Planeación financiera y administrativa deficiente	Otros del entorno
Atrasos en los pagos de nómina a funcionarios y honorarios a docentes	
Pleanción sin tener en cuenta los actores involucrados y generalizada	
Confiabilidad en el sistema de información	
No hay proyectos de investigación	
Alta rotación de personal	
Condiciones laborales y salariales	
Falta de distribución de cargas laborales	
Centralización de la toma de decisiones	
Desactualización de los reglamentos	

Fuente: Elaboración Propia.

El presentar las variables resultantes a través de esta matriz, posibilita una lectura concreta de la situación de la institución y de evidenciar en parte el porqué de los estereotipos encontrados anteriormente. Variables como comunicación ineficaz, la alta rotación del personal y las condiciones laborales y salariales, dentro de los aspectos desfavorables y debilidades internas, dan razón del arraigo de dichos estereotipos.

4.1.5. Identificación y agrupación de los factores de cambio

Con el análisis realizado por el equipo de expertos en este primer momento del estudio, y apoyándose en las herramientas anteriormente descritas, se logró identificar 32 factores de cambio, los cuales se presentan a continuación:

Tabla No. 18. Factores de cambio identificados

Factores de Cambio	
1. Investigación	18. Bienestar Institucional
2. Enfoque de trabajo	19. Proyección Social
3. Proceso de toma de decisiones	20. Condiciones laborales y salariales
4. Comunicaciones	21. Conflicto Armado Nacional
5. Modelo de gestión	22. Identidad Institucional
6. Gestión de Calidad	23. Formas de financiación
7. Estructura Financiera	24. Rotación de personal
8. Plataforma y herramientas tecnológicas	25. Planeación del mercadeo
9. Clima Organizacional	26. Calidad de la Información
10. Estructura Organizacional	27. Políticas Gubernamentales en Educación
11. Autoevaluación con fines de Acreditación	28. Ley 30
12. Ampliación de oferta académica	29. Actualización Decreto 1295
13. Convenios Interinstitucionales	30. Registro Académico
14. Infraestructura	31. Redefinición Institucional
15. Posicionamiento	32. Innovación
16. Mejoramiento de la imagen	
17. Apertura de sedes y extensiones	

Fuente: Elaboración Propia.

Estos 32 factores de cambio fueron agrupados en factores internos y externos. Los primeros involucran dimensiones de tipo financieras, de gestión, investigación y desarrollo, comercialización y mercadeo, logística y comunicaciones. Los segundos, se desagregan en dos dimensiones, la social y la jurídica.

En las siguientes dos tablas se puede observar dicha agrupación.

Tabla No. 19. Agrupación de Factores Internos.

Dimensiones	Factores	Dimensiones	Factores
Investigación y Desarrollo	Plataforma y herramientas tecnológicas	Gestión	Condiciones Laborales y Salariales
	Investigación		Modelo de Gestión
	Autoevaliación con fines de Acreditación		Clima Organizacional
	Ampliación de la oferta académica		Estructura Organizacional
	Redefinición Institucional		Convenios Interinstitucionales
	Innovación		Identidad Institucional
	Apertura de sedes y extensiones		Rotación de Personal
			Proceso de toma de decisiones
			Enfoque de trabajo
			Gestión de Calidad
Financiera	Estructura Financiera	Logística	Infraestructura
	Formas de Financiación		Registro Académico
Comercialización y Mercadeo	Posicionamiento	Comunicaciones	Comunicaciones
	Mejora de la Imagen		Calidad de la Información
	Planeación del Mercadeo		Proyección Social
	Bienestar Institucional		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 20. Agrupación de Factores Externos.

Dimensiones	Factores	Dimensiones	Factores
Social	Conflicto Nacional	Jurídico	Politicas Gubernamentales en Educación
			Ley 30
			Actualización Decreto 1295

Fuente: Elaboración Propia.

Con los factores previamente identificados y agrupados según sus características, se hace necesario entonces identificar cuáles de ellos resultan de mayor impacto y relevancia para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES.

4.1.6. Selección de factores de cambio más importantes

Para continuar el análisis en este proceso prospectivo, se requirió a partir de este momento iniciar una búsqueda de lo más importante y fundamental para el futuro de la organización. Por esta razón, se utilizó el ábaco de Françoise Regnier como método de consulta al equipo de expertos para seleccionar los factores de cambio más relevantes. La simpleza del método

radica en su forma de votación, mediante un código de colores muy similar al semáforo, con la escala de colores y convenciones como a continuación se especifica:

Muy Importante	Importante	Duda	Poco Importante	Nada Importante	Voto en blanco	Abstención

Para ello, se elaboró un cuestionario, ver anexo B, donde se le indagaba a cada experto sobre de acuerdo a su concepto, debían responder a la interrogante, ¿Cuál es el estado de los siguientes factores en la Corporación Regional de Educación Superior - CRES, actualmente (Hoy) y en el futuro (año 2025)?, de tal forma que los factores fueran evaluados en su totalidad, teniendo en cuenta que fueron identificados y aceptados como relevantes para el estudio. La escala evaluativa suministrada fue la siguiente:

Muy positivo, muy atractivo, muy optimista:	Calificar 5
Positivo, atractivo, optimista:	Calificar 4
Entre positivo y negativo, entre optimista y pesimista:	Calificar 3
Negativo, pesimista, grave:	Calificar 2
Muy negativo, muy pesimista, muy grave:	Calificar 1

El equipo de expertos que participó en esta consulta se presenta a continuación:

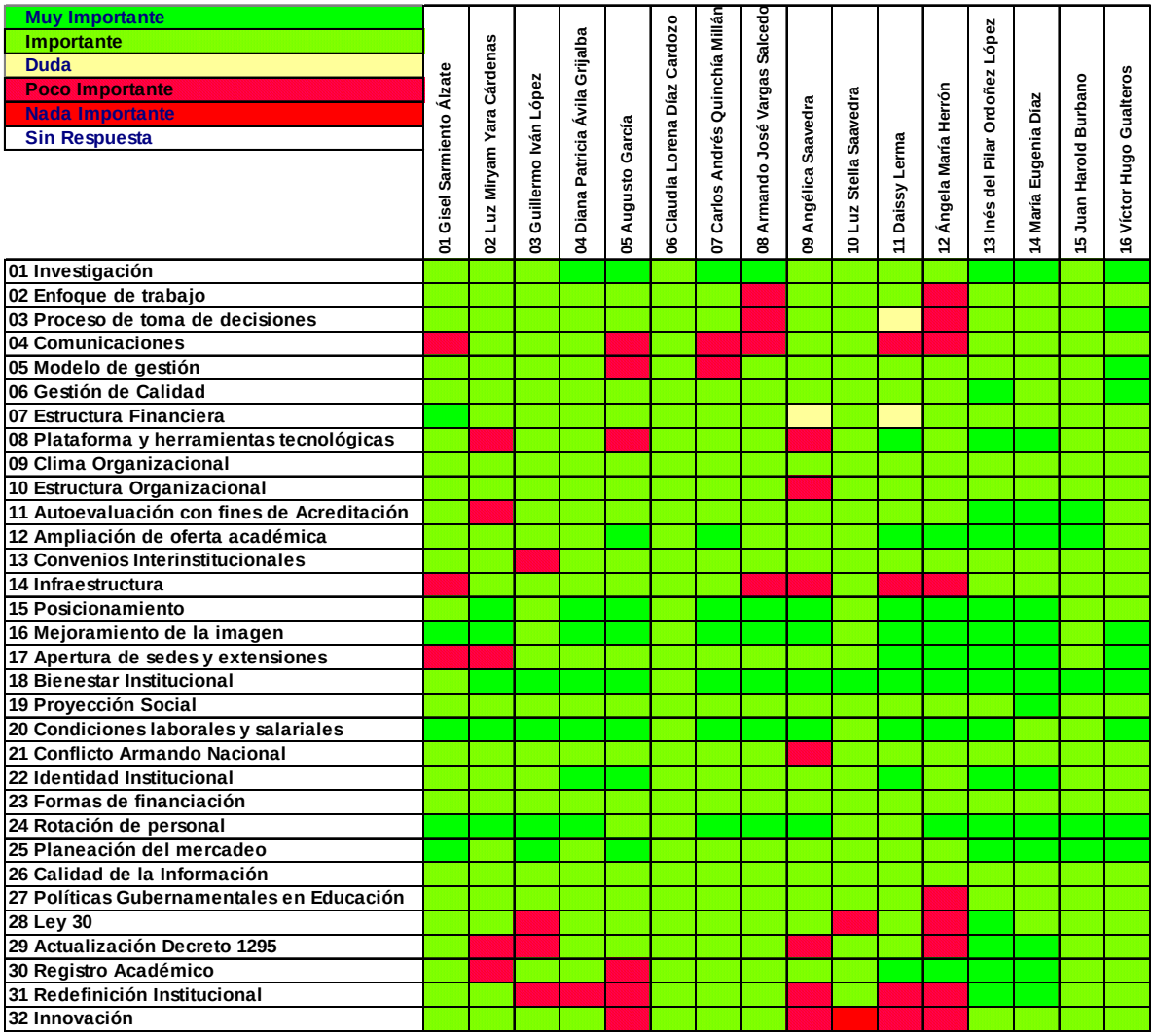
Tabla No. 21. Expertos Participantes.

Nombre de Expertos	Nombre de Expertos
Gisel Sarmiento Álzate	Angélica Saavedra
Luz Miryam Yara Cárdenas	Luz Stella Saavedra
Guillermo Iván López	Daissy Lerma
Diana Patricia Ávila Grijalba	Ángela María Herrón
Augusto García	Inés del Pilar Ordóñez López
Claudia Lorena Díaz Cardozo	María Eugenia Díaz
Carlos Andrés Quinchía Millán	Juan Harold Burbano
Armando José Vargas Salcedo	Víctor Hugo Gualteros

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la consulta encontrados durante el ejercicio, fueron los siguientes:

Gráfico No. 21. Resultados presentado por experto del Ábaco de François Régnier.



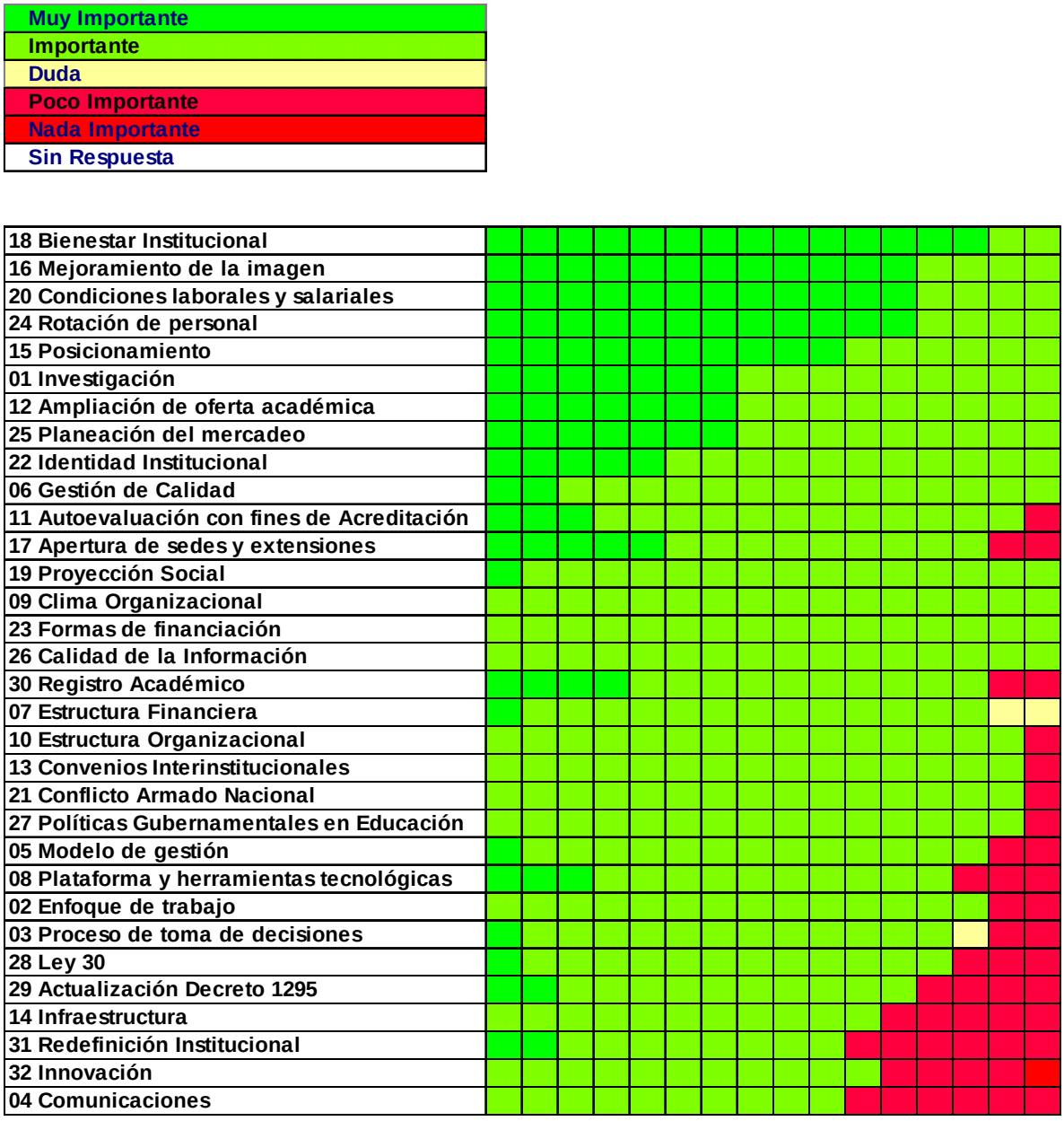
Fuente: Elaboración Propia a través de la herramienta Ábaco de Régnier

Este primer gráfico se pueden observar las apreciaciones de cada uno de los actores, referente a los factores objeto de estudio. Es evidente, que la percepción de cada uno de los actores es común en determinados factores, pero en otros su perspectiva es completamente distinta, producto de la posición o cargo desde el cual se está abordando dicho factor.

Sin embargo, lo realmente potente de la herramienta utilizada, es que prioriza u ordena los factores de acuerdo a las respuesta obtenidas, partiendo de aquellos factores que a nivel general resultan importantes para la institución, y finalizando con aquellos que, de acuerdo

a los expertos indagados, no lo son. A continuación se presenta entonces, dicho ordenamiento:

Gráfico No. 22. Resultados generales priorizados del Ábaco de François Régnier.



Fuente: Elaboración Propia a través de la herramienta Ábaco de Régnier

Al observar los factores ordenados por la herramienta, se logra identificar aspectos de suma importancia para la institución, de acuerdo a las apreciaciones de los expertos. Resalta el Bienestar Institucional, gracias a la ardua labor que ha venido desempeñando en los últimos años, como agente mediador entre la comunidad educativa y la institución, en la búsqueda de resolver o aportar en la solución de las situaciones problema. Las actividades que desarrolla como parte de su programa, han sido abanderadas y resaltan como parte esencial de la vida universitaria. En contra parte, el factor de comunicaciones, que se ubicó en la última fila, no debe ser visto como sin importancia, todo lo contrario, representa para los expertos, un factor que si bien hay que tener en cuenta, no presenta para la institución un tema que haya que solucionar prioritariamente.

De acuerdo a lo anterior y con la reflexión colectiva sobre la imagen obtenida a través del Ábaco de Regnier por parte de los expertos, se concertó seleccionar los siguientes factores de cambio como los más importantes para el futuro de la Corporación Regional de Educación Superior - CRES:

Tabla No. 22. Factores de cambio seleccionados

Factores de cambio	
Bienestar Institucional	Autoevaluación con fines de Acreditación
Mejoramiento de la imagen	Apertura de sedes y extensiones
Condiciones laborales y salariales	Proyección Social
Rotación de personal	Clima Organizacional
Posicionamiento	Formas de financiación
Investigación	Calidad de la Información
Ampliación de oferta académica	Registro Académico
Planeación del mercadeo	Estructura Financiera
Identidad Institucional	Estructura Organizacional
Gestión de Calidad	

Fuente: Elaboración Propia.

Estos factores de cambio seleccionados, han sido ampliados con la siguiente descripción:

- ¿En qué consiste cada factor?
- ¿Qué está sucediendo en la actualidad con el factor?
- ¿Con qué indicadores se puede medir el factor?

Tabla No. 23. Descripción de los Factores de Cambio Seleccionados.

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Bienestar Institucional	Desarrollo de las actividades de bienestar de acuerdo a la normatividad.	Es una de las áreas que mejor desarrolla sus actividades	Evidencias y seguimiento a cada actividad desarrollada.
Mejoramiento de la imagen	Lograr que la imagen de la institución mejore	La Corporación no tiene una buena imagen en la comunidad educativa	Poca aceptación y escasos estudiantes matriculados.
Condiciones laborales y salariales	Mejorar las condiciones laborales y salariales	Las condiciones laborales y salariales no son acordes a los perfiles y los pagos son atrasados.	Contratos y comprobantes de pagos de salarios.
Rotación de personal	Evitar que el personal rote con tanta frecuencia.	Existe una alta rotación de personal.	Número de liquidaciones, cartas de renuncias.
Posicionamiento	Lograr ubicar a a institución como referente regional.	La Corporación no es referente a nivel regional ni local.	Poca aceptación y escasos estudiantes matriculados.
Investigación	Desarrollar procesos de investigación bajo lineamientos de Colciencias.	Se dio inicio a un proceso de conformación de grupos de investigación y un centro de investigación	Documentos de creación, actas.
Ampliación de oferta académica	Desarrollar nuevos programas académicos	La Corporación esta elaborando nuevos programas académicos.	Documentos maestros.
Planeación del mercadeo	Desarrollar una mejor planeación del mercadeo que involucre a todos los actores	La planeación del mercadeo se hace desde la parte directiva, sin tener en cuenta los actores ni las particularidades de cada ciudad.	Escasos estudiantes matriculados, planes desajustados a la realidad.
Identidad Institucional	Que la comunidad educativa sienta y viva la institución.	No se evidencia un sentido de pertinencia	Alta rotación de personal, no se referencia ni promueve a la institución.
Gestión de Calidad	Incorporar la calidad en todos los procesos	Se esta iniciando con un proceso de Gestión de Calidad.	Documentos y actas.
Autoevaluación con fines de Acreditación	Realizar autoveluación bajo lineamientos de acreditación.	Se va a aplicar por primera vez este tipo de autoevaluación.	Documentos y actas.
Apertura de sedes y extensiones	Presentar programas académicos en otras ciudades	Se han presentado programas en otras ciudades.	Registros calificados de aprobación.
Proyección Social	Generar impacto en la comunidad	Es un área que no genera proyetos.	Escasos proyectos de comunidad.
Clima Organizacional	Mantener un Clima Organizacional idoneo.	El clima organizacional es adecuado, pese a la alta rotación de personal.	Estudios de clima.
Formas de financiación	Brindar mas formas de financiación a los estudiantes.	Solo existen dos formas.	Conenios firmados para financiación
Calidad de la Información	Mejorar la gestión documental y de información en general.	Desorden en la manipulación y archivo de la información.	Documentos extraviados o faltantes
Registro Académico	Brindar un mejor sericio en el área de registro académico.	No hay una adecuada atención en esta área, no se lleva adecuadamente los registros académicos.	Quejas por notas faltantes, por mal servicio.
Estructura Financiera	Desarrollar una estructura que permita a la institución manejar de forma mas eficiente sus finanzas.	Todo se maneja desde la principal y no hay centros de costos.	Se maneja una sola cuenta a nivel nacional.
Estructura Organizacional	Estructura organizacional que se ajuste a las necesidades reales y proyectadas.	Se esta modificando la estructura de acuerdo a la necesidad.	Documentos y actas.

Fuente: Elaboración Propia.

En campo educativo, se reconocen tres funciones sustantivas que son la investigación, la docencia y la proyección social, sin embargo, la institución en su Proyecto Educativo Institucional, menciona una cuarta que es el Bienestar Institucional.

Los factores anteriormente descritos, representan para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES el punto de partida para re encausar el camino que los lleve de nuevo a un estado deseado, cumpliendo con las funciones sustantivas que ella misma se ha planteado para dar cumplimiento a su misión y desarrollar su visión. Se pueden observar entre los factores seleccionados algunos que se adhieren a dichas funciones y otras que dan un soporte de tipo administrativo, sin el cual la institución no podría funcionar. La siguiente tabla muestra la forma en el cada factor afecta positiva o negativamente, las funciones sustantivas de la institución.

Tabla No. 24. Impacto de los factores en las funciones sustantivas de la CRES

Factor	Funciones Sustantivas				Administrativo
	Investigación	Docencia	Proyección Social	Bienestar Institucional	
Bienestar Institucional		x	x	x	x
Mejoramiento de la imagen			x	x	x
Condiciones laborales y salariales		x		x	x
Rotación de personal		x		x	x
Posicionamiento					x
Investigación	x	x	x		
Ampliación de oferta académica	x				x
Planeación del mercadeo	x		x		x
Identidad Institucional			x		x
Gestión de Calidad	x	x	x	x	x
Autoevaluación con fines de Acreditación	x	x	x	x	x
Apertura de sedes y extensiones	x	x	x	x	
Proyección Social			x		
Clima Organizacional				x	x
Formas de financiación				x	x
Calidad de la Información					x
Registro Académico	x	x			
Estructura Financiera					x
Estructura Organizacional					x

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los factores seleccionados resultan de gran importancia para la institución, y la tabla muestra como cada uno de ellos afecta una o varias de las funciones sustantivas, lo que los hace cruciales de atender.

4.2. SELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS

Las variables estratégicas seleccionadas, o columna vertebral del diseño del futuro, son aquellas variables que se consideran fundamentales para el éxito o fracaso de una organización, en esa medida son "clave" porque determinan y determinarán el desempeño futuro de la institución.

Se consideran pocas y vitales, con el fin de facilitar su monitoria y control. Es el caso que se presenta para determinar el bienestar de un ser humano, el cual se puede diagnosticar con muy pocos signos denominados vitales: su presión arterial, su frecuencia respiratoria, su ritmo cardíaco y su temperatura. Sí alguno presenta síntomas de alarma para el médico, éste podrá orientar su revisión hasta encontrar las causas que originan la disfunción.

Estas variables fueron seleccionadas por medio de la técnica del análisis estructural[43]. En esta técnica cada factor es medido por dos conceptos, motricidad y dependencia. La motricidad es el impacto que un factor ejerce sobre los demás, la dependencia corresponde al impacto que los diferentes factores ejercen sobre uno en particular.

La relación entre las variables se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales (aquellas que se pueden dar en el futuro), como se indica en la siguiente convención:

0: Sin influencia

[43] La Prospective. Recuperado de http://es.laprospective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas---versi%C3%B3n-en-la-nube/9-Micmac.html

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencial

Las calificaciones dadas en consenso por los expertos a cada una de las relaciones directas entre las variables se presentan en la siguiente matriz:

Gráfico No. 23. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables.

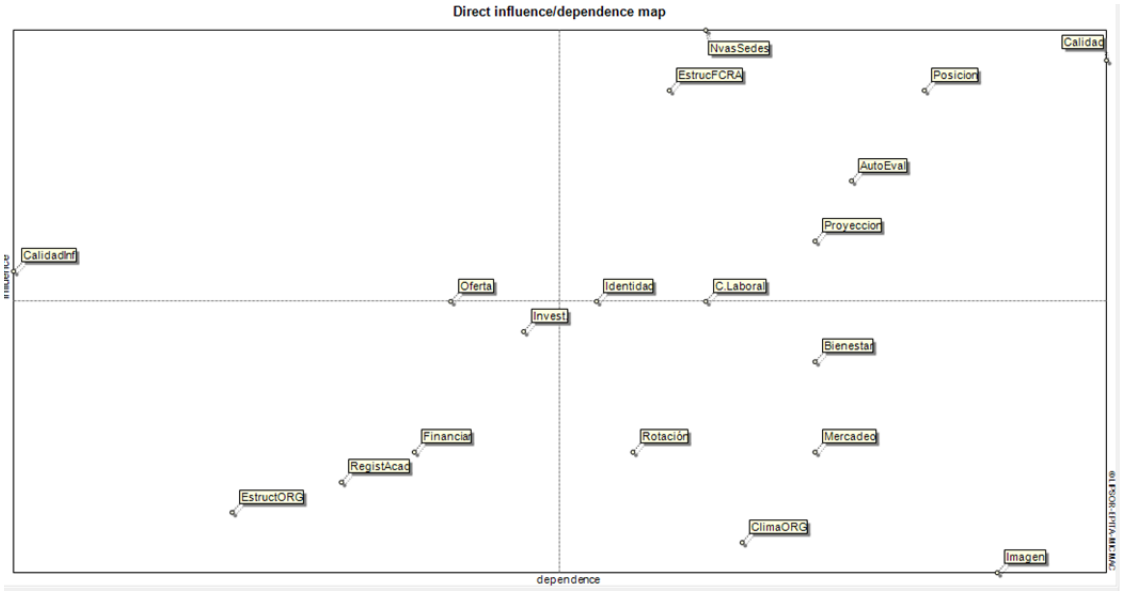
	1 : Bienestar	2 : Imagen	3 : C.Laboral	4 : Rotación	5 : Posicion	6 : Invest.	7 : Oferta	8 : Mercadeo	9 : Identidad	10 : Calidad	11 : AutoEval	12 : NvasSedes	13 : Proyeccion	14 : ClimaORG	15 : Financiar	16 : CalidadInf	17 : RegistAcad	18 : EstrucFCRA	19 : EstructORG
1 : Bienestar	0	3	1	3	2	1	0	2	3	3	3	3	3	3	2	1	P	0	0
2 : Imagen	1	0	2	1	3	2	P	3	3	3	1	2	2	1	2	0	0	0	0
3 : C.Laboral	3	3	0	3	3	2	2	1	2	3	2	P	2	3	1	1	1	1	1
4 : Rotación	3	3	3	0	3	1	1	1	P	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2
5 : Posicion	2	3	2	2	0	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3
6 : Invest.	1	3	2	1	3	0	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2
7 : Oferta	1	2	2	2	2	2	0	3	2	3	2	2	3	2	1	1	3	1	1
8 : Mercadeo	1	2	1	0	1	2	3	0	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2
9 : Identidad	3	3	3	3	3	2	2	1	0	3	2	2	2	2	1	0	1	1	1
10 : Calidad	3	3	2	2	3	3	3	3	2	0	3	2	2	2	2	1	2	3	3
11 : AutoEval	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2
12 : NvasSedes	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	0	3	2	2	1	3	3	3
13 : Proyeccion	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	0	2	1	1	2	0	0
14 : ClimaORG	3	2	2	3	2	1	0	2	3	P	2	2	2	0	1	1	2	0	0
15 : Financiar	3	2	2	1	2	0	0	3	1	2	2	3	3	1	0	1	1	2	1
16 : CalidadInf	2	2	2	2	2	2	2	2	0	3	3	2	2	2	3	0	3	1	1
17 : RegistAcad	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	0	0	0
18 : EstrucFCRA	3	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	3	3	2	2	1	0	0	0
19 : EstructORG	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

A partir de esta información, la herramienta arroja un plano y una gráfica que permitirá analizar el tipo de influencias / dependencias directas y como las variables se comportan y ubican espacialmente.

Gráfico No. 24. Plano de influencias / dependencias directas.



Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

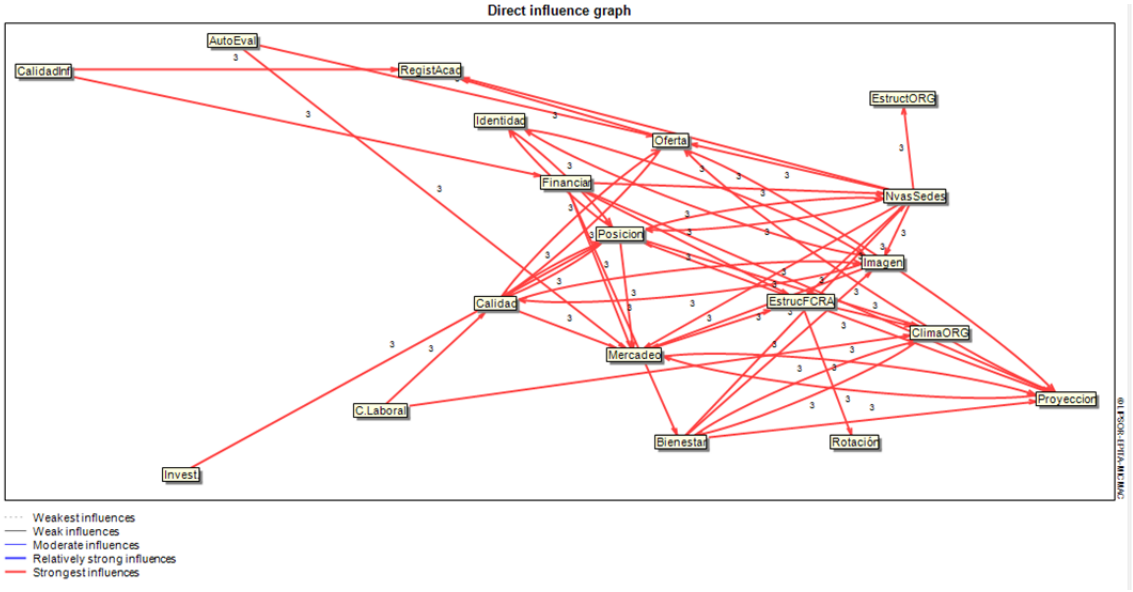
El plano anterior nos muestra en la parte superior derecha las variables que tienen una gran dependencia pero a su vez gran motricidad. Las variables ubicadas en dicho sector generan un gran impacto en las demás, es decir, al lograr una intervención adecuada en ellas se logra afectar igualmente las demás. A esta zona se le denomina como variables de enlace.

Las variables que resaltan en el plano son las de estructura financiera (EstrucFCRA) proyección social (proyección), autoevaluación con fines de acreditación (AutoEval), posicionamiento (Posición), gestión de la calidad (Calidad) y apertura de nuevas sedes y extensiones (NvasSedes).

La variable condiciones laborales (C.Laboral) se ubica entre la zona de variables resultantes (parte inferior derecha del plano) y la zona de variables de enlace, sin embargo, tiene una gran dependencia de la variable estructura financiera (EstrucFCRA)

En el gráfico de influencias se puede observar mejor el comportamiento de las variables.

Gráfico No. 25. Gráfico de influencias / dependencias directas.

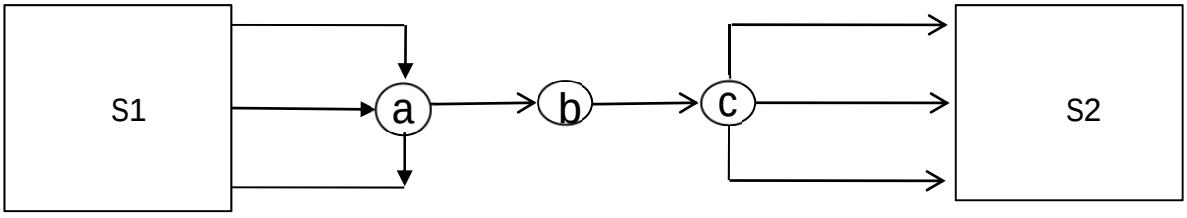


Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC. Nivel de alisamiento al 10%

El gráfico muestra como la variable estructura financiera (EstrucFCRA) es influencia por otras variables, pero a su vez influye directamente sobre otras, ubicándola en la parte interior central del nudo siendo una variable que sin duda se debe tener en cuenta.

En el análisis realizado hasta el momento sólo se han considerado las relaciones directas entre las variables, pero sabemos que también existen relaciones indirectas entre ellos como nos lo muestra la siguiente figura:

Gráfico No. 26. Esquema de una relación indirecta.



Fuente: De la anticipación a la acción de Michel Godet.[44]

[44] Michel Godet, De la anticipación a la acción, México, D.F., Ediciones Alfaomega, 1995, p.85.

En la gráfica podemos ver en términos de relaciones directas lo siguiente:

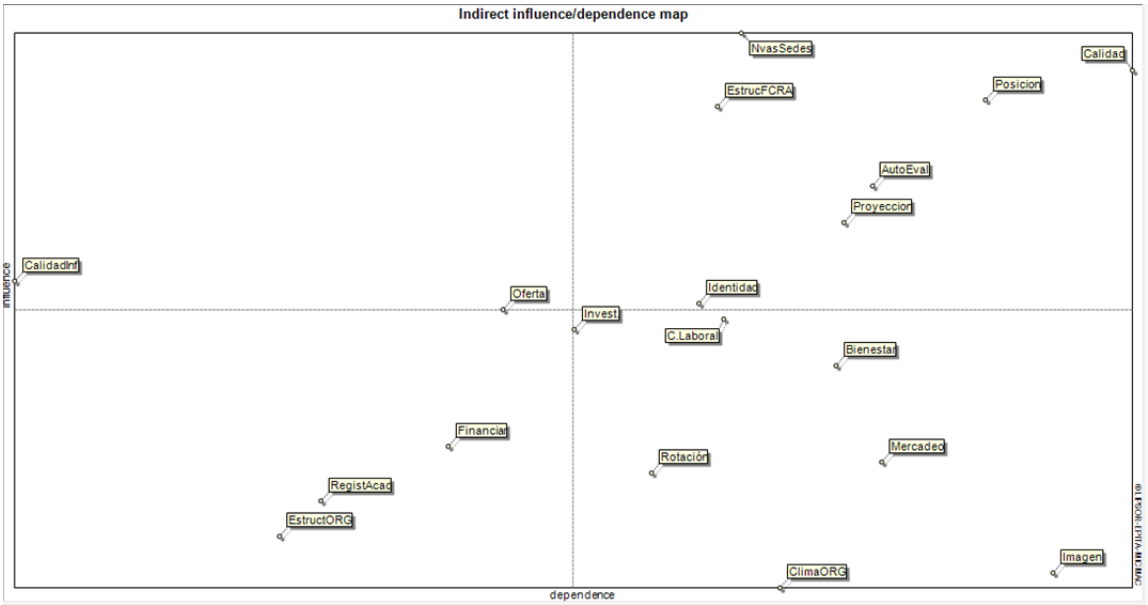
a es fuertemente dependiente del subsistema S1
c domina el subsistema S2

Si solo haríamos un análisis en términos de relaciones directas nos llevaría a negar la variable b, la cual representa el elemento esencial de la estructura del sistema puesto que es el punto de paso relacional entre los dos subsistemas S1 y S2.

Por esta razón se hace necesario utilizar el software libre denominado MICMAC, del laboratorio LIPSOR de Michel Godet, el cual además de manejar estas relaciones directas también incluye y calcula las relaciones indirectas.

En relación con lo anterior, a continuación se presenta el plano y la gráfica de influencias / dependencias indirectas:

Gráfico No. 27. Plano de influencias / dependencias indirectas.

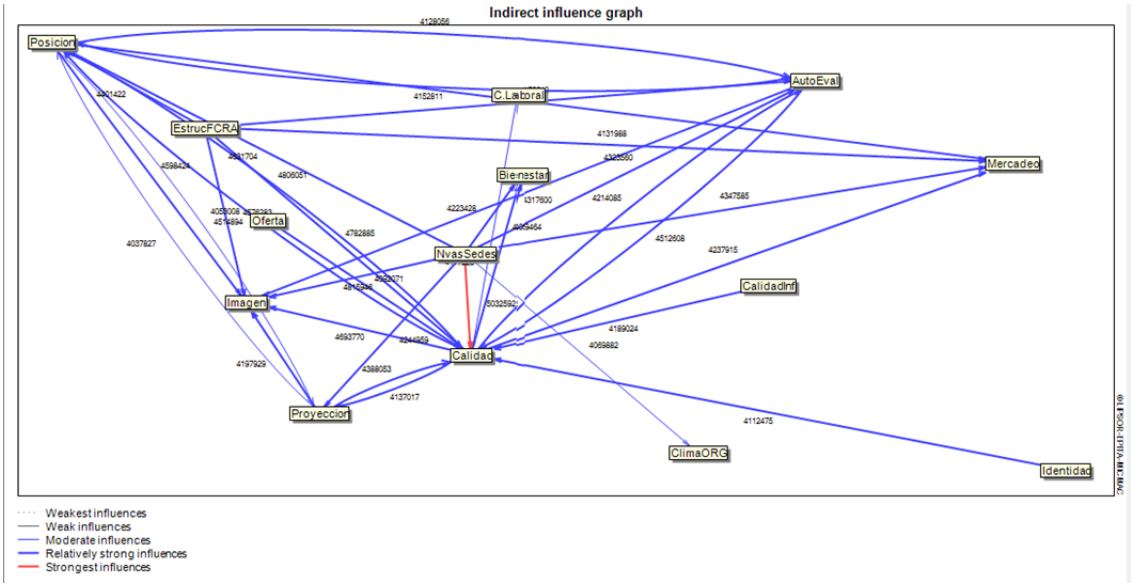


Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Al analizar el plano de influencias indirectas, se observa que las variables que se ubicaron en la zona de variables de enlace continúan siendo las mismas, pero es importante resaltar algunos movimiento interesantes, como por ejemplo la variable de investigación (invest) que en el plano de influencia directa se ubicaba en las variables de pelotón, en el plano de influencia indirecta se desplaza hacia la zona de variables resultantes. Así mismo, la variable identidad institucional (Identidad) que en el plano de influencia directa estaba en la zona de variables resultantes, ahora se desplaza hacia la zona de variables de enlace, siendo estos los movimientos más representativos.

Para observar de mejor manera estos comportamientos, se presenta el gráfico de influencia indirecta.

Gráfico No. 28. Gráfico de influencias / dependencias indirectas.



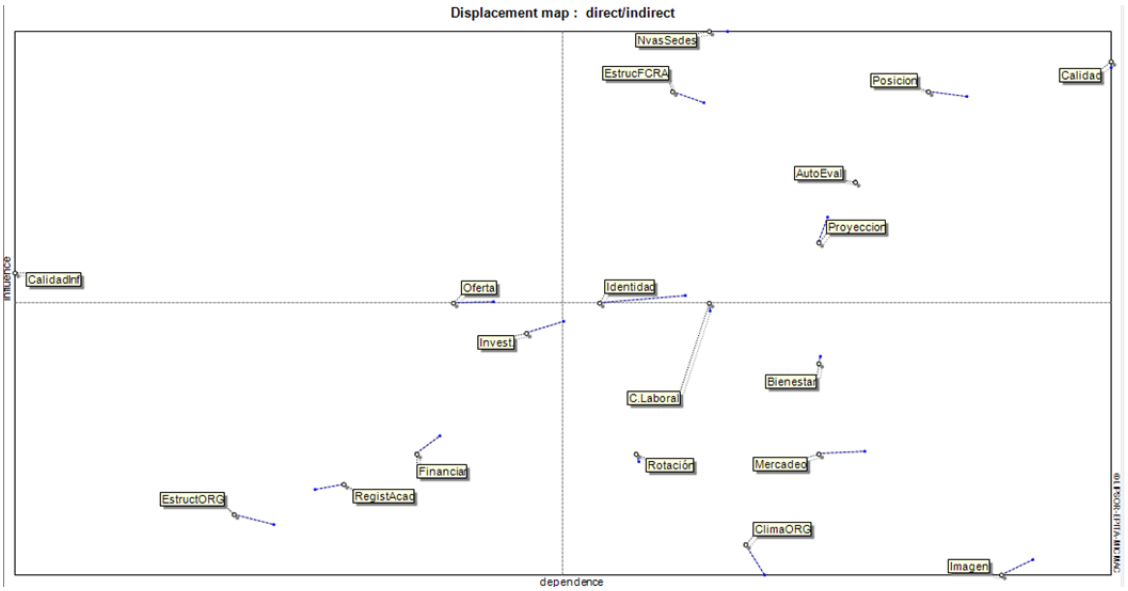
Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC. Nivel de alisamiento al 10%

Se observar en el gráfico como la variables gestión de calidad (Calidad) es la variable que mayor influencia indirecta recibe, resaltando sobre todo que la variable de apertura de nuevas sedes y extensiones (NvasSedes) influye fuertemente sobre esta variable, y es evidente que la gestión de la calidad tendría un fuerte impacto para garantizar que las

nuevas sedes y extensiones continúen operando bajo los mismo principios y normas que tiene la institución en su sede central.

Una vez presentado los planos de relaciones directas e indirectas de las variables, es necesario observar los desplazamientos de las variables, razón por la cual, a continuación se presenta el plano de los desplazamientos de los planos anteriormente mencionados.

Gráfico No. 29. Plano de desplazamientos relaciones directas y relaciones indirectas.

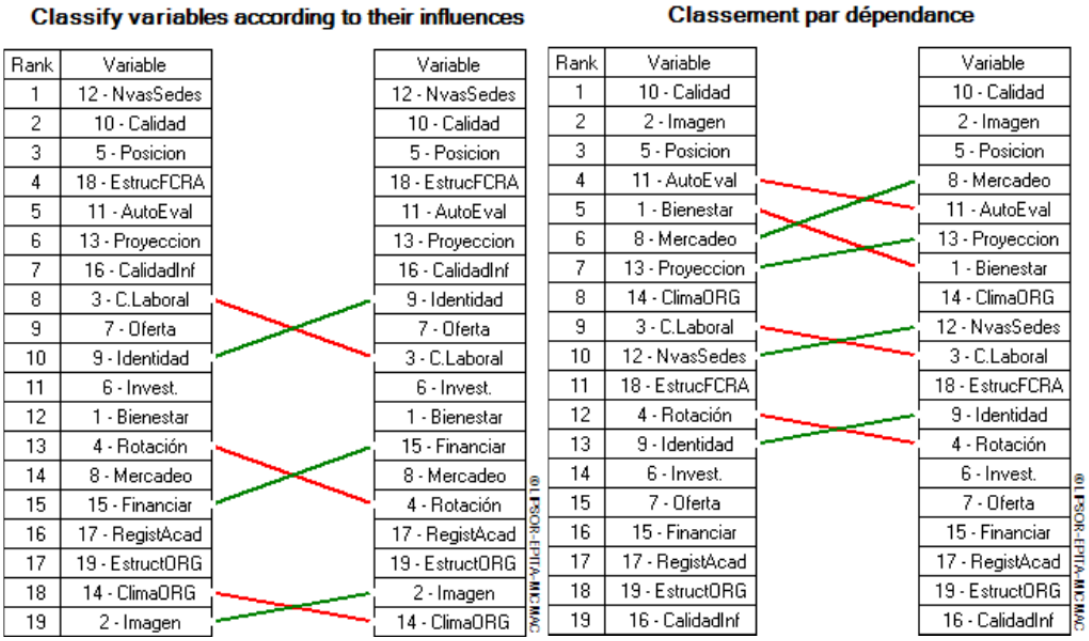


Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

El plano anterior evidencia los desplazamientos mencionados anteriormente, resaltando el movimiento que tuvo la variable investigación (Invest) que paso a la zona de variables resultantes, y la variable identidad institucional (Identidad) que pasó a la zona de variables de enlace, siendo estos los desplazamientos más significativos.

Los desplazamientos de las variables en cuanto a su influencia como a su dependencia, de manera independiente se puede observar en las siguientes figuras:

Gráfico No. 30. Desplazamiento de las variables de acuerdo a su influencia y dependencia.



Rank	Variable
1	12 - NvasSedes
2	10 - Calidad
3	5 - Posicion
4	18 - EstrucFCRA
5	11 - AutoEval
6	13 - Proyeccion
7	16 - CalidadInf
8	3 - C.Laboral
9	7 - Oferta
10	9 - Identidad
11	6 - Invest.
12	1 - Bienestar
13	4 - Rotación
14	8 - Mercadeo
15	15 - Financiar
16	17 - RegistAcad
17	19 - EstructORG
18	14 - ClimaORG
19	2 - Imagen

Variable
12 - NvasSedes
10 - Calidad
5 - Posicion
18 - EstrucFCRA
11 - AutoEval
13 - Proyeccion
16 - CalidadInf
9 - Identidad
7 - Oferta
3 - C.Laboral
6 - Invest.
1 - Bienestar
15 - Financiar
8 - Mercadeo
4 - Rotación
17 - RegistAcad
19 - EstructORG
2 - Imagen
14 - ClimaORG

Rank	Variable
1	10 - Calidad
2	2 - Imagen
3	5 - Posicion
4	11 - AutoEval
5	1 - Bienestar
6	8 - Mercadeo
7	13 - Proyeccion
8	14 - ClimaORG
9	3 - C.Laboral
10	12 - NvasSedes
11	18 - EstrucFCRA
12	4 - Rotación
13	9 - Identidad
14	6 - Invest.
15	7 - Oferta
16	15 - Financiar
17	17 - RegistAcad
18	19 - EstructORG
19	16 - CalidadInf

Variable
10 - Calidad
2 - Imagen
5 - Posicion
8 - Mercadeo
11 - AutoEval
13 - Proyeccion
1 - Bienestar
14 - ClimaORG
12 - NvasSedes
3 - C.Laboral
18 - EstrucFCRA
9 - Identidad
4 - Rotación
6 - Invest.
7 - Oferta
15 - Financiar
17 - RegistAcad
19 - EstructORG
16 - CalidadInf

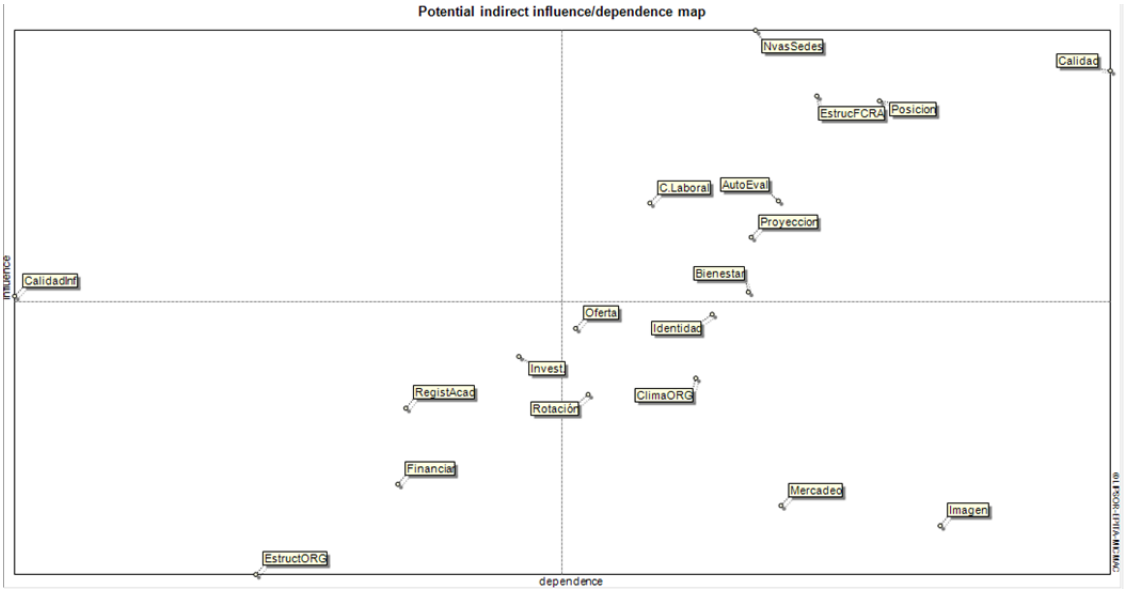
Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Sobre el plano de influencia/dependencia indirecta se identificaron las variables más influyentes y más dependientes, correspondiendo éstas a las variables clave por su efecto de variabilidad sobre el sistema.

Para complementar el análisis, la herramienta utilizada permite observar también la influencia que tendrían aquellas variables potenciales que al ser activadas causarían un impacto importe sobre el sistema. Para efectos de este ejercicio se revisaran las influencias potenciales indirectas, debido a que en ellas se puede detallar como se relacionan todas las variables más allá de una relación directa.

A continuación se presenta en primera instancia el plano de influencias ponteciales indirectas, y posteriormente el gráfico.

Gráfico No. 31. Plano de influencias potenciales indirectas.

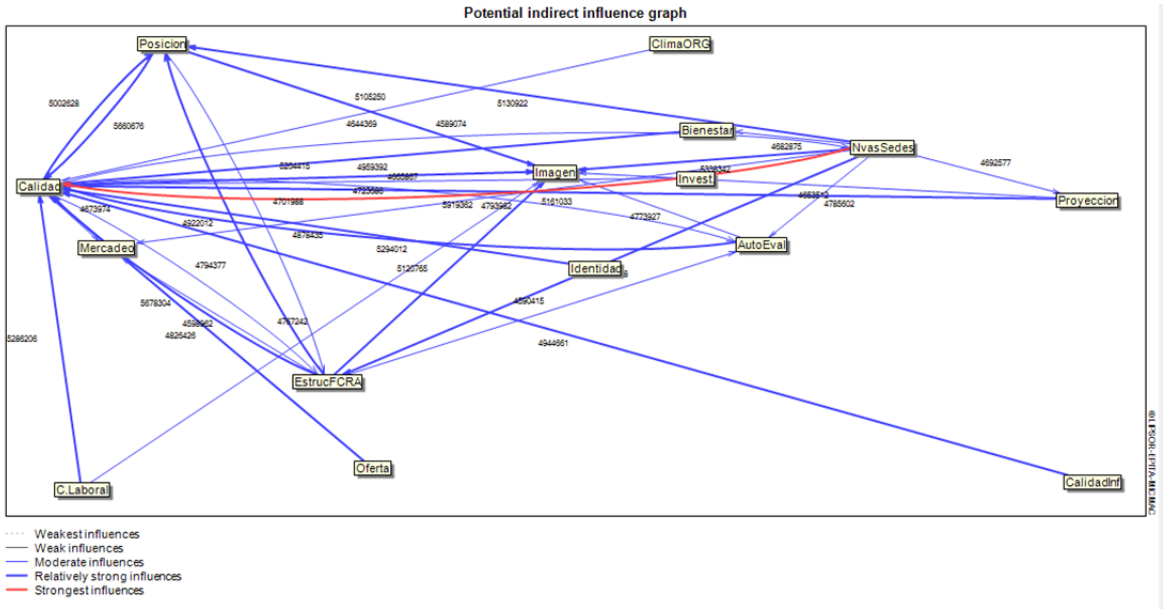


Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Al observar el plano, resaltan las variables condiciones labores (C.Laboral) y bienestar institucional (Bienestar) que se posicionan en la zona de variables de enlace, teniendo en cuenta el impacto positivo que tienen los programas de bienestar en la institución, y sumado a eso, que las condiciones labores potencialmente deben ser tenidas en cuenta para el desarrollo de las otras variables de enlace.

En el gráfico, se puede observar como las dos variables anteriormente mencionadas, ejercen una influencia considerable sobre la variable gestión de calidad (Calidad), que en los análisis de influencia directa e indirecta previos, se ha mostrado como una variable muy de enlace muy importante, que es influencia e influencia el conjunto de variables. La variable condiciones laborales (C.Laboral) tiene un impacto considerable sobre la variable mejoramiento de la imagen (Imagen), debido a que en este aspecto la institución tiene una imagen débil producto de sus retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales con el personal administrativo y docente. A continuación se presenta el gráfico para su observación.

Gráfico No. 32. Gráfico de influencia potencial indirecta.



Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC. Nivel de alisamiento al 10%

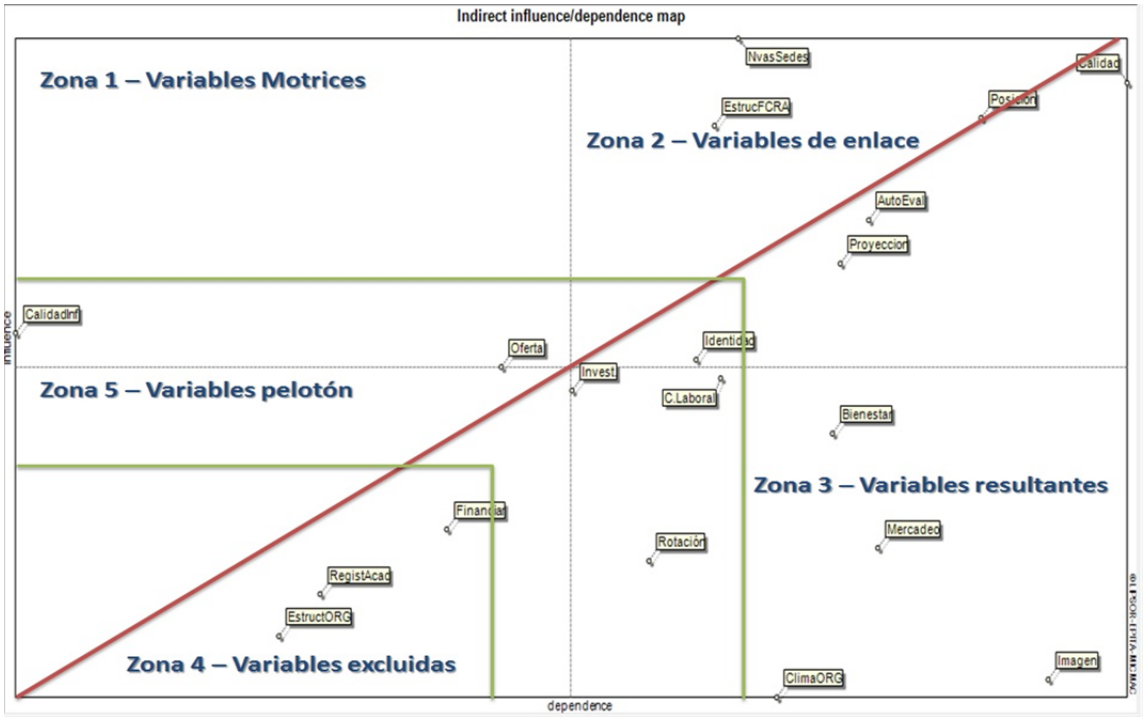
Una vez analizado los planos y gráficos anteriores, es indispensable analizar entonces aquellas variables que por su influencia y dependencia se ubican en la zona de variables de enlace.

Aquellas variables que presentaron calificaciones más altas de motricidad y las de dependencia que fueron precisadas como más gobernables por la empresa se denominaron “variables estratégicas”, las cuales en su orden son:

1. Gestión Calidad.
2. Posicionamiento.
3. Estructura Financiera.
4. Apertura de sedes y extensiones.
5. Autoevaluación con fines de acreditación.
6. Proyección Social.

Su escogencia se debe a la ubicación en el plano que se muestra a continuación.

Gráfico No. 33. Plano de ubicación espacial de las variables.



Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

Cada una de las cinco (5) zonas demarcadas en el plano se deben entender como a continuación se especifica:

Tabla No. 25. Tipología de Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia.

Zona	Variables	Descripciòn
1	Variables Motrices	Variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema.
2	Variables de Enlace	Variables a la vez muy motrices y muy dependientes. Son las variables de enlace inestables por naturaleza. En efecto, cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto "boomerang" sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial. Son a priori **variables claves retos del sistema.**
3	Variables Resultantes	Variables poco motrices y muy dependientes, son las variables resultantes, cuya evolución se explica por las variables de los secctores 1 y 2
4	Variables Excluidas	Variables poco motrices y poco dependientes (próximas al origen). Estas variables constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos; no son determinantes de cara al futuro. Así pues, sin mayores escrúpulos pueden ser excluidas del estudio.
5	Variables del Pelotón	Variables medianamente motrices y/o dependientes. Nada se puede decir de estas variables a priori.

Fuente: Elaboración propia a partir de Michel Godet (1995)

4.3. DISEÑO DE ESCENARIOS CON HORIZONTE AL AÑO 2025.

La prospectiva estratégica nos dice que las "variables estratégicas" pueden evolucionar al futuro dependiendo solamente de las voluntades y capacidades que posean los actores sociales para construir el futuro.

La prospectiva estratégica también invita a reflexionar sobre el futuro considerando las siguientes premisas[45]:

- El futuro no está escrito, está por construir.
- El futuro es la razón de ser del presente.
- La anticipación es necesaria para iluminar la acción presente.
- Pasar de la anticipación a la acción requiere de la apropiación intelectual y afectiva de los proyectos de futuro.

Considerando lo anterior, se han formulado las siguientes hipótesis de futuro y se han diseñado los siguientes escenarios posibles para la Corporación Regional de Educación Superior - CRES en un horizonte de futuro al año 2025.

4.3.1. Formulación de las hipótesis de futuro.

Las hipótesis se pueden definir como manifestaciones de las variables en el horizonte de futuro que se esté analizando, en este caso particular al año 2025. Es fundamental que las hipótesis sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables, para lo cual deben cumplir las siguientes tres (3) condiciones:

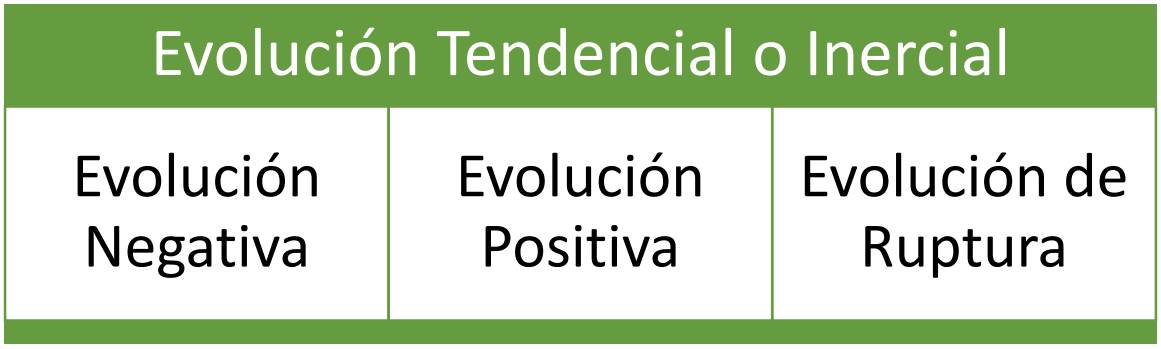
1. Conjeturales: quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen.

[45] Michel Godet. De la Anticipación a la Acción. México D.F. Ediciones Alfaomega, 1995, p. 1-4.

2. Posibles: indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse como acto en el futuro, por lo tanto pertenecen al campo de lo realizable.
3. Alternas: significa que en principio deben ser excluyentes o al menos permitir que sean priorizadas.

Para formular las hipótesis de futuro de cada variable, se debe tener en cuenta que su evolución puede darse dentro de las cuatro (4) siguientes posibilidades:

Gráfico No. 34. Evolución de las variables estratégicas



Fuente: Documentos de Clase, Curso Previsión y Pensamiento Estratégico, Universidad del Valle, 2014

Considerando lo anterior, en este estudio se han formulado las siguientes hipótesis de futuro para el conjunto de las respectivas variables estratégicas seleccionadas anteriormente:

Tabla No. 26. Hipótesis de futuro

Pregunta: ¿Cuál es la CRES que se quiere para el futuro?	
ANÁLISIS	H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy
	H2 = Hipótesis con características positivas
	H3 = Hipótesis con características negativas
	H4 = Hipótesis con características de ruptura

	HIPÓTESIS u opciones	
Variable 1 Gestión de Calidad	H1	Desarrollo de los procesos de acuerdo a las condiciones elementales y legales.
	H2	Desarrollo de un programa de Gestión de Calidad.
	H3	Poco seguimiento a los procesos de gestión de calidad.
	H4	Desarrollo de una dirección de Gestión de Calidad que lidere el proceso en toda la institución.

	HIPÓTESIS u opciones	
Variable 2 Posicionamiento	H1	Estrategias orientadas al mercadeo en general.
	H2	Desarrollo de un plan de mercadeo estratégico con fines claramente identificados.
	H3	El posicionamiento de la institución no es visto como un objetivo estratégico.
	H4	Afinar los objetivos estratégicos organizacionales en función del posicionamiento de la institución.

	HIPÓTESIS u opciones	
Variable 3 Estructura Financiera	H1	Continuar con la estructura financiera actual.
	H2	Desarrollar una estructura financiera que le permita a la institución solventar sus necesidades y le dé capacidad de inversión.
	H3	Se entra en una crisis económica debido a la falta de una estructura financiera que soporte las actividades propias de la institución.
	H4	Diversificación de alternativas de inversión de la mano con la estratégica de posicionamiento de la institución.

	HIPÓTESIS u opciones	
Variable 4 Apertura de sedes y extensiones	H1	Continuar con la apertura de sedes y extensiones en el país.
	H2	Apertura de sedes de acuerdo a un estudio de factibilidad.
	H3	Se presenta un cambio radical en la normatividad existente.
	H4	Generar un plan de apertura que contemple incluso varias alternativas.

	HIPÓTESIS u opciones	
Variable 5 Autoevaluación con fines de Acreditación	H1	Realizar la autoevaluación por cumplir con la norma.
	H2	Desarrollar un programa de autoevaluación.
	H3	No generar programas de autoevaluación que midan eficientemente los aspectos relevantes.
	H4	Consolidar una oficina de autoevaluación y calidad académica con fines de acreditación.

	HIPÓTESIS u opciones	
Variable 6 Proyección Social	H1	Programas escasos de proyección social.
	H2	Desarrollo de programas de alto impacto en la comunidad educativa.
	H3	No asignación de un porcentaje del presupuesto para el desarrollo de estas actividades.
	H4	Establecer un plan de posicionamiento escalonado donde se definan etapas y acciones.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Validación de Hipótesis – Método Delphi Simple

La finalidad de la encuesta Delphi es realizar una consulta a los expertos sobre el tema en estudio, es una técnica utilizada mediante entrevistas en profundidad y semi estructurada o

encuestas. Los expertos analizan la problemática y proponen posibles soluciones desde muy diversos aspectos según su especialidad.

En este caso particular, se aplicó un cuestionario (ver anexo C) para validar las variables estratégicas o "clave" seleccionadas, y para validar las hipótesis de futuro que desde éstas se formularon. Para ello, el grupo de expertos que permitieron validar dichos escenarios, fueron los siguientes:

Tabla No. 27. Descripción expertos para la validación de escenarios

Nombre	Cargo	Área
Pablo Francisco López	Rector	Administrativa
Inés del Pilar Ordoñez López	Vicerrectora Académica	Académica
María Eugenia Díaz	Directora de Acreditación y Calidad	Autoevaluación y Calidad
Juan Harold Burbano	Director de Planeación	Administrativa
Víctor Hugo Gualteros	Director de Bienestar Universitario	Bienestar Institucional

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las encuestas arrojaron los siguientes resultados.

Tabla No. 28. Resultados Validación de Hipótesis

Pregunta: ¿Cuál es la CRES queremos para el futuro?			ESCENARIOS					
			Tendencial	Optimista	Catastrófico	De Rupturas	Alterno	Apuesta
ANÁLISIS MORFOLÓGICO		H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy						
		H2 = Hipótesis con características positivas						
		H3 = Hipótesis con características negativas						
		H4 = Hipótesis con características de ruptura						
Variable 1 Gestión de Calidad	H1	Desarrollo de los procesos de acuerdo a las condiciones elementales y legales.	X				X	
	H2	Desarrollo de un programa de Gestión de Calidad.		X				X
	H3	Poco seguimiento a los procesos de gestión de calidad.			X			
	H4	Desarrollo de una dirección de Gestión de Calidad que lidere el proceso en toda la institución.				X		
Variable 2 Posicionamiento	H1	Estrategias orientadas al mercadeo en general.	X					X
	H2	Desarrollo de un plan de mercadeo estratégico con fines claramente identificados.		X				
	H3	El posicionamiento de la institución no es visto como un			X		X	

		objetivo estratégico.						
	H4	Afinar los objetivos estratégicos organizacionales en función del posicionamiento de la institución.				X		
Variable 3 Estructura Financiera	H1	Continuar con la estructura financiera actual.	X				X	
	H2	Desarrollar una estructura financiera que le permita a la institución solventar sus necesidades y le dé capacidad de inversión.		X				X
	H3	Se entra en una crisis económica debido a la falta de una estructura financiera que soporte las actividades propias de la institución.			X			
	H4	Diversificación de alternativas de inversión de la mano con la estratégica de posicionamiento de la institución.				X		
Variable 4 Apertura de sedes y extensiones	H1	Continuar con la apertura de sedes y extensiones en el país.	X					
	H2	Apertura de sedes de acuerdo a un estudio de factibilidad.		X				
	H3	Se presenta un cambio radical en la normatividad existente.			X		X	
	H4	Generar un plan de apertura que contemple incluso varias alternativas.				X		X
Variable 5 Autoevaluación con fines de Acreditación	H1	Realizar la autoevaluación por cumplir con la norma.	X				X	
	H2	Desarrollar un programa de autoevaluación.		X				X
	H3	No generar programas de autoevaluación que midan eficientemente los aspectos relevantes.			X			
	H4	Consolidad una oficina de autoevaluación y calidad académica con fines de acreditación.				X		
Variable 6 Proyección Social	H1	Programas escasos de proyección social.	X				X	
	H2	Desarrollo de programas de alto impacto en la comunidad educativa.		X				X
	H3	No asignación de un porcentaje del presupuesto para el desarrollo de estas actividades.			X			
	H4	Establecer un plan de posicionamiento escalonado donde se definan etapas y acciones.				X		

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3. Formulación de los Escenarios.

El número de escenarios posibles que se obtiene con las hipótesis formuladas previamente, es igual al producto de multiplicar el número de hipótesis de cada variable. A este número

de escenarios se le denomina el “espacio morfológico”. Para este trabajo dicho espacio equivale a 46.656 escenarios posibles.

Después del análisis del ábaco de Regnier, los árboles de competencia de Giget, la herramienta Mic Mac y posteriormente la validación de las hipótesis a través del método Delphi simple, los expertos han seleccionado los siguientes escenarios.

Escenario No. 1 – Continuar como venimos trabajando.

ESCENARIO	VARIABLE O COMPONENTE	HIPÓTESIS	
TENDENCIAL "Continuar como venimos trabajando"	Gestión de Calidad	H1	Desarrollo de los procesos de acuerdo a las condiciones elementales y legales.
	Posicionamiento	H1	Estrategias orientadas al mercadeo en general.
	Estructura Financiera	H1	Continuar con la estructura financiera actual.
	Apertura de Sedes y Extensiones	H1	Continuar con la apertura de sedes y extensiones en el país.
	Autoevaluación con fines de Acreditación.	H1	Realizar la autoevaluación por cumplir con la norma.
	Proyección Social	H1	Programas escasos de proyección social.

Siendo el año 2025, la Corporación Regional de Educación Superior – CRES mantiene sus políticas de Gestión de Calidad acorde con la normatividad vigente, tratando de dar cumplimiento a su manera a las condiciones mínimas exigidas, aun teniendo la vocación e intención de establecer unos lineamientos que vayan más allá y que le permitan cimentar adecuadamente las bases para el desarrollo del servicio educativo, lo que ha afectado considerablemente implementar el proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional, pues la institución continua teniendo inconvenientes en factores que resultan claves para este proceso, como lo es la investigación y la proyección social, las cuales están una etapa muy precaria y no se ha podido consolidar grupos de investigación que dinamicen nuevos proyectos y programas.

El incremento de nuevas sedes a nivel nacional ha permitido llegar a más usuarios, sin embargo la estructura financiera actual no permite ese apalancamiento que garantice por lo menos esas condiciones mínimas de calidad, continúan los retrasos en los pagos de las

obligaciones laborales con administrativos y docentes, deteriorando aún más la imagen que tiene la institución, generando traumatismos al momento de vincular docentes. A nivel administrativo, la rotación de personal es constante, sobre todo en aquellos cargos que son más operativos, dicha situación no ha permitido la consolidación de un equipo de mercadeo que proponga y desarrolle estrategias cuyo resultado final sea la admisión de nuevos estudiantes. Razón por la cual la apertura de nuevas cohortes ha sido compleja teniendo periodos en los que no se recibe un solo estudiante.

A nivel proyección social, no se cuenta con un presupuesto claro y ejecutable, limitándose a labores que son ejecutadas aisladamente desde el Bienestar Institucional, disminuyendo el impacto y alcance que este factor tiene en esencia propia.

Escenario No. 2 – Mejorando los procesos y creciendo.

ESCENARIO	VARIABLE O COMPONENTE	HIPÓTESIS	
OPTIMISTA **"Mejorando los procesos y creciendo"**	Gestión de Calidad	H2	Desarrollo de un programa de Gestión de Calidad.
	Posicionamiento	H2	Desarrollo de un plan de mercadeo estratégico con fines claramente identificados.
	Estructura Financiera	H2	Desarrollar una estructura financiera que le permita a la institución solventar sus necesidades y le dé capacidad de inversión.
	Apertura de Sedes y Extensiones	H2	Apertura de sedes de acuerdo a un estudio de factibilidad.
	Autoevaluación con fines de Acreditación.	H2	Desarrollar un programa de autoevaluación.
	Proyección Social	H2	Desarrollo de programas de alto impacto en la comunidad educativa.

Siendo el año 2025, la Corporación Regional de Educación Superior – CRES cuenta con un departamento de gestión de la calidad que apoya constantemente el proceso autoevaluación que le permite dar cumplimiento a los factores que el Consejo Nacional de Acreditación ha establecido para dicho proceso. Esto le ha permitido a la institución replicar exitosamente el modelo de gestión en cada una de las nuevas sedes, garantizando su correcto funcionamiento. Su estructura financiera es sólida gracias al ingreso de nuevos estudiantes y la puesta en marcha de programas de educación continua a través de la oficina de proyección social, diversificando la fuente de ingresos, repercutiendo positivamente en las

condiciones laborales de administrativos como del personal docente, mejorando considerablemente la imagen que negativa que por este aspecto se había ganado en el pasado. El área comercial se ha consolidado permitiendo la implementación de planes de mercadeo que han atraído no solo a nuevos estudiantes, sino también a otras instituciones a realizar convenios con el objetivo de profesionalizar sus estudiantes.

El posicionamiento que ha logrado la institución, ha permitido que los indicadores de deserción disminuyan, limitándolos a situaciones de índoles económicas, laborales o personales, dejando a un lado otros factores de deserción como lo eran la baja calidad académica y el no contar con un personal docente idóneo. A los tres factores mencionados, la institución les ha hecho seguimiento y desarrollado un plan de retención y permanencia estudiantil, que da solución y asesoría a aquellos estudiantes que por situación económica no puedan seguir estudiando, a través de líneas de crédito y financiación. Cuando la deserción se da por motivos personales como cambio de residencia, o laborales, por traslado, la institución, gracias a las sedes con las que cuenta a nivel nacional, le brinda movilidad estudiantil para que continúe con su programa académico en su nueva ciudad de residencia.

La incidencia de este ambiente prospero se ha visto reflejado en el clima organizacional, la disposición de las personas para las distintas actividades ha resultado muy provechoso, proyectos que anteriormente no fueron posibles desarrollar, hoy han visto la luz gracias al apoyo de la comunidad educativa, adicionalmente, la identidad institucional está en su tope más alto y se llevan con orgullo las insignias de la institución y gracias al reonocimiento regional que tienen, los egresados no se sienten temerosos de presentar sus credenciales profesionales.

La Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social tiene un presupuesto propio que le permite generar programas de alto impacto en la comunidad, aportando sustancialmente en el posicionamiento de la institución educativa. El acompañamiento de la dirección de

Bienestar Institucional es fundamental gracias al incremento de convenios que sirven para ambos fines.

Escenario No. 3 – La situación empeora y no hay crecimiento.

ESCENARIO	VARIABLE O COMPONENTE	HIPÓTESIS	
CATASTRÓFICO **"La situación empeora y no hay crecimiento"**	Gestión de Calidad	H3	Poco seguimiento a los procesos de gestión de calidad.
	Posicionamiento	H3	El posicionamiento de la institución no es visto como un objetivo estratégico.
	Estructura Financiera	H3	Se entra en una crisis económica debido a la falta de una estructura financiera que soporte las actividades propias de la institución.
	Apertura de Sedes y Extensiones	H3	Se presenta un cambio radical en la normatividad existente.
	Autoevaluación con fines de Acreditación.	H3	No generar programas de autoevaluación que midan eficientemente los aspectos relevantes.
	Proyección Social	H3	No asignación de un porcentaje del presupuesto para el desarrollo de estas actividades.

Siendo el año 2025, la Corporación Regional de Educación Superior – CRES está en una crisis económica profunda, el no haber contado con una planeación estratégica en su momento y la continua insistencia de los directivos de seguir liderando la institución de esa manera, ha deteriorado los fundamentos de una institución que en sus inicios tenía un futuro alentador. Las precarias condiciones laborales han causado la salida de funcionarios por los continuos retrasos en el pago de la nómina y obligaciones en general. En el área académica la situación se ha complicado más, pues cada vez es más difícil contratar personal docente debido a la difundida imagen de no pago con la que cuenta la institución.

El contar con escaso personal, no ha permitido desarrollar estrategias de mercado de alto impacto que capten nuevos estudiantes, por el contrario, semestre a semestre son más los estudiantes que se gradúan que aquellos que ingresan, siendo ya de por si un logro sacar una nueva promoción, teniendo periodos don no hay estudiantes matriculados. La institución ha concentrado su esfuerzo en la presentación de nuevos programas y la apertura de nuevas sedes como solución al problema de pocos estudiantes, sin embargo, esta situación ha sido más negativa que positiva por el esfuerzo económico que debe hacerse

para la puesta en marcha de un proyecto como este, acrecentando aún más la crisis en la que se encuentra.

A nivel regional, la mala imagen ha causado la terminación de convenios que en sus comienzos fueron importantes para la institución, siendo fuente de ingresos que hoy en día están haciendo falta. No contar con un proceso de calidad serio lleva a la deserción de los estudiantes impactando negativamente en el flujo de caja de la institución.

Estas condiciones negativas también han impactado la oferta académica, pues de los programas que se tuvieron, a algunos no les fue renovado el registro calificado por no cumplir con las condiciones institucionales requeridas y obviamente por no tener un apalancamiento financiero suficiente y verificable que garantice el cumplimiento de un plan de estudios. La institución está en proceso de renovación de otros programas que espera no correr con la misma suerte.

Escenario No. 4 – Repensando a la CRES

ESCENARIO	VARIABLE O COMPONENTE	HIPÓTESIS	
DE RUPTURA "Repensando a la CRES"	Gestión de Calidad	H4	Desarrollo de una dirección de Gestión de Calidad que lidere el proceso en toda la institución.
	Posicionamiento	H4	Afinar los objetivos estratégicos organizacionales en función del posicionamiento de la institución.
	Estructura Financiera	H4	Diversificación de alternativas de inversión de la mano con la estratégica de posicionamiento de la institución.
	Apertura de Sedes y Extensiones	H4	Generar un plan de apertura que contemple incluso varias alternativas.
	Autoevaluación con fines de Acreditación.	H4	Oficina de autoevaluación y calidad académica con fines de acreditación.
	Proyección Social	H4	Establecer un plan de posicionamiento escalonado donde se definan etapas y acciones.

Siendo el año 2025, la Corporación Regional de Educación Superior – CRES ha decidido repensarse en los últimos años, partiendo de la experiencia vivida pero concentrada en que se debe dar un cambio de raíz para surgir nuevamente como una institución con reconocimiento a nivel regional. Para ello realiza un análisis que permita el afinamiento de los objetivos estratégicos organizacionales en función del posicionamiento de la institución.

Las alternativas de inversión establecidas, brindan una solidez económica a través de la apertura de nuevas sedes y de nuevos programas que respondan a necesidades puntuales donde se pretenden ofertar. Esto ha permitido focalizar ciertos programas en determinadas regiones, rompiendo por completo con la premisa de que los mismos programas debían ser ofertados en cada sede, estrategia que no era muy efectiva, teniendo en cuenta que en determinadas ciudades un programa era muy apetecido y en otras no; evidenciando así un uso racional y adecuado de los recursos humanos y económicos que dispone la institución.

La proyección social es entendida por la CRES como una herramienta fundamental que ayuda sustancialmente al mejoramiento de la imagen institucional. Todos estos procesos bajo los parámetros de un Sistema de Gestión de Calidad bien establecido direccionados desde la oficina de Acreditación y Calidad de la Corporación CRES, han sido los abanderados en el desarrollo de la institución. La consolidación de estas dependencias en común esfuerzo con la oficina de planeación, han orientado a la institución por un sendero más claro y con un panorama alentador al final. Se deja a un lado la planeación improvisada y por proyectos, que en el pasado había dominado la gestión institucional.

Así mismo, se ha dejado atrás el retraso en los pagos, la convicción de parte de los directivos superiores sobre la importancia de una buena estructura financiera que brinde solidez a la institución y se manifieste en la remuneración adecuada y a tiempo a funcionarios y docentes, ha permitido que las condiciones laborales se hayan ido mejorando con el tiempo, estando en la actualidad al día con el personal, pero consciente de que se puede seguir mejorando.

4.4. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios anteriores, y considerar la consulta a los expertos, quienes en el proceso decidieron que el escenario por el cual debe apostar la Corporación Regional de Educación Superior - CRES, al horizonte del año 2025, es el siguiente:

CRES 2025

ESCENARIO	VARIABLE O COMPONENTE	HIPÓTESIS	
APUESTA "CRES 2025"	Gestión de Calidad	H2	Desarrollo de un programa de Gestión de Calidad.
	Posicionamiento	H1	Estrategias orientadas al mercadeo en general.
	Estructura Financiera	H2	Desarrollar una estructura financiera que le permita a la institución solventar sus necesidades y le dé capacidad de inversión.
	Apertura de Sedes y Extensiones	H4	Generar un plan de apertura que contemple incluso varias alternativas.
	Autoevaluación con fines de Acreditación.	H2	Desarrollar un programa de autoevaluación.
	Proyección Social	H2	Desarrollo de programas de alto impacto en la comunidad educativa.

Siendo el año 2025, la Corporación Regional de Educación Superior – CRES concentra sus procesos en fortalecerse desde el interior. Durante los últimos años ha venido consolidando un proceso que apunte a la calidad institucional y permita solidificar los programas y minimice la deserción escolar.

La estructura económica actual no es óptima, pero si ha permitido superar los inconvenientes del pasado, saneando una cartera de cuentas por pagar que cargaba desde hace algunos años, y poniéndose al día con los funcionarios y docentes en periodos de tiempo más prudentes y comprensibles, causando un impacto positivo, en primera instancia, en la rotación de personal, pues los funcionarios reciben el pago de su nómina a tiempo y el clima laboral ha mejorado considerablemente solo por este factor, el compromiso e identidad con la institución también ha incrementado, involucrando a cada miembro de la institución en los proyectos y actividades que se realizan; y en segunda instancia, a los docentes, pues la imagen negativa de no pago a los docentes ha ido desapareciendo, obteniendo nuevamente aceptación por parte del gremio de profesores, facilitando la tarea de búsqueda y vinculación laboral en el área académica.

Al mejorar estos procesos internos, la institución se ha visto beneficiada externamente, el respaldo de una institución que se encuentra en proceso de cambio en sus procesos ha

mejorado considerablemente la imagen, los docentes se han encargado también de difundir y recomendar a la institución, generando nuevos estudiantes para los primeros semestres. Sin embargo, se debe fortalecer con estrategias de mercado más claras y precisas que impulsen aún más esa imagen positiva que se está creando y le den el posicionamiento tan deseo.

El apoyo docente a los procesos de autoevaluación y calidad ha sido indispensable, el incurrir en estos procesos le ha permitido a la institución revisarse y tomar los correctivos necesarios para ello, si bien aún falta para cumplir con los factores que establece el CNA, el estar orientados hacia ese objetivo ha permeado otros aspectos como la investigación, que ya cuenta con grupos establecidos y con un breve recorrido, que les ha permitido obtener clasificación D en Colciencias.

En su oferta académica, la institución ha logrado consolidar un paquete de programas que responden a necesidades puntuales de las regiones donde se ha constituido una sede nueva, brindando variedad en los programas, pero partiendo de una base común, como lo son los programas de procesos administrativos y procesos contables, los cuales por su afinidad y demanda actual, siguen estando vigentes en cualquier región del país. Aunque cada sede tendrá su programa característico de acuerdo la pertinencia del mismo y al alcance y posibilidades reales de empleabilidad.

5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR EL ESCENARIO APUESTA

Los lineamientos estratégicos permiten establecer una serie de programas y proyectos que se estructuran para trazar la ruta de trabajo, orientación y foco del equipo, es decir, se define el cómo. Se formulan unos objetivos deseados de la institución, los cuales requieren de un trabajo coordinado y juicioso a través de la definición de estrategias para lograrlos y el mayor o menor desarrollo de las mismas determina el nivel de efectividad del plan.

Es indispensable el compromiso con la implementación de los lineamientos estratégicos, la asignación clara de roles y responsabilidades, la promoción del trabajo en equipo y el aprovechamiento de las sinergias, la memoria institucional, las experiencias y competencias de todos los colaboradores para asimilar los cambios propuestos para lo que es necesario un plan de gestión del cambio que esté en sintonía con la gerencia.

Para que se realice el escenario apuesta “CRES 2025”, se requiere formular unos objetivos estratégicos, los cuales se definen a partir de cada hipótesis escogida para el escenario apuesta. Para este estudio, se han considerado los siguientes objetivos estratégicos y las siguientes estrategias, que para efectos de un mejor análisis se han agrupado en cuatro perspectivas:

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva Financiera

El abordar los lineamientos estratégicos por perspectivas, permitirá desarrollar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES.

5.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Es indiscutible el papel indispensable que desempeña el ser humano en cualquier organización, y para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES es sin duda un aspecto crucial por el cual empezar a desarrollar su estrategia con miras a alcanzar el escenario apuesta. Brindarle a las personas las oportunidades de formarse como seres humanos y como profesionales, otorga a la CRES un activo invaluable en conocimiento que se veré retribuido en un desempeño optimo que le permitirá atender mejor a la comunidad educativa en general.

5.1.1. Objetivo General.

Desarrollar personal y profesionalmente a los trabajadores de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES.

5.1.2. Estrategias.

Revisar y analizar las condiciones laborales: Para los trabajadores de cualquier organización, sentirse bien remunerados y bajo unas condiciones laborales que le permitan sentirse seguros, es garantía de un buen desempeño y compromiso con la institución. La Corporación CRES ha presentado inconvenientes en este aspecto, razón por la cual se debe iniciar haciendo una revisión que permita establecer los criterios y sobre todo, los tiempos para la remuneración. Para ello, se plantean las siguientes acciones:

- Establecer criterios claros de contratación teniendo en cuenta los diferentes roles que pueden desempeñar los trabajadores, que contribuya a la estabilidad laboral y disminuya la rotación de personal.
- Implementar una estructura de compensación y beneficios.
- Establecer una escala salarial de acuerdo a los perfiles y cargos establecidos por la institución.

- Cumplir con los tiempos contractuales en lo referente al pago de los compromisos adquiridos con los trabajadores.
- Establecer parámetros claros para la promoción de los trabajadores, de acuerdo a sistemas de evaluación de desempeño.

Desarrollar programas de formación y capacitación: Igualmente, no solo se debe dar claridad sobre la vinculación laboral de los trabajadores, sino también brindarles posibilidades que les permita ampliar sus conocimientos y habilidades, de tal forma que cada trabajador este en plena capacidad de aporta al logro de los objetivos de la institución. Para ello se plantean las siguientes acciones:

- Dar fortaleza y divulgación a los planes de formación y capacitación, así como los convenios y beneficios que tiene la institución para este fin.
- Desarrollar e implementar una Ruta de Capacitación Docente acorde a las necesidades de formación.
- Realizar programas de capacitación de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, de tal forma que le permita al trabajador fortalecer aquellos aspectos en los cuales se presenta debilidad.

5.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

La perspectiva de procesos internos pretende articular de manera sinérgica los esfuerzos y actividades que se desarrollan en la Corporación Regional de Educación Superior en aras de mejorar sus procesos gerenciales, de tal forma que la conduzca un posicionamiento a nivel regional. El compromiso de cada uno de los participantes para la consecución de este objetivo es determinante, tanto desde la parte directiva como en la parte operativa y en general, toda la comunidad educativa.

5.2.1. Objetivo General.

Desarrollar un modelo gerencial acorde a las necesidades de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, que le permita gestionar mejor sus recursos en pro del mejoramiento de los procesos.

5.2.2. Estrategias

Establecer un modelo Gerencial: El modelo gerencial o de gestión de la CRES debe dar respuesta a las necesidades que se evidencian en la comunidad educativa. Aprovechando las fortalezas con las que cuenta la institución de tal forma que se potencialicen las debilidades, con el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la institución. Para ello se plantean las siguientes acciones:

- Redefinir la estructura organizacional de tal forma que se optimicen los recursos de la institución, evitando la duplicidad de las funciones y la desmesurada vinculación de personal administrativo en funciones que no están plenamente identificadas.
- Mejorar el sistema de información de tal forma que la toma de decisiones esté soportada en una herramienta que brinda información idónea y completamente confiable.
- Estructurar las áreas estratégicas de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, como lo son: Académica, Administrativa, Bienestar, Extensión y Proyección Social e Investigación.
- Implementar indicadores de gestión que permitan la verificación y seguimiento a los planes de desarrollo y en general a cada actividad.
- Fundamentar la elaboración del plan de desarrollo institucional en planeación por escenarios de tal forma que estos planes estén alineados con un objetivo futuro claramente identificado.

Generar respuestas oportunas a los estudiantes: El servicio que se brinda a los estudiantes es el adecuado sin embargo los tiempos para resolver las inquietudes, quejas, reclamos y solicitudes no es la más adecuada, esto debido a que el sistema de información

no está completamente alimentado y a la transición hecha de un sistema a otro que no permitió la migración completa de la información. Al mejorar los tiempos de respuesta, el estudiante de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES sentirá un mejor y oportuno servicio. Para ellos se plantean las siguientes acciones:

- Realizar una copia de seguridad de la información contenida en el antiguo sistema de información.
- Completar la migración de la información al nuevo sistema.
- Realizar un estudio adecuado a cada procedimiento para determinar los tiempos prudentes para resolver las solicitudes hechas por los estudiantes y la comunidad educativa en general.
- Mejorar los procesos en el área de admisiones respecto a los procedimientos establecidos para la vinculación y admisión de un nuevo estudiante en cuanto a la documentación que este debe suministrar para formalizar su vinculación a la institución, de acuerdo a los requisitos de información de SNIES.
- Crear un departamento de gestión documental que centralice la información que genera la institución.

Utilizar las tecnologías de información y la comunicación: El uso de las tecnologías de la información y la comunicación permite la agilidad y versatilidad de los flujos de información entre cada dependencia y en general con las sedes actuales y futuras que pueda tener la institución. Para ellos se plantean las siguientes acciones:

- Fortalecer la infraestructura de redes de la institución y los sistemas de seguridad informática.
- Desarrollar estratégicamente la plataforma virtual de la institución no solo para los aspectos académicos.
- Brindar capacitación continua a funcionarios y personal docente en el uso de las TIC y principalmente en el uso de plataforma virtual.

- Incorporar servicios en línea de cada una de las dependencias, iniciando con Bienestar Universitario como primera experiencia.

Ofertar programas académicos de calidad: Siendo este componente de vital importancia para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, pues pretende brindar a la comunidad educativa programas académicos con pertinencia y dentro del contexto. Para ello se plantean las siguientes acciones:

- Ampliar la oferta académica producto de un estudio de mercado que permita evidenciar la factibilidad y pertinencia de cada programa a ofertar.
- Crear nuevos cursos de educación continuada que permita el acceso de nuevos estudiantes.
- Realizar estudios de viabilidad para la apertura de nuevas sedes a nivel nacional teniendo en cuenta la pertinencia regional de los programas que se pretenden ofertar en cada una de ellas.

5.3. PERSPECTIVA DEL USUARIO

Esta perspectiva es la más importante para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, pues reconoce que son sus estudiantes la razón de ser y por la cual fue creada la institución con el objetivo de contribuir a la formación de integral de la sociedad.

5.3.1. Objetivo General

Brindar al estudiante y a la comunidad educativa en general las condiciones de acceso y la atención pertinente para garantizar su permanencia en la institución y en general alcanzar la satisfacción manifiesta en la calidad del servicio prestado en todas las áreas de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES.

5.3.2. Estrategias

Consolidad la cultura organizacional: La Corporación Regional de Educación Superior – CRES debe tener plenamente identificada su razón de ser y con base en ellos marcar unas pautas de comportamiento y procedimientos que les permita a sus funcionarios identificarse con la institución, a través de una cultura institucional puesta al servicio de la comunidad educativa. Para ello se plantean las siguientes acciones:

- Generar un plan de comunicaciones que involucre procesos de identidad corporativa.
- Desarrollar un plan para la gestión del cambio en la institución.
- Elaborar los manuales de funciones por competencias orientados al usuario, en este caso a los estudiantes y la comunidad educativa en general.
- Propiciar las condiciones a partir del análisis del clima organizacional.

Facilitar el acceso: Poder acceder a los servicios educativos de la Corporación de Educación Superior – CRES se deben proveer las condiciones necesarias acordes con la normatividad de tal forma que le brinden alternativas a los estudiantes que desean acceder a los programas académicos que oferta la institución. Para ellos se plantean las siguientes acciones:

- Ampliar el portafolio de alternativas de financiación de los estudiantes.
- Retomar el programa de incentivos económicos fundamentados por rendimientos académicos y destacados por otras actividad de índole deportiva y cultural, diferentes a las ya establecidas en el Reglamento Estudiantil.
- Propiciar convenios interinstitucionales con empresas y otras entidades educativas.

Generar la ampliación de cobertura: Fortalecer las sedes actuales y analizar las posibles zonas donde podría hacer presencia la Corporación Regional de Educación Superior –

CRES aprovechando la infraestructura que se tiene con operación de otros convenios educativos. Para ello se plantean las siguientes acciones:

- Analizar el mercado de las zonas donde se tiene convenio para la oferta educativa de la institución, teniendo en cuenta el contexto regional y la pertinencia de los programas medida a través del impacto que este puede generar en dicha región.
- Aprovechar los espacios propios con los que cuenta la institución que actualmente operan convenios interinstitucionales, principalmente en el departamento del Valle del Cauca donde cuenta con un amplio número de sedes.
- Realizar una caracterización estudiantil que permita determinar las zonas de procedencia de los estudiantes, de tal forma que permita focalizar los esfuerzos del mercadeo.
- Realizar jornadas vocacionales con los colegios de acuerdo a la segmentación estratégica de mercado, brindando orientación a los estudiantes sobre las posibles opciones de programas profesionales de acuerdo a las competencias identificadas, teniendo dos objetivos principales, siendo el primero el dar a conocer la institución, y el segundo, determinar pertinencia de programas académicos.

5.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

La Corporación Regional de Educación Superior – CRES como entidad sin ánimo de lucro, debe generar valor a la comunidad reinvirtiendo los recursos captados a partir del desarrollo de su objeto social, de tal forma que le permita maximizar los resultados siempre en busca del beneficio de la comunidad educativa.

5.4.1. Objetivo General

Propiciar a la Corporación Regional de Educación Superior – CRES herramientas que le permitan generar rentabilidad y sostenibilidad financiera.

5.4.2. Estrategias.

Incrementar la productividad: Que permita la reducción en costos y la optimización del uso de los activos de la Corporación Regional de Educación Superior - CRES. Para ello se plantean las siguientes acciones:

- Manejar centro de costos por facultades y dependencias que permita tener un control presupuestal, de tal forma que las facultades con mejores condiciones apalanquen a las otras mientras estas se consolidan.
- Revisar y analizar muy bien la estructura organizacional, la cual debe salir de la necesidad real de la Corporación y no bajo el parámetro actual de generación de nuevos cargos a partir de ideas. Este proceso permitirá a la institución optimizar los recursos y darles mejor uso partiendo siempre de una realidad institucional.
- Establecer parámetros de selección claros, definiendo perfiles de cargos y escalas salariales que permitan una planeación financiera adecuada para cada periodo.

Mejorar los ingresos: Que permita incrementar y diversificar los ingresos de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES. Para ello se plantean las siguientes acciones:

- Ampliar de la oferta educativa de acuerdo a un proceso analítico que identifique las necesidades de formación que demanda el mercado.
- Generar programas de educación continua, liderados por cada Facultad y derivados de los mismos programas académicos, de tal forma que se amplíe la oferta académica y así mismo el espectro de acción de la institución, de acuerdo a las necesidades y particularidades de la comunidad educativa.
- Licitar ante las entidades gubernamentales y no gubernamentales proyectos de alto impacto que no solo se conviertan en fuente de ingresos sino también parte de la estrategia de posicionamiento.

- Brindar a los estudiantes un campus atractivo y docentes de calidad que permitan el desarrollo de sus capacidades en el transcurso de la carrera.

5.5. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se elabora el mapa estratégico para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, tomando como referencia el modelo propuesto por Robert Kaplan y David Norton, presentando las cuatro perspectivas anteriormente analizadas, que permiten comprender gráficamente las variables contenidas en el escenario al que le apuesta la institución en el horizonte del año 2025.

Con el mapa se pretende mostrar a toda la institución los lineamientos estratégicos que se persiguen en los próximos años, de tal forma que cada persona involucrada en el desarrollo de sus actividades, comprenda cuales su aporte y sobre todo visibilice la importancia que su función tiene para la institución.

Para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, contar una carta de navegación que le de claridad hacia dónde quiere ir, resumiendo la estrategia, le permitirá socializar más rápidamente que realizar largas jornadas de capacitación con textos extensos presentando los lineamiento estratégicos. El mapa da una visión rápida y comprensible y por consiguiente es de más fácil apropiación, pues como estrategia de divulgación, su practicidad permite tenerlo expuesto en carteleras o junto a la misión y visión institucional.

Este cuadro tiene su soporte en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, teniendo en cuenta que el factor humano es esencial para cualquier organización, especialmente para una dedicada a la educación, donde el trabajo en equipo orientado con un liderazgo asertivo que propicie una cultura de identidad, sea factor sustancial del fortalecimiento institucional.

Esta perspectiva alimenta fuertemente a la perspectiva de procesos internos, la cual consta de cuatro elementos a saber:

- Gestión de Operación: Donde se pone en marcha todo el funcionamiento de la institución y se maneja todo lo relacionado con la promoción de nuevos programas académicos, cursos, diplomados, etc., y en general todo lo relacionado con el objeto social.
- Gestión de Usuarios: Donde se vinculan fuertemente los servicios de dependencias como Registro y Control Académico, Admisiones y Bienestar Universitario, pues se vinculan las actividades selección estudiantil, inscripción y registro, los programas de permanencia estudiantil y la ampliación de cobertura.
- Gestión de la Innovación: Donde interactúan dependencia como Investigación, Mercadeo y Planeación para la identificación de nuevas oportunidades, realizar investigación y desarrollo a nivel de grupos de investigación o el diseño curricular.
- Gestión Social: Donde se involucra los programa de Extensión y Proyección Social para medir el impacto medioambiental de la comunidad educativa, a través de variables como el empleo y la generación de convenios.

La perspectiva financiera, propende por dos objetivos que son de tipo productivos, donde se propende por una mejor utilización de los recursos disponibles por parte de la institución y mejorar la estructura de costos de la misma; y un segundo elemento, de crecimiento, que amplié las oportunidades de ingresos y que generen valor para el usuario final, es decir, los estudiantes.

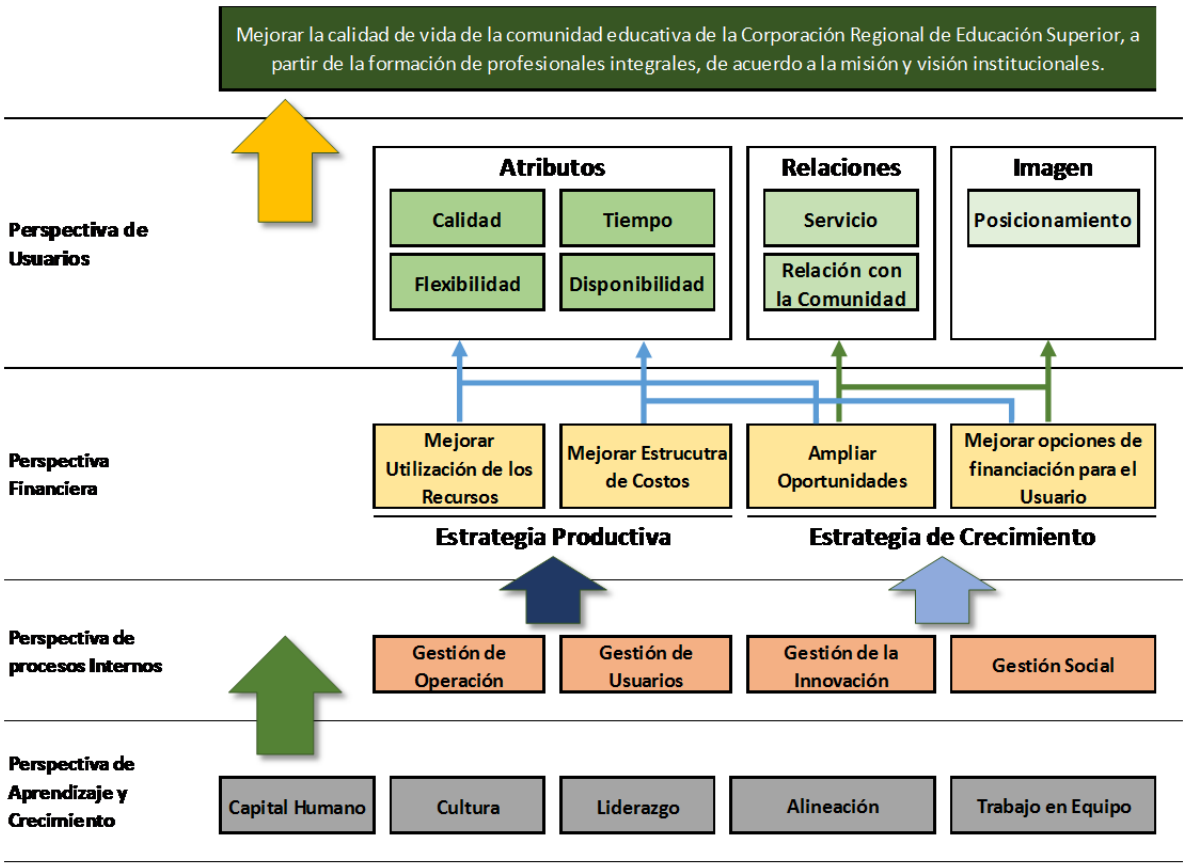
Finalmente, la perspectiva de los usuarios, vista desde tres factores esencialmente:

- Desde los atributos: con principios como la calidad, el tiempo de respuesta a las solicitudes, la flexibilidad y la disponibilidad de la institución para atender adecuadamente a sus estudiantes.
- Desde las relaciones de servicio propiamente dicho con los estudiantes y con la comunidad educativa en general.

- Desde la imagen, propendiendo por lograr un reconocimiento y posicionamiento institucional a nivel regional.

Lo anterior, propende por mejorar la calidad de vida de la comunidad educativa de la Corporación Regional de Educación Superior, a partir de la formación de profesionales integrales, de acuerdo a la misión y visión institucionales.

Gráfico No. 35. Mapa Estratégico Corporación Regional de Educación Superior - CRES.



Fuente: Construcción propia a partir del modelo de Kaplan y Norton.

De acuerdo al mapa estratégico anterior, se plantea para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, los siguientes indicadores para el primer año.

Tabla No. 29. Indicadores propuestos para el primer año.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROPÓSITO	INDICADOR	FÓRMULA	Mejor / Peor	Bueno	Regular	Deficiente
Perspectiva de Usuarios	Incrementar la satisfacción de los usuarios	Generar identidad institucional	Satisfacción del estudiante	Índice de satisfacción	>	75%	50%	20%
	Disminuir las quejas y reclamos	Tener mayor claridad en los procesos	Quejas y reclamos	#QR periodo actual / #QR Periodo anterior	<	2%	5%	10%
	Mejorar la oportunidad de respuesta	Prestar un mejor servicio	Tiempo de respuesta	# Días de respuesta	<	2	3	5
Perspectiva financiera	Incrementar el número de estudiantes nuevos	Incrementar los ingresos	Estudiantes nuevos matriculados	# Estudiantes nuevos matriculados	>	50	25	10
	Ampliar las opciones de financiación para estudiantes antiguos	Reducir la cartera existente	Convenios de financiación	# Convenios para financiación	>	3	2	1
	Hacer uso adecuado de los recursos	Mejorar la utilización de los recursos	Proyectos ejecutados	% de ejecución de los proyectos	>	100%	75%	50%
Perspectiva de Procesos Internos	Ampliar la oferta de programas académicos	Aumentar la oferta de programas académicos	Programas académicos aprobados	# de programas aprobados	>	2	1	0
	Implementar el programa de retención y permanencia	Retención de estudiantes	Deserción	% de deserción	<	8	12	15
	Desarrollar programas de bienestar institucional	Fortalecer la pertenencia de los estudiantes	Participación de estudiantes en las actividades realizadas	% de participación de los estudiantes	>	80%	50%	20%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el Clima Laboral	Tener empleados motivados	Motivación en el trabajo	Índice de motivación en el trabajo	>	90%	50%	75%
	Implementar nuevas tecnologías	Actualizar los equipos de la institución	Cumplimiento plan de implementación	% cumplimiento real / % cumplimiento esperado	>	90%	50%	75%
	Cumplir el plan de desarrollo de competencias	Tener los empleados más idóneos para cada cargo	Cumplimiento plan de desarrollo de competencias	% cumplimiento real / % cumplimiento esperado	>	90%	50%	75%

Fuente: Construcción propia a partir del modelo de Kaplan y Norton.

6. CONCLUSIONES

En el primer capítulo permitió contextualizar a la institución en los aspectos metodológicos en la aplicación de la prospectiva como ejercicio estratégico en la planeación por escenarios. La institución se dio a la tarea de conocer y profundizar en estos conceptos encontrándolos muy interesantes y replicables en otros aspectos institucionales particulares. Para la Corporación Regional de Educación Superior - CRES, es importante desarrollar procesos prospectivos relacionados con la educación, pues como mencionaba Baena (2012), si hay algo más a largo plazo y que debe ser pensado en futuro es la educación.

El análisis y diagnóstico del entorno también le dio a la institución claridad sobre cuál es el medio ambiente en el que está inmersa, en algunos casos, se evidencio el desconocimiento del impacto que tenían algunos entornos sobre la institución, que mirando desde el lado positivo, ha puesto en alerta a los directivos de estar monitoreando lo que sucede alrededor de la institución.

Es evidente el impacto que tiene el entorno educativo para la Corporación Regional de Educación Superior – CRES y como este a su vez ha ido transformando la historia de esta institución de educación superior, que en sus inicios ofertaba programas que buscaban satisfacer una necesidad de formación técnica, pero con orientaciones al sector público. A través de los años, las nuevas normas y decretos emanados del Ministerio de Educación Nacional, ha ido modificando su estructura curricular, a tal punto que los programas que le dieron origen a la institución hoy no existen.

Esto implica que la institución entra en un proceso de autoevaluación a fin de determinar cuál será su accionar en los próximos años. Los planes de desarrollo han marcado una orientación aceptable, debido a que su propia formulación surge de un proceso no profundo de la realidad institucional. En los últimos años, la Corporación Regional de Educación Superior – CRES ha presentado al Ministerio de Educación Nacional solicitud de nuevos registros calificados, con el objeto de ampliar su oferta educativa.

Teniendo en cuenta que en el año siguiente se iniciará la elaboración del Plan de Desarrollo, la aplicación de herramientas prospectivas permitió identificar factores clave de éxito para la institución, de tal forma que se pueden hacer los correctivos necesarios para cumplir las metas propuestas en el horizonte 2025.

El ejercicio prospectivo realizado, permitio a la institución elegir con fundamentos un escenario apuesta llamado CRES 2025, donde por primera vez en mucho tiempo se sienta a pensar, en conjunto e involucrando a diferentes actores y expertos, hacia dónde ir, no solo enriqueció el ejercicio investigativo sino que también generó un ambiente de aceptación por parte de la comunidad y apropiación del mismo debido a la participación activa de los miembros de la institución, donde se mostró que cada elemento de la misma, aporta de forma sustancial al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La institución tiene una fortaleza muy grande en el área de Bienestar Universitario, los programas, campañas y demás servicios que presta esta dependencia no solo han propiciado un clima cordial en la institución, sino que también se convirtió en medio de acceso a estudiantes y a la comunidad en general, para la realización de esta investigación. Así mismo, será parte esencial de la divulgación y recordación de las orientaciones aquí planteadas, debido al alto grado de aceptación que tiene con la comunidad educativa.

La apropiación del modelo prospectivo aquí planteado, le permitirá a la Corporación Regional de Educación Superior tener siempre un norte, producto de su propio análisis donde los stakeholders estarán en el eje central para mejorar la institución, y que le permitirá también replicar en las nuevas sedes que se propone crear, de tal forma que el control y supervisión se hace de forma efectiva, teniendo en cuenta que en cada una de las sedes, se están llevando procesos establecidos.

Siendo la primera experiencia para la institución de una planeación a largo plazo, se mostró receptiva y dispuesta no solo a suministrar la información, sino también a aprender el proceso de la misma, acompañando en todo momento y atenta a los resultados de los

instrumentos utilizados para la recolección de los datos, sin ánimos de juzgar o reprender, sino de corregir y mejorar.

La institución ha puesto atención al desarrollo de la investigación, partiendo de la importancia que esta tiene para las instituciones de educación superior, siendo una de las funciones sustantivas, a partir de este trabajo se ha iniciado una etapa de aprestamiento para la conformación de grupos de investigación que generen proyectos y así mismo la vinculación de personal experto para que acompañe a la institución en este proceso. Adicionalmente, ya se venía gestando la creación de un centro de investigación, el cual ha retomado nuevamente actividades a fin de que estructurar mejor la propuesta.

En cuanto la estructura financiera, es evidente una reforma que permita brindar tranquilidad y estabilidad a quienes pertenecen a la institución, a partir de una revisión de las condiciones salariales y labores de cada funcionario, pero partiendo de la realidad que la Corporación Regional de Educación Superior – CRES vive actualmente, de modo que en el mediano plazo se logre una estabilidad laboral que disminuya la alta rotación de personal que se presenta, principalmente en los cargos de admisiones y los relacionados con el mercadeo a nivel operativo.

Con lo anterior, podría pensarse que el clima laboral de la Corporación Regional de Educación Superior – CRES es tenso, sin embargo, la conformación de un equipo de trabajo que más allá de cumplir con unas funciones, tienen sentido de vocación y gusto por lo que hacen. Este factor es de suma importancia para el desarrollo de este plan estratégico, pues la disposición, como ya se ha mencionado, de cada funcionario y el alto grado de compromiso de los mismo, garantizan a la institución las condiciones necesarias para su implementación.

Para finalizar, los retos en materia de políticas y normativas que el Ministerio de Educación Nacional ha venido generando para las instituciones de educación superior, deben ser vistos

no tanto como amenazas sino como oportunidades de crecimiento, a partir de la revisión proactiva de las condiciones y lineamientos para realizar los ajustes a los que hubiera lugar.

7. RECOMENDACIONES

Los autores sugieren a la Corporación Regional de Educación Superior – CRES, tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Sin duda alguna la recomendación más importante para la institución es estar atenta a las modificaciones y nuevas normativas que el Ministerio de Educación Nacional promulgue para la educación superior. Con el Decreto 1075 de 2015 y las nuevas disposiciones en materia de registro calificado, así como los lineamientos de acreditación, que si bien la institución ha manifestado que es largo plazo, es recomendable ir revisando los requerimientos para tal fin. De igual forma tener en cuenta que ya el Ministerio para ciertos programas empezará a requerir acreditación en calidad para su oferta.
- La consulta y actualización constante de los sistemas de información (SNIES y SPADIES) para gestionar adecuadamente la información de los estudiantes, reportando sus novedades cada semestre,
- Continuar con este ejercicio de planeación con la elaboración del cuadro de mando integral, para así hacer seguimiento estratégico a lo planteado en el presente documento. La institución se mostró asertiva en esta propuesta la cual puede ser objeto de una nueva propuesta investigativa, que le permita afianzar el camino ya recorrido hasta ahora.
- Elaborar un proceso estratégico exclusivo de mercadeo, donde se incorporen no solo elementos de promoción de programas, sino también, una estrategia de imagen corporativa y de posicionamiento institucional, que genere recordación en la comunidad.
- La redefinición institucional y la incorporación de ciclos propedéuticos que actualmente está en proceso de ejecución, debe revisarse nuevamente, con las nuevas disposiciones y requerimientos del Ministerio, de igual forma, analizar la pertinencia y las condiciones actuales de la institución para afrontar un proceso como este.

- Respecto a la virtualización de los programas, se debe seguir con la experiencia de los cursos de capacitación docente, a fin de seguir cosechando experiencia en el uso de estas herramientas y el entendimiento de las dinámicas que implica la educación virtual, antes de incursionar en la solicitud de registros calificados para este tipo de programas.
- Diseñar un plan de permanencia de los alumnos basada en incentivos por calidad académica que evite así la deserción y permita tener ingresos sostenibles a la institución.
- Consolidar las alianzas estratégicas que se tienen con diferentes instituciones de educación superior que permita a la institución ampliar su oferta académica y el ingreso de nuevos estudiantes.
- Constituir espacios para el desarrollo investigativo y pensamiento crítico propositivo que aporte a los estudiantes bases para su desarrollo formativo en investigación.

BIBLIOGRAFIA

ABAD A, Darío. Reflexiones sobre la educación superior en Colombia y propuestas de acción. ASCOLFA. Disponible en www.ascolfa.edu.co/documentos/propuestas_de_accion.doc en noviembre de 2014.

BAENA P, Guillermina. Prospectiva de la Educación Superior. Propuestas para el futuro que ya empezó. III Congreso Latinoamericano de prospectiva y estudios del futuro. PROSPECTA AMERICA LATINA. 2012.

CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR – CRES. Proyecto Educativo Institucional. 2013.

CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR – CRES. Plan de Desarrollo 2012 – 2017.

COTASIO TORRES, Martha Sofía. Cultura prospectiva y procesos de cambio organizacional. Santiago de Cali: Universidad del Valle. 1997.

ENRIQUEZ G, Alfredo. Una mirada prospectiva a la reforma integral de la educación media superior y su probable relación con el texto Conocimientos Fundamentales para la Enseñanza Media Superior de la UNAM. XIII Encuentro de Profesores de Talleres de Lenguaje y Comunicación. Colegio de Ciencias y Humanidades. Universidad Nacional Autónoma de México. 2009

GIGET, Marc. La conducción de la reflexión y de la acción estratégica de las empresas. Euroconsult. 1988.

GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. México: Alfa Omega, 1995.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Ed. Harvard Business Review Press. 2004.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ed. Harvard Business Press. 2009

LOPEZ S, Francisco. Posibles escenarios mundiales de la educación superior. Perfiles Educativos Vol. 27. No. 109-110. México 2005.

MEDINA VÁQUEZ, Javier. Visión Cali 2036: Bases metodológicas y conceptos especiales. Santiago de Cali: Universidad del Valle.

MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGON, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, serie manuales, 51. Santiago de Chile: 2006.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. www.mineducación.gov.co

MISAS A, Gabriel. La educación Superior en Colombia. Análisis y Estrategias para su Desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. 2004.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph y AHLSTRAD, Bruce. Safari a la Estrategia. Ed. Pearson, 1998.

MOJICA S, Francisco. La Perspectiva, técnicas para visualizar el futuro, Legis, Bogotá Colombia, 1991.

PORTER, Michael. Ser Competitivo, Ed. Harvard Business School, (2003).

SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR – SNIES. Disponible en http://snies.mineducacion.gov.co/ en noviembre de 2015.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO - SIET. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2914.html en febrero 2016.

VAN DER HEIDEN, Kess. Escenarios. El arte de prevenir el futuro, Ed. Panorama, México. (1998)

VERGARA, Juan Carlos y otros. La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Universidad de Cartagena: Julio–diciembre 2010, Pág.21-29.

ANEXOS

1. Anexo A: Identificación de Valores Claves
2. Anexo B: Valoración de Factores Claves
3. Anexo C: Formato de validación de hipótesis de futuro

Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración Maestría en Administración	**Anexo A** Identificación de Factores Claves

Cordial saludo.

Como parte del proyecto de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, denominado "**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL HORIZONTE DEL 2025"**, se acude a usted como parte importante de la institución para el diligenciamiento del siguiente cuestionario.

En su concepto, ¿Cuáles son las diez principales situaciones, positivas o negativas, que identifican a la Corporación Regional de Educación Superior – CRES?:

Fecha:	Cuestionario Número (No diligenciar)
Nombres y Apellidos	
Cargo:	
Profesión	

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

La información aquí suministrada será de uso exclusivo de los investigadores y destinada a fines netamente académicos.

Agradecemos su valioso aporte.

Cordial saludo.

Como parte de la investigación que realizamos para el trabajo de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, denominado "**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL HORIZONTE DEL 2025"**, se tiene referencia de usted como una persona profesional y conocedora de la situación actual de la institución, razón por la cual es indispensable aprovechar sus conocimientos y conceptos en esta investigación.

En una encuesta anterior, se detectaron diferentes factores característicos de la Corporación Regional de Educación Superior - CRES, para los cuales agradecemos se sirva evaluar el ***presente (hoy) y el futuro (año 2025)*** de cada uno de ellos, de acuerdo a la siguiente escala valorativa:

Muy positivo, muy atractivo, muy optimista:	Calificar 5
Positivo, atractivo, optimista:	Calificar 4
Entre positivo y negativo, entre optimista y pesimista:	Calificar 3
Negativo, pesimista, grave:	Calificar 2
Muy negativo, muy pesimista, muy grave:	Calificar 1

La información suministrada por usted tendrán absoluta confidencialidad y su uso es netamente académico.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Haydn Rodrigo Chaves Manzano
Oscar Eduardo López Gómez Maldonado
Candidatos a Magíster en Administración
Universidad del Valle.

Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración Maestría en Administración	**Anexo B** Valoración de Factores Claves

Fecha:	Cuestionario Número (No diligenciar)
Nombres y Apellidos:	
Cargo:	
Profesión	
Correo Electrónico: Teléfono:	
Nivel: Directivo ( ) Docente ( ) Estudiante ( ) Administrativo ( )	

Según su concepto, ¿Cuál es el estado de los siguientes factores en la Corporación Regional de Educación Superior - CRES, actualmente (Hoy) y en el futuro (año 2025)?

No.	Variable	Hoy	Año 2025
1	Investigación		
2	Enfoque de trabajo		
3	Proceso de toma de decisiones		
4	Comunicaciones		
5	Modelo de Gestión		
6	Gestión de Calidad		
7	Estructura Financiera		
8	Plataforma y Herramientas Tecnológicas		
9	Clima Organizacional		
10	Estructura Organizacional		
11	Autoevaluación con fines de Acreditación		
12	Ampliación de la oferta académica		
13	Convenios Interinstitucionales		
14	Infraestructura		
15	Posicionamiento		
16	Mejoramiento de la imagen		
17	Nuevas sedes y extensiones		
18	Virtualización de los programas		
19	Bienestar Universitario		
20	Proyección Social		
21	Condiciones Laborales y Salariales		
22	Conflicto Nacional		
23	Identidad Institucional		

No.	Variable	Hoy	Año 2025
24	Solidez Económica		
25	Formas de financiación		
26	Rotación de Personal		
27	Planeación del Mercadeo		
28	Calidad de la Información		
29	Políticas Gubernamentales en Educación		
30	Ley 30		
31	Actualización Decreto 1295		
32	Registro Académico		
33	Redefinición Institucional		
34	Innovación		

La información aquí suministrada será de uso exclusivo de los investigadores y destinada a fines netamente académicos.

Agradecemos su valioso aporte.

Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración Maestría en Administración	**Anexo C** Formato de validación de hipótesis de futuro

Pregunta: ¿Cuál es la CRES que se quiere para el futuro?	
ANÁLISIS MORFOLÓGICO	H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy
	H2 = Hipótesis con características positivas
	H3 = Hipótesis con características negativas
	H4 = Hipótesis con características de ruptura

Variable 1 **Gestión de Calidad**			**De acuerdo**	**En desacuerdo**	**Hipótesis propuesta por los Expertos**
HIPÓTESIS u opciones	H1	Desarrollo de los procesos de acuerdo a las condiciones elementales y legales.			
	H2	Desarrollo de un programa de Gestión de Calidad.			
	H3	Poco seguimiento a los procesos de gestión de calidad.			
	H4	Desarrollo de una dirección de Gestión de Calidad que lidere el proceso en toda la institución.			

Variable 2 **Posicionamiento**			**De acuerdo**	**En desacuerdo**	**Hipótesis propuesta por los Expertos**
HIPÓTESIS u opciones	H1	Estrategias orientadas al mercadeo en general.			
	H2	Desarrollo de un plan de mercadeo estratégico con fines claramente identificados.			
	H3	El posicionamiento de la institución no es visto como un objetivo estratégico.			
	H4	Afinar los objetivos estratégicos organizacionales en función del posicionamiento de la institución.			

Variable 3 **Estructura Financiera**			**De acuerdo**	**En desacuerdo**	**Hipótesis propuesta por los Expertos**
HIPÓTESIS u opciones	H1	Continuar con la estructura financiera actual.			

	H2	Desarrollar una estructura financiera que le permita a la institución solventar sus necesidades y le dé capacidad de inversión.			
	H3	Se entra en una crisis económica debido a la falta de una estructura financiera que soporte las actividades propias de la institución.			
	H4	Diversificación de alternativas de inversión de la mano con la estratégica de posicionamiento de la institución.			

Variable 4 **Apertura de sedes y extensiones**			**De acuerdo**	**En desacuerdo**	**Hipótesis propuesta por los Expertos**
HIPÓTESIS u opciones	H1	Continuar con la apertura de sedes y extensiones en el país.			
	H2	Apertura de sedes de acuerdo a un estudio de factibilidad.			
	H3	Se presenta un cambio radical en la normatividad existente.			
	H4	Generar un plan de apertura que contemple incluso varias alternativas.			

Variable 5 **Autoevaluación con fines de Acreditación**			**De acuerdo**	**En desacuerdo**	**Hipótesis propuesta por los Expertos**
HIPÓTESIS u opciones	H1	Realizar la autoevaluación por cumplir con la norma.			
	H2	Desarrollar un programa de autoevaluación.			
	H3	No generar programas de autoevaluación que midan eficientemente los aspectos relevantes.			
	H4	Consolidar oficina de autoevaluación y calidad académica con fines de acreditación.			

Variable 6 **Proyección Social**			**De acuerdo**	**En desacuerdo**	**Hipótesis propuesta por los Expertos**
HIPÓTESIS u opciones	H1	Programas escasos de proyección social.			
	H2	Desarrollo de programas de alto impacto en la comunidad educativa.			
	H3	No asignación de un porcentaje del presupuesto para el desarrollo de estas actividades.			
	H4	Establecer un plan de posicionamiento escalonado donde se definan etapas y acciones.			