



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

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

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

Facultad: Ciencias Administrativas

**Maestría en Administración de Negocios con énfasis en
Finanzas Empresariales**

**Análisis y Propuesta a la Gestión Estratégica en los
Planes Institucionales de la Universidad de Córdoba,
Colombia**

Trabajo presentado como requisito académico para optar
al grado de magíster en administración de negocios con
énfasis en finanzas empresariales

Lázaro Segundo Sibaja Núñez

Asesor

Javier Darío Canabal Guzmán

Ph.D., en Procesos Sintagmáticos de la Ciencia y la Investigación

Panamá, mayo de 2020

EVALUACIÓN DE JURADOS

DEDICATORIA

A mi madre, Cruz María Núñez Hernández, por haberme forjado como la persona que soy. Cada logro de mi vida se lo debo a ella, entre los que se incluye este. Me formó con reglas de vida, valores axiológicos y con algunas libertades que me siguieron motivando, de manera constante, para alcanzar mis anhelos y erigirme como profesional para servirle a mi Familia y la Humanidad.

RECONOCIMIENTO

Este trabajo de tesis realizado en la Universidad de Córdoba es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron distintas personas opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dándome ánimo en los momentos difíciles pero también en los felices. Este proceso me permitió aprovechar y reconocer en los demás las competencias y experiencias de muchas personas que integraron este equipo interdisciplinar de trabajo, a las cuales deseo agradecerles.

A Javier Darío Canabal Guzmán, mi Tutor de tesis de grado, por sus consejos, paciencia, valiosa dirección e incesantes espaldarazos para trasegar este camino de transformación científica y llegar a la cima del mismo.

Al profesor Abel Nonato Royo por su entereza y gran sabiduría, aptitud y ánimo que me brindó en el desarrollo de esta responsabilidad de tesis profesional.

A todo el cuerpo de docentes, administrativos y estudiantes de la Universidad de Córdoba que aunaron esfuerzos para la cimentación de esta parte de mi proyecto de vida.

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos a todos mis compañeros de equipo que hicieron posible que este trabajo de tesis llegara a un gran final; los que participaron en la recopilación de todos los documentos necesarios para ello. A los mediadores, que se convirtieron en pilares fundamentales para el fortalecimiento científico y humano de este proceso académico alcanzado.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	11
Resumen	11
Abstract	12
CAPÍTULO I	30
Contextualización del problema	30
Planteamiento del problema	30
Objetivos de la investigación	35
General.....	35
Específicos.....	35
Justificación e impacto	36
Justificación	36
Impacto esperado	38
Alcances y limitaciones.....	38
Alcances.....	38
CAPITULO II	40
Marco teórico	40
Antecedentes históricos e investigativos.....	40
Históricos.....	40
Investigativos	46
A nivel internacional	47
A nivel nacional.....	48
Bases teóricas y legales	49
Teóricas	49
Legales.....	58
Sistema de variables o hipótesis	66
CAPITULO III.....	67
Marco metodológico	67
Naturaleza de la investigación.....	67
Tipo y diseño de investigación.....	68

Población y muestra	68
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
Técnica de procesamiento y análisis de datos.....	70
Validez y confiabilidad del instrumento	70
Consideraciones éticas:.....	71
CAPITULO IV.....	72
Procesamiento de datos	72
Análisis encuesta	75
CAPÍTULO V	92
Propuesta de solución al problema	92
Plan operativo anual	93
Plan operativo.....	93
Plan de acción.....	96
Primera línea de acción:	101
Segunda línea de acción	102
Tercera línea de acción	102
CAPÍTULO VI.....	103
Conclusiones y recomendaciones	103
Conclusiones	103
Recomendaciones.....	104
Bibliografía	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Característica Administración, Gestión y Funciones institucionales	32
Tabla 2	Característica Procesos de Comunicación Interna.	33
Tabla 3	Característica Capacidad de Gestión.....	33
Tabla 4	Fase metodológicas.....	54
Tabla 5	Muestra para la gestión académica.....	55
Tabla 6	Muestra para la gestión administrativa.....	56
Tabla 7	Muestra para la gestión comunitaria.....	56
Tabla 8	Muestra para la gestión directiva	56
Tabla 9	Directivos y docentes. Gestión académica.....	75
Tabla 10	Egresados. Gestión académica.....	76
Tabla 11	Egresados. Gestión académica.....	77
Tabla 12	Directivos y docentes. Gestión administrativa	79
Tabla 13	Egresados. Gestión administrativa.....	80
Tabla 14	Estudiantes. Gestión administrativa.....	81
Tabla 15	Directivos y docentes. Gestión comunitaria	82
Tabla 16	Egresados. Gestión comunitaria	83
Tabla 17	Estudiantes. Gestión comunitaria	84
Tabla 18	Directivos Gestión directiva	85
Tabla 19	Estudiantes Gestión directiva.....	86

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1	Directivos y docentes. Gestión académica	76
Gráfica 2	Egresados. Gestión académica.....	77
Gráfica 3	Egresados. Gestión académica	78
Gráfica 4	Directivos y docentes. Gestión administrativa.....	79
Gráfica 5	Egresados. Gestión administrativa.....	80
Gráfica 6	Estudiantes. Gestión administrativa.....	81
Gráfica 7	Estudiantes. Gestión comunitaria.....	82
Gráfica 8	Egresados. Gestión comunitaria.....	83
Gráfica 9	Estudiantes. Gestión comunitaria	84
Gráfica 10	Directivos Gestión directiva	85
Gráfica 11	Directivos Gestión directiva	86

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 .Instrumento utilizado para docentes y personal administrativo	110
Anexo2. Instrumento utilizado para estudiantes y egresados	112

Introducción

Las Instituciones Educativas Universitarias (IES), serán protagonistas de diferentes procesos de transformación con un enfoque de mejora en la Calidad de sus actividades, que más allá de sus saberes Pedagógicos y su accionar en el aula, orientarán sus prácticas de una forma sana y eficiente para ser un agente activo de la realidad, que exige ser cada vez más competente, proyectándose de manera sistémica a los requerimientos de los diferentes contextos de esta sociedad cambiante.

En este sentido, hoy en día dentro del campo Educativo es común y apropiado hablar de Gestión Estratégica en los Planes Institucionales, concepto que reconfigura las Políticas Educativas de un país. La Gestión Educativa se da a nivel macrosocial y la Gestión Escolar se da a nivel microsocial, lo que implica, las prácticas que cada Institución Educativa realiza, adecuando los modos de alcanzar las políticas educativas, según las particularidades de su contexto (Pozner, 2000). Es así, como la Escuela es pensada con la proyección de su quehacer, enfocado al mejoramiento, planeación y organización de las actividades que llevan a cabo, promoviendo coherencia, continuidad y transparencia en los procesos educativos que tiene por objeto satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad (estudiantes, egresados, docentes y sector productivo).

De esta manera, desde una mirada gerencial se debe tener en cuenta que la Gestión Institucional comprende las acciones y los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización educativa, originadas por el Equipo Directivo y los Docentes, posibilitando el alcance de los propósitos pedagógicos, el cumplimiento del Horizonte Institucional y los objetivos organizacionales para prestar un servicio de calidad que genere una mejora en el bienestar y la calidad de vida de la Comunidad Educativa de la Universidad de Córdoba.

Resumen

La Investigación relacionada con el análisis de la Gestión Estratégica en los Planes Institucionales se desarrolló, en primera instancia, para determinar los referentes conceptuales de gestión y planeación estratégica, que fundamentan los elementos teóricos relevantes, para la construcción del Proyecto. En segunda instancia, se realizó el diagnóstico Institucional gracias al análisis de la información recolectada e identificando las principales problemáticas que presentaba la Gestión Directiva. En el tercer punto, se diseñó la propuesta de intervención y se plantearon los objetivos, las estrategias, las metas y la política para desarrollar el Modelo de Gestión Estratégica y lograr un mejoramiento significativo en la gestión estratégica de la Universidad de Córdoba, Colombia.

Los instrumentos aplicados durante la fase de diagnóstico, son: matrices de análisis de la documentación institucional, encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, directivos y egresados. Entrevistas semiestructurada aplicadas a docentes, directivos, administrativos y Egresados, y matrices de análisis para la triangulación de la información.

Posteriormente, a partir del análisis de los resultados se diseñó una propuesta de intervención en la Gestión Directiva en los componentes de los procesos de Direccionamiento Estratégico, Horizonte Institucional y Gestión Estratégica, haciendo énfasis en el diseño de instrumentos y ejecución de prácticas de planeación, seguimiento y evaluación por parte del equipo directivo.

Palabras claves: Gestión Estratégica; Diagnóstico Institucional; Planes Institucionales; Horizonte Organizacional; Procesos Educativos.

Abstract

The research related to the analysis of the strategic management in the institutional plans, was developed at first, the conceptual references of strategic management and planning were determined, which are the basis of the relevant theoretical elements, for the development of the project, in the second instance it was carried out the institutional diagnosis thanks to the analysis of the collected information and identifying the main problems that the management presented in the third point, the intervention proposal was designed and the objectives, strategies, goals and policy to develop the management model were proposed strategy and achieve a significant improvement in the strategic management of the University of Córdoba, Colombia.

The instruments applied during the diagnostic phase are: analysis matrices of institutional documentation, surveys used in students, teachers, managers and graduates, semi-structured interviews applied to teachers, managers, administrators and graduates, and analysis matrices for triangulation of the information.

Subsequently, based on the analysis of the results, a proposal for management intervention was designed in the components of the strategic management processes, institutional horizon and strategic management, emphasizing the design of instruments and execution of planning, monitoring practices and evaluation by the management team.

Key words: Strategic Management; Institutional Diagnosis; Institutional Plans; Organizational Horizon; Educational Processes.

CAPÍTULO I

Contextualización del problema

Descripción del problema

La problemática del Sistema Educativo del nivel Superior en Colombia, carecía de Políticas Públicas, dando lugar a la creación de una brecha entre la Educación Superior y la sociedad y sus reales necesidades del entorno, sin embargo se ha avanzado en el establecimiento de un Sistema de Educación Superior que se rige por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la función ejecutiva o directiva propiamente dicha, y por un organismo público técnico de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

En el caso de la Universidad de Córdoba, se presenta el hecho de que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que se desarrolla no es gestionado en su totalidad y mucho menos se evalúa o se le da el seguimiento en su operatividad. Esto ha ido constituyéndose en deficiencias del Proceso Estratégico, que se reflejan en la limitada ejecución y continuidad del Plan Estratégico con sus Planes Operativos; ocasionando en gran medida que el Direccionamiento Estratégico tanto de las unidades Académicas o Facultades, lo cual hace que se desfasen en todas sus etapas tanto de: Formulación -Planificación, Ejecución - Implementación y Control - Evaluación; cuyos resultados no tienen un seguimiento adecuado para medir, retroalimentar y mejorar la Gestión Estratégica Institucional. Por tanto, la presente investigación, se enmarca dentro de esta situación problemática, la misma que requiere de un análisis de los Procesos de Gestión Estratégica y su influencia institucional tanto en lo académico como administrativo del plan estratégico de desarrollo institucional.

Por ello, las Universidades o Instituciones Educativas del nivel Superior en Colombia deben ser artífices de diferentes procesos de transformación con un enfoque de mejora continua en la Calidad de sus actividades Académicas, Investigativas, de Extensión y Administrativas; es decir, trascender más allá de sus saberes académicos y desarrollo de actividades en el aula de clases, orientar sus prácticas de una forma eficiente para ser un agente activo de la realidad social, que exige sean cada vez más competente, proyectándose de manera sistémica a los requerimientos de los diferentes estamentos internos y contextos de la sociedad regional y nacional cambiante.

Significa de esta manera que la Universidad compromete recursos para sus diversas actividades relevantes como: Docencia, Investigación, Proyección Social y Extensión, lo que le exige a actuar eficientemente en su utilización, por consiguiente, esta propuesta surge en la Universidad de Córdoba, Colombia, a partir de los resultados evidenciados en la Autoevaluación Institucional del año 2018 donde se observaron importantes logros, pero también obstáculos, así como desafíos de cara al futuro.

En cuanto a la Administración, Gestión y Funciones institucionales, (Universidad de Córdoba, 2018) “La Transparencia y Equidad en la aplicación de los Criterios para la Evaluación de Profesores, personal Administrativo y Directivas, que tengan efectos en el mejoramiento de la Calidad” aunque se cumple en el tiempo, obteniendo satisfactoriamente un logro del 79,9%” (El más bajo de todos los evaluados).

Además, en el documento del Informe señalado se pudo observar de manera específica en la característica 27, autoevaluada por la Universidad los resultados que se muestran a continuación en la tabla No 1

Tabla 1*Característica Administración, Gestión y Funciones institucionales*

ASPECTO	LOGRO	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Existencia de una estructura organizacional acorde con la naturaleza, tamaño, dinámica y complejidad de la institución	75,5%	Se cumple satisfactoriamente
Existencia de una estructura de gobierno acorde con la naturaleza, complejidad y tipo de institución	81,1%	Se cumple en alto grado
Existencia de una estructura de gestión acorde con la naturaleza, complejidad y tipo de institución	88,1%	Se cumple en alto grado
Existencia de políticas y programas orientados a fomentar el desarrollo y promoción del personal administrativo	88,0%	Se cumple en alto grado

Fuente: Tomado de Informe de Autoevaluación Institucional con fines de acreditación institucional Universidad de Córdoba (2019)

Como se observa, el aspecto existencia de una estructura organizacional acorde con la naturaleza, tamaño, dinámica y complejidad de la institución, obtuvo un valor porcentual en la Autoevaluación con relación con el logro del 75,5%, lo que indica que se cumple en el tiempo satisfactoriamente, sin embargo, los demás aspectos evaluados se cumplen en alto grado, es decir, existe debilidad en la Administración, Gestión y Funciones Institucionales.

Igualmente, existen otras variables relacionadas con la Gestión Estratégica para el Componente Administrativo, que tampoco lograron en la Autoevaluación un resultado para alto grado de cumplimiento; específicamente en los aspectos de: Existencia de Estrategias y Medios de Comunicación e Información adecuados al tamaño y estructura de la institución y de Programas de capacitación y cualificación de los funcionarios y Evaluación de su Desempeño. Demostrándose falencias en cuanto a las características de los procesos de comunicación interna; factor clave de éxito o fracaso en las Instituciones; en la tabla No 2 se evidencia tal situación.

Tabla 2*Característica Procesos de Comunicación Interna.*

ASPECTO	LOGRO	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Existencia de estrategias y medios de comunicación e información adecuados al tamaño y estructura de la institución	77.2%	Se cumple satisfactoriamente
Aplicación de políticas de estímulos y promoción del personal administrativo	88.5%	Se cumple en alto grado
Programas de capacitación y cualificación de los funcionarios y evaluación de su desempeño	79.7%	Se cumple satisfactoriamente

Fuente: Tomado de Informe de Autoevaluación Institucional con fines de acreditación. Institucional Universidad de Córdoba. (2019)

Dentro del mismo contexto, acerca de la gestión estratégica para el componente administrativo en la Universidad de Córdoba se pudo conocer de acuerdo a los resultados de la autoevaluación con fines de Acreditación Institucional, que en lo que hace referencia a la coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la Misión y del Proyecto Institucional, esto solo se cumple en el tiempo satisfactoriamente, lo que indica que está por debajo de los demás aspectos del factor Característica Capacidad de Gestión; la tabla No 3 denuesta tales circunstancias y por ende dicha falencia.

Tabla 3**Característica Capacidad de Gestión**

ASPECTO	LOGRO	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Liderazgo, integridad e idoneidad de los responsables de la dirección de la institución	92%	Se cumple en alto grado
Coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la misión y del proyecto institucional	80%	Se cumple satisfactoriamente
Transparencia en la difusión, información y promoción de los programas y actividades que realiza la institución	92%	Se cumple en alto grado
Transparencia en la designación de responsabilidades y funciones y en los procedimientos que deben seguirse dentro de la institución	84%	Se cumple en alto grado
Respeto a los reglamentos en la provisión de cargos directivos	90%	Se cumple en alto grado
Estructura organizacional y administrativa que permite la estabilidad institucional y la continuidad de políticas, dentro de criterios académicos	82,0%	Se cumple en alto grado

Fuente: Tomado de Informe de Autoevaluación Institucional con fines de acreditación. Institucional Universidad de Córdoba (2019)

En este orden de ideas, desde el punto de vista científico a través de la presente problemática se pretende responder al siguiente interrogante, ¿cómo diseñar una propuesta efectiva de gestión estratégica para el componente administrativo que permita influir positivamente en los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación en la Universidad de Córdoba, Colombia? Lo que significa que el objeto principal del estudio es la gestión administrativa y se enfoca específicamente en el Modelo de Gestión Estratégica con el fin de consolidar los procesos de la Gestión Directiva Institucional.

Desde el punto de vista teórico la Administración Estratégica es un proceso clave dentro del ámbito organizacional, que sirve de base para los diferentes análisis tanto interno como externo, además para determinar los objetivos y establecer las acciones estratégicas que permitan mejorar la Calidad de la Gestión Estratégica en la Educación Superior; lo que significa que es importante considerar el carácter multidisciplinar de la Planificación Estratégica, que se ha fortalecido por varias Ciencias en su proceso de consolidación del Modelo de Gestión Estratégica.

De la misma manera, es importante tener en la cuenta que la Administración Estratégica se constituye como un proceso clave dentro del contexto Institucional y por ende sirve de base para el análisis tanto interno y externo. Además permite establecer los objetivos y establecer las acciones estratégicas para mejorar la calidad de la gestión estratégica en la educación superior y en particular en la Universidad de Córdoba.

Por consiguiente, la presente investigación pretende convertirse en un referente sobre el Proceso de Gestión Estratégica en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2016-2018) de la Universidad de Córdoba, Colombia; debido a que en la actualidad no se gestionan en forma eficiente los Planes Estratégicos, ni se mide en su totalidad el proceso estratégico de las áreas Académicas, Investigativas y Administrativas; por lo que se hace necesario gestionar de forma

integral su ejecución, a través de sus Planes Operativos Anuales (POA). Estos resultados permitirán hacer las consideraciones necesarias en el rediseño de los mismos para el futuro.

Aunque en la práctica los Planes Estratégicos no pretenden constituirse en una actividad monopolizadora de la Gestión Estratégica Institucional, sino insertarse en un proceso sinérgico con las demás Instituciones integrantes de la Educación Superior, capitalizando las experiencias Institucionales de cada una, en beneficio común de la Comunidad Universitaria.

En este sentido, se trata de crear condiciones que fomenten la generación de resultados efectivos, que estimulen la confianza tanto interna como externa con el ánimo de apostar hacia un verdadero fortalecimiento en los Procesos Estratégicos armonizados, que garanticen la reproducción de información relevante, integrada, racionalizada, consistente, oportuna, confiable, sistemática y de Calidad en la Gestión Estratégica Institucional.

Objetivos de la investigación

General

Analizar los Planes Institucionales de la Universidad de Córdoba, Colombia, y su correspondencia con la Gestión Estratégica

Específicos

- Describir los Planes Institucionales de la Universidad de Córdoba, con lo relacionado a la Gestión Estratégica Institucional
- Realizar el diagnóstico Institucional relacionado con el desarrollo los Planes Institucionales, el cual determine las variables objeto de la investigación

- Analizar los principales referentes teóricos que soportan la Gestión Estratégica en el Componente Directivo de las Instituciones Educativas Universitarias
- Diseñar una propuesta de Gestión Estratégica para la Función Directiva de la Universidad de Córdoba, Colombia.

Justificación e impacto

Justificación

Teniendo en cuenta que la Administración Estratégica se constituye en un proceso clave dentro del ámbito organizacional, el cual sirve de base para los diferentes análisis tanto interno como externo, además para determinar los objetivos y establecer las acciones estratégicas para mejorar la calidad de la gestión estratégica en la educación superior; como lo es en el caso específico de la Universidad De Córdoba; Colombia.

Por ello es importante considerar, que el carácter multidisciplinar de la Planificación Estratégica, se ha fortalecido mediante distintas Ciencias en su proceso de consolidación del Modelo de Gestión Estratégica. Lo que significa que desde el punto de vista teórico, el presente estudio pretende convertirse en un referente sobre el proceso de Gestión Estratégica en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad de Córdoba; debido a que en la actualidad no se gestionan de forma eficiente los Planes Estratégicos, ni se mide en su totalidad el proceso estratégico de las áreas Académicas y Administrativas; por lo que se hace necesario gestionar de forma integral su ejecución, a través de sus Planes Operativos Anuales (POA), estos resultados permitirán hacer las consideraciones necesarias en el rediseño de los mismos a futuro.

El trabajo, justifica su importancia al tratar el problema planteado desde una visión académica, en el campo de la Gestión Estratégica; debido a que un Sistema de Gestión Estratégica busca ante todo la eficiencia, y esta requiere de precisión en la tipificación de los factores claves de éxito, el

rigor en el establecimiento de indicadores permitirá un monitoreo adecuado de su ejecución, consideramos, por ende, la necesidad del tratamiento teórico de este problema, que a la vez permite construir un marco teórico relacionado para otros trabajos de investigación.

Desde el punto de vista práctico, los Planes Estratégicos no pretenden constituirse en una actividad monopolizadora de la Gestión Estratégica Institucional, sino insertarse en un proceso sinérgico con las demás Instituciones integrantes de la Educación Superior en la región, capitalizando las experiencias Institucionales de cada una, en beneficio común.

Además, se trata de crear condiciones que fomenten la aparición de resultados más efectivos y que estimulen la confianza tanto interna como externa con el ánimo de apostar hacia un verdadero fortalecimiento en los Procesos Estratégicos armonizados, que garanticen la generación de información relevante, integrada, racionalizada, consistente, oportuna, confiable, sistemática y de calidad en la Gestión Estratégica Institucional. La implementación de un modelo de Gestión Estratégica, conllevará a dar respuesta a la complejidad para gestionar la universidad, es así que la investigación puede experimentar la aplicación práctica con resultados significativos para los Directivos de la Universidad de Córdoba, logrando así una mayor rentabilidad, bajo el manejo de Indicadores de Gestión.

En este sentido, se propone un Modelo Integral de Gestión Estratégica para la Universidad de Córdoba, considerando las demandas legales y sociales de Acreditación Institucional y las necesidades de Desarrollo Institucional, además con esta propuesta se emprenderán una serie de acciones, con el fin de modernizar y fortalecer dicho proceso, encaminado a sustituir modelos tanto organizacionales como operativos, que son incongruentes con la realidad del Sistema de Educación Superior en Colombia. En este contexto, la Universidad de Córdoba impulsará la implementación

de un Modelo de Gestión Estratégica Institucional que dinamice el Plan Estratégico, lo cual debe formar parte de las reformas estructurales, como referente en la Planificación Nacional.

Es por ello que conjuntamente con la implementación de esta herramienta se coordina con las áreas correspondientes, proyectos para desarrollar y fortalecer competencias de los principales ejecutivos y colaboradores, el fin será alinear la Evaluación del Desempeño a los resultados obtenidos, en favor de la sostenibilidad de esta iniciativa.

Metodológicamente, el trabajo de investigación se desarrolló siguiendo los procedimientos del Método Científico Descriptivo y el Diseño Descriptivo Correlacional, con la rigurosidad que requiere la Investigación Científica, para tener resultados científicos que expliquen la relación entre las dos variables de estudio.

Impacto esperado

Se espera con este proyecto de investigación, formular el diseño y de una gestión estrategia que permite fortalecer la Gestión Directiva en la Universidad de Córdoba, Colombia; que apoye los procesos de Planeación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación, con la participación de toda la comunidad universitaria para lograr el mejoramiento de la Gestión Directiva y Cultura Institucional, de manera que se evidencie un mejoramiento significativo en un Servicio Educativo de Calidad, Equitativo y pertinente para el fortalecimiento de la Formación Académica de toda la población beneficiaria.

Alcances y limitaciones

Alcances

El alcance o profundidad principal del estudio es la Gestión Administrativa haciendo énfasis de manera específicamente en el Modelo de Gestión Estratégica con el fin de consolidar los procesos de la Gestión Directiva Institucional en la Universidad de Córdoba, Colombia

Limitaciones.

La Investigación puede presentar, limitante de confidencialidad, debido a que no es posible la publicación de nombres de los encuestados que han participado en la investigación, en atención a que es una Institución Pública en donde se observan conflictos entre los distintos Estamentos Universitarios. Además, que los encuestados no pueden emitir juicios éticos sobre las respuestas planteadas por los investigadores.

De otra parte, en cuanto a la complejidad acerca de la naturaleza humana, se debe considerar que el comportamiento de toda persona depende entre otros de factores de tipo psicológico, lo que significa que las respuestas emitidas por los encuestados pueden variar según el estado de ánimo en que se encuentren.

Desde el punto de vista de la problemática, pueden surgir diversos aspectos que restrinjan los resultados obtenidos y el investigador no puede controlar cada uno de estos problemas; teniendo en cuenta que la investigación es realizada en un momento determinado que puede ser no propicio, lo que varía los resultados.

CAPITULO II

Marco teórico

Antecedentes Históricos e Investigativos

Históricos

La Universidad como Institución nace en la Edad Media, evolucionando desde el Modelo de las Corporaciones Artesanales como un logro del proceso de reorganización Social y Cultural de Europa, una vez que finalizó el ciclo de las Invasiones Bárbaras (Avila, 1997.)

Las universidades aparecen integradas en el Sistema de la Cristiandad y desde su origen fueron Instituciones Corporativas, Universales y Autónomas (Escobar, 1999).

La Universidad en su origen no indicaba un Centro de Estudios sino una Asociación Corporativa que protegía intereses de las personas dedicadas al oficio del saber (Escobar, 1999).

En muchos casos, tanto Maestros como Estudiantes decidieron asociarse para defender sus derechos y peticionar ante las autoridades. Adquirieron esa denominación porque agrupaban a personas de orígenes y pueblos (naciones) muy distintos (Buchbinder).

La primera Universidad que se establece fue la de Bolonia. Fundada a fines del siglo XI (1088), consistía en una corporación de estudiantes, en la cual los estudios sobre leyes tenían mucho prestigio, pero colateralmente se impartían también estudios de teología, matemáticas, filosofía, astronomía, medicina y farmacia. La siguiente Universidad creada fue la de París (1150), que fue una Asociación de Maestros, reconocida en las áreas de Lógica y Teología. Con el Renacimiento y el inicio del mundo Moderno, surge el Estado Nacional y las universidades pierden progresivamente su carácter de Instituciones de la Cristiandad, debido a la menor influencia de la Iglesia ante el surgimiento de la Reforma Protestante, la Contrarreforma y el Regalismo.

A finales del siglo XV, la Iglesia comenzó a disminuir su influencia en la enseñanza universitaria y en el siglo XVI, en los albores de la Edad Moderna, se podían contabilizar en Europa setenta y nueve universidades (Avila, 1997.). El proceso de expansión de la educación universitaria en Europa se consolidó parcialmente en los siglos XVII y XVIII.

A finales del siglo XVIII y principios del XIX las universidades experimentaron procesos de transformación, comenzaron a desprenderse de la influencia de la Iglesia, se subordinaron a las autoridades civiles y se adecuaron a los cambios derivados del desarrollo de las ciencias experimentales y de las necesidades del Estado. A partir de entonces, empezó a exigirse a las casas de altos estudios la generación de un conocimiento efectivamente útil para el desarrollo de la sociedad (Buchbinder).

La Universidad en América Latina, hasta la década de 1980, fue predominantemente estatal y contaba con Autonomía Institucional y Académica. Hacia fines de los ochentas e inicios de los noventas, se introdujeron, en el Marco de los Procesos de Globalización, estrategias con influencia de las concepciones de mercado y de privatización de los Servicios Públicos que abarcaron también a la Educación.

Además, las sucesivas crisis nacionales en materia económica, llevaron a una fuerte restricción del financiamiento público para la Educación y la Universidad. Sin embargo, a pesar de ello, durante la década de 1990 se incrementó la demanda por Educación Superior, reflejada en el aumento significativo de las tasas de escolarización y del número de estudiantes (Fernandez, 2013)

La formación de las Universidades en estos territorios se da en dos etapas diferentes: la primera de 1580 a 1768 caracterizada por el control total de la Iglesia sobre la Educación, y la otra fase desde 1768 a 1826 que inicia con la expulsión de los Jesuitas y significa el intento del sector civil por el control y la intervención en la Educación. En la primera etapa se crea el Colegio de San

Bartolomé en 1592; la Universidad Javeriana en 1623 por la orden de los Jesuitas y con facultad para expedir títulos hasta 1767; en 1639 la Universidad Santo Tomás de la orden de los Padres Dominicos con potestad de expedir títulos hasta 1826; y en 1653 el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, siendo las cuatro fundaciones de carácter universitario que se crean en Santa Fé, capital del Virreinato de la Nueva Granada.

En cuanto a la Universidad de Córdoba se refiere, a finales de la década de los años 50 y principios del 60 la característica fundamental que compartía el Departamento de Córdoba en materia de Educación con respecto al resto del país era su baja cobertura en todos los niveles, principalmente en el nivel superior, este hecho, impone el reto a su dirigencia social a impulsar la creación de una Institución de Educación Superior (IES), que respondiera con Calidad y Pertinencia a las necesidades de la región. Para esta época el bacteriólogo Elías Bechara Zainúm presentó la idea de crear una institución que permitiera el ingreso a la educación superior de los jóvenes bachilleres del Departamento de Córdoba para su formación profesional, que por sus escasos recursos económicos no podían viajar a otras regiones del país a continuar sus estudios.

Con el apoyo desinteresado de un grupo de profesionales, entre los que se destacan el médico veterinario Julio César Cervantes Lagares y los ingenieros agrónomos Limberto Sáenz Alarcón y Hernando Rodríguez Romero, comenzó a perfilarse la creación de una universidad con vocación agropecuaria, teniendo en cuenta que en Córdoba la agricultura y la ganadería han sido los renglones más importantes en la actividad económica, por tanto, este hecho se convirtió en el primer referente para que las primeras facultades fueran las de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria y Zootecnia. Las dos facultades fueron creadas según la Ley 103 de 1962.

En el año 1966, el Congreso de República expidió la Ley 37 por medio de la cual se le da a la Universidad de Córdoba el carácter de entidad autónoma y descentralizada, regida por el Decreto

ley 0277 de 1958, que reglamentaba la orientación de las universidades departamentales. En el año de 1970, mediante una sentencia del Consejo de Estado, se le da el carácter Nacional a la Institución por haber sido creada mediante Ley de la República, condición que se mantiene en la actualidad y que se puede considerar afortunada para garantizar los recursos financieros para su funcionamiento.

En marzo de 1964, fue nombrado como primer rector de la Universidad de Córdoba el doctor Elías Bechara Zainum, por parte del gobernador de esa época, doctor Germán Bula Hoyos. Las primeras oficinas funcionaron en el segundo piso de la Escuela de Bellas Artes de Montería. Se inició el proceso de admisión con inscripciones para dos Programas, presentándose 50 estudiantes para el Programa de Ingeniería Agronómica y 51 para Medicina Veterinaria y Zootecnia, de los cuales 65 pasaron los exámenes de ingreso y la entrevista.

El 6 de abril de 1964, y bajo la emblemática frase: “Se ha encendido una antorcha. Que no se extinga” se iniciaron las clases, siendo designados como Decanos Julio César Cervantes Lagares de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, y Hernando Rodríguez Romero de la Facultad de Ingeniería Agronómica.

El cuerpo profesoral se conformó con diferentes profesionales de la ciudad que aceptaron Ad Honorem dirigir las clases del naciente proyecto. Fueron ellos; Limberto Sáenz Alarcón, Hernando Rodríguez Romero, Eduardo Blanco Niño, José Londoño, Julio Badel, Orlando Mendoza, Manuel H. Iriarte y José Venancio Palacios, para Ingeniería Agronómica; y Julio Cervantes Lagares, Leopoldo Martínez Granados, Mario Giraldo, Miguel Fadul, Marcos Díaz Castillo y Rafael Caneda Bossa, para Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Luego el cuerpo de docentes se apoyaría en los profesionales que laboraban en la Granja Experimental del Centro de Investigaciones Turipaná, del Instituto Colombiano Agropecuario ICA

el cual se había creado en el año de 1962 y se encuentra situado en el municipio de Cereté. De éstos se recuerdan los nombres de Clímaco Casalett, Libardo Escobar, Reynaldo Rubio, Jaime Vergara, Alfredo Serrano y Luis Carlos Caraballo. La Granja de Turipaná contaba entonces con muchos programas que incidieron notablemente en los primeros años de formación de la Universidad de Córdoba, entre los que se recuerdan los de arroz, suelos, pastos y forrajes, maíz y sorgo, certificación de semillas, hortalizas y frutales, leguminosas de grano, entomología y malezas, producción de cosechas, ganado de leche, ganado de carne, porcinos y medicina veterinaria.

En 1965, la Universidad Nacional de Córdoba se traslada a los recintos de la Plaza de Ferias, lugar donde se realizaban las ferias exposiciones de ganados en la salida hacia el municipio de Cereté. Este traslado marca un hito porque consolida a la Universidad de Córdoba como un hecho irreversible en el panorama educativo de Córdoba y es aceptada sin reservas por la sociedad monteriana, que hasta ese momento era escéptica sobre los propósitos que animaron a su creación, y además por la puesta en marcha ese mismo año de la Escuela de Bachilleres Topógrafos, creada mediante acuerdo del Consejo Académico No. 002 del 5 de febrero de 1.965. Esta escuela tuvo vida propia hasta el año 1977, cuando fue absorbida por el Programa de Ingeniería Agronómica.

En 1968, la Universidad se trasladó a su actual ubicación, en la Finca Nueva York, kilómetro 3 vías a Cereté. Este año fueron creados los Estudios Generales, una modalidad académica establecida para las dos facultades, como una manera de racionalizar y usar mejor los recursos de docentes y el tiempo de los estudiantes. Estos debían cursar durante el primer semestre las mismas asignaturas. Se creó la Oficina de Registro y Admisiones e inició el programa de Licenciatura en Biología y Química, en respuesta a la necesidad de cualificación a nivel superior de los maestros egresados de las Escuelas Normales que existían en el Departamento de Córdoba.

La década de los años 70 marca el inicio del trascorrir histórico de la Universidad. Se comienzan a crear las diferentes dependencias académico-administrativas para el desarrollo misional como ente educativo de formación profesional. Con la conformación de las dos facultades se crean otras unidades administrativas como el Departamento Central de Ciencias y Humanidades, creado en 1971. Se crea el Centro de Investigaciones Piscícolas Continental - CINPIC - bajo la dirección del investigador Húngaro Andrés Flandorffert, profesor e investigador de paquetes tecnológicos de los peces nativos de agua dulce. Este Centro comenzó sus actividades bajo este mismo enfoque y se convirtió en el pionero en la investigación en la Universidad de Córdoba y referente nacional e internacional de la investigación piscícola de especies continentales.

En 1972, se crea la Facultad de Ciencias de la Educación y se adscriben a ella los programas de Licenciatura en Biología y Química que ya venían funcionando en la Universidad, posteriormente, el Consejo Superior Universitario mediante el Acuerdo 0032 de agosto 5 de 1988, modifica el nombre por el de “Facultad de Educación y Ciencias Humanas”. Se inician los programas de Licenciatura en Matemáticas y Física y Ciencias Sociales. Esta Facultad maneja actualmente los siguientes programas de pregrado: Licenciatura en Ciencias Naturales y Educación Ambiental modalidad a distancia y Modalidad Presencial, Licenciatura en Ciencias Sociales, Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, Licenciatura en Literatura y Lengua Castellana, Licenciatura en Informática, Licenciatura en Lenguas Extranjeras con Énfasis en Inglés, Licenciatura en Educación Infantil modalidad a Distancia, Educación Artística. Además, cuenta con la Especialización en Actividad Física y Salud, la Maestría en Educación y Maestría en Ciencias Sociales.

En 1975, se crea el Preescolar de la Universidad, el cual cumple la función de acoger a los hijos de trabajadores y estudiantes, al tiempo que es un lugar de práctica de los programas de

Licenciatura de la Facultad de Educación, hoy funciona en convenio con el Municipio de Montería, adscrito como sede Educativa del Colegio Inem Lorenzo María Lleras. Continúa como lugar de práctica de la Facultad de Educación, acompañado pedagógicamente por el Departamento de Psicopedagogía. Este centro educativo cumple una función de proyección social de la Universidad, dado que acoge, además de los hijos de estudiantes y trabajadores, a los niños y niñas de los barrios aledaños a la Universidad. En este mismo año, se dio comienzo al “Plan Extramuros” en la ciudad de Sincelejo, con los programas de Licenciatura en Matemáticas y Licenciatura en Ciencias Sociales, mediante convenio con el gobierno del Departamento de Sucre. Este convenio existió hasta la creación de los mismos programas en la Universidad de Sucre en el año 1981.

La Universidad de Córdoba se crea mediante ordenanza 6 de 1962 de la Asamblea Departamental de Córdoba. En ese mismo año, se expide la Ley 103 de 1962, que crea en Montería las Facultades de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria y Zootecnia, como dependencias de la Universidad Nacional de Colombia. Con el Decreto 0319 de 1964, se otorga personería jurídica a la Universidad de Córdoba y la Ley 37 del 3 de agosto de 1966 le da a la Universidad de Córdoba el carácter de Entidad Autónoma Descentralizada.

Investigativos

Es importante nutrir el Proyecto con los antecedentes investigativos que se constituyen en la consulta y análisis de estudios relacionados al tema objeto de investigación, realizados en distintas Instituciones de Educación Superior (IES) en contextos geográficos, Internacional, nacional y local.

Desde este punto de vista los proyectos que sirven como antecedentes que se tiene en cuenta son:

A nivel internacional

- Análisis estratégico de una Universidad basado en el Enfoque por Procesos, realizado en el año 2017 por Vicente Feliz Veliz Briones, Alicia Alonso-Becerra, Daniel Alfonso Robaina, Esther S. Michelena-Fernández; de las universidades Técnica de Manabí. Portoviejo, Manabí, Ecuador y la Tecnológica de La Habana. La Habana, Cuba.

Se destaca como objeto de intervención y principales resultados, principalmente que los pasos descritos en el método planteado y su aplicación con resultados en la Universidad Técnica de Manabí permiten socializar un procedimiento que contribuye a fortalecer la gestión por procesos en la dirección de una Universidad desde el Componente Estratégico.

Igualmente en la aplicación del Procedimiento en el Análisis Estratégico de la Universidad Técnica de Manabí en ese procedimiento se propuso realizar tipos de estrategias que contribuyan al crecimiento de la Universidad desde Sobrevivir, Fortalecer hasta Avanzar y desarrollar, teniendo en cuenta el entorno de la universidad y las capacidades de las misma para asegurar los patrones de calidad de la Educación Superior. (Veliz, 2017)

- La Planificación Estratégica y su influencia en la Calidad de la Gestión Educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo, realizado por Pedro Julio Romero Robles Lima – Perú 2017.

En cuanto al objeto de la intervención y los resultados es preciso indicar que la Planificación Estratégica influye significativamente con la Calidad de la Gestión Educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Al aplicarse el estadístico de Pearson se encontró una correlación de 0.782, lo cual indica una correlación positiva considerable. Como consecuencia del análisis de resultado de cada instrumento aplicado encontramos que el nivel de Planificación Estratégica influye en la Calidad de Gestión Educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo, estos resultados indican

entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre la planificación estratégica y la calidad de gestión. (Romero, 2017.)

- El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015; presentada por Delia Elizabeth CUYA BARREDA Lima – Perú 2017.

Los resultados obtenidos permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman la sustentación rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación, es decir el Planeamiento Estratégico mejora la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. (Cuya, 2017.)

A nivel nacional

- Aplicación del modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del colegio el Cortijo Vianey I.E.D, en el año 2014 por las Licenciadas Alba Uliana Clavijo Varela Y Luz Bellanid Cortes Sierra de la Universidad Libre de Bogotá, Colombia.

La Investigación pudo determinar la relevancia de los Procesos de Gestión, los cuales permitieron articular los recursos disponibles, con las necesidades de la población y el Talento Humano para enfocar la práctica de acuerdo al Horizonte Institucional y poder establecer acciones de mejora coherentes con la situación vigente.

En lo relacionado a la intervención, el Desarrollo del Modelo de Gestión Estratégica permitió fortalecer la participación de la Comunidad Educativa a través de los comités institucionales para la toma de decisiones y estrategias de mejoramiento consensuadas en beneficio de los procesos de Aprendizaje de los estudiantes y las prácticas Educativas, permitiendo una mayor organización de

los procesos y actividades con el fin de poder realizar el seguimiento, evaluar y proponer acciones de mejoramiento oportuna. (Clavijo, 2017)

- Planeamiento Estratégico y Gestión Institucional en la Institución Educativa Pública N° 34- Chancay – 2014, por Ana Luisa Alva Minaya, de la Universidad César Vallejo.

Con base en los resultados los investigadores pudieron determinar la importancia una Planificación Estratégica para obtener buenos resultados en el Desarrollo de la Calidad de Gestión Educativa y se pueda incentivar a todo el personal de la Institución a proponer nuevas estrategias o ideas ya que es importante para toda la organización institucional. Lo cual significa que la Planificación Estratégica sirve como una estrategia para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa. (Alva, 2014)

Bases teóricas y legales

Teóricas

Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica tendría, como herramienta, la responsabilidad de diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los Planes Estratégicos de la organización, racionalizando y asesorando a las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de buscar equidad y calidad de vida de trabajo para el buen desempeño del potencial humano y el mejoramiento continuo de la Organización.

Desde este punto de vista, la Gestión Estratégica parte de los fundamentos filosóficos concebidas por las ideas de Joseph Shumpeter, quien se ha consagrado con el tiempo como un Clásico en la literatura de la Administración, donde describe de forma sencilla, clara y detallada el rol que juega la Gestión Gerencial en el Desarrollo Socioeconómico de las Naciones; y con el pasar del tiempo se genera un aporte a esta literatura administrativa, donde se observa otra filosofía cuya

tendencia parte de la gerencia como Institución “The practice of management” escrita por Drucker (1954) que describe dos elementos claves tales como: las funciones de la gestión empresarial y la Educación de los gerentes, teniendo como base la responsabilidad de liderar empresas estableciendo funciones que sobresalgan la gestión de otras actividades sociales suministrando de forma óptima los bienes y servicios y que el grupo de trabajo también sea involucrado en esa responsabilidad.

Según Peter Drucker las universidades que desarrollan la investigación, y que con sus planes de estudios generan conocimientos para la formación de nuevos gerentes; han sido el pilar fundamental del saber para procrear profesionales en la gerencia, llegando a la conclusión de que la gerencia requiere de educación superior. Así como también el continuo desarrollo profesional de los gerentes; por lo que Drucker conceptualiza que “la Gerencia es una práctica, antes que una Ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas”. Esta práctica gerencial tiene como propósito que los gerentes tomen decisiones estratégicas, no solo para resolver problemas, sino para establecer objetivos con acciones estratégicas que promuevan un mejor futuro empresarial.

Peter F. Drucker en su libro La gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas, cuyo texto dice como ha logrado plasmar el pensamiento de una generación académica que aplicó la Metodología Científica al Análisis de la Administración Empresarial. Y ahora, en la gerencia, despliega, de manera clara, sistemática y objetiva, todos los temas fundamentales de sus trabajos anteriores. Se refiere a la problemática actual, enfatizando las situaciones generadas por las actividades multinacionales, los cambios sociales, los avances tecnológicos y el despertar de una conciencia que toma en cuenta la dignidad del trabajador y la profesionalización de la función gerencial. Drucker, desarrolla todos los niveles de decisión: el Estratégico o Empresarial, el de la Dirección o Gerencial y el Ejecutivo u Operacional. En definitiva, la Dirección es responsable del diseño de

sistemas ejecutivos, siempre auxiliada por la ciencia, incansable proveedora de normas, modelos y caminos. Además, su exploración de los Sistemas Administrativos de Europa y Japón complementan un panorama que, sin duda, resulta esclarecedor y sugerente”. (Drucker, 2002).

La Administración Estratégica toma como base referencial a Fred R. David, según su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, donde define que la Administración Estratégica se desarrolla según lo complejo del entorno, haciendo que este monitoreo externo e interno sea una de las fases clave para que se formulen, implementen y evalúen estrategias más acordes a las necesidades de los negocios y las organizaciones en general.

La Unesco en el año de 1998, en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior del siglo XXI de la Visión a la Acción, en cuyo Artículo 11 de la evaluación de la calidad, proclamó que la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional, conformado por funciones y actividades tales como: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario, con una autoevaluación interna y una evaluación externa nacional, que garanticen mejorar la calidad de la educación; es decir que todas las IES debían propender a diseñar un modelo de gestión estratégica en la educación acorde a la estructura organizacional para mejorar la calidad de la educación superior. (Unesco, 1998)

La Gestión Estratégica, es un Sistema que se aplica en el mundo empresarial tanto público como privado. En el caso de las Instituciones de Educación Superior IES; la planificación estratégica permite el aseguramiento de su Visión y Misión Institucional, con el cumplimiento en el tiempo sostenido de sus objetivos estratégicos planteados.

Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y

debilidades de la organización misma. La Gestión Estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando todas las fases del Proceso Estratégico, considerando también el indicador de eficiencia y efectividad, que enlazados a otros sistemas de gestión, responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de estrategias.

La Gestión Estratégica en las Instituciones Educativas

Para las Instituciones Educativas la Gestión Estratégica enfoca un contrasentido en la Planificación Estratégica Educativa en la mayoría de las escuelas, evidenciando en la actitud práctica sobre la utilización de la Planificación Normativa y la actitud teórica, incluso de desconocimiento en lo que respecta a la Planificación Estratégica. En general, si bien se habla de estrategias pedagógicas, de enfoque, de resolución de conflictos, las Instituciones Educativas deben pensar estratégicamente, para satisfacer mejor las necesidades de su Comunidad Educativa, mejorar la calidad de sus servicios, obtener estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas de la Gestión de Planificación Estratégica Educativa. (Manes, 2004)

La Gestión Estratégica Organizacional (GEO), se convierte en un instrumento de consulta permanente para todos los interesados en la formulación, implementación y evaluación de estrategias cualquiera que sea su objeto social, donde se aplican técnicas de análisis matricial desarrollados en los programas universitarios con una fundamentación teórico práctica para la puesta en marcha de un plan estratégico con cambios en la estructura, los procesos y el talento humano en beneficio de la gestión optima estratégica. (Prieto Herrera, 2012)

En el año de 1995 Peter Senge difunde su enfoque en Organizaciones que aprenden, en 1996 Robert Kaplan y David Norton agregan una herramienta de la administración estratégica denominada Balanced Scorecard BSC y a partir de la década de 1990 al 2002 en adelante evoluciona el Estilo de Aprendizaje cuyo futuro que no se conoce aparece de pronto y las empresas

lo deben enfrentar teniendo como base y comprendiendo la situación actual de las organizaciones. (Gallardo, 2012.)

El proceso de Gestión Estratégica, se describe en el libro de la ejecución estratégica escrito por Carlos Espinoza, que orienta el plan estratégico desde las tareas de dirección, a la visión corporativa, y que identifica que los planes de acción deben ser capaces de recoger un feedback de forma permanente, con un buen mix entre objetivos a corto y medio plazo, y disponer de útiles herramientas para poder analizar su cumplimiento. (Espinoza, 2012)

La Dirección Estratégica en Economías Emergentes, según Vassolo (2011) se ha considerado por su rentabilidad en las empresas según los estudios de Makino, Isobe y Chan, en donde comparan las economías de filiales multinacionales japonesas y determinan que el efecto país en la formulación de la estrategia es más complejo cuando un país es emergente, a diferencia de un país desarrollado donde su planteo estratégico es formulado con mayor grado de libertad, pero teniendo como resultado iguales o mejores posibilidades de éxito para ambos (Vassolo, 2011)

En este sentido, se plantea como enfoque fundamental para el presente estudio como soporte teórico, la denominada Dirección Estratégica, entendida como un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia, que garantiza una interacción proactiva de una Instituciones de Educación Superior con su entorno para colaborar al aumento de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su responsabilidad social (Almuiñas, 2013).

Si bien no existe un modelo único para diseñar la estrategia en el medio empresarial, lo mismo sucede en el contexto universitario, donde los aportes han sido menos significativos, en la mayoría de los casos se incluyen momentos o fases donde se analiza el estado actual de la organización o diagnóstico, se declara la misión y se formulan los objetivos y estrategias específicas a corto, mediano y largo plazo y se evalúan los factores internos y externos que influyen en la organización.

El proceso es liderado, en general, por comisiones subordinadas a las altas autoridades Institucionales

La Dirección Estratégica tiene como objetivos principales, ilustrar los desarrollos teóricos del management con distintas realidades empresariales puntuales, donde se explica aspectos importantes de la estructura y la estrategia, del ámbito interno de la empresa y de la importancia de un buen ajuste con el entorno donde se compete; se aborda la estrategia como tema central dentro de un proceso de Gestión Estratégica, con análisis tanto internos como externos, unidades de negocios, y la evaluación y selección de estrategias, con el propósito de optimizar el proceso de Gestión Estratégica Institucional. (Ribiero Soriano, 2012).

Es importante considerar que la Gestión es un concepto que nace en los corporativos empresariales, y es considerada como una forma de organización más eficiente. El antecedente de la misma, en términos tanto históricos como teóricos, es la administración.

“... se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. ... hasta fines de los ochenta, existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y, por otra parte, se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. (Casassus J. , 2000. , pág. 5)

De esta manera, “una Gestión Estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Fernández, 2006.) Según lo describe el artículo científico del modelo de planeación estratégica para el Ministerio de Educación Superior de Cuba, la problemática relacionada con el diseño de modelos teóricos para la planificación estratégica y de metodologías específicas para su implementación en el contexto universitario, ha tenido hasta el momento poco desarrollo. Estos esfuerzos se han orientado al

diseño de metodologías, por lo que se debe construir una estructura más innovadora para fundamentar mejor lo teórico y lo metodológico. (Sánchez & Almuiñas, 2011)

Se determina que el rol que desempeña la Educación Superior en la Gestión del Aprendizaje desde la Planificación Estratégica en los centros de Educación Superior, han sido analizados los objetivos estratégicos y se ha considerado que cada uno de ellos requieren de formación específica en cada etapa de su consecución, lo que será plasmado en los planes anuales de capacitación y con resultados concretos. (Linares, 2010).

Otro enfoque aplicable al planeamiento universitario, es el denominado Gestión Pública, que propone la aplicación de la visión estratégica al ámbito público, postura que aporta elementos para la gestión universitaria como ámbito de gestión estatal.

La Gestión Estratégica en el sector privado cuenta con abundante producción académica y la perspectiva empresarial tiene como supuesto básico la existencia de relaciones competitivas y su propósito consiste en lograr que una empresa obtenga, mantenga e incremente su superioridad o ventaja competitiva sobre las demás en su sector de actividad industrial y de mercado. Mientras que en el sector público, superioridad o posicionamiento no implican necesariamente exclusión de las organizaciones y los ciudadanos diferentes o competidores (Almuiñas, 2013).

En este marco, la Planeación o Planificación Estratégica, es entendida como un ejercicio analítico cuyo producto final es un marco de referencia para la acción que señala los objetivos de superioridad de una organización, su agenda de éxito y sus lineamientos fundamentales de acción para producirlos. Constituye un ejercicio cuyo producto principal es crear la conciencia del entorno y una actitud de alerta en la organización que la pone en condiciones de descubrir lo que ocurre dentro y fuera de ella para responder con rapidez a las oportunidades, riesgos y amenazas que

pueden promover o afectar los grandes objetivos ganadores de una empresa o un gobierno (Aguilar V. L., 2006)

En las organizaciones la Gestión es asociada a los conocimientos administrativos que tienen los directivos para poder enfrentar los retos y adaptarse a las condiciones de desarrollo para prestar un servicio o producto de excelente condición (Jimenez, 2000, pág. 17)

Este pensamiento tiene una larga trayectoria histórica que se inicia a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, gracias al desarrollo industrial que surge de la necesidad de una mayor eficiencia en la producción y mejores métodos para organizar y dirigir el recurso humano. Las diferentes teorías que se dieron a conocer se agrupan desde las siguientes miradas (Hernandez, 2011. , pág. 41)

El proceso de Gestión Estratégica, se describe en el libro de la ejecución estratégica escrito por Carlos Espinoza, que orienta el plan estratégico desde las tareas de dirección, a la visión corporativa, y que identifica que los planes de acción deben ser capaces de recoger un feedback de forma permanente, con un buen mix entre objetivos a corto y medio plazo, y disponer de útiles herramientas para poder analizar su cumplimiento. (Espinoza, Larrabeiti, & San Segundo, 2012)

De otra parte, es pertinente considerar el enfoque sobre diagnóstico estratégico; al respecto (Serna, 2008 .) “Es el análisis de fortalezas, debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. El diagnóstico estratégico incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, y de las fortalezas y debilidades internas”.

Por otro lado, en cuanto a la Planeación Estratégica (Bateman y Snell 2005), lo definen como el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de los mismos. También, la Planificación

permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno, procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas, intervienen en el entorno para generar cambios a fin de modificar la situación. La planificación bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual sus dirigentes, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

En cuanto a la formulación de estrategia, (David, 2013.), señala que el análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir una línea específica de acción. Se describen los aspectos del comportamiento en la formulación de la estrategia incluyendo la política, la cultura, la ética y las consideraciones de responsabilidad social. Se describen asimismo las herramientas modernas para formular estrategias y se analiza cuál es el papel de una junta de directores. (p. 216).

Beneficios de la gestión estratégica (Secretaría de Educación Pública, 2009)

- **Centralidad en lo Pedagógico**

Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los Sistemas Educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los estudiantes.

- **Reconfiguración, nuevas Competencias de profesionalización**

Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones para la diversidad de situaciones

Trabajo en equipo

Que proporcione a la Institución Escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

Apertura al Aprendizaje y a la Innovación

Esta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales, así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas

- **Asesoramiento y Orientación para la Profesionalización**

Consiste en que existan espacios de reflexión para la Formación permanente, para «pensar el pensamiento», repensarla acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes. Se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro**

Que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como Institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

- **Intervención Sistémica y Estratégica**

Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen. Supone, también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciarlas capacidades de todos para una intervención con sentido. El Enfoque Estratégico de la Gestión Escolar consiste en las acciones que despliega la Institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la Institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

Planificación Estratégica

La Planeación Estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos, es en esencia, al proceso de preparación necesaria para alcanzar los objetivos. (Gallardo Hernández J., 2012, pág. 42).

Según el autor citado, la Planeación Estratégica ayuda a la selección y ejecución correcta de las actividades previstas para alcanzar las metas y el desarrollo organizacional, es una forma de preparar el terreno actual para enfrentarse al futuro, con conocimientos sólidos y claros de la realidad organizacional como también de su entorno, tanto interno como externo, además de su estructura y recursos con los que cuenta. Por lo tanto la planificación estratégica es un proceso continuo, como continuos son los cambios en el mundo de la administración, por lo que se debe

examinar los posibles rumbos que deba tomar la organización, por la serie de causas y efectos de las acciones que se tomen en determinado momento.

Por consiguiente, la Planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cual es la razón de ser y los propósitos de una persona, Institución u Organización. (Lerma & Bárcena Juárez, Planeación Estratégica por áreas funcionales, 2012, pág. 13)

Como se puede inferir, la Planeación Estratégica se aplica a todo tipo de organizaciones, grandes o pequeñas, ya que constituye la base fundamental para el desarrollo de las mismas, esta planificación permite conocer a profundidad a la empresa u organización, para conociendo sus necesidades, potencializar sus fortalezas y preparase para prevenir o sortear aquellas amenazas que se puedan dar durante el desarrollo de la misma, ya sea en el ambiente interno o externo de esta.

“La acción de planear está intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos fenómenos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, un arte; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico...”. (Lerma & Bárcena Juárez, Planeación Estratégica por áreas funcionales, 2012, pág. 15)

En síntesis, la Planeación Estratégica no es otra cosa que identificar una serie de acciones que se puedan realizar en tiempos establecidos para alcanzar un objetivo deseado, actividades que serán ejecutadas con responsabilidad por las personas correctas, influye mucho la capacidad del líder o gerente para imaginar un futuro a partir del presente, esta debe señalar caminos o directrices que marquen un rumbo a seguir por la organización, así se evitarán posibles errores o contratiempos que puedan desviar de la meta deseada a donde se pretenda llevar a la organización.

Plan Estratégico

El Plan Estratégico es una herramienta básica de Gestión Institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la organización hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros... (Martínez Méndez, 2012); es decir, sirve principalmente para crear el futuro a partir del presente, ya que en él se detallan todas las estrategias o proyectos que se desarrollaran a mediano o largo plazo, esta planificación no debe ser rígida, sino más bien flexible, para que se vaya acomodando a las diferentes situaciones organizacionales, de esta manera, si el entorno en el que se aplican cambia, las estrategias también puedan ser cambiadas.

Igualmente, la Planificación Estratégica busca las estrategias competitivas para un futuro nuevo, por ello se deduce que el Plan Estratégico permite que se pueda tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro, esto depende en gran parte de la visión y conocimiento que tenga el líder en cuanto a la administración. El acompañamiento que se dé es importante para realizar correcciones o modificaciones a las actividades planificadas, tomando en cuenta varios factores internos como externos que se den en el transcurso de la administración, y que puedan afectar a la planificación, ya sea en forma positiva como negativa, lo importante es no desviarse del objetivo, sino más bien lograr el estado deseado de la organización o empresa en el tiempo previsto, es decir cumplir con lo planificado.

Planeamiento Estratégico en las Universidades

Casi todas las herramientas metodológicas del campo de Planeamiento Estratégico Empresarial, se vienen aplicando a las Universidades Latinoamericanas, pero de forma significativamente desfasada y no bien adaptada a sus características. Las empresas, en general,

necesitan que sus ingresos sean mayores que sus gastos para poder sobrevivir y crecer; es decir tienen objetivos de rentabilidad. Pero las Universidades Públicas, cuentan con recursos del Estado para su presupuesto de gastos; no tienen fines de rentabilidad. Deben tener objetivos de una mayor calidad en los Servicios Educativos, de Investigación y de Extensión. Otra gran diferencia estructural, está relacionada con la organización funcional y la estructura de poder.

Características del Planeamiento Estratégico en las Universidades

Las Instituciones de Educación Superior, por sus características especiales son tipificadas como organizaciones complejas. (Ferreira, 2005), que señala las siguientes características de las universidades:

- Objetivos difusos y ambiguos
- Tecnología fragmentada
- Presencia de distintos grupos de interés • Función de atender las necesidades específicas de sus clientes
- Profesionalismo del trabajo académico
- Vulnerabilidad frente a factores externos.

Adicionalmente, de acuerdo con FESCINA et al. (2009), la gestión es una de las funciones más descuidadas en las universidades, porque:

- Se considera en el mundo académico, que la función gerencial es esencialmente operacional y secundaria.
- Falta un modelo propio de gestión, se usa modelos “importados” del contexto empresarial; que son inadecuados a la realidad de las universidades.

- Predomina la práctica aficionada y profesoral de la gestión. Las personas elegidas para los puestos de dirección, no tienen preparación profesional para la administración; o les falta una adecuada experiencia para asumir puestos gerenciales.

Desde el punto de vista metodológico, en las universidades predomina la formulación de la estrategia como un proceso formal; con las características de la escuela prescriptiva, que según (Mintzberg, 2000); están “más preocupadas en como las estrategias deben ser formuladas, de cómo ellas son formuladas”.

Las Escuelas Descriptivas, direccionan su análisis para el modo de como las estrategias son formuladas, centrando sus observaciones y explicaciones en los diversos fenómenos que pueden crear las estrategias de negocios.

▪ Legales

Tomado de la página del Ministerio de Educación: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85847.html>

Ley 30 de 1992 - Servicio Público de Educación Superior. Expresa normas por medio de las cuales se reglamenta la organización del servicio público de la Educación Superior. (El Congreso de Colombia, 28 de Diciembre de 1992).

Decreto 1403 de 1993 - Reglamentación de Ley 30 de 1992. Establece que mientras se dictaminan los requisitos para la creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado que puedan ofrecer las instituciones de educación superior, estas deberán presentar al Ministerio de Educación Nacional por conducto del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), con el fin de garantizar el cumplimiento de los fines de la educación, la información referida al correspondiente programa. Así también regula lo referido a la autorización

de la oferta de programas de Maestría, Doctorado y Postdoctorado, de conformidad con la referida Ley. (Dado el 21 de Julio de 1993 y Publicado en el Diario Oficial N° 41.476 del 5 de agosto de 1994.

Ley 115 de 1994 - Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Respecto a la Educación Superior, señala que ésta es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley. "Excepto en lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, sobre Educación Tecnológica que había sido omitida en la Ley 30 de 1992. Ver Artículo 213 de la Ley 115.

Ley 489 de diciembre 29 de 1998 - Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Decreto 2230 de 2003 - Modificación Estructura Ministerio de Educación Nacional. Sanciona normas por las cuales se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional, y se dictan otras disposiciones. Dado en Bogotá, D. C., a 8 de agosto de 2003.

Decreto 644 de 2001 - Reglamentación sobre puntajes altos en Exámenes de Estado

Acuerdo No. 01 de junio 23 de 2005. Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento.

Acuerdo No. 02 de Junio 23 de 2005 - Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, y

con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación.

Resolución N° 183 de Febrero 2 de 2004 - Por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CONACES.

Decreto 4675 de 2006 - Por el cual se Modifica la Estructura del Ministerio de Educación Nacional

Decreto 4729 de 2007. Por el cual se otorga la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública "Luis López de Mesa".

Decreto 128 de enero 26 de 1976 - Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.

Ley 1286 de 2009 - "Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones".

Ley 29 de 1990 - "Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias."

Ley 749 de 2002 - Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1295 de 2010 - Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.

Sistema de Variables o Hipótesis

- **Variables**

La Gestión Estratégica que es la variable independiente, se relaciona con la Gestión Organizacional; Gestión Académica; Gestión de Infraestructura; Gestión de Bienestar universitario; a través de su formulación o planificación, ejecución o implementación institucional; Evaluación, Seguimiento y retroalimentación de los componentes de Gestión Estratégica en la Universidad de Córdoba.

De otra parte, la variable Planeación Estratégica Institucional es dependiente y se relaciona con la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación de la Gestión Estratégica Institucional en la Universidad de Córdoba.

CAPITULO III

Marco Metodológico

Naturaleza de la Investigación

Teniendo en cuenta las características del presente estudio, se aplica un Enfoque Investigativo de tipo Cualitativo, que según Cuenya y Ruetti (2010), «el análisis cualitativo busca comprender los fenómenos dentro de su contexto usual, se basa en las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, documentos, y demás fuentes que persigan el fin de pretender no generalizar resultados». (Cuenya L. & Ruetti, 2010, pág. 19).

Para el desarrollo de la investigación se plantean cuatro fases; inicialmente, se determinarán los referentes conceptuales de Gestión y Planeación Estratégica, que fundamentan los elementos teóricos relevantes, para desarrollo del proyecto; seguidamente se realizará el diagnóstico institucional con base en el análisis de la información recolectada e identificando las principales problemáticas que presentaba la Gestión Directiva; a continuación se diseña la propuesta de intervención y se plantean los objetivos, las estrategias, las metas y la política para desarrollar el Modelo de Gestión Estratégica y lograr un mejoramiento significativo en la Gestión Directiva de la Universidad de Córdoba; finalmente se realizará el seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas y prácticas desarrolladas; como se especifica en el siguiente esquema

Tabla 4.
Fases metodológicas

FASES		DESCRIPCIÓN
1	Referentes conceptuales	
2	Diagnóstico institucional	
3	Diseño propuesto de intervención: objetivo, estrategias, metas, políticas	
4	Seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tipo y Diseño de Investigación

En cuanto al tipo de investigación, se fundamenta en la Investigación Acción-Participativa, como método de investigación; la cual tiene como fin transformar la realidad, promoviendo el desarrollo universitario, creando en los participantes autoconciencia de su realidad y capacidad en la toma decisiones para mejorarla.

En cuanto al diseño investigativo, es de tipo No experimental - Transeccional - Explicativo correlacional (Tamayo, 2003). Es no experimental, debido a que no se harán pruebas; es decir en esta investigación las variables no van a ser manipuladas. Es transeccional, debido a que el objeto de estudio va a ser analizado en un período determinado de tiempo

Población y Muestra

La población objeto de estudio, está conformada por el personal de la Universidad de Córdoba, sede Montería; entre Docentes de planta; Administrativos (36 División de talento humano) y Estudiantes que son 7423, de acuerdo con la información de la división de Admisiones, Registro y Control Académico.

De la población señalada se seleccionaron informantes claves representativas de cada uno de estos estamentos universitarios; para ello se considera el tipo de muestreo opinático; dado que se requiere conocer la opinión de los estamentos Universitarios. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras “representativas” mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su uso en sondeo preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto, es decir, el resultado de las elecciones en esa zona fue el mismo que el resultado global. (López R. , 2010). El tamaño de la muestra seleccionada para cada uno de los estamentos universitarios considerados en esta investigación es la siguiente:

Tabla 5*Informantes claves para la gestión académica*

GESTIÓN ACADÉMICA	No DE SELECCIONADOS
Directivos y docentes	55
Egresados	40
Estudiantes	120

*Fuente: Elaboración propia (2020)***Tabla 6***Informantes claves para la gestión administrativa*

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	No DE SELECCIONADOS
Directivos y docentes	55
Egresados	40
Estudiantes	120

*Fuente: Elaboración propia (2020)***Tabla 7***Informantes claves para la gestión comunitaria*

GESTIÓN COMUNITARIA	No DE SELECCIONADOS
Directivos y docentes	55
Egresados	40
Estudiantes	120

*Fuente: Elaboración propia (2020)***Tabla 8***Informantes claves para la gestión directiva*

GESTIÓN DIRECTIVA	No DE SELECCIONADOS
Directivos y docentes	55
Estudiantes	120

Fuente: Elaboración propia (2020)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En cuanto a los instrumentos aplicados durante la fase de diagnóstico, se consideran:

- Matrices de Análisis de la Documentación Institucional
- Encuestas empleadas en Estudiantes, Docentes y Directivos
- Entrevistas semiestructuradas aplicadas a Docentes, Directivos, Administrativos.

Técnica de procesamiento y análisis de datos.

La técnica de procesamiento y análisis de datos, se realizará de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Los datos recolectados serán codificados y procesados, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias y gráficas de barras para analizar y determinar cómo se presentan las características Gestión Estratégica Institucional del Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba, Colombia.
- Para el contraste de las hipótesis, se utilizarán las pruebas estadísticas, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba, Colombia y los resultados de esa gestión.
- Posteriormente, a partir del análisis de los resultados se diseña la propuesta para la gestión Directiva en los componentes de los procesos de Direccionamiento Estratégico, Horizonte Institucional y Gestión Estratégica, haciendo énfasis en el diseño de instrumentos y ejecución de prácticas de planeación, seguimiento y evaluación por parte del equipo directivo (Rector, Decanos, Jefes de Programa y Coordinadores).

Validez y confiabilidad del Instrumento

Un Instrumento de medición debe cumplir con dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad; por consiguiente, para esta investigación los cuestionarios serán sometidos a validez de contenido mediante el procedimiento juicio de expertos, el cual consiste en seleccionar a

diferentes expertos, en este caso un especialista en Gestión Pública, en Planificación y en Administración Pública; a fin de que, de manera independiente, revisarán los Instrumentos en términos de pertinencia, recolección, claridad, intencionalidad entre los objetivos, variable e ítems.

Consideraciones Éticas:

Dentro de las principales consideraciones éticas se contempla que la participación de individuos, grupos y la Institución como tal, como sujetos de estudio o informantes, asumen una decisión libre y autónoma.

En este sentido las relaciones entre el investigador y los participantes debe estar mediada por la verdad y por esto son ellos mismos, los participantes dueños de la información, quienes de forma voluntaria y consciente la entregan al investigador.

De lo anterior, se deriva la responsabilidad de explicar detalladamente los términos y condiciones del proyecto, de tal forma que los participantes entiendan los propósitos, el sentido del trabajo, y la forma como se llevará a cabo su divulgación

CAPITULO IV

Análisis de Resultados

Procesamiento de datos

Con el propósito de realizar el Diagnóstico Institucional que determine las variables objeto de la investigación, inicialmente se tiene en cuenta el análisis de las capacidades de la Universidad de Córdoba, en lo referente a su Gestión Estratégica en los Planes Institucionales para gestionar sus procesos ante las exigencias de los criterios de los patrones de Calidad de la Educación Superior.

Objetivo: la encuesta que se presenta a continuación tiene como propósito recolectar información que permitirá analizar la gestión estratégica en los planes institucionales de la Universidad de Córdoba, Colombia, con el fin de formular una propuesta que influya positivamente en la gestión Institucional, por ello es importante tener presente que la información suministrada es confidencial, ante lo cual se le agradece conteste con la mayor honestidad y objetividad posible. Para ello el encuestado debe responder marcando con una X, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Actor Institucional: Directivo () Docente ()

COMPETENCIA	PROCESO	S	N	EP	D
Gestión Académica	Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.				
	Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.				
	Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución.				
	El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución.				
	Existen planes de estudio coherentes con las necesidades educativas				
	Los Proyectos Pedagógicos son orientados de manera pertinente				

	Existe fortalecimiento en los procesos académicos y formación en competencias pertinentes a pruebas internas y externas.				
	Existen procesos de capacitación a docentes y directivos coherentes a las necesidades educativas				
Gestión Directiva	Se divulga a la comunidad educativa los Planes Operativos				
	Existe seguimiento y retroalimentación en los procesos que orientan los procesos educativos				
	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.				
	La Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.				
	Son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.				
	La filosofía Institucional es divulgada a la comunidad educativa				
	La filosofía Institucional esta interiorizada por la comunidad educativa				
	Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.				
	La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del enfoque educativo				
	La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del modelo educativo				
Gestión Administrativa	Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica				
	La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa				
	La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas				
	Se destinan los recursos necesarios a la formación pedagógica				
	Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa				
	Los recursos con los que se cuentan son administrados de manera eficiente por los encargados del proceso				
Gestión Comunitaria	El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad				
	Existen programas que mejoren la convivencia escolar				
	Existen principios institucionales que orienten la vida escolar				
	Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones				
	Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del Horizonte Institucional				
	La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional				
	La institución desarrolla programas al interior del colegio que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida				
OBSERVACIONES					

El siguiente instrumento de recolección de información: fue la encuesta a estudiantes y egresados, se conserva la misma estructura realizada a directivos y docentes, algunos ítems se eliminaron y otros se retomaron al evidenciar su coherencia con las acciones y estrategias pertinentes para los actores institucionales involucrados, de igual manera se anexaron nuevas categorías al proceso para recolectar información pertinente para la propuesta de investigación.

Objetivo: la encuesta que se presenta a continuación tiene como fin recolectar información que permitirá establecer acciones de mejoramiento encaminadas a fortalecer los procesos institucionales, por ello es importante que tenga presente que la información suministrada es confidencial, agradecemos conteste con la mayor honestidad.

Responda a la siguiente información marcando con una X y teniendo en cuenta la escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Actor Institucional: Estudiante () Egresados ()

COMPETENCIA	PROCESO	S	N	EP	D
Gestión Académica (Estudiantes, docentes, egresados)	Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.				
	Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.				
	Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza en la Institución				
	El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución.				
	Los programas académicos que ofrece la institución ayudan al proyecto de vida				
	Los programas académicos se orientan a las necesidades educativas de los estudiantes y la comunidad				
Gestión Directiva	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.				
	La administración promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.				
	La filosofía institucional es divulgada y esta interiorizada por la comunidad educativa				
	Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.				
	Existen programas y proyectos que mejoren la calidad de vida de los padres de familia y estudiantes				
Gestión	Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica				

Administrativa	La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa				
	La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas				
Gestión Comunitaria	El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad				
	Existen programas que mejoren la convivencia escolar				
	Existen principios institucionales que orienten la vida universitaria				
	Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones				
	Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del horizonte Institucional				
	La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional				
	La institución desarrolla programas al interior de la Universidad que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida				

Fuente: Elaboración propia (2020)

Análisis encuesta

El análisis de la encuesta se realizó a partir de la tabulación de los resultados arrojados en este Instrumento, en donde se evidencian los puntos críticos en cada una de las gestiones.

Gestión Académica

Directivos y Docentes

Muestra 55 Docentes

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 9

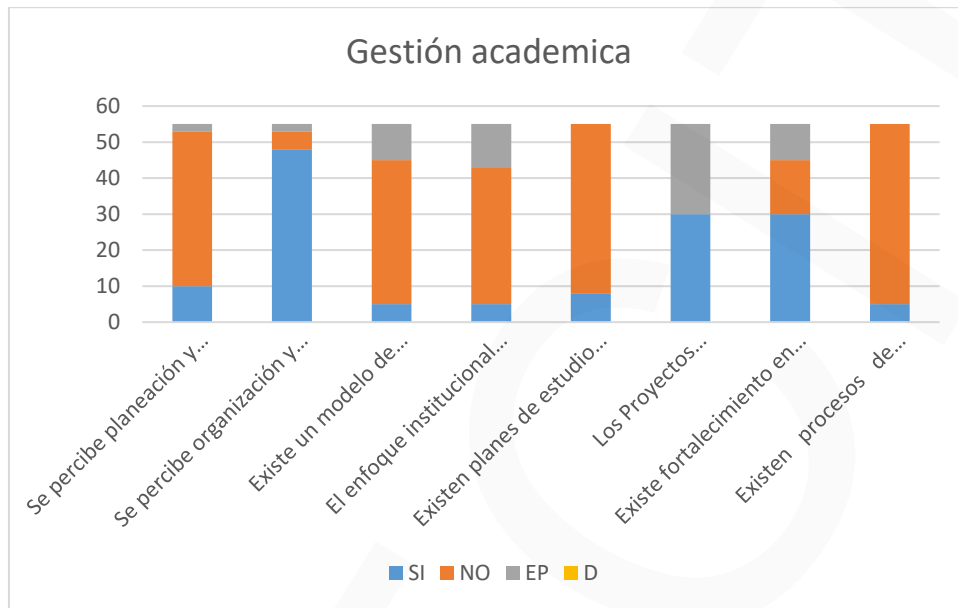
Directivos y docentes. Gestión académica

PROCESOS	SI	NO	EP	D
Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.	10	43	2	0
Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.	48	5	2	0
Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución.	5	40	10	0
El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución.	5	38	12	0
Existen planes de estudio coherentes con las necesidades educativas	8	47	0	0
Los Proyectos Pedagógicos son orientados de manera pertinente	30	0	25	0
Existe fortalecimiento en los procesos académicos y formación en competencias pertinentes a pruebas internas y externas.	30	15	10	0
Existen procesos de capacitación a docentes y directivos coherentes a las necesidades educativas	5	50	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 1

Directivos y docentes. Gestión académica



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

Gestión académica

Egresados

Muestra 40

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 10

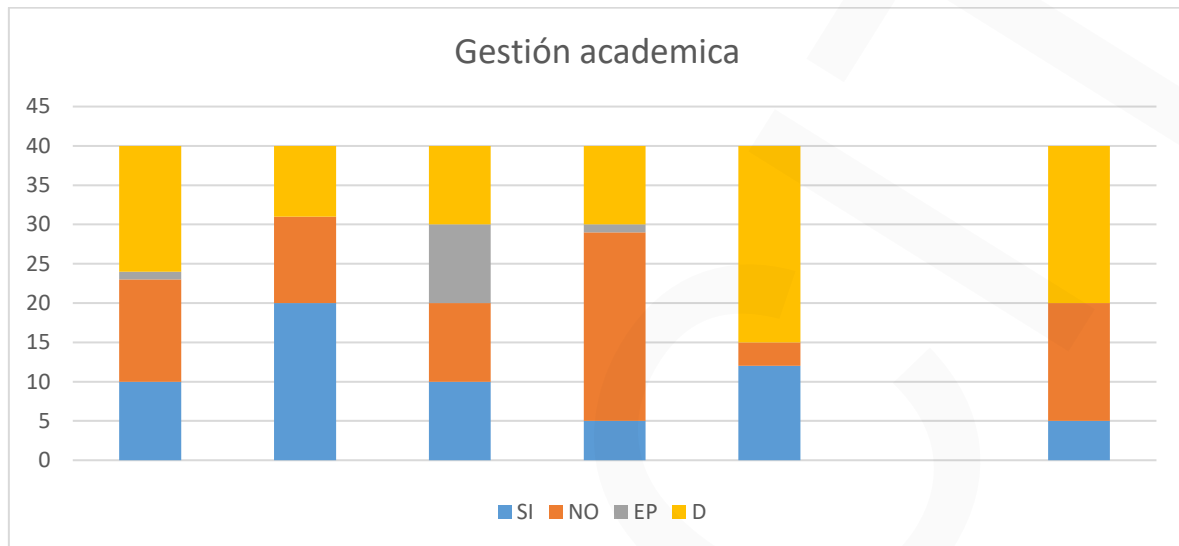
Egresados. Gestión académica

PROCESOS	SI	NO	EP	D
Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.	10	13	1	16
Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.	20	11	0	9
Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza en la Institución	10	10	10	10
El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución.	5	24	1	10
Los programas académicos que ofrece la institución ayudan al proyecto de vida	12	3	0	25
Los programas académicos se orientan a las necesidades educativas de los estudiantes y la comunidad	5	15	0	20

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 2

Egresados. Gestión académica



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

Gestión académica

Estudiantes

Muestra 120

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla11

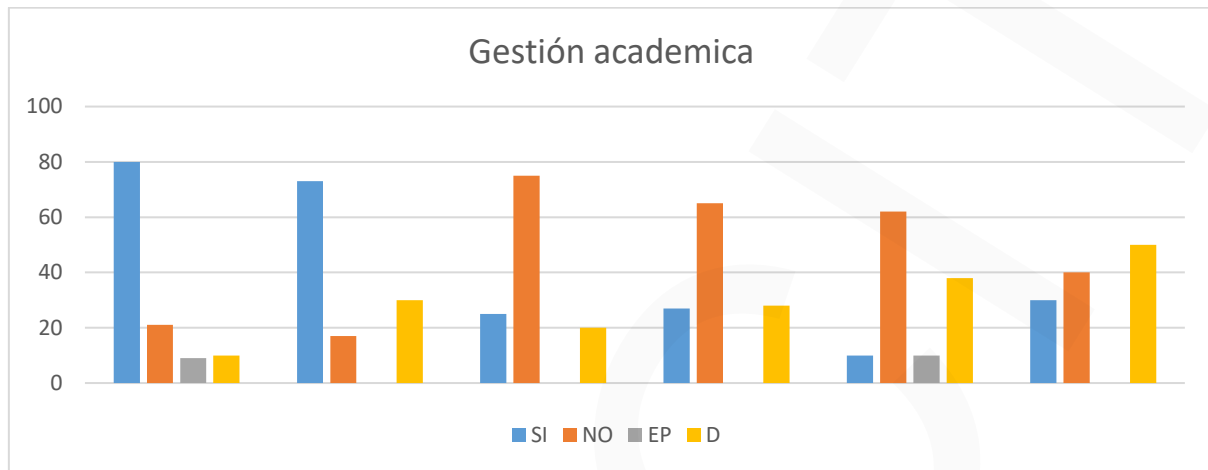
Egresados. Gestión académica

PROCESOS	SI	NO	EP	D
Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.	80	21	9	10
Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.	73	17	0	30
Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza en la Institución	25	75	0	20
El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución.	27	65	0	28
Los programas académicos que ofrece la institución ayudan al proyecto de vida	10	62	10	38
Los programas académicos se orientan a las necesidades educativas de los estudiantes y la comunidad	30	40	0	50

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 3

Egresados. Gestión académica



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

En la gestión académica los puntos críticos se presentan en los componentes de:

- Capacitación Docente
- Programas académicos pertinentes a las necesidades detectadas
- Pertinencia del Modelo Educativo Institucional
- Pertinencia del Enfoque Educativo Institucional

Los anteriores son considerados puntos críticos dentro de la Gestión Académica, en primer orden por los resultados obtenidos en la respuesta a la encuesta realizada, en segundo lugar porque constituyen factores importantes del quehacer de la Universidad de Córdoba; es decir, hacen parte de uno de los principales pilares de las instituciones de la educación superior; la academia. Según la perspectiva del personal docente, los factores más relevantes incluyen las dimensiones de la Gestión Organizacional, en la Planificación Estratégica Institucional; de la Gestión de Infraestructura, espacios físicos; de la Gestión Académica, en la normativa académica y en la Gestión de Recursos de Investigación y de la Gestión de Bienestar Universitario.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Directivos y Docentes

Muestra 55

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 12

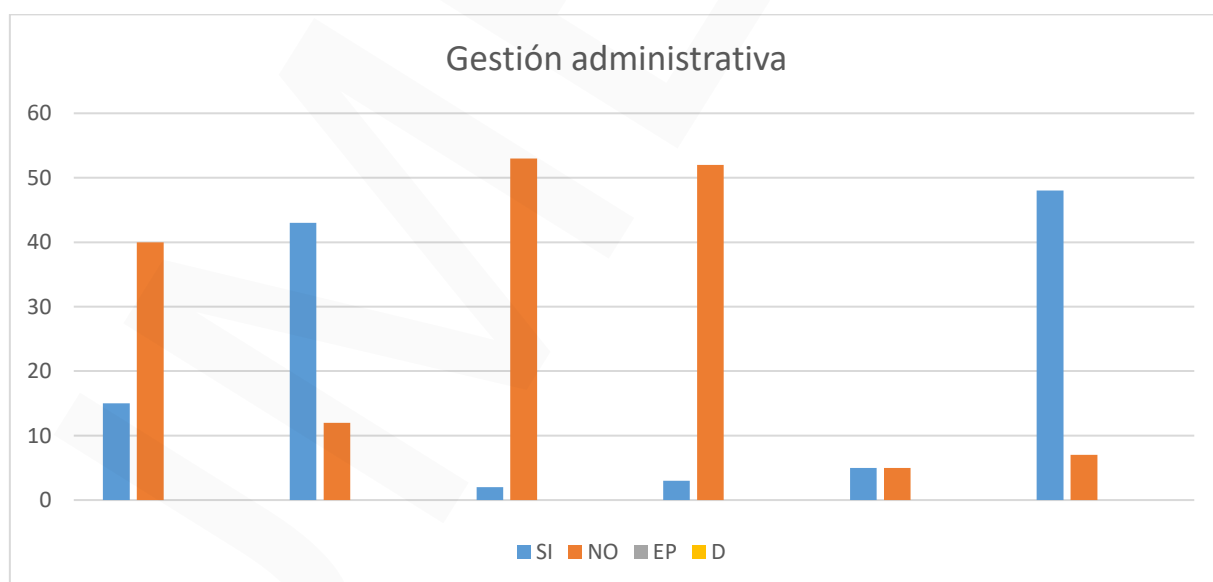
Directivos y docentes. Gestión administrativa

PROCESOS	SI	NO	EP	D
Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica	15	40	0	0
La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa	43	12	0	0
La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas	2	53	0	0
Se destinan los recursos necesarios a la formación pedagógica	3	52	0	0
Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa	5	5	0	0
Los recursos con los que se cuentan son administrados de manera eficiente por los encargados del proceso	48	7	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 4

Directivos y docentes. Gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Egresados

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 13

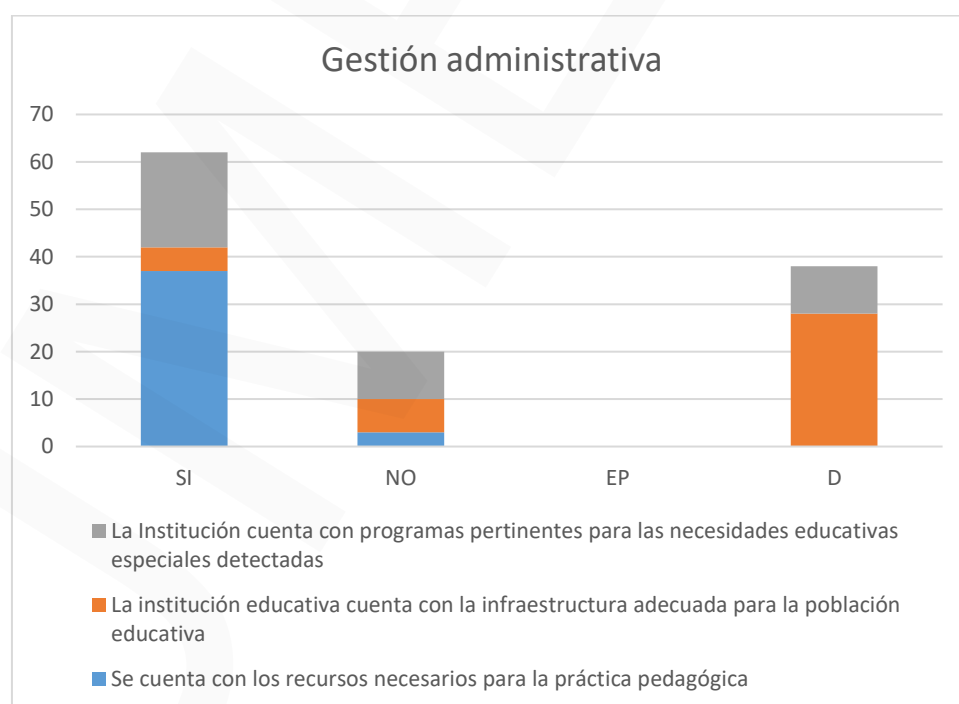
Egresados. Gestión administrativa

PROCESOS	SI	NO	EP	D
Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica	37	3	0	0
La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa	5	7	-	28
La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas	20	10	0	10

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 5

Egresados. Gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estudiantes

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 14

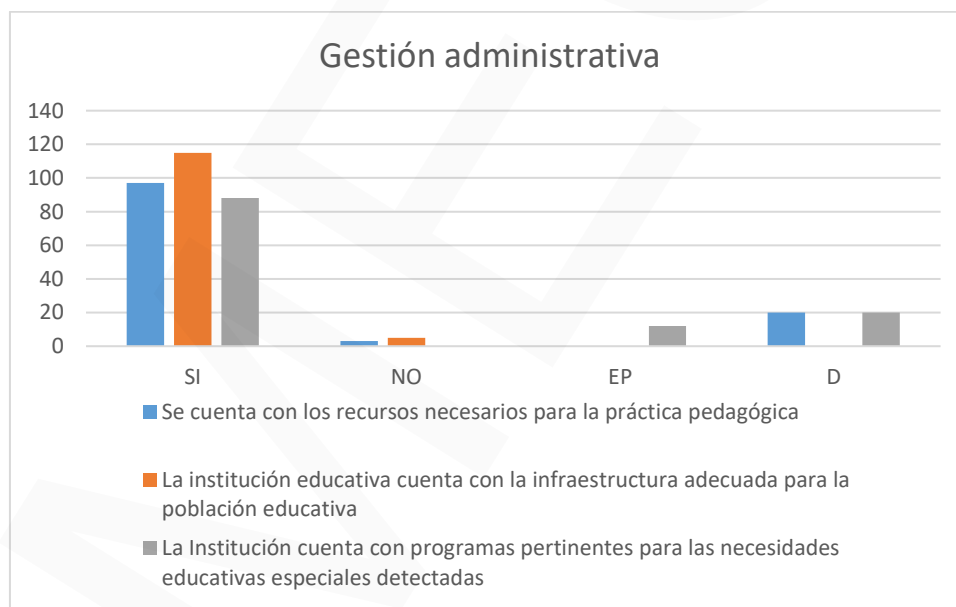
Estudiantes. Gestión administrativa

PROCESOS	SI	NO	EP	D
Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica	97	3	0	20
La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa	115	5	0	0
La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas	88	0	12	20

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 6

Estudiantes. Gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

Se infiere que en la Gestión Administrativa se evidencia como punto crítico la administración para nuevos recursos debido a que de acuerdo a los resultados en esta dimensión, sus aspectos fueron positivos; significando que la Universidad debe estar preparada para seguirla manejando de manera eficiente.

Por lo tanto, la Gestión Administrativa en relación con los Planes Institucionales influye en la implementación estratégica; lo mismo que en Gestión de Información. La correlación es positiva; es decir, un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la implementación estratégica organizacional. Igualmente, influye en los Planes Operativos Anuales ejecutados.

GESTIÓN COMUNITARIA

Directivos y Docentes

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 15

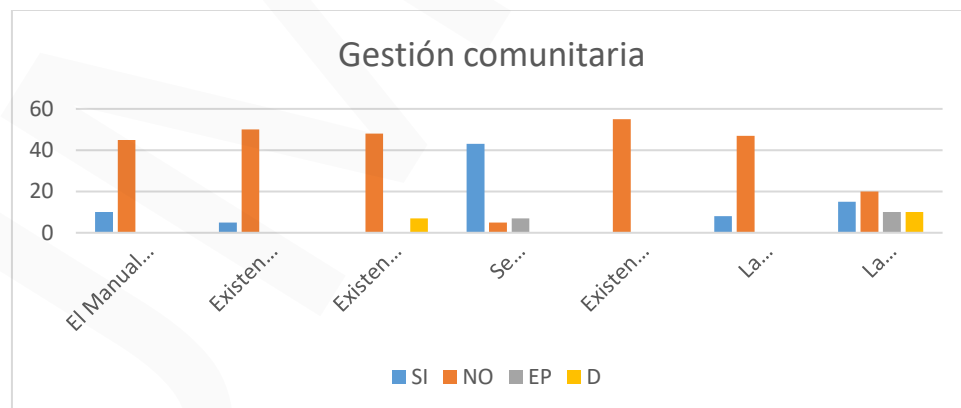
Directivos y docentes. Gestión comunitaria

PROCESOS	SI	NO	EP	D
El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad	10	45	0	0
Existen programas que mejoren la convivencia escolar	5	50	0	0
Existen principios institucionales que orienten la vida universitaria	0	48	0	7
Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones	43	5	7	0
Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del horizonte Institucional	0	55	0	0
La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional	8	47	0	0
La institución desarrolla programas al interior de la universidad que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida	15	20	10	10

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 7

Estudiantes. Gestión comunitaria



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

GESTIÓN COMUNITARIA

Egresados

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 16

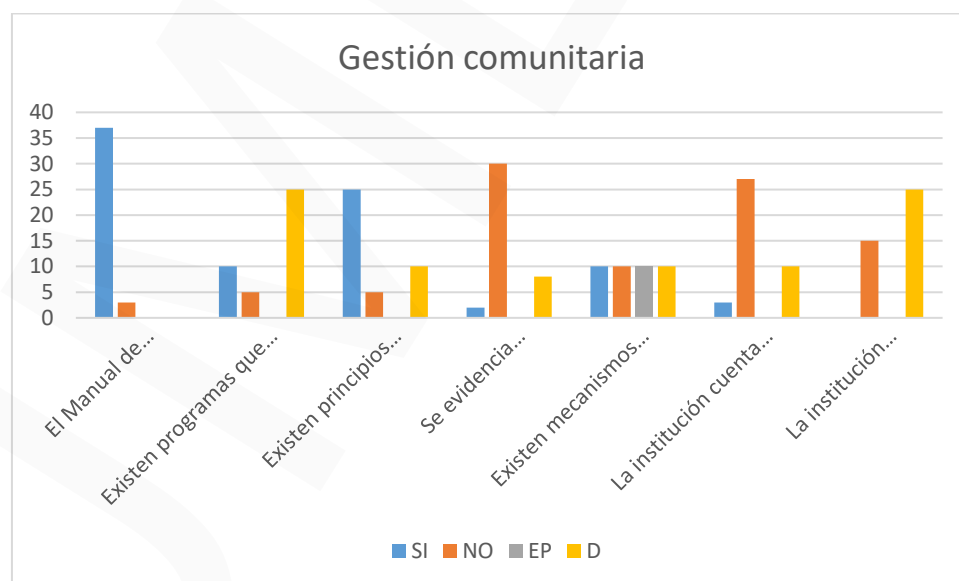
Egresados. Gestión comunitaria

PROCESOS	SI	NO	EP	D
El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad	37	3	0	0
Existen programas que mejoren la convivencia Universitaria	10	5	0	25
Existen principios institucionales que orienten la vida universitaria	25	5	0	10
Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones	2	30	0	8
Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del horizonte Institucional	10	10	10	10
La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional	3	27	0	10
La institución desarrolla programas al interior de la universidad que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida	0	15	0	25

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 8

Egresados. Gestión comunitaria



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

GESTIÓN COMUNITARIA

Estudiantes

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 17

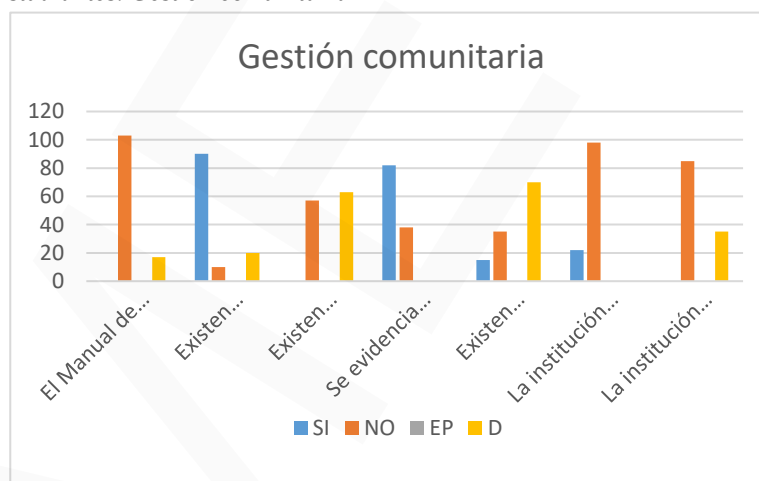
Estudiantes. Gestión comunitaria

PROCESOS	SI	NO	EP	D
El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad	0	103	0	17
Existen programas que mejoren la convivencia Universitaria	90	10	0	20
Existen principios institucionales que orienten la vida universitaria	0	57	0	63
Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones	82	38	0	0
Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del horizonte Institucional	15	35	0	70
La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional	22	98	0	0
La institución desarrolla programas al interior de la universidad que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida	0	85	0	35

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 9

Estudiantes. Gestión comunitaria



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

En la Gestión Comunitaria existen grandes dificultades con la articulación con la Educación Superior y en la proyección a la comunidad; debido a que en cuanto al manual de convivencia, programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica profesional y los mecanismos pertinentes para la divulgación del Horizonte Institucional; los estudiantes los desconocen

GESTIÓN DIRECTIVA

Directivos y Docentes

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla18

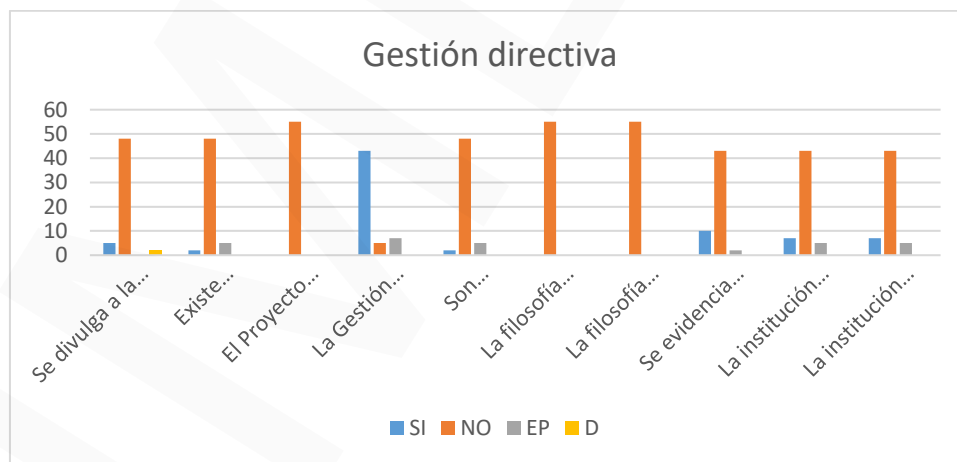
Directivos Gestión directiva

PROCESOS	SI	NO	EP	D
Se divulga a la comunidad educativa los Planes Operativos	5	48	0	2
Existe seguimiento y retroalimentación en los procesos que orientan los procesos educativos	2	48	5	0
El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.	0	55	0	0
La Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.	43	5	7	0
Son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.	2	48	5	0
La filosofía Institucional es divulgada a la comunidad educativa	0	55	0	0
La filosofía Institucional esta interiorizada por la comunidad educativa	0	55	0	0
Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.	10	43	2	0
La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del enfoque educativo	7	43	5	0
La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del modelo educativo	7	43	5	0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 10

Directivos Gestión directiva



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

GESTIÓN DIRECTIVA

Estudiantes

Escala de valoración S (Si) N (No) EP (En Proceso) D (Desconoce).

Tabla 19

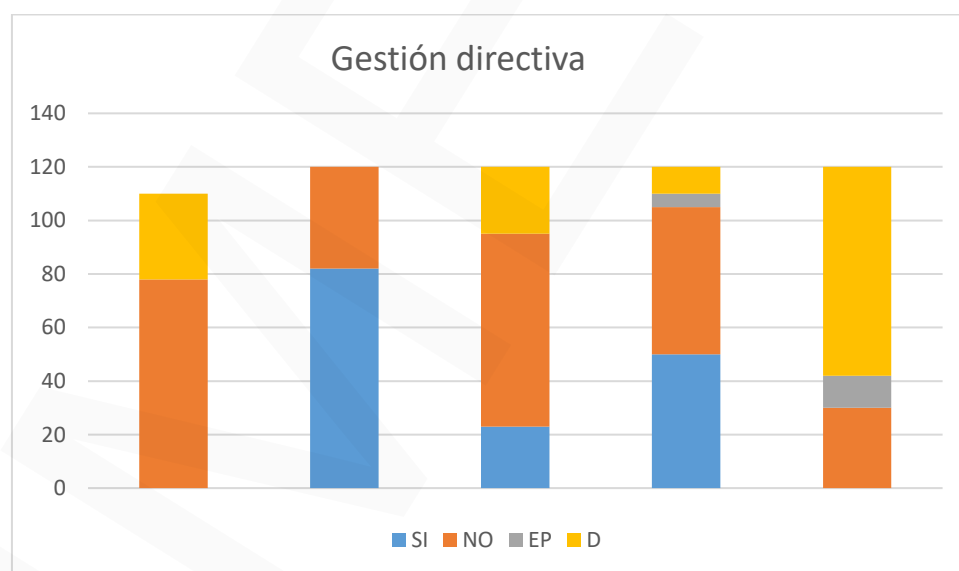
Estudiantes Gestión directiva

PROCESOS	SI	NO	EP	D
El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.	0	78	0	32
La administración promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.	82	38	0	0
La filosofía institucional es divulgada y esta interiorizada por la comunidad educativa	23	72	0	25
Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.	50	55	5	10
Existen programas y proyectos que mejoren la calidad de vida de los padres de familia y estudiantes	0	30	12	78

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2020)

Gráfica 11

Directivos Gestión directiva



Fuente: Elaboración propia con base en la tabulación de los resultados obtenidos (2020)

En la Gestión Directiva se evidencia que la mayoría de sus componentes presentan dificultad en cuanto al Direccionamiento Estratégico, determinando como puntos críticos; en debido a que los encuestados desconocen los aspectos relacionados con:

- Pertinencia del Modelo Educativo Institucional
- Pertinencia del Enfoque Educativo Institucional
- Filosofía Institucional
- Direccionamiento y Planeación Estratégica
- Participación de los integrantes de la comunidad

Estos Instrumentos permitieron determinar el nivel de percepción de la comunidad frente a los procesos de cada una de las gestiones, evidenciando los elementos que por desconocimiento o falta de divulgación dificulta la participación de la Comunidad. Estos elementos o puntos críticos afectan la Gestión Institucional de la siguiente manera:

En la Gestión Académica se evidencia desarticulación entre la parte Pedagógica y el Horizonte Institucional ocasionando incoherencia entre el Ser y el Quehacer de la Institución, en la Gestión Administrativa se manifiesta la dificultad en el uso limitado de recursos por parte de directrices de entes superiores, en la Gestión Comunitaria falta alinear la proyección con el Horizonte Institucional para orientar hacia un mismo objetivo las acciones y en la Gestión Directiva se muestra la falta de coherencia de los componentes de las demás gestiones con los objetivos que pretende alcanzar la Institución Educativa.

De otra parte, con el fin de conceptualizar los principales referentes teóricos que soportan la Gestión Estratégica en el Componente Directivo de las Instituciones Educativas Universitarias; se consideró cómo hacer énfasis en la Gestión Educativa.

En este orden de ideas, se debe tener en la cuenta que los Sistemas Educativos fueron creados inicialmente cuando se necesitaba crear la infraestructura y los recursos humanos para garantizar el estatus social y la homogeneidad de su población en una época donde el ritmo de cambio era más lento; durante este tiempo el funcionamiento de los Sistemas Educativos se fueron

desgastando debido a las rutinas Administrativas y Pedagógicas de baja capacidad de intervención, priorizando su quehacer, en la promoción de reglamentos a favor del Control e Inspección que en la Calidad de los Aprendizajes.

Por lo tanto, es importante evidenciar cómo la constante de cambio afecta a los Sistemas, e Instituciones Educativas y están supeditados al nivel de comprensión, interpretación, modo de concebir la Gestión dentro de una organización y a las acciones que se implementen de acuerdo a la teoría de gestión que manejen.

Desde esta perspectiva, para (Casassus J. , 2000, pág. 7) la gestión se puede identificar como una secuencia de conceptos e instrumentos que orientan los cambios Institucionales y dan respuesta a las limitaciones del modelo que le precede, generando una acumulación teórica e instrumental que no lo invalida, sino que lo enriquece. Por ello a continuación se presenta una síntesis acerca de la evolución de la Gestión Educativa, en las dimensiones: Normativa, Prospectiva, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad total, Reingeniería y Comunicación.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	
MODELO DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICA
NORMATIVO Dominó en los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.	La planificación está orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.
PROSPECTIVA Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.	Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.
ESTRATÉGICO Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.	Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis LOFA (fortalezas, oportunidades, limitantes, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.
ESTRATÉGICO-SITUACIONAL Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.	Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

CALIDAD TOTAL Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.	Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.
REINGENIERÍA Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.	Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.
COMUNICACIONAL Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.	Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Fuente: Tomado de Casassus, J (2020)

Lo anterior permite visualizar a la Institución de Educación Superior como un elemento generatriz que debe estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas y científicas, implementando nuevas técnicas Curriculares y Pedagógicas, con esto, se hace evidente la necesidad de fortalecer el concepto de Gestión y Calidad desde diferentes enfoques, vistos estos desde: la eficacia como el logro por parte de los estudiantes de los aprendizajes pertinentes a la acción educativa, la relevancia en cuanto a la coherencia del currículo, permitiéndoles un desarrollo integral y holístico como individuos pertenecientes a una sociedad, y de los procesos en donde las Instituciones Educativas ofrezcan un contexto físico, cuerpo docente, materiales e insumos de trabajo, Estrategias Didácticas adecuadas, entre otros para la construcción de un Sistema Educativo de Calidad (ToranzosS, 1996, pág. 64)

Teniendo en cuenta lo mencionado, la Gestión Educativa se define como el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, el cual se ha logrado por medio del desarrollo de subprocesos como la Caracterización, la Planeación, la

Ejecución, El Seguimiento, La Evaluación y el reconocimiento de Experiencias Significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional, se han promovido Políticas Educativas para mejorar la gestión, garantizando una educación sostenible, confiable y con visión adecuada a la gestión que fortalezca la autonomía institucional en el marco de las Políticas Públicas, convocando a la participación activa y con conciencia de la comunidad, legitimando al gobierno institucional.

Así mismo, se refiere a la Gestión Institucional como el grupo de variables que permiten hacer seguimiento y fortalecer las Instituciones Educativas, su objetivo es apoyar el progreso de los procesos de las gestiones, constituidas por cuatro áreas: área de Gestión Directiva, la cual hace referencia a la manera cómo es orientada la Institución Educativa, área de Gestión Pedagógica y Académica la cual se enfoca en las acciones para lograr que los estudiantes desarrollen las competencias para su desempeño personal, social y profesional, área de Gestión de la Comunidad, se encarga de las relaciones de participación y convivencia de la Institución con la Comunidad, y el área de Gestión Administrativa y Financiera.

Estas áreas permiten a las Instituciones Universitarias cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional, comprometido con un enfoque inclusivo y participativo, a través de un plan transformador de la calidad en la Universidad propio y contextualizado con las capacidades de cada Comunidad Educativa.

En el contexto global, para la Unesco, El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico - prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del Sistema Educativo enfocados al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. La Gestión Educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e

intercambios entre Currículos, programas y propuestas que aterrizan en la Institución. Para que una Gestión Educativa sea estratégica, se debe concretar estrategias de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de Planeación y de Evaluación. (IIPE UNESCO, (2000).)

Otro aspecto a considerar es la Gestión Estratégica en el campo Educativo que abre múltiples oportunidades y posibilidades de transformación de las prácticas, que obstaculizan el cambio profundo en el Sistema Educativo y por lo tanto, en las Instituciones Educativas. Se basa en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa, a través de procesos de Planificación Estratégica que permiten diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención y asumir la complejidad de los procesos.

Igualmente, la Dirección Estratégica como la Calidad se han ido confluyendo de forma paulatina; esto ha obligado que se evidencie un mejoramiento, tomando como parte fundamental la evaluación integral; todo con miras a que la institución se consolide en el enfoque de la gestión de la calidad altamente competitiva y flexible, considerando que la evaluación es un medio para mantener la calidad (Arrieta, 2016, págs. 23-40).

Esto supone visualizar que el punto convergente de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la Institución Educativa. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al Sistema Educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: Calidad, Equidad, pPertinencia, entre otros.

CAPÍTULO V

Propuesta Estratégica y Plan de Acción

Propuesta de solución al problema

La Universidad de Córdoba, desarrolla su gestión a través del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, que no se cumplen en el tiempo en su totalidad y mucho menos son evaluados en su operatividad; este hecho ha ido constituyéndose en deficiencias del proceso estratégico, que se reflejan en la limitada ejecución y continuidad del plan estratégico con sus planes operativos, ocasionando en gran medida que el direccionamiento estratégico se desfasen en todas sus etapas de Formulación, Implementación y Evaluación Estratégica.

Por consiguiente, la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica en la Universidad de Córdoba, se enmarca dentro de esta situación problemática, por lo tanto requiere de un análisis de los Procesos Estratégicos y su influencia institucional tanto en lo Académico como en lo Administrativo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Esta articulación implica que se gestionen las etapas de la planificación, como son la Formulación, Implementación y Evaluación; además, permitirá validar las exigencias del Modelo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

La propuesta considera como principales componentes: la Gestión Organizacional que relaciona los subcomponentes de Planificación Institucional, la Ética Institucional y la Gestión de la Calidad; la Gestión Infraestructura con el subcomponente de recursos e infraestructura; la Gestión Académica donde se articulan los subcomponentes de docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la Gestión de Bienestar universitario con el subcomponente estudiantes.

En este sentido, para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, relacionado con el diseño de la propuesta de Gestión Estratégica para la Gestión Directiva de la Universidad de Córdoba, Colombia; a continuación, se describe el diseño de la propuesta.

- **Plan Operativo Anual (POA)**

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se establece el itinerario de intervención en el Plan Operativo Anual, proponiendo las metas de mejoramiento y las líneas de acción en los Procesos de Direccionamiento y Horizonte y Gestión Estratégica. Estas líneas son: Misión, Visión y Principios en el marco de una Institución Integrada; Metas Institucionales y Conocimiento y Apropiación del Direccionamiento.

Cada línea de acción surgió de los componentes de la Gestión Directiva analizados y las metas de mejoramiento se originaron de las estrategias propuestas en el análisis de las encuestas; para cada meta de mejoramiento se empezó a establecer las estrategias de ejecución y determinar los tiempos de desarrollo para los periodos académicos.

- **Plan Operativo**

Es un documento que da cuenta de las diferentes acciones a emprender al interior de las diferentes gestiones de una organización a través de la estipulación de diferentes tiempos y permite dar cumplimiento a los objetivos y metas trazados para el éxito de su Horizonte Institucional.

OBJETIVO ESTRATEGICO	AREA DE GESTIÓN	LINEA DE ACCIÓN/PROCESO/PROYECTO	METAS DE MEJORAMIENTO	PONDERADO	TIPO DE META	META ANUAL PRODUCTO FINAL	
						CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Transformar el modelo de gestión y operación de la Universidad de Córdoba a partir de la implementación de cambios que impacten de manera integrada y armónica las distintas dimensiones de la organización en los niveles central, local e institucional con el fin de mejorar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y transparencia.	GESTIÓN DIRECTIVA (Responsable: oficina de planeación)	1.COMPONENTE: Misión, Visión y Principios en el marco de una Institución Integrada	Reiniciar el proceso de reformulación del PEI teniendo en cuenta las necesidades actuales de la comunidad educativa.	15%	Sumatoria	1.	Actas. Reuniones con la comunidad Universitaria
			Establecer comités especializados de docentes, directivos docentes, egresados y estudiantes para iniciar la reformulación y ajustes del PEI, enfoque pedagógico, manual de convivencia y Sistema de Evaluación de los estudiantes con asesorías y capacitaciones externas	10%	Sumatoria	1.	Actas
			Fortalecer la participación de los egresados y estudiantes en la reformulación y ajustes del PEI teniendo en cuenta sus expectativas y necesidades.	10%	Sumatoria	4.	Reuniones
		2. COMPONENTE: Metas Institucionales	Consolidar metas institucionales a mediano plazo frente en la reformulación institucional y la construcción de los factores claves de éxito a través de un Plan Estratégico	15%	Sumatoria	1.	Registros Plan Estratégico
		3.COMPONENTE: Conocimiento y apropiación del direccionamiento	Consolidar un PLAN ESTRATEGICO a partir de las propuestas de mejoramiento y metas institucionales consolidadas con los egresado, estudiantes y docentes en los comités	15%	Sumatoria	1.	Registro Plan Estratégico
			Fortalecer ajustar y definir junto a la comunidad universitaria, las características del Direccionamiento Estratégico y el objetivo de este.	10%	Sumatoria	3	Reunión
			Jornada de socialización del Direccionamiento estratégico institucional a administrativos, directivos docentes y docentes.	10%	Sumatoria	1.	Reunión
			Jornada de socialización y sensibilización acerca del modelo de inclusión	5%	Sumatoria	1.	Registro

CRONOGRAMA									
ABRIL - JUNIO 2020	ESTRATEGIA	JULIO- OCTUBRE 2020	LOGRO Y/O DIFICULTAD	OCTUBRE- DICIEMBRE 2020	LOGRO Y/O DIFICULTAD	RO-ABRIL 2021	LOGRO Y/O DIFICULTAD	-OCTUBRE 2021	LOGRO Y/O DIFICULTAD
	Análisis documental. Estructurar los factores claves de éxito para la reformulación del PEI a partir de la construcción y análisis de la Matriz de Impacto, evaluación del riesgo.								
	Consolidar los comités; de Convivencia Evaluación Pedagógica Gestión para trabajar los componentes estratégicos de cada gestión.								
	Análisis del PEI e identificación de expectativas y necesidades en relación a la reformulación y ajustes del PEI.		Trabajo de las mesas a partir de preguntas orientadoras y perspectiva de los integrantes egresados y estudiantes.		Asisten los representantes de los comités y se construye insumo pertinente a la reformulación y ajustes PEI.				
					Propuesta de Institucionalización del Plan Estratégico.				
					Establecer los objetivos estratégicos y los indicadores				
					Determinar la pertinencia del Direccionamiento Estratégico a partir de la construcción del Horizonte Institucional, la proyección Institucional, 2021-2022		Primer seguimiento a las acciones del plan estratégico y plan de acción		Segundo seguimiento a las acciones del plan estratégico y plan de acción
					Socialización y sensibilización a la comunidad Universitaria frente a los hallazgos acerca del modelo de inclusión y determinar la pertinencia e incorporación del proceso en la propuesta educativa		Divulgación y apropiación Direccionamiento Estratégico y Mapa de Procesos y organización institucional		

- **Plan de Acción**

El Plan de Acción permite establecer las acciones puntuales para cada línea y meta propuesta en los procesos de la Gestión Directiva planteados en el Plan Operativo Anual; para la ejecución de estas actividades se organizó el trabajo con la participación de los actores pertenecientes a los comités conformados para el mejoramiento Institucional.

PLAN DE ACCIÓN				
AREA CLAVE DE MEJORAMIENTO	GESTION DIRECTIVA			
LINEA DE ACCION 1 PROCESO	Misión, Visión y Principios en el marco de una Institución Integrada Direccionamiento estratégico y horizonte institucional			
METAS DE MEJORAMIENTO	Iniciar el proceso de reformulación del PEI teniendo en cuenta las necesidades actuales de la comunidad educativa. Crear comités especializados de docentes, directivos docentes, padres de familia y estudiantes para iniciar la reformulación y ajustes del PEI, enfoque pedagógico, manual de convivencia y Sistema de Evaluación de los estudiantes con asesorías y capacitaciones externas Fortalecer la participación de los padres de familia y estudiantes en la reformulación y ajustes del PEI teniendo en cuenta sus expectativas y necesidades.			
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Análisis Documental 2. Estructurar los factores claves de éxito para la reformulación del PEI a partir de la construcción y análisis de la Matriz de impacto, evaluación del riesgo	Análisis documental Construcción Matriz de Impacto, evaluación del riesgo	Docentes Investigadoras	Documentos Institucionales Proyecto Educativo Institucional (PEI) Plan Operativo 2012, Cartilla 34 Ministerio de Educación Nacional (MEN) Encuestas, Entrevistas.	Incoherencia entre los resultados del diagnóstico y la proyección de los documentos. Determinar puntos críticos , requisitos de impacto y gestión a fortalecer

3. Consolidar los comités; de Convivencia Evaluación Pedagógico Gestión para trabajar los componentes estratégicos de cada gestión.	Conceptualizar los componentes pertinentes a cada gestión Reestructuración del PEI a partir del comité de Gestión Procesos de divulgación a actores de la comunidad para su participación en los diferentes encuentros	Docentes, egresados y directivos Comité de Gestión (en este comité están las docentes investigadores)	Talento Humano Cartilla Ministerio de Educación Manual de convivencia Documentos Institucionales Proyecto Educativo Institucional (PEI) Plan Operativo 2020. Medios internos de divulgación	Construcción de propuestas frente a pactos de convivencia, sistema de evaluación, reformulación del PEI y enfoque pedagógico Avance en la consolidación del PEI institucional Participación activa por los integrantes de la comunidad educativa.
4. Análisis del PEI e identificación de expectativas y necesidades en la relación a la reformulación y ajustes del PEI.	Convalidación del planteamiento Estado del arte institucional de la visión, misión valores, filosofía, objetivos y planes estratégico y política de calidad	Comité de Gestión Docentes, egresados y directivos	Matriz de análisis (Estado del arte)	Análisis frente a los hallazgos y propuestas acciones a implementar
5. Trabajo de las mesas a partir de preguntas orientadoras y perspectiva de los integrantes padres y estudiantes.	Análisis frente a los hallazgos y propuesta acciones a implementar Estado del arte Validación requisitos de las áreas de Impacto para la construcción final del Horizonte Institucional	Comité de Gestión Docentes, egresados y directivos	Retroalimentación Matriz de Impacto, valuación del riesgo	Insumo propuesta Horizonte Institucional
6. Asisten los representantes de los comités y se construye insumo pertinente a la reformulación y ajustes PEI.	Formulación propuesta Horizonte Institucional Organización institucional por procesos	Comité de Gestión Docentes, padres de familia y directivos	Análisis frente a los hallazgos del diagnóstico. Organización por procesos de los estamentos institucionales	Consolidación de visión, misión ,valores, filosofía, objetivos y planes estratégicos y política de calidad Organización de los estamentos y el recurso humano en los procesos directivos, misionales y de apoyo.

AREA CLAVE DE MEJORAMIENTO	GESTION DIRECTIVA			
EA DE ACCION 2 PROCESO	Consolidar los objetivos estratégicos frente en la reformulación institucional y la construcción de los factores claves de éxito a través de un Plan Estratégico Direccionamiento estratégico y horizonte institucional-gestión estratégica.			
META DE MEJORAMIENTO	Consolidar los objetivos estratégicos a mediano plazo frente en la reformulación institucional y la construcción de los factores claves de éxito a través de un Plan Estratégico			
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Propuesta de Institucionalización del Plan Estratégico.	Construcción Plan Estratégico	Comité de Convivencia Comité de Evaluación Comité Pedagógico Comité de Gestión	Matriz de Impacto Horizonte Institucional Factores claves de éxito Preguntas orientadoras	Plan Estratégico.
AREA CLAVE DE MEJORAMIENTO	GESTION DIRECTIVA			
LINEA DE ACCION 3 PROCESO	Conocimiento y Apropiación del direccionamiento Direccionamiento estratégico, horizonte institucional y gestión estratégica.			
META DE MEJORAMIENTO	Consolidar un PLAN ESTRATEGICO a partir de las propuestas de mejoramiento y metas institucionales consolidadas con padres de familia estudiantes y docentes en los comités Fortalecer ajustar y definir junto a la comunidad Universitaria las características del Direccionamiento Estratégico y el objetivo de este. Jornada de socialización del Direccionamiento estratégico institucional a administrativos, directivos docentes y docentes. Jornada de socialización y sensibilización acerca del modelo de inclusión			

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Socialización y sensibilización a la comunidad frente a los hallazgos acerca del modelo de inclusión y determinar la pertinencia e incorporación del proceso en la propuesta educativa	Elaboración plegable frente hallazgos	Orientación	Hojas Multicopiadora Información	Divulgación
ESTRATEGIAS Establecer los objetivos estratégicos y los indicadores	Establecer indicadores de Impacto, Cobertura, Cumplimiento, Satisfacción para cada uno de los factores. Consolidar objetivos para uno de los factores.	Comité de Convivencia Comité de Evaluación Comité Pedagógico Comité de Gestión	Plan Estratégico	Apoyo a la estrategia de planeación
Determinar la pertinencia del Direccionamiento Estratégico a partir de la construcción del Horizonte Institucional, la proyección Institucional, 2020-2021	Conceptualización del enfoque pedagógico. Conceptualización de la formación integral. Conceptualización Modelo de Inclusión Conceptualización Educación de calidad Conceptualización articulación con la educación superior	Comité de Convivencia Comité de Evaluación Comité Pedagógico Comité de Gestión	Entrevistas a docentes, estudiantes y padres de familia	Aprendizaje significativo constituido como el enfoque pedagógico que sustenta y orienta las prácticas educativas a nivel institucional Está enfocado al desarrollo de las dimensiones del estudiante como ser humano posibilitando el ejercicio de competencias ciudadanas que le permita desenvolverse asertivamente en su contexto. Es una estrategia para garantizar el acceso y permanencia a la educación de aquellos estudiantes con discapacidad intelectual para promover el respeto como sujetos de derechos y garantizar su ingreso al sistema educativo. La educación de calidad es aquella que responde eficaz y eficientemente al cumplimiento del horizonte institucional

				Proceso académico que facilita el acceso y vinculación de los estudiantes en la educación superior.
Divulgación y apropiación Direccionamiento Estratégico, Mapa de Procesos y organización institucional	Rendición de cuentas	Rector	Documento Direccionamiento Estratégico y Mapa de Procesos y organización institucional Divulgación a la comunidad educativa a través de la agenda Universitaria	Ejecución, Divulgación
Primer seguimiento a las acciones del plan estratégico y plan de acción	Construir un instrumento para realizar el seguimiento a Plan Estratégico y el Plan de Acción	Docentes Investigadoras junto al comité de Gestión	Talento Humano Formato	Instrumento de seguimiento
Segundo seguimiento a las acciones del plan estratégico y plan de acción	Revisión y evaluación a partir del formato de seguimiento	Docentes Investigadoras junto al comité de Gestión	Talento Humano Formato	Instrumento de seguimiento Retroalimentación del proceso al equipo Directivo y de Gestión

Primera línea de acción:

Misión, Visión y Principios en el marco de una Institución Integrada.

En esta primera parte del Plan de Acción, se tuvo en cuenta los avances realizados en el diagnóstico de la investigación, pues el análisis documental permitió evidenciar las incoherencias que se presentaban en el discurso escrito y la praxis de los Componentes Institucionales.

Seguidamente, se implementan los Instrumentos de recolección de información (Encuestas y la Matriz de Riesgo-Impacto), con ello se realiza el análisis de vulnerabilidad que permite determinar en cada una de las gestiones las fuentes de riesgo y vislumbrar las áreas de impacto.

En cuanto a la Gestión Académica, dimensión o área que requiere acciones de mejoramiento prioritarias; específicamente los Programas Académicos que sean pertinentes a las necesidades detectadas, en la Gestión Directiva se determinan tres áreas, coyunturales del Modelo Institucional, consolidación de una Filosofía Institucional y Direccionamiento y Planeación Estratégica, en la Gestión Comunitaria se detecta como el área de mayor impacto, la articulación con la Educación Superior y en la Gestión Administrativa no se percibe áreas en riesgo desde las acciones realizadas.

Estas áreas se toman como principio y factores claves de éxito para establecer las acciones de mejoramiento, debido al análisis anterior y los requisitos de las partes interesadas, que en este caso se centra en los Estudiantes, Egresados, Docentes, Directivos, Universidades, Ministerio de Educación y mercado laboral.

A partir de lo anterior, se convoca a la Comunidad Educativa a participar de los Comités Institucionales, creados para la consolidación de los Componentes Estratégicos, representados en el Proyecto Educativo Institucional, la Propuesta Convivencial, el Enfoque Pedagógico y el s

Sistema de e

Evaluación, en beneficio de la Proyección Institucional y mejoramiento de la Calidad del Servicio Educativo.

Segunda línea de Acción

Consolidar el Plan Estratégico frente a la reformulación Institucional.

En esta segunda parte, tomando como referencia los cinco factores claves de éxito se realiza la conceptualización y se propone los indicadores de impacto, cobertura, cumplimiento y satisfacción para alcanzar la meta estratégica a largo plazo. Se realiza una descripción para viabilizar los indicadores desde la técnica PHVA (planear, hacer, verificar y actuar)

Tercera línea de Acción

Conocimiento y Apropiación del direccionamiento.

Durante este proceso se consolida el Modelo Pedagógico a partir de la participación de los diferentes actores de la comunidad, la experiencia y necesidades identificadas por los representantes, insumos de análisis (PEI, identificación de expectativas y necesidades, trabajo de las mesas a partir de preguntas orientadoras, perspectiva de los integrantes, análisis frente a los hallazgos y acciones a implementar, validación de requisitos de las áreas de Impacto para la construcción final del Horizonte Institucional) donde se consolido un planteamiento pertinente para evaluar lo construido hasta el momento y lo que requería la Institución

CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Esta propuesta de Investigación permitió dimensionar el alcance de las actividades realizadas por la gestión directiva puesto que es este componente el encargado de organizar y mejorar las prácticas en las instituciones educativas Universitarias y la importancia de alcanzar sus propósitos para orientar y dar sentido a su quehacer y al servicio prestado. Con ello se pudo lograr el primer objetivo relacionado con la realizar el diagnóstico institucional que determinó las variables objeto de la investigación; es decir, las dimensiones o áreas académicas, directivas, administrativas y comunitarias que fueron objeto de análisis.

Así mismo, se pudo determinar la relevancia de los procesos de gestión, los cuales permitieron articular los recursos disponibles, con las necesidades de la población y el Talento Humano para enfocar la práctica de acuerdo al Horizonte Institucional y poder establecer acciones de mejora coherentes con la situación vigente.

En cuanto al objetivo de conceptualizar los principales referentes teóricos que soportan la Gestión Estratégica en el Componente Directivo de las Instituciones Educativas Universitarias, el estudio o revisión de los diferentes modelos de Gestión Estratégica permitió fortalecer la participación de la Comunidad Educativa a través de los Comités Institucionales para la toma de decisiones y estrategias de mejoramiento consensuadas en beneficio de los procesos de aprendizaje de los estudiantes y las prácticas educativas, permitiendo una mayor organización de los procesos y actividades con el fin de poder realizar el seguimiento, evaluar y proponer acciones de mejoramiento oportuna.

Por otro lado, en lo relativo a diseñar la propuesta de Gestión Estratégica para la Gestión Directiva de la Universidad de Córdoba, como fin central del estudio, se pudo verificar que la implementación de instrumentos de gestión tales como el Plan de Acción, el Plan Operativo y el Plan Estratégico son necesarios para poder establecer la ruta de intervención, proponer metas y acciones puntuales, y de esta manera determinar las áreas de mejoramiento para la implementación de estrategias que garanticen la mejora continua de manera eficiente y eficaz.

Por ende, la realización de los procesos de Planeación, Ejecución, Seguimiento y Mejoramiento continuo permite promover la claridad en el propósito de las actividades y brindar un panorama en el cual se pueda garantizar el éxito y calidad del quehacer educativo, consolidando la organización de los procesos institucionales, prácticas de retroalimentación y evaluación que permite visibilizar el mejoramiento desde la óptica de la cultura al interior de la Institución.

En síntesis, esta propuesta de Investigación permitió transformar y fortalecer las prácticas de la Gestión Directiva, y fue el primer paso para las transformaciones significativas en las demás gestiones en el fortalecimiento de los Procesos Académicos, Administrativos y Comunitarios para la consolidación de una cultura efectiva y eficiente para los estudiantes y la comunidad en general.

Recomendaciones

Es de vital importancia que las Instituciones Educativas cuenten con un modelo de Gestión claro, comprendido por todos los actores de la comunidad y puesto en práctica desde los diferentes Estamentos Institucionales, con una visión definida que dirija el quehacer; y promueva la participación, permitiendo que los actores se involucren y creen estrategias de mejora para la continuación de la propuesta.

Por otro lado es pertinente que se continúen fortaleciendo los comités y los canales de comunicación entre los Estamentos Institucionales ya que esto permite el trabajo en equipo y la coherencia de las prácticas de Planeación por parte de los Docentes y Directivos para poder identificar las fallas a tiempo y ajustar las estrategias y acciones de intervención para el mejoramiento de la cultura en la Institución.

Es importante que los tiempos establecidos en los Planes de Acción sean acordes a la dinámica Institucional para no generar represamiento en estos y dar continuidad a los procesos propios de cada Gestión.

Es pertinente aterrizar las prácticas de Planeación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación en las demás Gestiones Institucionales para que repercuta en la consolidación y organización de los Procesos Pedagógicos, Financieros y de Impacto Social.

La viabilidad de cada una de las propuestas emprendidas para el mejoramiento Institucional debe garantizar articulación con el Horizonte Institucional, continuidad en los procesos y divulgación en la comunidad para los pertinentes y necesarios.

Bibliografía

- Aguilar, A. (2006). *Tratado para administrar los agronegocios*. México: Editorial Limusa, S.A. .
- Aguilar, V. L. (2006). *Gobernanza y gestión pública. 1ra. Edición*. Mexico D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Almuiñas, R. J. (2013). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Montevideo: Tradinco S.A.
- Alva, M. A. (2014). *PlaneamientoEstratégico y Gestión Institucional en la Institución Educativa Pública N° 34- Chancay – 2014*,. Universidad César Vallejo.
- Arrieta, D. F. (2016). *La relación de la dirección estratégica y la calidad educativa en la evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior. I*. Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior .
- Avila, F. (1997.). *Historia de las Universidades*. Disponible en www.oocities.org/athens/acropolis/6708/universidad0.htm. .
- Ballester, E. (2000.). *Economía de la empresa agraria y alimentaria*. Madrid: Ediciones Mundi - Prensa. .
- Banco Mundial. (2008.). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008. Agricultura para el desarrollo*. Bogotá.: Coedición Banco Mundial, Mundi-Prensa y Mayol Ediciones S.A.
- Buchbinder, P. (s.f.). La universidad: breve introducción a su evolución histórica. *UNLVirtual, Universidad Nacional del Litoral*, 1.
- Caiza, M. L. (2001.). *Gestión operativa de la empresa agropecuaria. Un modelo para su manejo rentable*. Fundesagro. Linotipia Bolívar. , 60 p.
- Cardona A., M., & Saenz., C. P. (2010.). Sistema, cadena, empresa y negocio: desafíos en conceptualización y articulación para la competitividad del agro. *Suma de negocios*, Vol. 1 N° 1, julio de 2010, 59 – 71.
- Cardona, V. C. (2005). *Análisis del sistema de gestión de la agro - empresa algodonera del departamento de Córdoba*. Bogotá. : Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Agronomía.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). (pág. 7). Santiago de Chile.: Unesco.
- Casassus, J. (2000.). *Problemas de la gestión educativa en América latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: Unesco.
- Clavijo, V. U. (2017). *Aplicación del modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del colegio el Cortijo Vianey I.E.D, 2014*. Bogotá, Colombia.: Universidad Libre de Bogotá, Colombia.
- Cuenya L. & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el. *Revista Colombiana de Psicología*, , 271-277.

- Cuya, B. D. (2017.). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*. Lima – Perú : Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho.
- Dalle et al. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- David, F. (2013.). *Conceptos de administración estratégica*. . México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. . Buenos Aires: El Ateneo . .
- Escobar, T. J. (1999). Historia de las Universidades. *Revista Medicina*, Vol. 21, Nro. 1, págs. 3, 5 a 12.
- Espinoza, C. L. (2012). *Ejecución Estratégica*. . Madrid - España: Pearson Educación. .
- Fereira, M. V. (2005). *Planejamento estratégico: uma ferramenta efetiva para a gestão de IES*. Florianópolis.: Universidade do Sul de Santa Catarina, .
- Fernández, N. (2006.). *Política, planeamiento y gestión de la educación*. . Argentina: : UNTREF.
- Fernandez, L. N. (2013). *Introducción, a La Planificación Estratégica en el Marco del Desarrollo Universitario Latinoamericano*. Montevideo: 16-37.
- Gallardo, J. R. (2012.). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. . México: Alfaomega Grupo Editor S.A. .
- Guerra E y Aguilar, G. A. (1997.). *La planificación estratégica en el agronegocio*. México.: Ed. Limusa.
- Guerra, G. E. (2002.). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. . San José, Costa Rica.: Colección libros y materiales educativos No 98. IICA.
- Hernández R Fernánde, C. &. (2014). *Metodología de la investigación 6ta*. Edición México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, H. (2011.). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativa científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*.
- IIPE UNESCO. ((2000).). *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires : UNESCO.
- Jimenez, J. (2000). *Manual de gestión para jefes de servicios clínicos*. . Madrid España: Ediciones Díaz de Santos .
- Kaplan y Norton, R. (2009.). *El cuadro de mando integral. 3ª ed*. Barcelona. España: Gestión 2000.
- Lerner, M. a. (1999). *Global entrepreneurship monitor, Israel executive report*. . Aviv University. Faculty of Management.42 p.
- López, N. (1993.). *Administración de fincas*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. .
- López, R. (2010). *Interpretación de datos estadísticos*. Nicaragua.: Universisdad de Managua.

- Machado, A. y. (2006.). *La academia y el sector rural*. .
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: : Ediciones Granica S.A. .
- Martínez, F. C. (2007.). *Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización*. . Santa fe de Bogotá. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. 4ta edición. Unibiblos. .
- Mintzberg, H. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. . Porto Alegre: Bookman .
- Montilla M y & Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*.
- Parra, E. E. (2000.). El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana. *PROMER: IICA - FIDA*. Bogotá., 36.
- Pozner, P. (2000). *Avanzar en gestión educativa y escolar o cómo educar sin dejar de aprender*.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional* . . Bogotá Colombia:: Ecoe Ediciones . .
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. *Revista Negotium*. En www.revistanegotium.org.ve, 47.
- Romero, R. P. (2017.). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. Lima – Perú : Universidad Técnica de Babahoyo.
- Secretaría de Educación Pública. (2009). *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica es una propuesta dela Dirección General de Desarrollo de la Gestión e InnovaciónEducativa de la Subsecretaría de Educación Básica*. . México D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Senge, P. (2009.). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª Edición. 9ª Reimpresión. . Buenos Aires. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Serna, H. (2008.). *Gerencia estratégica*. . México: 3R Editores.
- Solarte, L. G. (2011.). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de territorios rurales*. . Corporación latinoamericana Misión Rural. .
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica* . . México: Editores Limusa .
- ToranzosS, L. E. (1996). valuación de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación Numero 10: enero-abril 1996*.
- Universidad de Córdoba. (2018). *Informe de Autoevaluación Institucional con fines de acreditación*. Montería, Córdoba, Colombia: Universidad de Córdoba.
- Vassolo, R. &. (2011). *Dirección Estratégica en países emergentes* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. .

Veliz, B. V.-B.-F. (2017). *Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos*,. La Habana, Cuba.

Vesga, R. A. (2010.). *GEM – Global entrepreneurship monitor. Reporte anual Bogotá 2009 – 2010*. San fe de Bogotá: Universidad de los Andes. Fac. de Administración. Ed.

Anexos

Anexo 1 .Instrumento utilizado para docentes y personal administrativo

COMPETENCIA	PROCESO	S	N	EP	D
Gestión Académica	Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.				
	Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.				
	Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución.				
	El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución.				
	Existen planes de estudio coherentes con las necesidades educativas				
	Los Proyectos Pedagógicos son orientados de manera pertinente				
	Existe fortalecimiento en los procesos académicos y formación en competencias pertinentes a pruebas internas y externas.				
	Existen procesos de capacitación a docentes y directivos coherentes a las necesidades educativas				
Gestión Directiva	Se divulga a la comunidad educativa los Planes Operativos				
	Existe seguimiento y retroalimentación en los procesos que orientan los procesos educativos				
	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.				
	La Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.				
	Son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.				
	La filosofía Institucional es divulgada a la comunidad educativa				
	La filosofía Institucional esta interiorizada por la comunidad educativa				
	Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.				
	La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del enfoque educativo				
	La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del modelo educativo				
	Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica				

Gestión Administrativa	La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa				
	La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas				
	Se destinan los recursos necesarios a la formación pedagógica				
	Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa				
	Los recursos con los que se cuentan son administrados de manera eficiente por los encargados del proceso				
Gestión Comunitaria	El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad				
	Existen programas que mejoren la convivencia escolar				
	Existen principios institucionales que orienten la vida escolar				
	Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones				
	Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del Horizonte Institucional				
	La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional				
	La institución desarrolla programas al interior del colegio que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida				
OBSERVACIONES					

Anexo2. Instrumento utilizado para estudiantes y egresados

COMPETENCIA	PROCESO	S	N	EP	D
Gestión Académica	Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.				
	Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.				
	Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza en la Institución				
	El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución.				
	Los programas académicos que ofrece la institución ayudan al proyecto de vida				
	Los programas académicos se orientan a las necesidades educativas de los estudiantes y la comunidad				
Gestión Directiva	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.				
	La administración promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.				
	La filosofía institucional es divulgada y esta interiorizada por la comunidad educativa				
	Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.				
	Existen programas y proyectos que mejoren la calidad de vida de los padres de familia y estudiantes				
Gestión Administrativa	Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica				
	La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa				
	La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas				
Gestión Comunitaria	El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad				
	Existen programas que mejoren la convivencia escolar				
	Existen principios institucionales que orienten la vida universitaria				
	Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones				
	Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del horizonte Institucional				
	La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional				
	La institución desarrolla programas al interior del colegio que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida				

UNRECHT