

# Dirección estratégica en instituciones educativas: una propuesta para mejorar la competitividad y sostenibilidad

## ***Strategic Management for Educational Institutions: A Proposal to Improve Competitiveness and Sustainability***

María-Carolina González-Coneo<sup>1</sup>

Institución Educativa Rafael Núñez – Cartagena, Colombia  
gonzalezmari@utb.edu.co

Harold S. Lora-Guzmán<sup>2</sup>

Universidad de Cartagena – Cartagena, Colombia  
hlorag@unicartagena.edu.co

María-Andrea Ortega-Barrios<sup>3</sup>

Colegio Integral del Norte – Cartagena, Colombia  
mariaortegab@cin.edu.co

**Cómo citar/ How to cite:** González, M., Lora, H. & Ortega, M. (2025). Dirección estratégica en instituciones educativas: una propuesta para mejorar la competitividad y sostenibilidad en contextos urbanos vulnerables. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 20(2), 155 – 182. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2025v20n2.13206>

## **Resumen**

Este artículo presenta una propuesta de direccionamiento estratégico para instituciones educativas privadas, tomando como caso de estudio una institución educativa, ubicada en Cartagena, Colombia. El objetivo fue diseñar un plan estratégico que fortaleciera su posiciona-

Fecha de recepción: 14 de abril de 2025

Fecha de evaluación: 30 de mayo de 2025

Fecha de aceptación: 7 de junio de 2025

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Published by Universidad Libre

- 1 Licenciada en Educación Básica con Énfasis en Inglés. Especialista en Dirección de Instituciones Educativas. Magister en Educación. Docente tutora del Programa de tutorías para el aprendizaje y formación integral
- 2 Ingeniero de Producción y Calidad, Doctor en Cultura y Educación para América Latina (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile - UARCIS). Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia © (Universidad del Zulia, Maracaibo - Venezuela). Mg. Educación (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile - UARCIS). Mg. Desarrollo Empresarial (Universidad del Magdalena, Santa Marta - Colombia). Docente investigador adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Programa Administración Industrial. Jefe Postgrados Facultad de Ciencias Económicas. Correo electrónico:
- 3 Ingeniera Química, Magister en Educación, Especialista en Dirección de Instituciones Educativas, Especialista en Gerencia de Producción y Calidad.

miento, aumentara las matrículas en preescolar y primaria, y mejorara su competitividad a largo plazo. Se adoptó un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, que incluyó el análisis interno y externo mediante matrices como MEFE, MEFI y MPC. A partir de estos diagnósticos, se formularon y priorizaron estrategias a través de herramientas de emparejamiento (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE) y se consolidó un plan estratégico quinquenal con acciones específicas, indicadores, recursos y responsables definidos. Los hallazgos destacan el valor de la planeación estratégica como instrumento de gestión educativa orientado al mejoramiento institucional y la sostenibilidad en contextos altamente competitivos.

### **Palabras clave**

Planeación estratégica; gestión educativa; competitividad escolar; posicionamiento institucional; sostenibilidad; dirección escolar.

### **Abstract**

This article presents a strategic management proposal for private educational institutions, using an educational institution in Cartagena, Colombia, as a case study. The objective was to design a strategic plan to strengthen the school's positioning, increase preschool and primary enrollments, and enhance long-term competitiveness. A qualitative, exploratory-descriptive approach was adopted, involving internal and external analyses through matrices such as EFEM, EFIM, and CPM. Based on these diagnostics, strategies were formulated and prioritized using matching tools (SWOT, SPACE, BCG, IE, GS), resulting in a five-year strategic plan with defined actions, indicators, resources, and responsibilities. Findings highlight the value of strategic planning as an educational management tool aimed at institutional improvement and sustainability in highly competitive environments.

### **Keywords**

Strategic planning; educational management; school competitiveness; institutional positioning; sustainability; school leadership.

## Introducción

En las últimas décadas, la planeación estratégica se ha consolidado como un componente esencial en la gestión de organizaciones educativas, particularmente en contextos altamente competitivos y en transformación constante (Chiavenato, 2017; David, 2003). Esta herramienta permite no solo anticipar los cambios del entorno, sino también formular decisiones informadas y orientadas a la sostenibilidad, la eficiencia institucional y la mejora continua de la calidad educativa (Serna, 2008; D'Alessio, 2011).

La dinámica actual del sector educativo colombiano, especialmente en el ámbito privado urbano, exige una respuesta estratégica ante fenómenos como la disminución de la matrícula escolar, el incremento en la oferta institucional, la presión por la innovación curricular y la necesidad de diferenciación en mercados saturados (Vergara et al., 2021; Díaz & Villafuerte, 2022). En este escenario, los colegios deben abandonar las prácticas empíricas o reactivas, y adoptar modelos de gestión fundamentados en el análisis interno y externo, con la participación de todos los actores institucionales (Mintzberg et al., 2001; López & Marín, 2012).

Este estudio se centra en el diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para una institución educativa privada localizada en Cartagena, Colombia, que enfrenta actualmente retos significativos relacionados con la disminución de matrículas en preescolar y primaria, así como una débil consolidación de su posicionamiento institucional, a pesar de contar con resultados académicos destacados. A través de un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, se propone una ruta metodológica que combina el análisis situacional —empleando matrices como MEFE, MEFI, FODA, PEYEA, BCG, IE y GE— con la formulación participativa de estrategias para un horizonte de cinco años.

El artículo aporta a la discusión académica y profesional sobre la necesidad de institucionalizar procesos estratégicos en los centros educativos privados como una condición fundamental para su sostenibilidad, innovación y liderazgo pedagógico (Vitor & Vélchez, 2022; Arteaga, 2020). Al mismo tiempo, se plantea como una referencia práctica para directivos escolares que buscan articular su visión institucional con el contexto socioeducativo y las exigencias del entorno.

## Marco Teórico

**Planeación estratégica en organizaciones educativas** La planeación estratégica es entendida como un proceso sistemático que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, establecer objetivos de largo plazo y formular estrategias que guíen su desarrollo sostenible (David & David, 2017; Serna, 2008). En el ámbito educativo, esta herramienta cobra especial relevancia, ya que contribuye a fortalecer la capacidad institucional para responder a desafíos como la deserción estudiantil, la baja cobertura, el debilitamiento de la identidad institucional y la pérdida de competitividad (Lesmes, 2010; Rincón, 2019).

Autores como D'Alessio (2011) y Mintzberg et al. (2005) coinciden en que la planeación estratégica debe integrar el análisis interno y externo de la organización, así como la participación de los actores claves en la formulación de la visión, misión y valores institucionales. Este enfoque permite construir una propuesta de valor diferenciadora y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Porter, 1998).

Además, la literatura reconoce el carácter dinámico del proceso estratégico. Para Mintzberg (1994), las estrategias no solo se planifican, sino que también emergen de las prácticas organizativas cotidianas, lo que exige una capacidad permanente de aprendizaje, adaptación y revisión. En este sentido, el direccionamiento estratégico se convierte en una herramienta para alinear intenciones y acciones, favoreciendo la coherencia institucional y la mejora continua (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

La planeación estratégica, como herramienta de gestión, ha trascendido del ámbito empresarial hacia escenarios complejos como la educación, donde su aplicabilidad se ha convertido en un imperativo para enfrentar la incertidumbre, la competencia del sector y los retos de la transformación pedagógica (Bryson, 2018; UNESCO, 2021). Esta se define como un proceso deliberado y sistemático mediante el cual las organizaciones identifican su misión, visión, objetivos a largo plazo y desarrollan estrategias que les permiten adaptarse y prosperar en contextos cambiantes (David & David, 2017; Serna, 2008).

En el campo educativo, la planeación estratégica no solo tiene un valor operativo o administrativo, sino también político y pedagógico, en tanto que permite alinear los recursos institucionales con una visión transformadora de la educación y los aprendizajes (Murillo & Hernández-Castilla, 2011). De acuerdo con Bolívar (2012),

la educación requiere modelos de gestión estratégica que integren el análisis contextual, la toma de decisiones basada en evidencia y una visión ética del liderazgo.

Autores como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) advierten que si bien los modelos clásicos de planeación estratégica tienden a ser normativos y lineales, las organizaciones reales operan en escenarios de alta complejidad donde emergen estrategias no planificadas, conocidas como estrategias emergentes, que deben ser reconocidas y valoradas en la práctica educativa. En este sentido, la articulación entre estrategias deliberadas y emergentes se vuelve esencial para mantener la pertinencia y flexibilidad del plan estratégico (Mintzberg, 1994).

La utilidad de herramientas como el análisis FODA, la matriz PEYEA o la matriz IE ha sido validada en estudios aplicados que muestran su capacidad para orientar decisiones institucionales sobre recursos, posicionamiento y diferenciación educativa (D'Alessio, 2011; López & Marín, 2012). Estos instrumentos favorecen el pensamiento estratégico colectivo y permiten construir una visión compartida sobre el futuro institucional (Godet, 2007).

**Gestión escolar y liderazgo estratégico** En contextos de alta competitividad y cambio acelerado, el liderazgo estratégico del directivo escolar emerge como una variable crítica en la implementación exitosa de planes estratégicos (Vitor & Vílchez, 2022; Bolívar, 2012). Un liderazgo con visión sistémica y enfoque participativo permite consolidar una cultura organizacional orientada al logro, a la innovación y al fortalecimiento de la calidad educativa (Fullan, 2001; UNESCO, 2021).

Según Bolívar (2012), el liderazgo en la gestión escolar debe ser transformacional, capaz de motivar, empoderar y articular esfuerzos colectivos en torno a metas compartidas. Este tipo de liderazgo trasciende la administración operativa e impulsa procesos de cambio profundo a nivel institucional. La planeación estratégica se convierte así en una herramienta pedagógica y política, que vincula la gestión con los fines educativos y el contexto territorial (Parra & García, 2020).

La evidencia empírica ha demostrado que aquellas instituciones con líderes estratégicos y con planes de desarrollo bien formulados logran mejoras significativas en el clima organizacional, el desempeño académico, la eficiencia administrativa y la percepción de calidad por parte de las familias (Rincón, 2019; Arteaga, 2020).

**Liderazgo educativo y gestión estratégica** La efectividad de la planeación estratégica en contextos educativos está profundamente influenciada por el estilo y

la calidad del liderazgo directivo. En particular, el liderazgo estratégico se asocia con la capacidad del rector o equipo directivo para generar visión, cohesionar a la comunidad educativa, movilizar recursos y promover una cultura institucional orientada a la mejora continua (Leithwood & Jantzi, 2005; Bolívar, 2012).

Diversas investigaciones coinciden en que el liderazgo no puede ser reducido a una función administrativa; debe comprenderse como una práctica transformadora que impulsa procesos de innovación, fomenta el aprendizaje organizacional y facilita la construcción de sentido en medio del cambio (Fullan, 2007; Gairín, 2020). Desde esta perspectiva, el líder educativo se convierte en un agente estratégico, que interpreta el contexto, formula opciones de futuro y compromete a los actores institucionales con la implementación del proyecto educativo.

Vitor y Vílchez (2022) enfatizan que, en entornos marcados por la inestabilidad y la exigencia de resultados, el binomio planeamiento estratégico - liderazgo pedagógico se convierte en un eje estructurante de la calidad educativa. Asimismo, la planificación efectiva requiere de habilidades técnicas, pero también de una disposición ética que asegure la inclusión, la equidad y la participación.

**Sostenibilidad institucional y prospectiva educativa** La sostenibilidad en el ámbito educativo implica garantizar la continuidad de la propuesta pedagógica y organizativa a través del tiempo, asegurando su pertinencia, viabilidad financiera y aceptación social (UNESCO, 2021). En este sentido, la planeación estratégica permite anticipar escenarios, proyectar tendencias y construir institucionalidad desde una lógica de largo plazo (Godet, 2007; Francés, 2001).

La integración de enfoques prospectivos y participativos en el diseño estratégico favorece la capacidad adaptativa de las organizaciones educativas, permitiéndoles responder con mayor efectividad a los desafíos emergentes como la transformación digital, la competencia del mercado escolar y las demandas de inclusión y equidad (OCDE, 2022; López & Marín, 2012).

La sostenibilidad no solo depende de la formulación de planes, sino de su implementación y evaluación efectiva. Por ello, el direccionamiento estratégico debe incorporar indicadores de gestión, mecanismos de monitoreo y espacios de reflexión institucional, que fortalezcan los procesos de autorregulación y mejora continua (Chiavenato, 2017; D'Alessio, 2011).

**Sostenibilidad institucional, innovación y prospectiva educativa** En los últimos años, la sostenibilidad institucio-

nal se ha convertido en un objetivo estratégico prioritario para las organizaciones educativas. Esta se entiende como la capacidad de una institución para mantenerse pertinente, viable y resiliente frente a las demandas sociales, tecnológicas y ambientales del entorno (OCDE, 2022; UNESCO, 2021). La planeación estratégica, en este marco, funciona como un sistema anticipatorio que no solo busca resolver problemas actuales, sino prever escenarios futuros y diseñar respuestas adaptativas (Godet, 2007; Ackoff, 1999).

La incorporación de metodologías prospectivas y el análisis de tendencias (como el uso de big data educativa o la inteligencia artificial) en la planificación institucional permiten a las escuelas actuar proactivamente, en lugar de reactivamente, ampliando su capacidad de innovación y liderazgo en el territorio (OEI, 2020; Parra & García, 2020).

En este proceso, cobra relevancia el concepto de capacidad estratégica institucional, entendida como el conjunto de habilidades organizacionales, relacionales y cognitivas que permiten formular, ejecutar y evaluar planes de manera coherente con la misión educativa y las expectativas del entorno (Luna & Velásquez, 2019).

Por último, el modelo de gestión por resultados y la evaluación estratégica de desempeño se posicionan como componentes claves para cerrar el ciclo estratégico, garantizando una gestión eficiente, transparente y orientada al impacto (Mizrahi, 2016; Chiavenato, 2017).

## Metodología

### Enfoque y tipo de estudio

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, lo cual permitió comprender las dinámicas internas de la institución escolar desde una perspectiva holística e interpretativa (Creswell & Poth, 2018). Se trata de una investigación de tipo aplicada, con alcance exploratorio-descriptivo, centrada en la formulación participativa de un plan de direccionamiento estratégico, articulando el diagnóstico institucional con la construcción colectiva de estrategias (Hernández-Sampieri et al., 2021).

El carácter exploratorio permitió identificar elementos desconocidos o poco estudiados respecto a la gestión estratégica en contextos escolares urbanos privados, mientras que el componente descriptivo posibilitó detallar las percepciones,

condiciones organizacionales y factores críticos del entorno que inciden en la competitividad y sostenibilidad institucional.

### **Diseño metodológico**

El estudio se enmarca en una lógica de intervención orientada a la mejora institucional, basada en la aplicación del modelo de David (2003) para la planeación estratégica, el cual se compone de tres etapas: formulación, implementación y evaluación. Dado el alcance de esta investigación, el proceso se centró en la fase de formulación, integrando herramientas clásicas como el análisis FODA, la matriz de evaluación de factores internos y externos (MEFI/MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC), y las matrices de emparejamiento (PEYEA, BCG, IE, GE).

### **Participantes y unidad de análisis**

La unidad de análisis fue una institución educativa privada ubicada en Cartagena de Indias, con oferta educativa desde el nivel de prejardín hasta media académica. La población objetivo incluyó docentes, directivos, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, seleccionados mediante muestreo intencional (Palinkas et al., 2015), buscando garantizar la representatividad de los diversos actores institucionales.

En total, participaron 57 personas, distribuidas de la siguiente manera: La rectora, 9 docentes, 39 padres de familia, 5 estudiantes de grados superiores y 3 funcionarios administrativos. Esta configuración permitió una triangulación de perspectivas que enriqueció la interpretación de los hallazgos.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Se utilizaron tres técnicas principales:

- Entrevistas semiestructuradas a actores clave (directivos y docentes), orientadas a explorar percepciones sobre la misión institucional, liderazgo, clima organizacional, diferenciadores de marca y sostenibilidad.
- Grupos focales con padres de familia y estudiantes, que permitieron captar opiniones sobre la experiencia educativa, expectativas de mejora y factores de fidelización.



- Análisis documental, centrado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), informes de matrícula, resultados académicos y datos administrativos.

Estas técnicas se complementaron mediante el uso del software ATLAS.ti para el análisis cualitativo de contenido, facilitando la categorización de códigos emergentes, relaciones temáticas y mapas de coocurrencia (Frieze, 2019).

## Procedimiento

El trabajo de campo se desarrolló en cuatro fases Diagnóstico estratégico preliminar, mediante el análisis de la situación institucional y recolección de información interna, Aplicación de matrices analíticas: MEFE, MEFI y MPC para identificar factores críticos de éxito, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, Formulación de estrategias, mediante el uso de matrices de emparejamiento y priorización, Diseño del plan estratégico, con actividades, metas, indicadores, recursos y responsables para el periodo 2025–2030.

El diseño metodológico incorporó principios éticos de confidencialidad, consentimiento informado y respeto a la autonomía de los participantes, conforme a los lineamientos de la Declaración de Helsinki (WMA, 2013).

## Resultados y Discusión

Diagnóstico estratégico institucional: El análisis estratégico reveló una desconexión significativa entre el alto desempeño académico de la institución y su posicionamiento de marca en el entorno local. A pesar de haber obtenido el primer lugar en el ranking departamental y el séptimo a nivel nacional según las Pruebas Saber 11 (CIN, 2024), el colegio experimentó una disminución progresiva en la matrícula de preescolar y primaria entre 2021 y 2025. Esta contradicción pone de manifiesto que el rendimiento académico no garantiza, por sí solo, la sostenibilidad institucional, lo cual coincide con los planteamientos de Mintzberg (1994) sobre la necesidad de construir estrategias integradas que contemplen factores de mercado, identidad y liderazgo.

El uso de las matrices MEFE y MEFI permitió identificar como oportunidades clave el crecimiento demográfico de la zona de influencia y el interés creciente por propuestas educativas con énfasis en emprendimiento. Entre las fortalezas más relevantes, destacan la calidad del talento docente, la innovación curricular en

educación financiera y la infraestructura física moderna. Sin embargo, también se identificaron debilidades estructurales: baja fidelización de familias, limitada estrategia de comunicación institucional, y escasa articulación con actores del entorno. Estas debilidades se agravan ante amenazas como la proliferación de colegios con costos más bajos en la zona y la creciente sensibilidad de las familias frente a los costos educativos (D'Alessio, 2011).

**Tabla 1.**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).*

<b>FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>				
<b>No.</b>	<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Diferenciación a través de la oferta de educación técnica	0,04	1	0,04
2	Desafíos en la cobertura de la educación preescolar en Colombia por parte del Gobierno Nacional	0,08	3	0,24
3	Preferencia de los padres de familia del sector hacia la educación privada en lugar de la pública	0,15	3	0,45
4	Preferencia de los padres de familia hacia programas diferenciados	0,1	4	0,4
5	Preferencia de los padres de familia por escuelas que ofrezcan horario extendido, programas extracurriculares o guarderías integradas.	0,06	1	0,06
6	Integración de herramientas tecnológicas en el aula	0,09	3	0,27
7	Rápida asimilación de manejo tecnológico de las generaciones presentes y futuras	0,02	3	0,06
8	Integración de modelos de educación híbrida	0,01	1	0,01
9	Preferencias de las familias en instituciones que promuevan la sostenibilidad ambiental y educación tecnológica	0,01	1	0,01
10	Incremento de políticas, proyectos e iniciativas de educación ambiental por parte del gobierno nacional.	0,01	1	0,01
<b>Amenazas</b>				
1	Desfase entre los costos educativos en instituciones privadas con respecto al incremento en el salario mínimo.	0,15	2	0,3
2	Crecimiento económico débil en Colombia	0,07	3	0,21
3	Aumento en el cierre de colegios en los últimos años.	0,01	3	0,03

4	Aumento en la oferta de instituciones privadas con precios más competitivos	0,15	1	0,15
5	Disminución en el número de estudiantes matriculados en el sector oficial y no oficial	0,03	2	0,06
6	Reducción continua en los nacimientos	0,02	2	0,04
Total		1		2,34

**Tabla 2.**  
*Análisis código-entrevistados por categorías.*

		1: DOCENTES 115	2: ESTUDIAN... 33	3: ADMINIST... 38	4: PADRES D... 288	5: RECTORA 14
🌱 Clima escolar y bienestar	34	18 3,60%	1 0,20%	1 0,20%	13 2,60%	1 0,20%
🌱 Estrategias pedagógicas y apoyo al aprendizaje	19		1 0,20%		18 3,60%	
🌱 Factores clave en la elección de una institución educativa	58				58 11,60%	
🌱 Identidad y posicionamiento institucional	90	25 5,00%	13 2,60%	5 1,00%	40 8,00%	7 1,40%
🌱 Percepción de la calidad educativa	82	23 4,60%	10 2,00%	8 1,60%	41 8,20%	
🌱 Percepción de la experiencia educativa	43	10 2,00%	7 1,40%	3 0,60%	22 4,40%	1 0,20%
🌱 Retos y oportunidades de crecimiento institucional	174	45 9,00%	3 0,60%	21 4,20%	100 20,00%	5 1,00%

**Tabla 3.**  
*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la institución educativa ob-  
jeto de estudio.*

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)				
No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas				
1	Dirección institucional comprometida con la mejora continua y la innovación educativa.	0,1	4	0,4
2	Modelo educativo bien estructurado con enfoque en gestión empresarial.	0,02	3	0,06
3	Fuerte sentido de pertenencia por parte de estudiantes y docentes, lo que refuerza la identidad institucional.	0,05	3	0,15
4	Calidad educativa reconocida, con resultados sobresalientes en pruebas Saber 11.	0,07	4	0,28
5	Cuerpo docente capacitado y comprometido con la formación de los estudiantes.	0,1	3	0,3
6	Capacidad para ofrecer un servicio educativo de calidad con estándares elevados.	0,06	3	0,18

7	Clima organizacional positivo y buenas relaciones entre docentes y directivos.	0,04	4	0,16
8	Enfoque en formación integral con valores, disciplina y compromiso social.	0,05	3	0,15
9	Implementación de plataformas digitales para el aprendizaje.	0,05	4	0,2
10	Integración de programas de robótica y herramientas tecnológicas en el currículo.	0,02	4	0,08
		<b>0,56</b>		
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de un plan estratégico formalizado que guíe el crecimiento institucional a largo plazo.	0,04	1	0,04
2	Necesidad de mejorar la planificación en la captación y retención de estudiantes en preescolar y primaria.	0,06	1	0,06
3	Falta de un departamento especializado en gestión de mercadeo y promoción institucional.	0,04	2	0,08
4	Ausencia de estrategias de fidelización para evitar la deserción de estudiantes en niveles iniciales.	0,06	1	0,06
5	Ausencia de programas extracurriculares que fortalezcan la oferta educativa (clubes, deportes, música, teatro).	0,04	2	0,08
6	No se ofrece jornada extendida, lo que es una desventaja frente a colegios competidores en la zona.	0,03	2	0,06
7	Desfase entre el incremento de costos educativos y el aumento del salario mínimo, lo que afecta la capacidad de ajuste de pensiones.	0,06	1	0,06
8	Necesidad de mayor capacitación docente en inclusión educativa.	0,02	2	0,04
9	Necesidad de fortalecer los canales de comunicación con la comunidad educativa.	0,03	2	0,06
10	Espacios físicos limitados para la ampliación del colegio y nuevas ofertas educativas.	0,06	1	0,06
		<b>0,44</b>		
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2,56</b>	

Análisis competitivo y posicionamiento estratégico: La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) evidenció que la institución educativa objeto de estudio se encuentra rezagado frente a sus competidores en variables como proyección institucional, diversidad de servicios complementarios y estrategia de marketing educativo. Este hallazgo coincide con lo señalado por Porter (1998), quien advierte que la ventaja

competitiva no radica únicamente en hacer lo mismo que los demás, sino en ser diferente de forma sostenible y visible.

**Tabla 4.**  
*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Institución educativa.*

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)																	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA		COMPETIDOR No. 1		COMPETIDOR No. 2		COMPETIDOR No. 3		COMPETIDOR No. 4		COMPETIDOR No. 5		COMPETIDOR No. 6		COMPETIDOR No. 7	
		VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
Reputación institucio- nal	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64	2	0,32	3	0,48	2	0,32	2	0,32
Calidad académica de acuerdo con Prue- bas Saber 11	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	3	0,48	2	0,32	3	0,48	1	0,16	1	0,16
Capaci- dad de innovación educativa	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56	2	0,28
Infraes- trutura	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42	3	0,42	2	0,28	2	0,28
Tecnología	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22	4	0,44	2	0,22
Programas extracurri- culares	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Costos educativos	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Número de estu- diantes por aula	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Marketing educativo	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Horario extendi- do para refuerzos y tareas dirigidas	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3,18</b>		<b>3,49</b>		<b>2,99</b>		<b>3,36</b>		<b>2,32</b>		<b>2,82</b>		<b>2,58</b>		<b>2,19</b>	

Las matrices de emparejamiento (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE) orientaron la priorización de cuatro estrategias fundamentales Captación y fidelización de estudiantes, mediante una política relacional con las familias basada en cercanía, seguimiento personalizado y comunicación proactiva, Ampliación de la infraestructu-

ra recreativa y deportiva, con miras a mejorar la experiencia educativa y atraer nuevas matrículas, Diversificación de servicios educativos, incluyendo actividades extracurriculares, robótica, inglés intensivo y formación artística, Alianzas con universidades y empresas, para el desarrollo de programas articulados de formación dual y pasantías desde grados superiores.

**Tabla 5.**

*Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).*

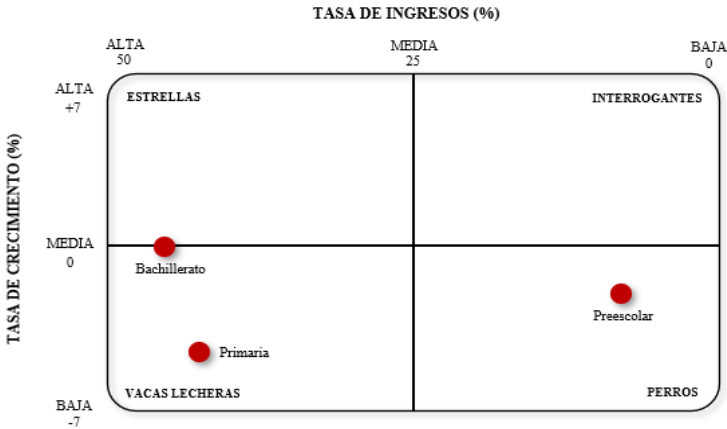
MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección institucional comprometida con la mejora continua y la innovación educativa.</li> <li>2. Modelo educativo bien estructurado con enfoque en gestión empresarial.</li> <li>3. Fuerte sentido de pertenencia por parte de estudiantes y docentes, lo que refuerza la identidad institucional.</li> <li>4. Calidad educativa reconocida, con resultados sobresalientes en pruebas Saber 11.</li> <li>5. Cuerpo docente capacitado y comprometido con la formación de los estudiantes.</li> <li>6. Capacidad para ofrecer un servicio educativo de calidad con estándares elevados.</li> <li>7. Clima organizacional positivo y buenas relaciones entre docentes y directivos.</li> <li>8. Enfoque en formación integral con valores, disciplina y compromiso social.</li> <li>9. Implementación de plataformas digitales para el aprendizaje.</li> <li>10. Integración de programas de robótica y herramientas tecnológicas en el currículo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un plan estratégico formalizado que guíe el crecimiento institucional a largo plazo.</li> <li>2. Necesidad de mejorar la planificación en la captación y retención de estudiantes en preescolar y primaria.</li> <li>3. Falta de un departamento especializado en gestión de mercadeo y promoción institucional.</li> <li>4. Ausencia de estrategias de fidelización para evitar la deserción de estudiantes en niveles iniciales.</li> <li>5. Ausencia de programas extracurriculares que fortalezcan la oferta educativa (clubes, deportes, música, teatro).</li> <li>6. No se ofrece jornada extendida, lo que es una desventaja frente a colegios competidores en la zona.</li> <li>7. Desfase entre el incremento de costos educativos y el aumento del salario mínimo, lo que afecta la capacidad de ajuste de pensiones.</li> <li>8. Necesidad de mayor capacitación docente en inclusión educativa.</li> <li>9. Necesidad de fortalecer los canales de comunicación con la comunidad educativa.</li> <li>10. Espacios físicos limitados para la ampliación del colegio y nuevas ofertas educativas.</li> </ol>

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)		
OPORTUNIDADES	FO. Explote	DO. Busque
1. Diferenciación a través de la oferta de educación técnica.		
2. Desafíos en la cobertura de la educación preescolar en Colombia por parte del Gobierno Nacional.	<b>F01:</b> Ampliar la estrategia de comunicación y mercadeo educativo resaltando la excelencia académica, el emprendimiento y la calidad docente para captar más matrículas. (F1, F3, F4 con O2, O3)	<b>DO1:</b> Diseñar un plan estratégico formal para consolidar la identidad y posicionamiento del colegio en la región. (D1, D2, D3 con O3, O4)
3. Preferencia de los padres de familia del sector hacia la educación privada en lugar de la pública.		<b>DO2:</b> Crear un área de marketing educativo que permita estructurar estrategias de captación y fidelización de estudiantes para consolidar la reputación institucional y aumentar la demanda de matrículas. (D3, D4 con O2, O5)
4. Preferencia de los padres de familia hacia programas diferenciados.	<b>F02:</b> Implementar programas extracurriculares innovadores que refuercen el posicionamiento del colegio y su diferenciación en el mercado. (F2, F5, F6 con O4, O5)	
5. Preferencia de los padres de familia por escuelas que ofrezcan horario extendido, programas extracurriculares o guarderías integradas.	<b>F03:</b> Potenciar el uso de plataformas tecnológicas y robótica en el currículo para fortalecer la percepción de modernización y calidad educativa. (F4, F7 con O6, O7)	<b>DO3:</b> Implementar estrategias de bienestar estudiantil que atiendan las necesidades emocionales y psicosociales de los estudiantes, alineadas con la preferencia de los padres por programas de apoyo integral. (D2, D4, D8 con O2, O4)
6. Integración de herramientas tecnológicas en el aula.		
7. Rápida asimilación de manejo tecnológico de las generaciones presentes y futuras.	<b>F04:</b> Desarrollar alianzas con universidades e instituciones educativas para ampliar la proyección profesional y fortalecer la imagen del colegio como referente educativo. (F1, F6, F8 con O8, O9)	<b>DO4:</b> Ampliar la infraestructura deportiva y recreativa del colegio para fortalecer su atractivo en el sector y captar nuevos estudiantes. (D2, D5, D10 con O5)
8. Integración de modelos de educación híbrida.		
9. Preferencias de las familias en instituciones que promuevan la sostenibilidad ambiental y educación tecnológica.		
10. Incremento de políticas, proyectos e iniciativas de educación ambiental por parte del gobierno nacional.		
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)		
1. Desfase entre los costos educativos en instituciones privadas con respecto al incremento en el salario mínimo.	<b>FA1:</b> Desarrollar estrategias de fidelización para retener a los estudiantes actuales y contrarrestar el crecimiento de la competencia con precios más bajos. (F1, F3, F5 con A1, A4)	<b>DA1:</b> Implementar estrategias de eficiencia financiera para optimizar los costos operativos y reducir el impacto del aumento en los costos educativos. (D1, D2, D3 con A1, A4)
2. Crecimiento económico débil en Colombia.	<b>FA2:</b> Gestionar convenios con entidades gubernamentales o privadas para mitigar el impacto de las altas tarifas de servicios públicos y optimizar los costos operativos. (F1 con A1, A5)	<b>DA2:</b> Mejorar los procesos de comunicación con los padres de familia para fortalecer la percepción del colegio y mitigar la percepción de imposición en la toma de decisiones. (D9 con A3, A4)
3. Aumento en el cierre de colegios en los últimos años.		
4. Aumento en la oferta de instituciones privadas con precios más competitivos.	<b>FA3:</b> Fortalecer la calidad del servicio y la cercanía con la comunidad para reducir el impacto de las instituciones competidoras con precios más bajos. (F1, F5, F7 con A2, A6)	<b>DA3:</b> Revisar el modelo de costos educativos para evaluar la posibilidad de flexibilización de tarifas sin comprometer la estabilidad financiera del colegio. (D3, D5 con A1, A4)
5. Disminución en el número de estudiantes matriculados en el sector oficial y no oficial.		
6. Reducción continua en los nacimientos.		

**Gráfica 1.**

*Representación del vector y polígono resultante de la Matriz PEYEA.*

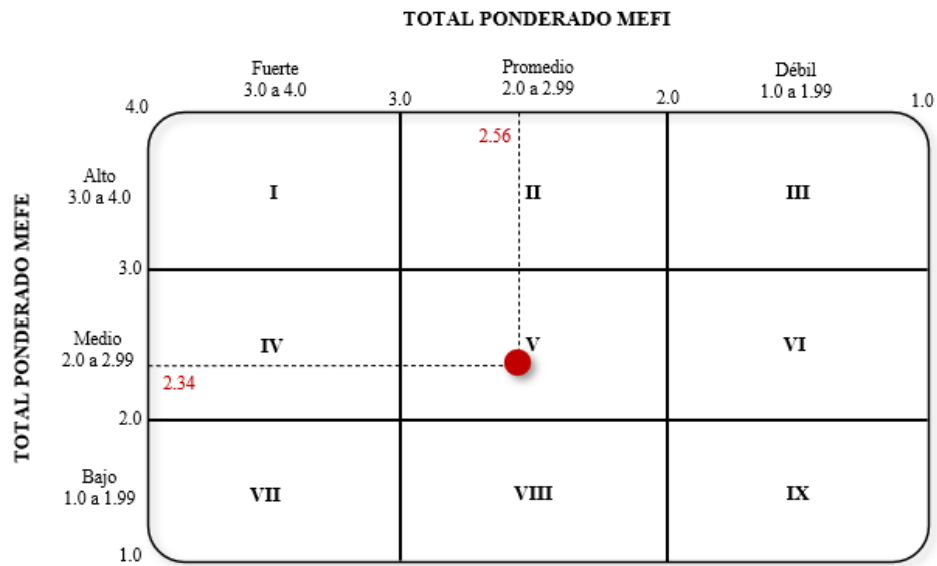


Nivel educativo	% de crecimiento de matrícula	% de ingresos
Preescolar	-1,85	10,72
Básica Primaria	-6,09	43,74
Básica Secundaria y Media	0,00	45,54

Fuente. Elaborado por los autores.

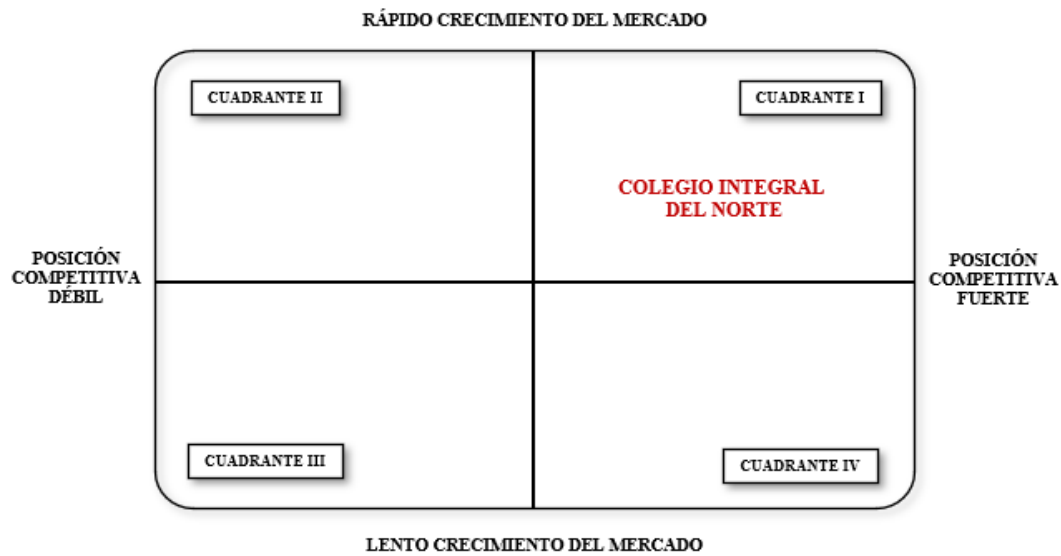


**Gráfica 2.**  
*Matriz de Boston Consulting Group (BCG).*



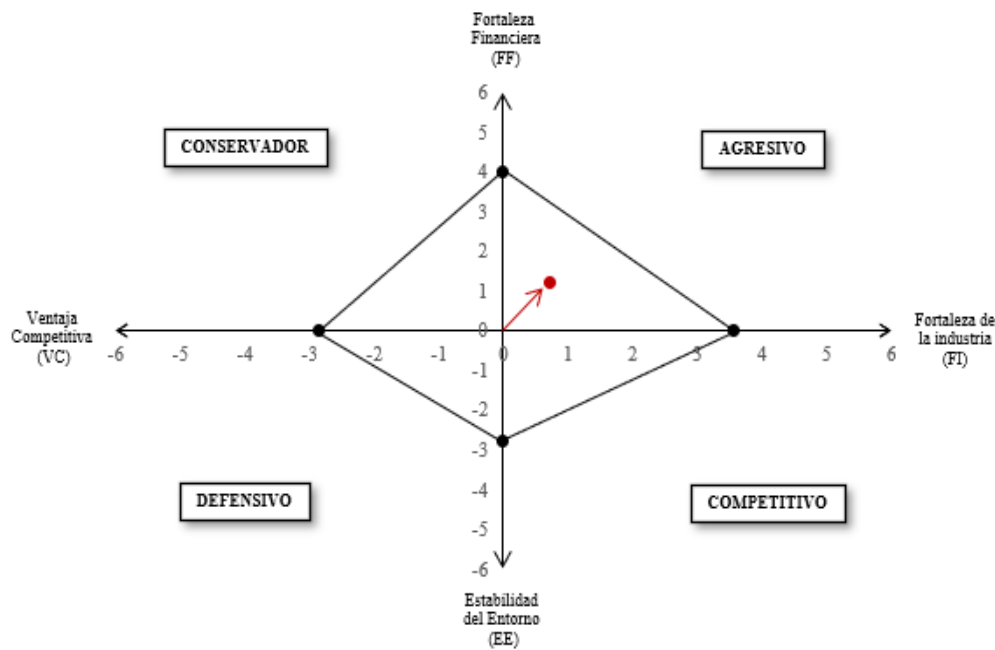
Fuente. Elaborado por los autores.

**Gráfica 3.**  
*Matriz Interna-Externa (IE).*



Fuente. Elaborado por los autores.

**Gráfica 4.**  
*Matriz de la Gran Estrategia (GE).*



Fuente. Elaborado por los autores.

Estas estrategias fueron seleccionadas y validadas mediante la Matriz de Decisión Estratégica y la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), obteniendo altos puntajes en criterios de viabilidad, impacto institucional y alineación con la misión del colegio.

**Tabla 6.**  
*Matriz de Decisión.*

MATRIZ DE DECISIÓN								
No.	ESTRATEGIAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Penetración en el mercado	Crear un área de marketing educativo que permita estructurar estrategias de captación y fidelización de estudiantes	x		x			2
2	Diversificación concéntrica	Diversificación de servicios (programas extracurriculares, programas de bienestar, etc.).	x	x	x	x	x	5

MATRIZ DE DECISIÓN								
No.	ESTRATEGIAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
3	Penetración en el mercado	Ampliar las estrategias de captación y fidelización de estudiantes, reforzando la comunicación y marketing institucional.	x	x	x	x	x	5
4	Desarrollo de producto	Implementar estrategias de bienestar estudiantil que atiendan las necesidades emocionales y psicosociales de los estudiantes	x					1
5	Penetración en el mercado	Ampliar la infraestructura deportiva y recreativa.	x		x	x	x	4
6	Desarrollo de producto	Potenciar el uso de plataformas tecnológicas y robótica.	x					1
7	Integración vertical	Establecer alianzas con universidades y empresas para fortalecer la continuidad académica y laboral de los egresados.	x	x	x	x	x	5
8	Penetración en el mercado	Optimizar los recursos financieros y operativos para mejorar la sostenibilidad del colegio.	x		x			2
9	Desarrollo de producto	Desarrollo de nuevos programas educativos y metodologías innovadoras como la doble titulación (técnica), o educación híbrida		x		x		2
10	Integración vertical	Programas de formación docente	x					1

**Tabla 7.***Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPG).*

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CPG)										
No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	PENETRACIÓN EN EL MERCADO				DIVERSIFICACIÓN CON-CÉNTRICA		INTEGRACIÓN VERTICAL	
			Estrategias de captación y fidelización		Ampliar la infraestructura deportiva y recreativa		Diversificación de servicios		Alianzas con universidades y empresas	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades										
1	Diferenciación a través de la oferta de educación técnica.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16
2	Desafíos en la cobertura de la educación preescolar en Colombia por parte del Gobierno Nacional.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
3	Preferencia de los padres de familia del sector hacia la educación privada en lugar de la pública.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
4	Preferencia de los padres de familia hacia programas diferenciados.	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
5	Preferencia de los padres de familia por escuelas que ofrezcan horario extendido, programas extracurriculares o guarderías integradas.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	2	0,12
6	Integración de herramientas tecnológicas en el aula.	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36
7	Rápida asimilación de manejo tecnológico de las generaciones presentes y futuras.	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06	4	0,08
8	Integración de modelos de educación híbrida.	0,01	2	0,02	2	0,02	3	0,03	4	0,04
9	Preferencias de las familias en instituciones que promuevan la sostenibilidad ambiental y educación tecnológica.	0,01	2	0,02	2	0,02	3	0,03	3	0,03
10	Incremento de políticas, proyectos e iniciativas de educación ambiental por parte del gobierno nacional.	0,01	2	0,02	2	0,02	3	0,03	3	0,03
Amenazas										
1	Desfase entre los costos educativos en instituciones privadas con respecto al incremento en el salario mínimo.	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
2	Crecimiento económico débil en Colombia.	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	4	0,28

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CPG)										
No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	PENETRACIÓN EN EL MERCADO				DIVERSIFICACIÓN CON-CÉNTRICA		INTEGRACIÓN VERTICAL	
			Estrategias de captación y fidelización		Ampliar la infraestructura deportiva y recreativa		Diversificación de servicios		Alianzas con universidades y empresas	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
3	Aumento en el cierre de colegios en los últimos años.	0,01	3	0,03	2	0,02	3	0,03	4	0,04
4	Aumento en la oferta de instituciones privadas con precios más competitivos.	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	3	0,45
5	Disminución en el número de estudiantes matriculados en el sector oficial y no oficial.	0,03	4	0,12	2	0,06	4	0,12	3	0,09
6	Reducción continua en los nacimientos.	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06	2	0,04
Fortalezas										
1	Dirección institucional comprometida con la mejora continua y la innovación educativa.	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
2	Modelo educativo bien estructurado con enfoque en gestión empresarial.	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08	4	0,08
3	Fuerte sentido de pertenencia por parte de estudiantes y docentes, lo que refuerza la identidad institucional.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
4	Calidad educativa reconocida, con resultados sobresalientes en pruebas Saber 11.	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	4	0,28
5	Cuerpo docente capacitado y comprometido con la formación de los estudiantes.	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4
6	Capacidad para ofrecer un servicio educativo de calidad con estándares elevados.	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24
7	Clima organizacional positivo y buenas relaciones entre docentes y directivos.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16
8	Enfoque en formación integral con valores, disciplina y compromiso social.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
9	Implementación de plataformas digitales para el aprendizaje.	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2
10	Integración de programas de robótica y herramientas tecnológicas en el currículo.	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08	4	0,08

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CPG)										
No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	PENETRACIÓN EN EL MERCADO				DIVERSIFICACIÓN CON-CÉNTRICA		INTEGRACIÓN VERTICAL	
			Estrategias de captación y fidelización		Ampliar la infraestructura deportiva y recreativa		Diversificación de servicios		Alianzas con universidades y empresas	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Debilidades										
1	Falta de un plan estratégico formalizado que guíe el crecimiento institucional a largo plazo.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16
2	Necesidad de mejorar la planificación en la captación y retención de estudiantes en preescolar y primaria.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
3	Falta de un departamento especializado en gestión de mercadeo y promoción institucional.	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
4	Ausencia de estrategias de fidelización para evitar la deserción de estudiantes en niveles iniciales.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18
5	Ausencia de programas extracurriculares que fortalezcan la oferta educativa (clubes, deportes, música, teatro).	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12
6	No se ofrece jornada extendida, lo que es una desventaja frente a colegios competidores en la zona.	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09
7	Desfase entre el incremento de costos educativos y el aumento del salario mínimo, lo que afecta la capacidad de ajuste de pensiones.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18
8	Necesidad de mayor capacitación docente en inclusión educativa.	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06	4	0,08
9	Necesidad de fortalecer los canales de comunicación con la comunidad educativa.	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09	3	0,09
10	Espacios físicos limitados para la ampliación del colegio y nuevas ofertas educativas.	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Puntaje de atractividad		2	6,98		5,1		6,91		6,65	

Tabla 8.  
*Plan Estratégico*

PLAN ESTRATÉGICO DEL COLEGIO INTEGRAL DEL NORTE						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO TOTAL	TIEMPO	INDICADOR
Captación y fidelización de estudiantes	Campañas publicitarias en Facebook Ads enfocada en familias con niños en edad preescolar y primaria	Aumentar las solicitudes de admisión en un 30% anual	Rectoría, Mercadeo	\$10 millones	Año 1 - 5	Número de solicitudes de admisión recibidas
	Alianzas con jardines infantiles y escuelas de nivelación para canalizar estudiantes a preescolar y primaria	Establecer convenios con al menos un jardín cada año	Rectoría	\$3 millones	Año 1 - 3	Número de convenios firmados
	Descuentos y beneficios a familias que refieran nuevos estudiantes; y descuentos por hermanos	Lograr un 15% de nuevas matrículas provenientes de referidos	Administración	\$8 millones	Año 1 - 4	% de matrículas por referidos
	Implementación de un programa de acompañamiento y adaptación para estudiantes nuevos	Reducir en 20% la deserción en los primeros seis meses de ingreso	Bienestar Escolar	-	Año 1 - 5	Tasa de retención en primeros 6 meses
	Capacitación de todo el personal del colegio en comunicación y atención a familias para fortalecer la relación con los padres	Formar al 100% del personal en estrategias de comunicación efectiva	Rectoría, Coordinación Académica	\$5 millones	Año 1 - 5	Número de docentes capacitados y encuestas de satisfacción de padres
	Creación de espacios de escucha y diálogo con familias (Foros y Cafés con Directivos y Docentes) para conocer sus expectativas y sugerencias	Realizar 2 encuentros anuales con al menos 50 familias en cada uno	Dirección Institucional, Bienestar Escolar	\$3 millones	Año 1 - 5	Número de asistentes y nivel de satisfacción en encuestas
	Organización de jornadas Open House para que familias potenciales conozcan el colegio	Realizar 2 eventos anuales con al menos 50 familias por evento	Rectoría, Mercadeo	\$5 millones	Año 1 - 5	Número de asistentes al Open House

PLAN ESTRATÉGICO DEL COLEGIO INTEGRAL DEL NORTE						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO TOTAL	TIEMPO	INDICADOR
Ampliación de infraestructura deportiva y recreativa	Compra de lote y construcción de una cancha, gimnasio y espacios recreativos	Terminar la construcción en el año 4	Rectoría	\$600 millones	Año 1 - 4	Porcentaje avance en obra
	Creación de programas extracurriculares deportivos y recreativos con los nuevos espacios	Incrementar en 40% la participación en actividades deportivas	Coordinación Académica, Bienestar Escolar	\$3 millones	Año 4 - 5	Número de estudiantes inscritos en actividades extracurriculares
Establecer alianzas con universidades y empresas	Establecer convenios con universidades para doble titulación o cursos avanzados	Al menos 3 convenios en 5 años	Rectoría	\$5 millones	Año 1 - 5	Número de convenios firmados
	Organizar ferias de orientación vocacional con presencia de universidades y empresas	Realizar 1 feria anual con mínimo 5 instituciones participantes	Psicología, Coordinación Académica	\$8 millones	Año 2 - 5	Número de universidades y empresas asistentes
Diversificación de servicios	Fortalecer el programa de bienestar y orientación escolar	Reducción del 20% en la deserción escolar	Psicología, Bienestar Escolar	\$2 millones	Año 2 - 5	Tasa de retención de estudiantes al finalizar el año escolar
	Creación de programas extracurriculares como clubes de ciencia, robótica, música, teatro y deportivos (acorde con las instalaciones actuales)	Ofrecer al menos 3 programas nuevos en 3 años	Coordinación Académica, Bienestar Escolar	\$10 millones	Año 1 - 3	Número de programas implementados
	Alianzas con academias y centros culturales para ofrecer cursos especializados	Firmar al menos 2 convenios con instituciones externas	Rectoría, Mercadeo	\$5 millones	Año 2 - 5	Número de convenios firmados

## Discusión

Los resultados de esta investigación ratifican la tesis de que la planeación estratégica educativa es más que una herramienta técnica: es un proceso formativo y político que articula a la comunidad educativa con su visión de futuro (Bryson, 2018; Parra & García, 2020). La formulación del plan estratégico no solo generó un producto (documento), sino que activó procesos de reflexión colectiva, empoderamiento directivo y apropiación institucional, condiciones esenciales para la implementación efectiva (Fullan, 2007; Bolívar, 2012).



En línea con lo expuesto por Godet (2007), el ejercicio prospectivo permitió al colegio identificar oportunidades no exploradas, como la integración con redes de innovación educativa y el fortalecimiento de su identidad institucional. El uso de herramientas como el análisis PESTE, las matrices MEFE/MEFI y las técnicas cualitativas contribuyó a construir un conocimiento organizacional compartido y contextualizado, cumpliendo los criterios de pertinencia, participación y proyección propuestos por UNESCO (2021).

Finalmente, la elaboración del plan estratégico se traduce en una hoja de ruta para los próximos cinco años (2025–2030), que deberá ser monitoreada, ajustada y retroalimentada sistemáticamente. Esto refuerza la noción de que la gestión escolar estratégica debe concebirse como un ciclo dinámico y no como un ejercicio puntual o aislado (Chiavenato, 2017; Mizrahi, 2016).

## Conclusiones

Los hallazgos del estudio permiten concluir que la planeación estratégica, cuando se aplica desde una perspectiva participativa y contextualizada, constituye una herramienta poderosa para el fortalecimiento institucional en contextos educativos vulnerables. El caso de la institución educativa objeto de estudio pone en evidencia que incluso instituciones con alto desempeño académico pueden enfrentar desafíos estructurales relacionados con la sostenibilidad y el posicionamiento, si no cuentan con una dirección estratégica clara, comunicada y ejecutada con visión de largo plazo.

El análisis cualitativo realizado permitió identificar tanto las fortalezas internas como los factores críticos del entorno, revelando una brecha entre la propuesta pedagógica del colegio y su posicionamiento percibido por la comunidad. Esta brecha no se resuelve únicamente con mejoras pedagógicas, sino con una reconfiguración estratégica del proyecto educativo institucional, que incorpore innovación, alianzas y una cultura de gestión basada en resultados.

La formulación del plan estratégico 2025–2030 no solo respondió a una necesidad de orden técnico-administrativo, sino que funcionó como catalizador de reflexión institucional, propiciando la apropiación colectiva de un nuevo horizonte. Este proceso se alinea con los postulados de autores como Fullan (2007), Bryson (2018) y Godet (2007), quienes destacan que la transformación educativa requiere dirección, visión y liderazgo compartido.

Por lo tanto, se confirma que un plan de direccionamiento estratégico bien formulado, basado en diagnósticos rigurosos y metodologías participativas, tiene el potencial de mejorar la competitividad, incrementar la matrícula y fortalecer la sostenibilidad de las instituciones educativas en escenarios complejos.

## Referencias

- Ackoff, R. L. (1999). *Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st century*. Oxford University Press.
- Arteaga, L. (2020). *Planeación estratégica en la gestión escolar de la Institución Educativa Instituto Técnico Agrícola del Municipio Santa Cruz de Lorica* [Tesis de maestría, Universidad de Córdoba].
- Bolívar, A. (2012). Liderazgo escolar y éxito educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60(2), 1–14.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5.ª ed.). Wiley.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Education.
- CIN (Colegio Integral del Norte). (2024). *Informe de gestión institucional*. Documento interno.
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.ª ed.). SAGE Publications.
- D'Alessio, F. A. (2011). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (10.ª ed.). Prentice Hall.
- David, F. R. y David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16.ª ed.). Pearson.
- Francés, F. (2001). *Gestión estratégica de las organizaciones públicas*. Ariel.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (3.ª ed.). SAGE Publications.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4.ª ed.). Teachers College Press.

- Gairín, J. (2020). Liderazgo, cambio y mejora de los centros escolares. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 18(3), 27–46.
- Godet, M. (2007). Manual de prospectiva estratégica. Instituto Europeo de Prospectiva.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2021). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 177–199.
- Lesmes, F. (2010). Planeación estratégica en instituciones educativas. Revista Educación y Desarrollo Social, 4(2), 45–59.
- López, A. y Marín, D. (2012). Planeación estratégica para la calidad educativa. Revista Gestión y Desarrollo, 9(1), 33–50.
- Luna, G. y Velásquez, L. (2019). Capacidad estratégica institucional en organizaciones educativas. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 49(2), 145–167.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2005). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster.
- Mizrahi, Y. (2016). Gestión por resultados en el sector público: Nuevos enfoques y herramientas para mejorar la efectividad. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Murillo, F. J. y Hernández-Castilla, R. (2011). Mejora de la escuela: Una revisión de investigaciones recientes. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(2), 7–24.
- OCDE. (2022). Education at a glance 2022: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>
- OEI. (2020). La escuela del futuro: Propuestas educativas para la transformación digital. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N. y Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

- Parra, J. y García, J. (2020). Dirección escolar y planificación estratégica: Claves para una gestión educativa efectiva. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(1), 65–84.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rincón, A. (2019). La planeación como herramienta de éxito en la mejora continua de las instituciones educativas en Colombia. *Revista Colombiana de Educación*, 77(1), 25–42.
- Serna, J. A. (2008). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicación*. Ecoe Ediciones.
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Vitor, J. y Vílchez, A. (2022). Planeamiento estratégico y liderazgo del directivo: Ejes fundamentales para la educación de calidad. *Educación y Futuro*, 44(2), 88–105.
- WMA (World Medical Association). (2013). *Declaración de Helsinki: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>