

**ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA
EDUCACIÓN TOMANDO COMO BASE LA INFORMACIÓN
INSTITUCIONAL: CASO FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA
DEL NORTE Y CIBERCOLEGIO - UCN**



TRABAJO DE GRADO

LIC. CARLOS MARIO CARVAJAL AGUIRRE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

MEDELLIN

2015

**ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA
EDUCACIÓN TOMANDO COMO BASE LA INFORMACIÓN
INSTITUCIONAL: CASO FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA
DEL NORTE Y CIBERCOLEGIO - UCN**



TRABAJO DE GRADO

LIC. CARLOS MARIO CARVAJAL AGUIRRE

Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Gerencia Educativa

MGR ANDRES FELIPE JIMENEZ LOPEZ

Asesor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

MEDELLIN

2015

PAGINA DE ACEPTACION

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, marzo de 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Ximena Ramírez, mi esposa, por apoyarme en todo lo que hago y ser mi polo a tierra en cada aventura que emprendo.

Carlos M. Carvajal A.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, por cada minuto que me regala, a mis padres por el apoyo que me han brindado y por haberme ayudado a ser la persona que soy.

A Doña Ángela María Cárdenas por sus orientaciones de vida.

A José Ignacio Maya, por su asesoría constante.

A la Fundación Universitaria Católica del Norte y al Cibercolegio UCN por permitirme realizar este trabajo en sus instalaciones.

A mis Docentes, a María Mercedes Mesa Rúa y la Hermana Dora Polanco, a mi asesor y a la Universidad Católica de Manizales por sus enseñanzas.

Carlos M. Carvajal A.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. TITULO	4
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DETECTADO	5
3. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	7
4. PREGUNTA O ENUNCIADO DEL PROBLEMA	9
5. OBJETIVOS.....	9
6. JUSTIFICACIÓN	10
7. FUNDAMENTACIÓN.....	11
8. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES	19
9. RECURSO HUMANO	21
10. RECURSOS FINANCIEROS	22
13. RESULTADOS OBTENIDOS.....	26
14. CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	36

ANEXOS

ANEXO I – METODOLOGÍA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
ANEXO II - FORMATO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38
ANEXO III – RESPUESTAS INSTRUMENTO	39
ANEXO IV – INDICADOR AVANCE PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	40
ANEXO V – PROCESOS POR ÁREA DE GESTIÓN – GUÍA 34.....	41

Tabla de Gráficos

Gráfico 1 - Esquema conceptual de una Institución Educativa	11
Gráfico 3 - Toma de decisiones.....	17
Gráfico 3 - Aspectos en la toma de decisiones.....	26
Gráfico 4 - Existencia de un módulo gerencial para la toma de decisiones.....	26
Gráfico 5 - Oportunidad en la información	27
Gráfico 6 - Fuentes de Información	27
Gráfico 7 - Cumplimiento de los objetivos Institucionales.....	28
Gráfico 8 - Conocimiento de la ejecución presupuestal	28
Gráfico 9 – Dónde se encuentran los indicadores de su proceso.....	29
Gráfico 10 - Ubicación de la información requerida por la dependencia	29

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 - Áreas de Gestión Institucional(Ministerio de Educación Nacional, 2008)	12
Ilustración 2 - Mapa de Procesos Fundación Universitaria Católica del Norte	15
Ilustración 3 - Toma de Decisiones(Robbins & Coulter, 2005)	16
Ilustración 4 - Niveles de Planeación en las Instituciones de Educación	30
Ilustración 5 - Modelo Integrado para la toma de decisiones gerenciales	31
Ilustración 6 - Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad	32
Ilustración 7 - Propuesta de Sistema para toma de decisiones.....	33

PRESENTACIÓN

Este trabajo de grado se contextualiza en las necesidades existentes en la Fundación Universitaria Católica del Norte y Cibercolegio UCN al hacer un aporte a la dirección desde la perspectiva de la gerencia educativa. Una vez hecha la revisión del Proyecto Educativo Institucional y del Plan de Desarrollo, se identificó a la luz de la guía 34, que orienta cómo llegar al mejoramiento institucional, Ley 30 de 1992, Ley 115 de 1993, Ley 749 de 2002, Ley 715 de 2001 y Decretos 2030/02 y 2211/03 los cuales son el eje articulador de la presente investigación que tiene como base la información para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que “Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente ***usa datos e información para que las decisiones sean consistentes con los problemas que pretende resolver***” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, pág. 25), desde este punto de vista, el enfoque y objeto de estudio es: cómo la Fundación Universitaria Católica del Norte y el Cibercolegio UCN se apropian y usan la información para la toma de decisiones.

ABSTRACT: This graduate paper is contextualized in existing needs in the Fundación Universitaria Católica del Norte and Cibercolegio UCN to make a contribution to the direction from the perspective of educational management. Once the review of the Institutional Education Project and Development Plan under the light GUIA 34, which guides how to get to institutional improvement, Act 30 of 1992, Act 115, 119, Act 749 of 2002, Act 715 2001 and Decrees 2030/02 and 2211/03 which are the backbone of this research is based on the information for decision making, considering that "An educational establishment with good results and data used continuously improving and information for decisions are consistent with the problems it seeks to solve (Ministerio de Educación Nacional, 2008, pág. 25), from this point of view, focus and object of study is, how Fundación Universitaria Católica del Norte and Cibercolegio UCN appropriate and use the information for decision-making.

1. TITULO

Estrategias para la toma de decisiones gerenciales en la educación
tomando como base la información institucional: Caso Fundación
Universitaria Católica del Norte y Cibercolegio - UCN

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DETECTADO

La Fundación Universitaria Católica del Norte dentro de sus objetivos busca “Disponer de un sistema de direccionamiento estratégico eficaz, eficiente y efectivo”(Fundación Universitaria Católica del Norte, 2009). Este objetivo se ve diezmado por las amenazas que se presentan en la matriz Dofa de la institución, ver: Plan de Desarrollo 2010 – 2015, que muestra como debilidades la “Falta de interacción e integración entre aplicativos o sistemas de información”, y un “Modelo de gerencia y planeación estratégica reactivo;” esto hace que muchos de los procesos de la institución no cuenten con información actualizada (interna y externa) y que haya poca calidad en los datos para la toma de decisiones, además, al revisar la información a la luz de la guía 34 en busca del mejoramiento continuo. Se Tienen en cuenta los siguientes elementos:

MATRIZ DOFA

		POSITIVO	NEGATIVO
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen Interno		<ul style="list-style-type: none"> – Modelo Pedagógico. – Experticia en educación virtual. – Avances en infraestructura tecnológica. – Enfoque por competencias modelo curricular de programas Técnicos y Tecnológicos. – Manejo Financiero. – Talento Humano comprometido. – Capacidad de interlocución de la Universidad. – Certificación ISO 9000. 	<ul style="list-style-type: none"> – Modelo de gerencia y planeación estratégica reactivo. – El talento humano percibe bajas perspectivas de crecimiento profesional (promoción), dificultando su retención. – Sistema de investigación deficiente. – Poco trabajo en equipo (Competencias del talento humano). – Comunicación interna deficiente. – Baja inversión en bienestar y cualificación del talento humano. – Falta de foco académico. – Hay poca gestión del conocimiento. – Falta interacción e integración entre aplicativos o sistemas de información. – Gestión estratégica del mercadeo deficiente.
		<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Impulso a la educación virtual por parte del estado. – Crecimiento de la cultura de la virtualidad, las nuevas tecnologías y la conectividad. – Incremento de la virtualidad en la educación superior. – Crecimiento de la formación virtual en las empresas e instituciones. – Legislación sobre discapacidad. – Crédito oficial y privado a la educación superior. – Agendas internacionales de conectividad. – Baja oferta universitaria en las provincias. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bajo posicionamiento nacional e internacional de la Universidad. – Fuga de capital Humano por alta demanda del mercado con mejores condiciones. – Competencia nacional: Universidad Estatal, universidades tradicionales, empresa privada a través de sustitutos (certificaciones, cursos). – Crisis económica. – Alta competencia externa llegando al país, con mejores credenciales. – Mercado reclama modalidad de competencias para todos los programas educativos. – No integración a dispositivos móviles o a AVAI, el soporte tecnológico del modelo educativo limitado a la Internet. – El mercado demanda alianzas efectivas, nacionales e internacionales para movilidad.
Origen Externo			

Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	
Existencia	La institución utiliza solamente en algunas ocasiones la información que está disponible en sus archivos, incluyendo los resultados de sus autoevaluaciones, así como aquella que proviene de otras instancias, pero este uso no es sistemático ni abarca a todas las sedes.
Pertinencia	La institución utiliza con algún grado de sistematización la información que está disponible en sus archivos (resultados de sus autoevaluaciones, evaluaciones de desempeño de docentes y administrativos), así como aquella que proviene de otras instancias. La información utilizada abarca a todas las sedes.
Apropiación	La institución utiliza sistemáticamente la información de los resultados de sus autoevaluaciones de la calidad, la inclusión y de las evaluaciones de desempeño de los docentes y personal administrativo. Además, emplea sus resultados en las evaluaciones externas (pruebas SABER y examen de Estado) para elaborar sus planes y programas de trabajo.
Mejoramiento Continuo	La institución utiliza sistemáticamente toda la información interna y externa disponible para evaluar los resultados de sus planes y programas de trabajo, así como para tomar medidas oportunas y pertinentes para ajustar lo que no está funcionando bien.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA BAJO EL PROCEDIMIENTO Q Q D C C P C	
QUÉ	La Fundación Universitaria Católica del Norte tiene como objetivo de calidad “Disponer de un sistema de direccionamiento estratégico eficaz, eficiente y efectivo”.
QUIÉN	La Institución tiene un modelo de gerencia y administración por procesos certificado bajo norma ISO 9001:2008 e involucraría a toda la institución.
DÓNDE	En la administración y toma de decisiones de la Fundación Universitaria Católica del Norte
CUÁNDO	Desde el mes de abril de 2014 y hasta el próximo año abril, 2015.
CÓMO	Realizando un proceso de apropiación logrando diseñar un modelo de gerencia que permita mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones, y pasar de un modelo de gerencia reactivo a un modelo proactivo.
POR QUÉ	Se ha identificado como debilidad de la institución la “Falta de interacción e integración entre aplicativos o sistemas de información” y un “Modelo de gerencia y planeación estratégica reactivo”.
CUÁNTO	La falta de calidad en la información de la institución afecta en un 70% los costos de administrativos por los re-procesos existentes.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN¹

La Fundación Universitaria Católica del Norte es pionera en el país en educación superior 100% virtual. Desde el año 1997 viene implementando un modelo que permite el acceso al sistema educativo de miles de personas que por sus características socioeconómicas no les es posible adelantar estudios en una universidad de carácter presencial.

La Fundación Universitaria Católica del Norte fue creada mediante decreto diocesano No. 23 del 6 de septiembre de 1996 bajo el liderazgo de Mons. Jairo Jaramillo Monsalve, Obispo de la Diócesis de Santa Rosa de Osos, y aprobada por el Gobierno Nacional mediante la Resolución 1671 del 20 de mayo de 1997 del Ministerio de Educación Nacional.

En el año 1997 la Católica del Norte, con sede en el municipio de Santa Rosa de Osos (norte del departamento Antioquia), inicia su tarea educativa ofreciendo programas de pregrado y especialización en convenio con otras IES en modalidad semipresencial en cinco centros regionales de la geografía diocesana. El 11 de diciembre del mismo año el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) aprobó Ingeniería Informática, primer programa propio de la Institución para ser ofertado en la modalidad a distancia.

Las características geográficas del norte de Antioquia, zona inicial de influencia de la acción educativa de la Católica del Norte, y la llegada de la Internet al país, permitieron a sus directivos ofrecer el programa de Ingeniería Informática a distancia mediada por las tecnologías de la información y la comunicación, TIC; de esta manera la Institución se constituyó como pionera en Colombia en los ambientes virtuales de enseñanza y aprendizaje aplicados a la educación superior.

¹Descripción de la institución tomada del PEI – Fundación Universitaria Católica del Norte (2007)

En la modalidad de educación a distancia en ambientes virtuales fueron ofrecidos todos los demás programas que recibieron el aval del Ministerio de Educación Nacional, MEN. En el año 1998 recibieron la aprobación los pregrados: Zootecnia, 17 de abril, y Psicología el 2 de junio. En el año 2000 fueron aprobados:

Licenciatura en Filosofía y Educación Religiosa, 17 de marzo, Administración de Empresas, 14 de abril, Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Lengua Castellana e Idioma Extranjero, 31 de mayo, y Comunicación Social, 19 de julio. En el año 2001 fue aprobada Administración Ambiental, el 2 de mayo, y la Especialización en Pedagogía de la Virtualidad el 4 de abril de 2003.

MISIÓN: Facilitamos procesos de formación con valores cristianos, mediante los ambientes virtuales de aprendizaje, para contribuir a la construcción de una sociedad justa e incluyente.

VISIÓN: Ser una comunidad educativa virtual altamente reconocida en la red global.

POLÍTICA DE CALIDAD: La Católica del Norte genera valor mediante su modelo educativo y la mejora continua de sus procesos para cumplir con los requerimientos de sus clientes.

4. PREGUNTA O ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que influyen en la toma de decisiones gerenciales basadas en información institucional que permite un direccionamiento estratégico de manera eficaz, efectiva y eficiente en instituciones de educación superior y de educación básica y media?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de toma de decisiones gerenciales a partir de la información institucional como posibilidad de un direccionamiento estratégico eficaz, efectivo y eficiente en la Fundación Universitaria Católica del Norte y el Cibercolegio UCN

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fundamentar teóricamente la toma de decisiones gerenciales y los sistemas de información que permitan un direccionamiento estratégico eficaz, efectivo y eficiente.
2. Identificar los factores críticos que permitan un direccionamiento estratégico basado en la toma de decisiones efectivas y sistemas de información de respaldo.
3. Diseñar un modelo de toma de decisiones gerenciales a partir de la información institucional como posibilidad de un direccionamiento estratégico eficaz, efectivo y eficiente en la Fundación Universitaria Católica del Norte y el Cibercolegio UCN

6. JUSTIFICACIÓN

La toma de decisiones es uno de los factores determinantes en cualquier nivel de Gerencia y éste se logra disponiendo de una fuente de información confiable y válida. Hoy en día la cantidad de información que surge de las instituciones son océanos y océanos que son de gran utilidad si se encuentra alineada con los objetivos y las directrices de la organización y se puede acceder a ella oportunamente.

La Gerencia se puede ejercer de dos formas según Victor Guédez (2001, pág. 29):

- 1.) *Cimentada en argumentos e información determinante o **Gerencia Estructurada***
- 2.) *A tientas o por instinto llamada **Gerencia Desestructurada y asistemática***

Ésta propuesta se orienta al diseño un modelo de trabajo de una gerencia estructurada y cimentada en argumentos y datos para la toma de decisiones. Este tipo de gerencia citando a Victor Guédez (2001, pág. 24) *“Cuando uno ve hacia arriba (Misión – Visión) y actúa en el presente, en lugar de prever y de pensar en el futuro, hace el futuro, en tanto que el presente es una dinámica que se enraíza en un quehacer permanente”*.

Un Gerente educativo que trabaja por el mejoramiento continuo de la institución y fundamenta sus decisiones basado en información institucional, orienta sus esfuerzos en beneficio de toda una comunidad educativa.

Esta propuesta busca ilustrar la importancia de la información para la toma de decisiones, aplicada al contexto de la Fundación Universitaria Católica del Norte, mostrando una administración más pertinente que basa sus decisiones en las necesidades de la institución.

7. FUNDAMENTACIÓN

La buena administración de las empresas es lo que ha permitido el desarrollo de las sociedades, el dinamismo de las economías y la profundización en el conocimiento científico, tecnológico y humano. Las empresas las podríamos conceptualizar en un esquema entorno al desarrollo de un producto, el cual parte de la disposición de un **CAPITAL** y un **POTENCIAL HUMANO**, para la transformación de una **MATERIA PRIMA**, la cual permite la elaboración y venta de un **PRODUCTO** o servicio que redunda en unos **BENEFICIOS**.

Si homologamos estos factores como los presenta (RÁMIREZ, 2005, pág. 15) en el *Esquema conceptual de una Institución Educativa*, se contemplan los mismos factores de una empresa cuya actividad es la enseñanza y las instituciones educativas como empresa "... estará sujeta a las leyes que rigen el sistema empresarial" (RÁMIREZ, 2005, pág. 16)

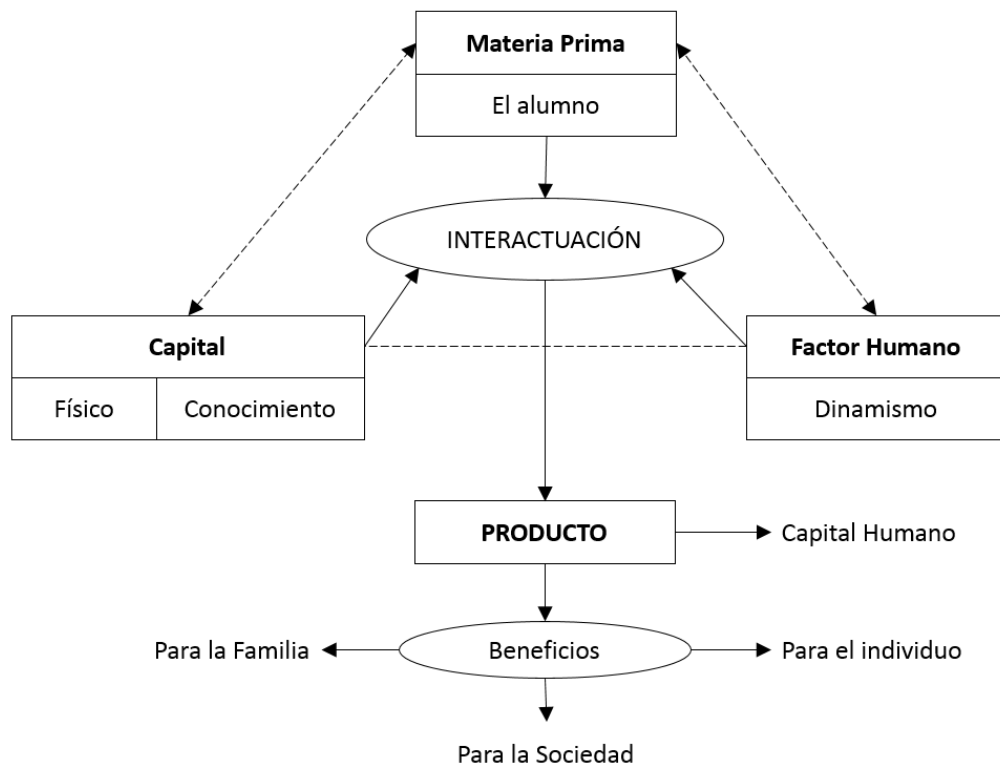


Gráfico 1 - Esquema conceptual de una Institución Educativa

Y como la dirección de una institución educativa se ve mediada por procesos propios de la administración, serán categorías de la investigación la **Gerencia Educativa** y el **Direccionamiento estratégico** las cuales se subdividen así:

- **Gerencia Educativa**
 - Gerencia en la Educación Superior
 - Gerencia en la Educación Básica y Media
- **Direccionamiento Estratégico**
 - Toma de decisiones
 - Comunicación y Liderazgo
 - La Información

Gerencia Educativa: Ésta otorga una visión dinamizadora a la educación, ya que se incorporan elementos propios de la administración en la dirección de una institución educativa, la cual proporciona sólidas bases para orientar los procesos educativos y dar cumplimiento, no sólo, a las exigencias planteadas en la ley, sino a las que plantean los estudiantes, las familias y la sociedad.

La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

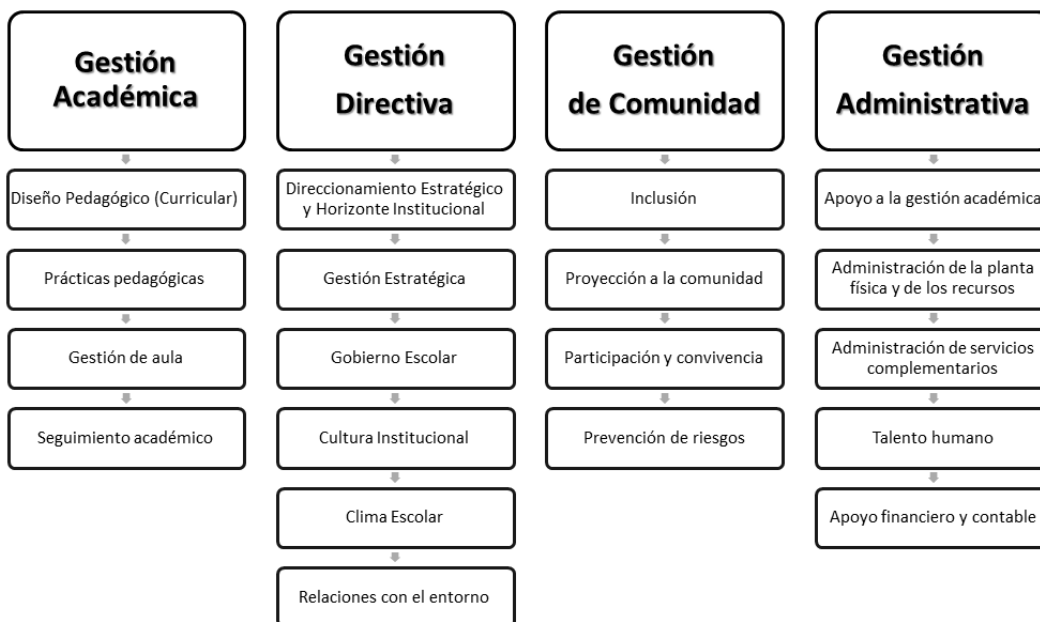


Ilustración 1 - Áreas de Gestión Institucional (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

ÁREA DE GESTIÓN	
Gestión directiva	Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.
Gestión académica	Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
Gestión administrativa y financiera	Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
Gestión de la comunidad	Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes (Anexo 2) que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos como los componentes son los referentes para emprender la ruta del mejoramiento que se describe en la segunda parte de esta guía.
(Ministerio de Educación Nacional, 2008)	

La Gerencia Educativa debe vincular los cuatro componentes de gestión que son (Académico, Directivo, Comunidad y Administrativo) y como se presentó en la gráfica 1, es una interacción de la materia prima, con el capital humano y el Factor humano, para obtener un producto, esta combinación hace que la función de gerente tenga sentido y como lo plantea GUÉDEZ, 2001:

“Gerenciar es tomar una ideas, unas instituciones, una iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales. Ésta también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos.”

(GUÉDEZ, 2001, pág. 29)

Un gerente educativo es un agente de cambio que trabaja en favor de su comunidad educativa y lleva acabo la misión institucional, pero este camino, no es fácil, es aun incierto y ningún resultado está garantizado, ya que existen unos factores que no se pueden controlar y otros no dependen de la institución o son externos, es por este motivo que *“El Gerente debe acostumbrarse a caminar en la oscuridad, tiene que estar dispuesto a moverse en medio del ruido y del azar, amerita entender que su espacio fundamental está en el margen”* (GUÉDEZ, 2001, pág. 37)

En los estilos de gerencia encontramos la gerencia estratégica que *“Es básicamente una gerencia situacional, en tanto que se administra de acuerdo con decisiones diferenciales que se sintonizan con las características específicas del momento y que consideran la madurez técnica y emocional de las personas”* (GUÉDEZ, 2001, pág. 83) y es a partir de aquí que se aborda la segunda categoría de investigación que es **Direccionamiento Estratégico**.

Lo estratégico es *“todo aquello que nos remite a la manera de relacionarse con en el entorno y a las posibilidades de influirlo”*(GUÉDEZ, 2001), el Gerente educativo es un agente de cambio, transformador y vinculante, que crea lazos y permite la resolución del conflicto mediante la negociación. Vela por la fortalecimiento de los lazos de la comunidad educativa y esto se logra tomando decisiones acertadas.

Retomando los elementos que brinda la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional se encuentra que en el proceso de Mejora Continua se debe cumplir que: *“La institución utiliza sistemáticamente toda la información interna y externa disponible para evaluar los resultados de sus planes y programas de trabajo, así como para tomar medidas oportunas y pertinentes para ajustar lo que no está funcionando bien.”* (MEN, 2008).

La Católica del Norte² ha adoptado el modelo gerencial Balanced Scorecard³, en virtud de él, se han definido áreas de Gestión Institucional que no sólo responden a su estrategia, sino que también le permiten evaluar su avance en los procesos de alta calidad. Así, las dimensiones de Gestión Institucional sobre las que se desarrollará la plataforma estratégica de la Institución y su Cuadro de Mando Integral son:

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	DIMENSIÓN CLÁSICA EQUIVALENTE
Financiera	Financiera
Responsabilidad Social	Cliente
Mercadeo	Cliente
Bienestar	Cliente
Investigación	Procesos Internos / Cliente
Academia	Procesos Internos / Cliente
Extensión	Procesos Internos / Cliente
Direccionamiento Estratégico y Calidad	Procesos Internos
Administración y Organización	Aprendizaje y Dinámica Organizacional
Talento Humano	Aprendizaje y Dinámica Organizacional
Infraestructura	Aprendizaje y Dinámica Organizacional

Tabla 3. Cuadro de mando integral
(Fundación Universitaria Católica del Norte, 2007)

²Modelo Gerencial tomado del PEI – Fundación Universitaria Católica del Norte (2007) p

³El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. (Robert Kaplan y David Norton)

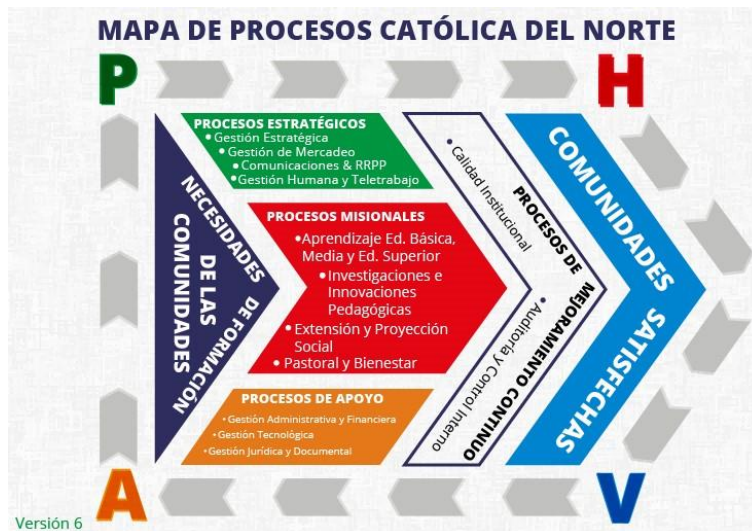


Ilustración 2 - Mapa de Procesos Fundación Universitaria Católica del Norte

Toma de decisiones: es un proceso analítico que tienen una secuencia de pasos lógicos que a partir de su engranaje permiten obtener resultados que serán base para dar continuidad y adaptabilidad a los procesos de acuerdo con las necesidades que se presenten y los cambios del entorno.

(Robbins & Coulter 2005) plantea 8 etapas en el proceso de la toma de decisiones:

- 1. Identificar un problema:** Para poder identificarlo debemos tener claro cuando estamos frente a ellos, para esto los autores definen tres características que deben tener. En primer lugar tiene que haber una discrepancia entre el estado actual de las cosas con aquel en el cual deberían estar. Pero la existencia de una discrepancia no basta para que sea considerado como problema, sino que además debe existir presión para actuar sobre él y debemos contar con los recursos, la información y la autoridad necesarias para resolverlos.
- 2. Identificar los criterios de selección:** Luego que se identifica el problema debemos definir cuáles son los factores que vamos a tener en cuenta para tomar nuestra decisión.
- 3. Asignar pesos a los criterios:** Cuando los criterios definidos en la etapa anterior no tienen todos la misma significancia, entonces debemos asignarle una prioridad.
- 4. Desarrollar las alternativas:** Se listan todas las alternativas que resolverían el problema.
- 5. Analizar las alternativas:** Se evalúan las alternativas tomando como base los criterios establecidos en etapas anteriores.
- 6. Seleccionar una alternativa:** En esta etapa simplemente se elige aquella que generó mayor puntaje en la etapa anterior.

7. Implementar la alternativa: Implica llevar a cabo la opción elegida.

8. Evaluar la eficacia de la decisión: Evaluamos si con la alternativa elegida, el problema se ha resuelto, o él mismo persiste.

(Robbins & Coulter, 2005, pág. 45)

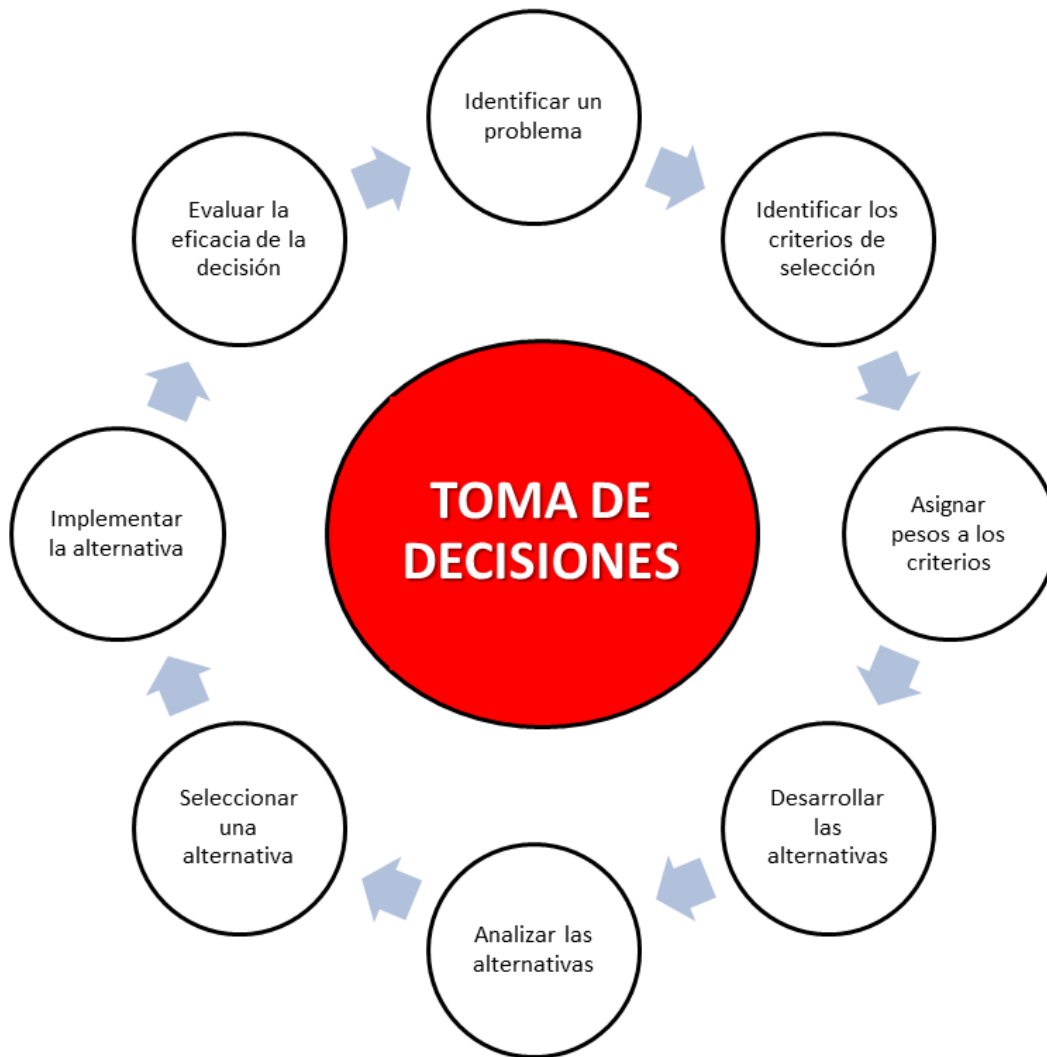


Ilustración 3 - Toma de Decisiones (Robbins & Coulter, 2005)

A cada decisión, le siguen eventos subsecuentes que debe estar previstos o de lo contrario, podría estar generando consecuencias mayores que las que se pretendían solucionar y esto sucede cuando las decisiones no son analizadas y se viene ejerciendo una administración asistemizada⁴.

⁴ **“Gerencia Desestructurada y asistemática:** A tientas o por instinto” (GUÉDEZ, 2001, pág. 29)

Como se evidencia en la siguiente gráfica, cada decisión debe contar con información suficiente donde la decisión es el proceso y no el producto final.

“La información es como la sangre a la venas y éstas no son otra cosa que la comunicación o sea los elementos portadores de la información. En toda institución educativa la información requerida es de carácter mercadológico, tecnológico, científico, administrativo y social” o “... La comunicación provee de información a todos los niveles jerárquicos de la institución educativa, para facilitar en general la toma de decisiones.” (RÁMIREZ, 2005, pág. 82)

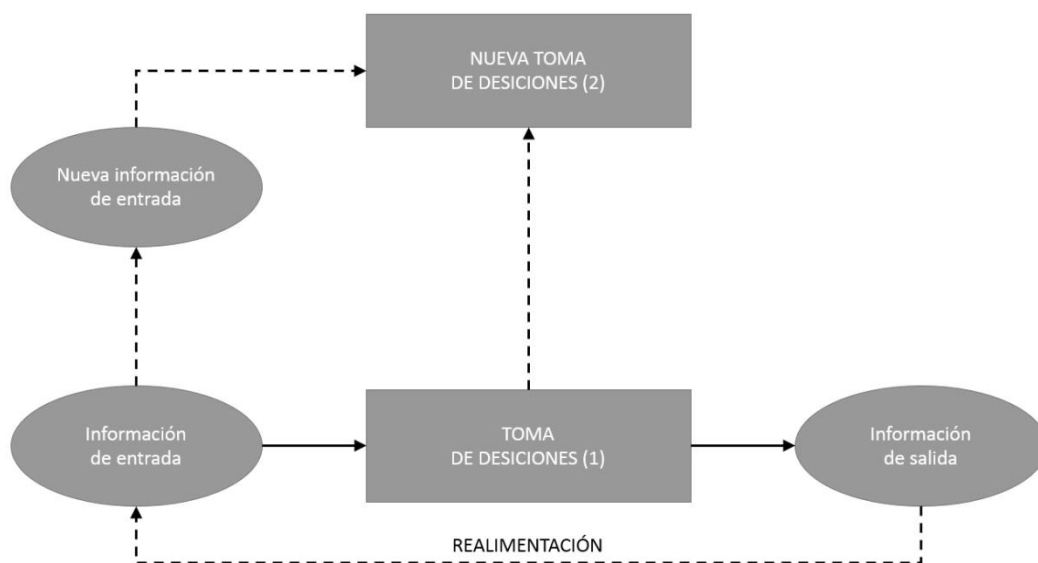


Gráfico 2 - Toma de decisiones

Este modelo para la toma de decisiones gerenciales a partir de la información institucional es una herramienta que permite tener una mirada holística sobre la institución así como definen el Cuadro de Mando Integrado

Es una herramienta de evaluación permanente que a través de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, permite asegurar el éxito en la ejecución del plan estratégico corrigiendo las desviaciones que puedan producirse (Cuaderno Cinco días, 2000).

El seguimiento con el Balance Score Card es insuficiente para la Institución Educativa ya que no da respuesta a las exigencias internas y externas, en nuestro caso, al Ministerio de Educación Nacional; el modelo de gestión debe permitir una información coherente entre los sistemas propios y los del Ministerio, ya que la forma en que los entes de control observan las instituciones debe ser la misma en la que nos observamos nosotros mismos.

El Gerente educativo debe tener una mirada innovadora que apunte al mejoramiento continuo de la institución y el uso de la información es la mejor herramienta para la tomar decisiones y lograr los objetivo propuestos en beneficio de toda una comunidad educativa.

En síntesis:

La responsabilidad de los procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas implica la necesidad de profesionalizar a los que deben tomar decisiones, sean propietarios, directivos, docentes, administradores o representantes legales, ya que las consecuencias de decisiones incorrectamente evaluadas en tiempo o forma, viciadas de personalismo, miopía o duda, pueden significar pérdida de confianza, credibilidad, contención o sentido de justicia, todos ellos valores fundamentales sobre lo que se sostiene una comunidad educativa. (Manes, 2005, pág. 85)

8. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

La presente investigación es de tipo cualitativo, ya que busca contribuir con un modelo de gerencia fundamentado en la información de una institución que toma decisiones argumentadas a la luz de un cuadro de mando que involucran y requieren la participación de toda la comunidad educativa. El rol del investigador será el de fundamentar esta con los aspectos esenciales de la gerencia educativa y lograr un direccionamiento estratégico de manera eficaz, efectiva y eficiente.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es Investigación – Exploratoria, ya que no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio.

El proceso será sistematizado y se documentarán los resultados obtenidos con el fin de aportar a la Gerencia Educativa y esto permitirá ampliar la mirada sobre la administración de la Instituciones de Educación Superior y dar un paso más allá de la teoría del BSC.

Población

La población de este proyecto, serán los altos directivos de la Fundación Universitaria Católica del Norte, Institución de educación superior privada de carácter confesional que cuenta con 239 empleados y 24 altos directivos.

Muestra

El muestreo será intencional a los directores de las áreas más importantes de la institución que fueron seleccionados por el papel que desempeñan en la institución y el carácter de sus decisiones.

Recolección de datos

1. Revisión documental
2. Realización del instrumento de recolección de la información
3. Aplicación del Instrumento
4. Análisis de la información

Instrumento de recolección de la información: Ver Anexo I y II

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Resultado	Responsable	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
			Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Diagnóstico institucional	Análisis del problema	Carlos M. Carvajal	■											
Contextualización Institucional	Análisis del problema	Carlos M. Carvajal												
Formulación del problema	Definición de actividades	Carlos M. Carvajal												
Planteamiento de objetivos	Definición de actividades	Carlos M. Carvajal		■										
Entrega y socialización de avances	Documento escrito	Carlos M. Carvajal			■			■			■			
Fundamentación teórica de la toma de decisiones gerenciales	Documento escrito	Carlos M. Carvajal		■	■	■	■							
Definición de la metodología de investigación	Documento escrito	Carlos M. Carvajal				■	■	■						
Elaboración del Diseño Metodológico	Documento escrito							■	■					
Recolección de la información	Matriz de requerimientos	Carlos M. Carvajal							■	■				
Identificación de factores críticos	Formulación del modelo	Carlos M. Carvajal							■	■	■			
Diseño de modelo de toma de decisiones	Documento escrito	Carlos M. Carvajal									■	■	■	
Conclusiones y Recomendación	Documento escrito	Carlos M. Carvajal											■	
Ajustes al modelo de toma de decisiones	Documento escrito	Carlos M. Carvajal											■	
Socialización final	Documento escrito	Carlos M. Carvajal												■

9. RECURSO HUMANO

Esta investigación se desarrollará por el Licenciado Carlos Mario Carvajal Aguirre^{5*} cuya vinculación con la Universidad Católica del Manizales es la de Estudiante en la Especialización en Gerencia Educativa y su rol en el proyecto es de Investigador Principal, con una dedicación de 10 horas semanales durante 12 meses. La cuantificación de su dedicación se encuentra en la descripción del recurso financiero.

Además se contará con un auxiliar operativo para la sistematización de las encuestas.

⁵ **Carlos Mario Carvajal Aguirre:** Licenciado en Educación Básica con énfasis en matemáticas de la Universidad de Antioquia.

10. RECURSOS FINANCIEROS

Presupuesto Global por Fuentes de Financiación

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	UCM		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL		\$ 10.000.000	\$ 20.000.000		\$ 30.000.000
EQUIPOS				\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
SOFTWARE					0
MATERIALES				\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
SALIDAS DE CAMPO					0
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				\$ 500.000	\$ 500.000
PUBLICACIONES Y PATENTES					0
SERVICIOS TECNICOS				\$ 700.000	\$ 700.000
VIAJES					0
CONSTRUCCIONES				\$ 800.000	\$ 800.000
MANTENIMIENTO					0
TOTAL		\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ 6.000.000	\$ 36.000.000

Presupuesto Global de la Propuesta por Periodo Académico

RUBROS	Periodo 1				Periodo 2			
	UCM		CONTRAPARTIDA		UCM		CONTRAPARTIDA	
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes
PERSONAL		\$ 5.000.000	\$ 5.000.000			\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
EQUIPOS				\$ 1.500.000				\$ 1.500.000
SOFTWARE								
MATERIALES				\$ 500.000				\$ 500.000
SALIDAS DE CAMPO								
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				\$ 500.000				
PUBLICACIONES Y PATENTES								
SERVICIOS TECNICOS				\$ 400.000				\$ 300.000
VIAJES								\$ 800.000
CONSTRUCCIONES								
MANTENIMIENTO								
TOTAL	0	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 2.900.00	0	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 3.100.000

Descripción de los gastos de personal (Recurrentes)

Nombre del Investigador	Formación Académica	Rol en el proyecto	Tipo de vinculación UCM	Dedicación Horas/semana	RECURSOS		TOTAL
					UCM	CONTRAPARTIDA	
Carlos Mario Carvajal Aguirre	Licenciado en educación básica con énfasis en matemáticas	Investigador Principal	Estudiante	10 horas / Semana		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
	Magisters	Asesores/Docentes	Docentes	2 horas / Semana	\$ 10.000.000		\$ 10.000.000

Descripción de equipos que se planea adquirir (No recurrentes)

EQUIPO	JUSTIFICACIÓN	RECURSOS		TOTAL
		UCM	CONTRAPARTIDA	
Equipo de Computo	Alquiler equipo		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Total			\$ 3.000.000	\$ 3.000.000

Descripción de equipos de uso propio (Recurrentes)

EQUIPO	JUSTIFICACIÓN	RECURSOS		TOTAL
		UCM	CONTRAPARTIDA	
Equipo de Computo	Propiedad de la UCM	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000
Total		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000

Materiales y suministros (No recurrentes)

Cantidad	Material	Justificación	Valor Unidad	Recursos		Total
				UCM	Contrapartida	
1	Papelería	Material fungible	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000

Los materiales pueden agruparse por categorías: vidriería, reactivos, papelería, etc.

Servicios Técnicos (No recurrentes)

Tipo de Servicio Técnico	Justificación	Recursos		Total
		UCM	Contrapartida	
Auxiliar Operativo	Sistematización de las encuestas		\$ 700.000	\$ 700.000

Adquisición de Bibliografía (No recurrentes)

Nombre del texto	Descripción (Autores, edición, editorial, año)	Justificación	Recursos		Total
			UCM	Contrapartida	
Los proyectos Sociales	BANGUERO Harol y QUINTERO Victor M, FES, 1995	Fundamentación Teórica		\$ 70.000	\$ 70.000
Cómo Elaborar Proyectos	GUTIERREZ, H, Rendon, 1997	Fundamentación Teórica		\$ 50.000	\$ 50.000
Manual práctico de dirección y motivación en la empresa	CINCO DÍAZ Y OTROS, McGraw-Hill. 3ª. Edición, 1998	Fundamentación Teórica		\$ 80.000	\$ 80.000
Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes	FERNÁNDEZ, Evaristo Martín, McGraw-Hill, 2001	Fundamentación Teórica		\$ 130.000	\$ 130.000
La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas	RAMIREZ CAVASSA, César, Noriega Editores, 2005	Fundamentación Teórica		\$ 170.000	\$ 170.000

Descripción y Justificación de los viajes para difusión de resultados (No recurrentes)

Lugar	Justificación	Costo de inscripción en el evento	Costo transporte (Ida y regreso)	Costo Alimentación por día	Costo Hospedaje por noche	Número de días	Recursos		Total
							UCM	Contrapartida	
Manizales	Presentación de avances de la investigación – Socialización ante pares académicos - UCM	\$ 140.000	\$ 200.000	\$ 80.000	\$ 150.000	2		\$ 800.000	\$ 800.000

13.RESULTADOS OBTENIDOS

Matriz de Respuestas – Ver Anexo III

1. ¿Qué aspectos considera al momento de tomar una decisión en su dependencia?

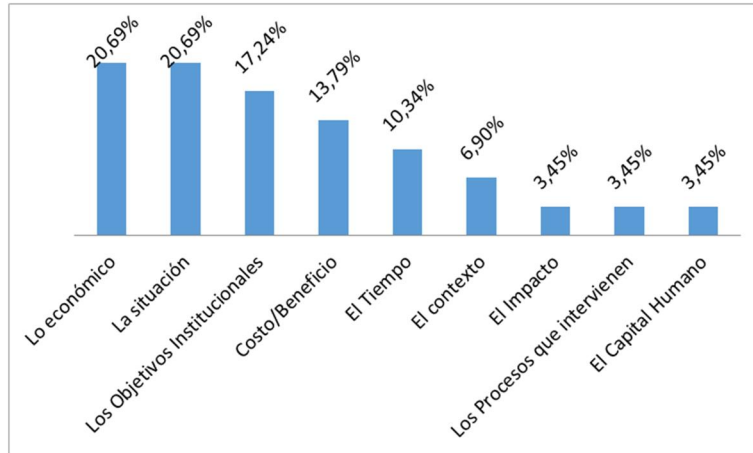


Gráfico 3 - Aspectos en la toma de decisiones

El resultado de la encuesta muestra que al momento de tomar una decisión en cada dependencia los aspectos que más tienen relevancia son:

1° lo económico con un 20,69%

2° la situación con un 20,69%

En tercer lugar están los objetivos institucionales.

El objetivo de la pregunta era conocer de qué forma cada dependencia considera la información estructurada para la toma de decisiones

2. ¿Su dependencia cuenta con un módulo de información gerencial para la toma de decisiones? ¿Enúncielo?

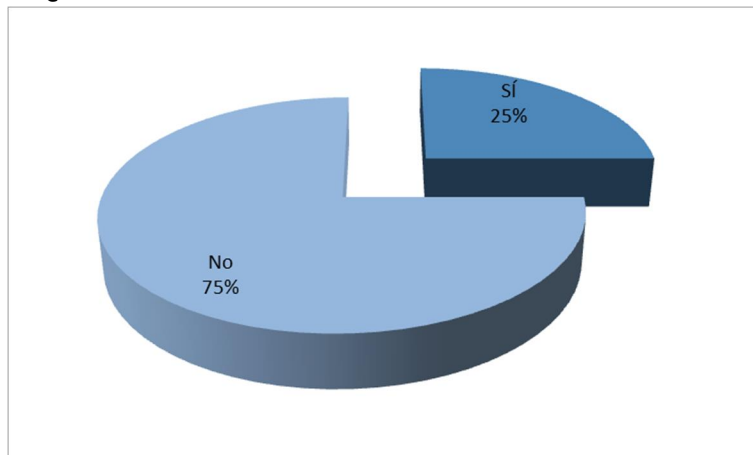


Gráfico 4 - Existencia de un módulo gerencial para la toma de decisiones

La Fundación Universitaria Católica del Norte aunque cuenta con sistemas para consolidar información, toda esta información se considera como una actividad más de la dependencia y sólo dos áreas tienen en cuenta sus sistemas de información para la toma de decisiones como es la Dirección Administrativa Financiera y la Dirección Académica con un 25%.

3. ¿Cuenta usted con información oportuna para realizar los informes que den cuenta de su gestión y resultados de sus subordinados? ¿Cómo?

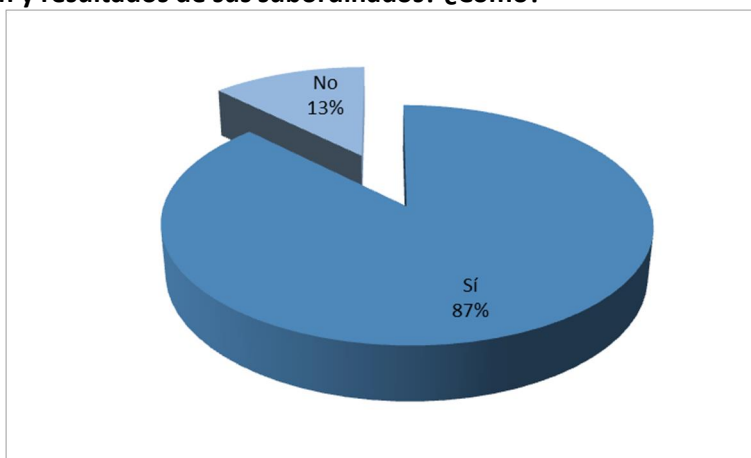


Gráfico 5 - Oportunidad en la información

Aunque como se evidenció en la respuesta de la pregunta 2, que las dependencias no poseen un sistema gerencial para la toma de decisiones (87%), si cuentan como información oportuna, esto se debe a que la información del proceso se encuentra sistematizada según la caracterización del mismo

4. ¿Cuáles son sus fuentes de información o proveedores de información para su gestión?

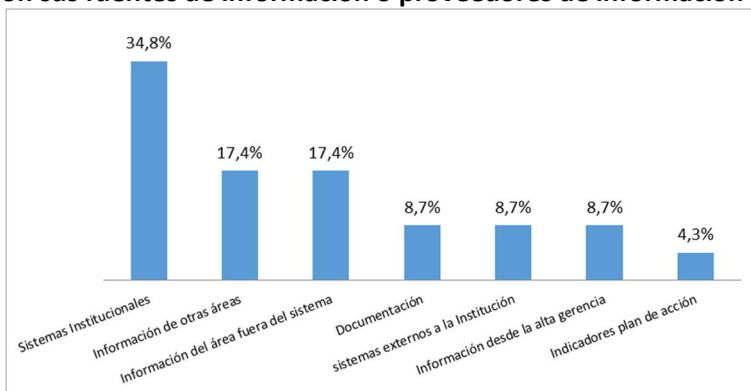


Gráfico 6 - Fuentes de Información

Los sistemas institucionales en un 34,8% son los proveedores de información de las dependencias para la gestión, en segundo lugar información o informes de otras áreas e información por fuera del sistema (manual) con un 17,4%.

Se observa en un tercer lugar la documentación que genera la dependencia con sistemas externos a la institución e información desde la alta gerencia con un 8,7% para cada ítem.

5. ¿Desde su perspectiva como integrante del Grupo de Dirección cuál es el grado de avance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional?

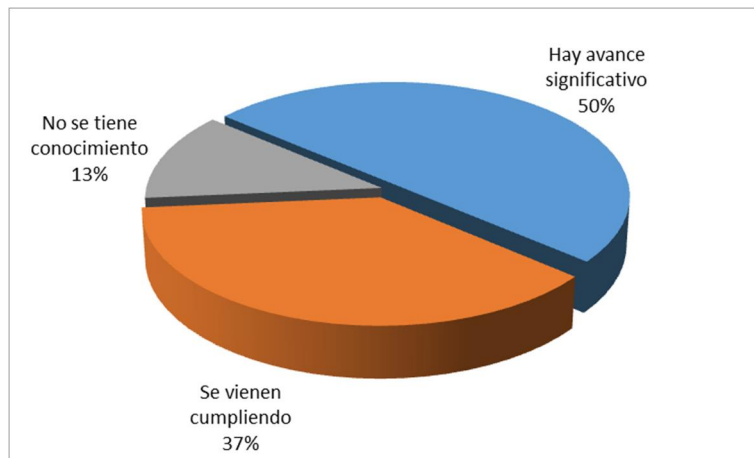


Gráfico 7 - Cumplimiento de los objetivos Institucionales

En un 87% los directivos de la institución considera que se viene cumpliendo con los objetivos institucionales, y sólo el 13% no tiene conocimiento.

Decir que la institución tiene un avance significativo o que se viene cumpliendo con los objetivos es una expresión tan amplia que no representa un conocimiento de cómo su proceso aporta al cumplimiento de los objetivos de la institución.

6. ¿Conoce usted cual es la ejecución mensual del presupuesto de su dependencia? ¿cómo?

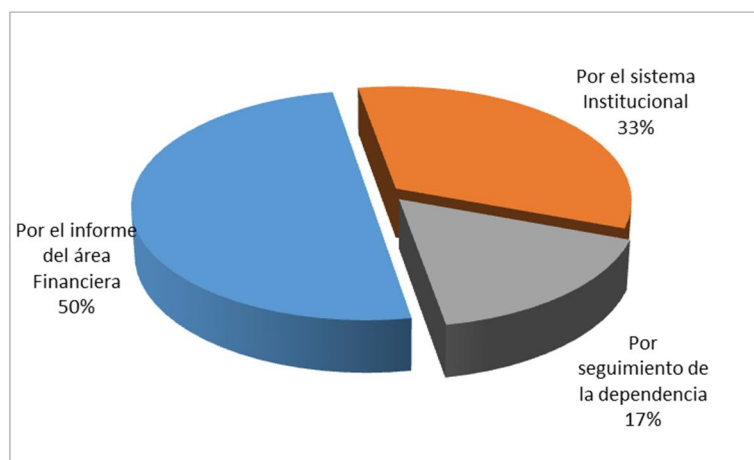


Gráfico 8 - Conocimiento de la ejecución presupuestal

El conocimiento de la ejecución presupuestal de cada dependencia se conoce mediante el informe que entrega el área financiera en un 50% y sólo el 33% confía en la información que esta consignada en el sistema institucional y el 17% realiza seguimiento en su propia dependencia.

7. ¿Con qué indicadores cuenta su dependencia para la medición de resultados?

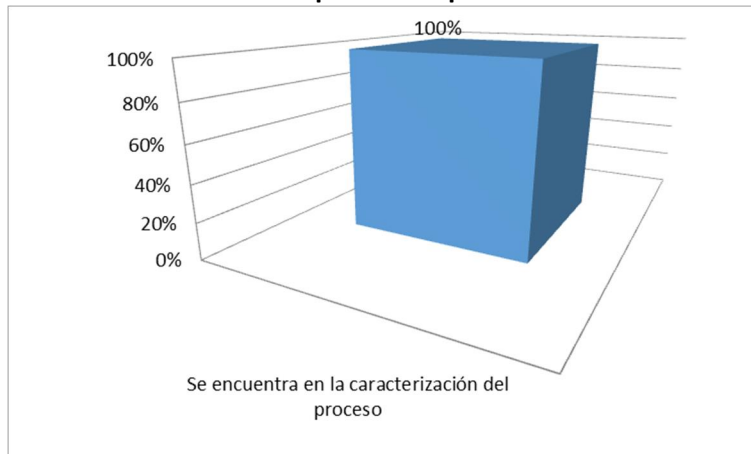


Gráfico 9 - Dónde se encuentran los indicadores de su proceso

La respuesta fue unánime, los indicadores de cada unidad se encuentran identificados y documentados en las caracterizaciones de los procesos. Lo que permite medir la gestión y los resultados de cada dependencia alineados a los objetivos institucionales.

8. ¿Indique cuál es la información que requiere su dependencia para la toma de decisiones, y cuál es de difícil acceso?

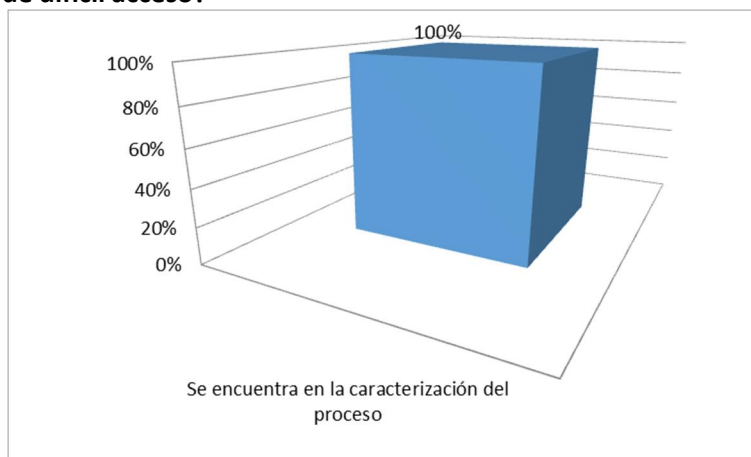


Gráfico 10 - Ubicación de la información requerida por la dependencia

Al igual que la respuesta del pregunta 7, la respuesta fue unánime, el proceso del flujo de la información se encuentran identificado y caracterizado.

Busca escuchar alternativas de solución a los problemas que se presentan con el flujo de información y la toma de decisiones, este es un espacio de conceptualización de aspectos que podrían incluirse en el modelo de gestión para la toma de decisiones.

MODELO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

La Gerencia estructurada como se describió al comienzo del trabajo es “*Cimentada en argumentos e información determinante*” (GUÉDEZ, 2001, pág. 29), debe partir de la configuración inicial de la institución y ésta se encuentra fundamentada en el Proyecto Educativo Institucional, al observarlo desde los diferentes niveles de Planeación, encontramos cómo se distribuyen las áreas de gestión institucional, como se observa en la ilustración 4.



Ilustración 4 - Niveles de Planeación en las Instituciones de Educación
(Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Como lo define el Ministerio de Educación Nacional:

Proyecto Educativo Institucional es la carta de navegación de las escuelas y colegios (PEU para universidades), en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión[...]

El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, pág. 20)

Al tener claro que la base de la Institución Educativa es el PEI y esta se puede analizar bajo el esquema de áreas de gestión, también podemos analizar las 8 etapas para la toma de decisiones a la luz de los niveles de planeación y estos incorporarlos al esquema de las áreas de gestión, como se observa en la siguiente ilustración 5.

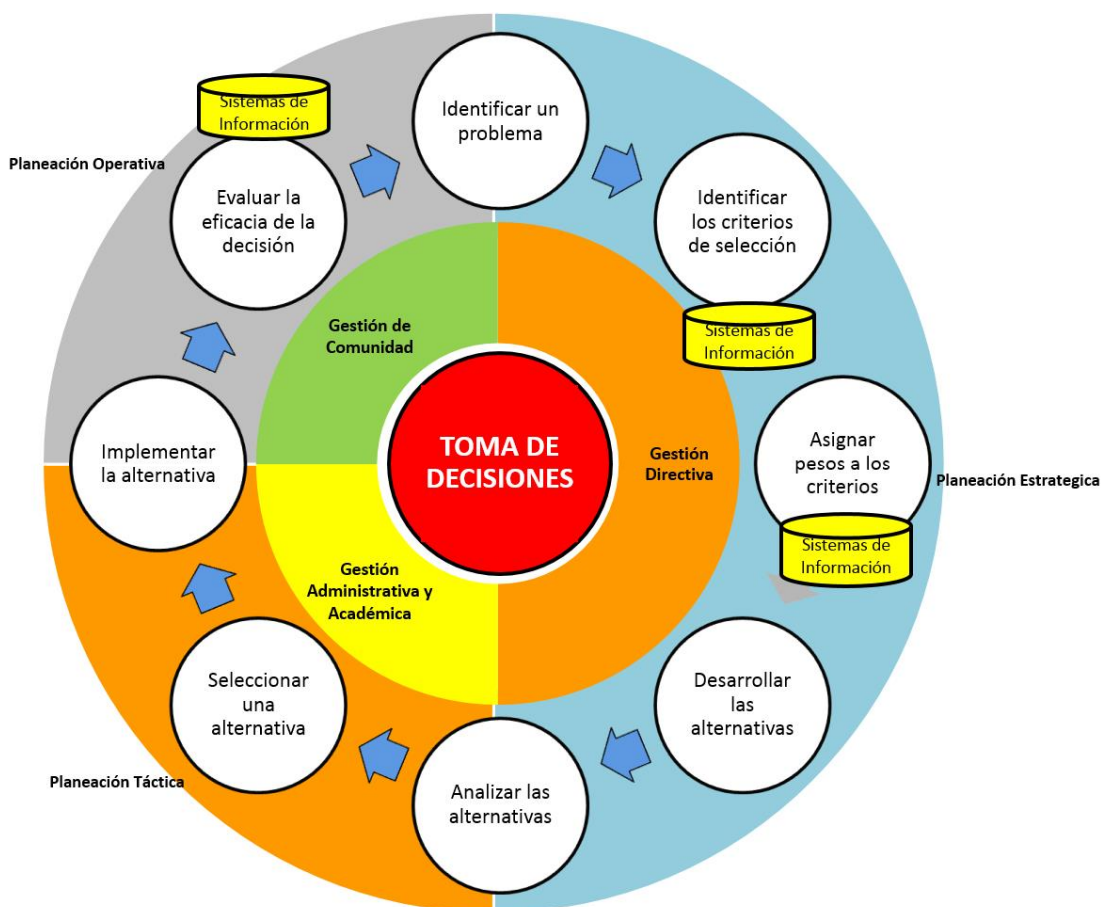


Ilustración 5 - Modelo Integrado para la toma de decisiones gerenciales
Fuente Propia

Cómo se observa, la identificación de problemas, es el punto inicial y la fuente de información así como lo expresa (Robbins & Coulter, 2005, pág. 442) “debemos contar con los recursos, la información y la autoridad necesarias” en la solución del problema, involucrando los sistemas de información disponibles al momento de identificar los

criterios de selección, al asignar los pesos a los criterios y al evaluar la eficacia de la decisión, al tener información pertinente, confiable y veraz, las decisiones serán fundamentadas a la luz de los contextos, con situaciones reales y proyecciones generadas a partir de los hechos y datos, la Gestión Directiva de la Institución tiene la obligación moral de conocer desde la fuente, lo que sucede en la institución y la planeación estratégica debe estar enfocada en buscar las alternativas para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

En el estema del Proyecto Educativo Institucional de la Fundación Universitaria Católica del Norte expone el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad desde la identidad de la Fundación Universitaria Católica del Norte (Ilustración 6), donde contempla las diferentes dimensiones de la Institución, además del proceso de acreditación y renovación de programas, se encuentra los sistemas de información institucionales y externos para el MEN.

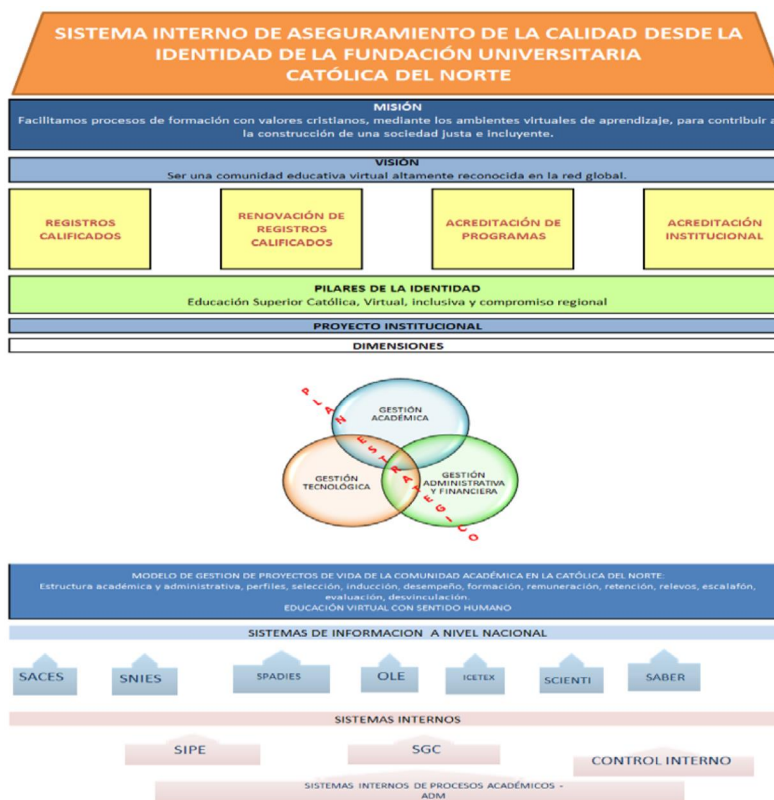


Ilustración 6 - Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (Fundación Universitaria Católica del Norte, 2007)

Si se observan los requerimientos de la institución hacia organismos externos y se considera el Balance Score Card (BSC), como Sistema de Información Gerencial, se vería limitado el proceso, ya que la información gestionada mediante el BSC es trabajada hacia la medición de indicadores y no hacia un análisis de las necesidades de la institución como lo hace por ejemplo el SPADIES (Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior), que contribuye a garantizar la permanencia y a considerar la medición y la conexión que permiten los sistemas del Ministerio.

Un Sistema Gerencial debe considerar los siguientes aspectos:

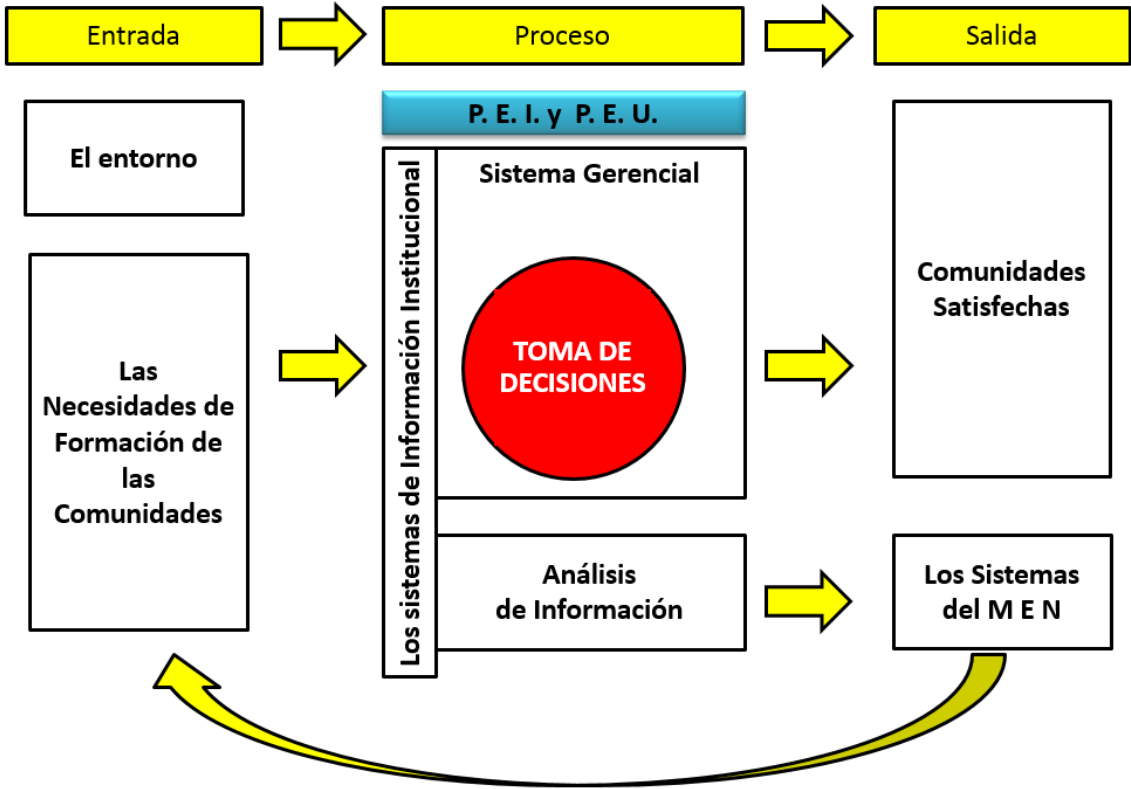


Ilustración 7 - Propuesta de Sistema para toma de decisiones
Fuente Propia

Las Instituciones de Educación deben fundamentar sus decisiones basadas en información integral que permita ver todos los aspectos de la institución ya que “Los resultados

financieros no son suficientes para explicar y trasladar la estrategia a todos los rincones de la institución y convertirla en objetivos de impacto estratégico.” (KAPLAN, 2000, pág. 34), más allá de que los sistemas de información sean una referencia de consulta, sino también un receptor de evidencias, las cuales sirvan en el futuro para fundamentar las siguientes decisiones que guiarán los rumbos de la institución.

Los Lineamientos del Ministerio de Educación Nacional deben ser tenidos en cuenta en la formulación de sus procesos y gestión de información para tomar sus decisiones y servir para diseñar los informes de sus sistemas de información en respuesta a los requerimientos a los Sistemas de Información del Ministerio como son:

EDUCACIÓN SUPERIOR

- **SNIES:** Sistema Nacional de Información de Educación Superior.
- **SPADIES:** Sistema para la prevención de la Deserción de la Educación Superior.
- **SACES:** Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior
- **OLE:** Observatorio Laboral para la Educación

FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

- **SIET:** Sistema de Información de la Educación para el Trabajo

PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA

- **EVI:** Sistema de Información de Evaluación Institucional y Tarifas de Establecimientos Educativos Privados de Preescolar, Básica y Media
- **SIMAT:** Sistema de Matrícula Estudiantil de Educación Básica y Media
- **SINEB:** Sistema de Información Nacional de Educación Básica y Media
- **SINCE:** Sistema Nacional de Información de Contratación Educativa
- **SICIED:** Sistema Nacional de Información de Contratación Educativa
- **SIGEO:** Sistema de Información Geográfica del Sistema Educativo

COLCIENCIAS

- Plataforma Colciencias - ScienTI:

ICFES – INSTUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN

- Pruebas SABER del ICFES

14. CONCLUSIONES

1. El Ministerio de Educación Nacional otorga autonomía a las Instituciones de Educación, la cual se refleja en la flexibilidad y libertad para diseñar su estructura organizacional, el trabajo por áreas de gestión como lo estable, permite tener una forma simplificada de pensar la institución y gerenciarla por procesos y con parámetros que cumplan con la reglamentación ICONTEC.
2. El diseño de sistemas de información debe estar volcado a dar respuesta a los requerimientos de los sistemas de información del Ministerio de Educación y estos deben estar como apoyo a las necesidades institucionales planteadas en el PEI.
3. La Información estructurada permite tomar decisiones basadas en datos y en hechos y al valorar cada alternativa se deben considerar todos los factores en beneficio de la comunidad educativa y medir los recursos disponibles, todo esto visto desde los niveles de planeación.

BIBLIOGRAFÍA

- Cuaderno Cinco días. (2000). *Manual práctico de dirección y motivación en la empresa*. Madrid: Cuaderno Cinco días.
- FERNÁNDEZ, E. M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Freemont E., K. (1979). *Administración de las Organizaciones*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Fundación Universitaria Católica del Norte. (2007). *Proyecto Educativo Institucional*. Medellín.
- Fundación Universitaria Católica del Norte. (2009). *Plan de Desarrollo Institucional 2010 - 2015*. Medellín.
- GUÉDEZ, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- KAPLAN, R. e. (2000). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (2a. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Serie Guías Nro. 34 - Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá.
- ORTEGA C., I. d. (2014). *Los sistemas de Información gerencial y el esquema de la base de datos en la asociación mutualista Ambato*. Quito: Trabajo de Maestría, Universidad Técnica de Ambato.
- RÁMIREZ, C. (2005). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Noriega Editores.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson.
- RUÍZ CALLEJA, J. M. (2004). *Dirección y Gestión Educativa*. Medellín: Colección autores Esumer, Serie Formación.
- TILÍZUBA, N. F. (1985). *Conferencia sobre "Los fundamentos de la enseñanza en la educación superior"*. La Habana: Universidad de la Habana.

ANEXO I – Metodología de la recolección de datos

Pregunta abiertas que se categorizaran para su tabulación.

PROPÓSITO DE CADA PREGUNTA

- 1. ¿Qué aspectos considera al momento de tomar una decisión en su dependencia?**
Conoce que tan importante en el ejercicio de su cargo es contar con información estructurada e informes que evidencien el estado de la institución para la toma de decisiones.
- 2. ¿Su dependencia cuenta con un módulo de información gerencial para la toma de decisiones? ¿Enúncielo?**
Identificar de qué manera se procesa la información que requiere un directivo de la Fundación Universitaria Católica del Norte en el ejercicio de sus funciones.
- 3. ¿Cuenta usted con información oportuna para realizar los informes que den cuenta de su gestión y resultados de sus subordinados? ¿Cómo?**
Esta pregunta permite evidenciar si está estructurado los procedimientos en la recolección de la información de la dependencia, si son actividades programadas o circunstanciales.
- 4. ¿Cuáles son sus fuentes de información o proveedores de información para su gestión?**
Permite ver la interrelación que existe entre cada dependencia y ver como cada unidad es proveedora y cliente de otra, permitiendo crear un mapa de flujo de información.
- 5. ¿Desde su perspectiva cómo integrante del Grupo de Dirección cual es el grado de avance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional?**
Que tan alineadas están las decisiones que se toman en la institución con los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo que es la guía de trabajo a seguir.
- 6. ¿Conoce usted cual es la ejecución mensual del presupuesto de su dependencia? ¿cómo?**
Evidencia si los gastos son medidos de acuerdo a los capitales disponibles, ya que la parte financiera es el combustible de toda organización.
- 7. ¿Con qué indicadores cuenta su dependencia para la medición de resultados?**
Permite identificar si los directivos y sus subordinados están orientados al cumplimiento de metas y logros planteados.
- 8. ¿Indique cuál es la información que requiere su dependencia para la toma de decisiones, y cual es de difícil acceso?**
Busca escuchar alternativas de solución a los problemas que se presentan con el flujo de información y la toma de decisiones, esta es un espacio de conceptualización de aspectos que podrían incluirse en el modelo de gestión para la toma de decisiones.

ANEXO II - Formato para la recolección de información

OBJETIVO:

Aplicar el instrumento de recolección de información que contribuya al desarrollo del modelo de gerencia estratégica e identificar la información requerida por tanto al interior de la Fundación Universitaria Católica del Norte y a organismos externos como el Ministerio de Educación Nacional.

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL INSTRUMENTO:

La Fundación Universitaria Católica del Norte tiene como objetivo estratégico del Plan de Desarrollo 2010 – 2015: “Disponer de un sistema de direccionamiento estratégico eficaz, eficiente y efectivo”.


Con el presente instrumento se busca identificar las amenazas que la institución ha identificado en su matriz DOFA que señala la *“Falta de interacción e integración entre aplicativos o sistemas de información”*, e identifica un *“Modelo de gerencia y planeación estratégica reactivo”* esto hace que muchos de los procesos de la institución no cuenten con información actualizada (interna y externa).

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN NIVEL: GERENCIAL	
Nombre:	
Dependencia	
Cargo:	
N.	Pregunta
1.	¿Qué aspectos considera al momento de tomar una decisión en su dependencia? R.\
2.	¿Su dependencia cuenta con un módulo de información gerencial para la toma de decisiones? ¿Enúncielo? R.\
3.	¿Cuenta usted con información oportuna para realizar los informes que den cuenta de su gestión y resultados de sus subordinados? ¿Cómo? R.\
4.	¿Cuáles son sus fuentes de información o proveedores de información para su gestión? R.\
5.	¿Desde su perspectiva cómo integrante del Grupo de Dirección cual es el grado de avance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional? R.\
6.	¿Conoce usted cual es la ejecución mensual del presupuesto de su dependencia? ¿Cómo? R.\
7.	¿Con qué indicadores cuenta su dependencia para la medición de resultados? R.\
8.	¿Indique cuál es la información que requiere su dependencia para la toma de decisiones, y cual es de difícil acceso? R.\

ANEXO III – RESPUESTAS INSTRUMENTO

Reg	Dependencia	¿Qué aspectos considera al momento de tomar una decisión en su dependencia?	¿Su dependencia cuenta con un módulo de información gerencial para la toma de decisiones? ¿Enúncielo?	¿Cuenta usted con información oportuna para realizar los informes que den cuenta de su gestión y resultados de sus subordinados? ¿Cómo?	¿Cuáles son sus fuentes de información o proveedores de información para su gestión?	¿Desde su perspectiva cómo integrare del Grupo de Dirección cual es el grado de avance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional?	¿Conoce usted cual es la ejecución mensual del presupuesto de su dependencia? ¿Cómo?	¿Con qué indicadores cuenta su dependencia para la medición de resultados?	¿Indique cuál es la información que requiere su dependencia para la toma de decisiones, y cual es de difícil acceso?
1	Gestión Humana	La oportunidad, el costo económico, el costo en tiempo, la afectación en cuanto a intereses, el mayor o menor grado de riesgo jurídico, el costo/beneficio.	No	Sí, evidencias de los procesos fuera del sistema y manuales	Gestasoft, contratos y documentos en el sistema, la información de grupo de dirección, financiera, información del equipo de trabajo, indicadores del plan de acción, información en Excel.	Un avance significativo pero por los cambios organizacionales se cambio el foco y se avanzó en la mayoría de los procesos.	Si, lo revisa en Gestasoft, la dependencia ejecuta con autorización y hay revisión previa y revisión posterior.	Se tienen unos indicadores definidos junto con el área de Calidad Institucional los cuales se encuentran en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.
2	Academia	La situación, las personas involucrada, los procesos que afecta y la salida que más beneficia a la institución	Si, Academusoft	Si, con la información que se obtiene de la coordinación de cada programa	Academusoft	La institución desde la parte académica viene cumpliendo con los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional	Si, mediante los informes que se le solicitan a la Dirección Administrativa y Financiera	Se tienen unos indicadores definidos junto con el área de Calidad Institucional los cuales se encuentran en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.
3	Financiera y Administrativa	La alineación con los objetivos institucionales El impacto esperado y la disponibilidad de recursos	Si, Gestasoft	Si, de los informes que proporciona el sistema administrativo financiero (Gestasoft)	Gestasoft, los contratos, las dependencias, el área de nomina	Desde la parte financiera de la institución se ha venido acompañando y brindando los medios para el cumplimiento de los objetivos institucionales	Si, por el sistema financiero de la institución, gestasoft	Se tienen unos indicadores definidos junto con el área de Calidad Institucional los cuales se encuentran en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.
4	Tecnología	La situación, El Contexto, Los recursos y los tiempos	No	Si, a través de los informes mensuales de los sistemas con que cuenta la institución.	las dependencias, Gestasoft, Sharepoint, cisco, Blackboard, Academusoft	La apuesta tecnológica que tiene la institución es muestra del cumplimiento de los objetivos institucionales como soporte a una institución 100% virtual	Si, mediante los informes que se le solicitan a la Dirección Administrativa y Financiera y control que se lleva en la dependencia	Se tienen unos indicadores definidos junto con el área de Calidad Institucional los cuales se encuentran en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.
5	Investigación	La situación, El Contexto, Los recursos y los tiempos	No	Si, en la plataforma institucional de intranet	Intranet - Sharepoint, grupos de investigación, docentes, investigaciones, publicaciones, Colciencias scienti	se ha tenido un avance significativo en el cumplimiento de los objetivos institucionales	Si, mediante los informes que se le solicitan a la Dirección Administrativa y Financiera	Se tienen unos indicadores definidos junto con el área de Calidad Institucional los cuales se encuentran en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.
6	Mercadeo	Contexto de la situación Situación presentada Análisis de la misma Toma de Decisión	No	Si, hay un sistema de información para el registro de las actividades realizadas en razón de las funciones lo cual permite dar cuenta de los resultados.	CRM Admisiones y Registro Tecnología Cartera	Se da un cumplimiento entre un 90 y un 95%	Se conoce la información a partir de un control que se realiza dentro del área y que luego es cotejado con la Dirección Administrativa y Financiera	Se tienen unos indicadores definidos junto con el área de Calidad Institucional los cuales se encuentran en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.
7	Calidad	Se mira el factor económico	No	No	Los procesos internos	Hay un avance significativo en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional	Si, por seguimiento del presupuesto otorgado por Gestasoft	Están en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.
8	Control Interno	La alineación con los objetivos institucionales El impacto esperado y la disponibilidad de recursos	No	Si, a través de los informes mensuales de los grupos primarios de la información dispuesta en conectados	Todos los procesos	No se tiene conocimiento completo	Si, con un análisis manual que se lleva en Excel y se compara con la información de Gestasoft que en algunas ocasiones coincide.	Se tienen unos indicadores definidos junto con el área de Calidad Institucional los cuales se encuentran en la caracterización del proceso	Esta información se encuentra documentada en la caracterización del proceso.

ANEXO IV – Indicador avance Plan de Desarrollo Institucional

 <p>CATÓLICA DEL NORTE Fundación Universitaria Pioneros en educación virtual</p>	HOJA DE VIDA INDICADORES	Código	QIMA-02
		Versión	2
		Página	1 de 2

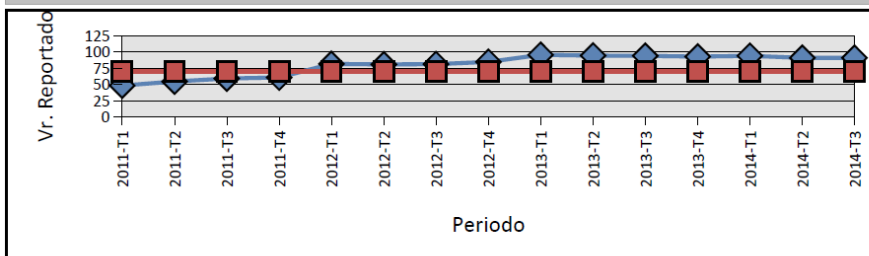
MACROPROCESO	Estratégico
PROCESO	Gestión Estratégica
NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	Avance general del Plan de Desarrollo
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la eficacia de la institución y las unidades que la componen en el cumplimiento de las metas de su plan de desarrollo.
TIPO DE INDICADOR	Eficacia
FORMULA	$\frac{\text{Total de actividades cumplidas del plan de acción general}}{\text{Total de actividades programadas del plan de acción general}} * 100$
Meta	70 %
TENDENCIA DESEADA	Ascendente

RANGO DE GESTIÓN

Menor que 35%	Entre 35% y 45,5%	Entre 45,5% y 59,5%	Entre 59,5% y 70%	Mayor que 70%
---------------	-------------------	---------------------	-------------------	---------------

PERIODICIDAD	Trimestral
Responsable de la Medición	Grupo de Dirección
Fuente de la Información	Planes de Acción
Resultado Actual	90,97

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR



Promedio	80,10
Desviación Est.	16,31
Mínimo	48,33
Máximo	95,36

ANÁLISIS

Se observa que el resultado del indicador es 90,97%, lo cual indica que se cumple la meta. Respecto al período anterior (90,76%), este indicador presentó un crecimiento de 0,21% y respecto al mismo período del año 2013 (93,84%) se presentó un decrecimiento porcentual del 2,87%, sin embargo este decrecimiento no es muy representativo.

APRENDIZAJE Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL: 90,24%

CLIENTE: 84,59%

FINANCIERA: 93,69%

PROCESOS INTERNOS: 94,16%

SOCIAL: 88,42%

Las perspectivas que alcanzan porcentajes destacados son Procesos Internos (94,16%) y Financiera (93,69%), sin embargo las demás perspectivas también cumplen la meta.

ACCIONES SUGERIDAS A PARTIR DEL ANÁLISIS

No se toman acciones durante este periodo.

ANEXO V – Procesos por área de gestión – Guía 34

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
DIRECTIVA	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
	Gestión Estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
	Gobierno Escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura Institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima Escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.
	Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.
Académica	Diseño Pedagógico (Curricular)	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.
	Prácticas pedagógicas	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
	Gestión de aula	Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
	Seguimiento académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Administrativa y Financiera	Apoyo a la gestión académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
	Administración de la planta física y de los recursos	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
	Administración de servicios complementarios	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
	Talento humano	Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.	Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano.
	Apoyo financiero y contable	Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo.	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal.
De la Comunidad	Inclusión	Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas.	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida.
	Proyección a la comunidad	Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar.	Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil.
	Participación y convivencia	Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias.	Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
	Prevención de riesgos	Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa.	Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad.