



**El Mapa de Riesgos como herramienta fundamental para el mejoramiento continuo y toma de decisiones en la Especialización Gerencia Social de la Educación como marco de viabilidad institucional.**

Eliana Andrea Sánchez Meneses

Francy Meneses Ortíz

Universidad Pedagógica Nacional

Departamento de Posgrados

Especialización en Gerencia Social de la Educación

Bogotá Colombia

I - 2013

**El Mapa de Riesgos como herramienta fundamental para el mejoramiento continuo y toma de decisiones en la Especialización Gerencia Social de la Educación como marco de viabilidad institucional.**

Eliana Andrea Sánchez Meneses

Francy Meneses Ortíz

Trabajo de Grado para optar el título de:  
Especialista en Gerencia Social de la Educación

Director:

Magister: Henry Castillo Rodríguez


Universidad Pedagógica Nacional

Departamento de Posgrados

Especialización en Gerencia Social de la Educación

Bogotá Colombia


I - 2013

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Escuela de Pedagogía</small>	<b>FORMATO</b>	
	<b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b>	
<b>Código: FOR020GIB</b>	<b>Versión: 01</b>	
<b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>	<b>Página 1 de 4</b>	

<b>1. Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Trabajo de Grado
<b>Acceso al documento</b>	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
<b>Título del documento</b>	El Mapa de Riesgos como herramienta fundamental para el mejoramiento continuo y toma de decisiones en la Especialización Gerencia Social de la Educación como marco de viabilidad institucional.
<b>Autor(es)</b>	Sánchez Meneses, Eliana Andrea y Meneses Ortiz, Francy
<b>Director</b>	Castillo Rodríguez, Henry
<b>Publicación</b>	Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional, 2013. 126 P.
<b>Unidad Patrocinante</b>	
<b>Palabras Claves</b>	Matriz de Riesgos, Gestión Educativa, Riesgos, Calidad, Calidad Educativa, Factores de Riesgo, Valoración del Riesgo, Políticas y Administración de Riesgos.

<b>2. Descripción</b>
<p>Este estudio tiene como fin identificar los factores de Riesgo tanto internos como externos dentro de la EGSE a partir de sus procesos y procedimientos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad y proponer una Matriz de Riesgos, con el fin de adoptar medidas preventivas o de mejoramiento que sirva de base para que el equipo que conforma la Especialización puedan iniciar un Plan de Mejoramiento y Plan de Acción a partir de allí y que les permita a las directivas de la UPN tener la voluntad política de iniciar un proceso de gestión integral que posibilite la permanencia de la EGSE en el tiempo y que sirva como insumo al proceso de Docencia en el cumplimiento de su objetivo; por tal razón es importante destacar la importancia que tiene la EGSE dentro de dicho proceso y con base en sus propósitos de formar profesionales con una visión integral y humanista, es prioritario tomar medidas al respecto teniendo en cuenta que existe ya una evidencia de deserción con base en el estudio realizado sobre dicho factor en la Especialización entre 2005 y 2010 y poder analizar toda la problemática que se ha venido presentando y evitar que se siga dando la deserción como factor de riesgo, entre otros.</p>

<b>3. Fuentes</b>
<p>Charry Rodríguez, Jorge Alirio, Gerencia del Control Interno en Entidades y Organismos del Estado.</p> <p>Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009</p> <p>Chiavenato I (2002) "Gestión del Talento Humano"</p> <p>Sañudo L. La transformación de la Gestión Educativa. Entre el Conflicto y el Poder. 2005.</p> <p>Fuentes M. (2003) P 123 "Herramientas Gerenciales que conforman el Sistema de Dirección Educativa" EXPOCUBA Universidad.</p> <p>Revista de la Confederación Interamericana de Educación Católica CIEC- "Educación Hoy", Diciembre de</p>

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Excelencia en la Educación</small>	<b>FORMATO</b>
	<b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b>
<b>Código: FOR020GIB</b>	<b>Versión: 01</b>
<b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>	<b>Página 2 de 4</b>

2004, "Modelos de Gestión Educativa"

Pilar Pozner "Gestión Educativa", Magíster en Educación, Buenos Aires, Argentina.

Revista "La Tera" "Calidad y Gestión Educativa, Margarito Medina

Philip B..Crosby, la Calidad como Filosofía de Gestión", Virginia, Estados Unidos

Casassús, J. (1998). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP; Guía Administración del Riesgo, 2009

Pineda, Baez Clelia; La voz del estudiante: el éxito de programas de retención universitaria; Universidad de la Sabana, 2010 pág.: 37

Himmel, E. (2002). Modelos de Análisis de la Deserción Estudiantil en la Educación Superior. Consejo Superior de Educación, Santiago

Rau, T, Rojas y Urzúa, S. (2011). "Restricciones de Crédito y Deserción de la Educación Superior: Evidencia del Caso Chileno"

Esquivel Ocadiz Alejandro, "calidad educativa" en revista VOZ normalista, México, año 7, número 26, Enero/Marzo 2002, Pág. 22-23

Esteban, C.; Montiel, U. (1990). Calidad en el centro escolar. *Cuadernos de Pedagogía*, Nº 186. Pág.75 España.

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-89266.html>, consultado en abril 21 de 2013, 8:40 p.m.

ROBBINS, S. y DECENSO, D. (2002): Fundamentos de Administración, Prentice-Hall, México.


Vélez Vélez, Guillermo-Profesor Universidad de Antioquia. (No.6 Enero- Marzo de 1974). Deserción estudiantil Universitaria. Revista Mundo Universitario, 11-32.

Documento Marco de la Especialización en Gerencia Social de la Educación -Universidad Pedagógica Nacional 1999

Plan de Desarrollo Institucional 2009 – 2013 "Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación"-UPN

Trabajo de grado EGSE "Factores que han obstaculizado la titulación en el tiempo reglamentario de los estudiantes de la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, durante los períodos comprendidos entre el 2005-II al 2010-II", Luz Yaneth Medina y Olga Patricia Sáenz, 2012

Decreto 1599 del 20 Mayo de 2005 "Modelo Estándar de Control Interno" – MECI 1000:2005- Guía Formulación de Mapas de Riesgos –GUI002 GDC-Gestión de Calidad-Oficina de Desarrollo y Planeación-UPN

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Realidad en Educación</small>	<b>FORMATO</b>
	<b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b>
<b>Código: FOR020GIB</b>	<b>Versión: 01</b>
<b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>	<b>Página 3 de 4</b>

<http://www.pedagogica.edu.co/vercontenido.php?id=660>, consultado el 15 de Marzo de 2013

Universidad Pedagógica Nacional-Informe Proceso de Autoevaluación y Renovación del Registro Calificado, Bogotá, Octubre de 2009

Guía de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno-  
[http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp\\_3730.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp_3730.pdf), consultado el 4 de Marzo de 2013, 3:20 p.m.

Guía de administración del Riesgo-Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Bogotá Noviembre de 2009


#### 4. Contenidos

Se realizó el planteamiento del problema, teniendo en cuenta que la UPN cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y se revisaron los Informes de Auditorías Internas de Calidad 2008 al 2012, para el proceso de Docencia, en la misma medida se tomaron en cuenta los Informes de Gestión y Rendición de Cuentas y datos estadísticos de estudiantes matriculados y no graduados de la Especialización, tomando también como referencia el proyecto realizado en 2012 “ Identificación de factores que obstaculizan la graduación de los estudiantes de la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la UPN”, Plan de Desarrollo 2009-2013 y el Informe de Autoevaluación y Registro Calificado 2009, que sirvieron de base para empezar a plasmar los antecedentes del proyecto. El objetivo general es: Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE, lo que permitirá elaborar una matriz de Riesgo que visualice los eventos que pueden entorpecer el normal desarrollo, administrativo y académico en desarrollo de la especialización y que puedan incidir en algún momento su permanencia en el tiempo. Dentro del marco teórico se tuvieron en cuenta variables como: Deserción, Gestión Educativa, Calidad, Calidad Educativa, Administración y el Riesgo. Dentro del Marco Institucional se tuvieron en cuenta términos referentes al Manual de Calidad. El Marco Conceptual destacando El Riesgo, que representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos; esto ha obligado a desarrollar mecanismos para la prevención sobre la ocurrencia de dichos eventos. Dentro del Marco Legal, se tuvo en cuenta la Reglamentación Externa: Ley 87 de 1993, Ley 489 de 1998, Norma Técnica Colombiana de Gestión del Riesgo 5254, Decreto 1537 de 2001, Decreto 1599 de 2005: MECI; La Reglamentación Interna: Resolución 1348 e 2005 y Circular 019 de 2010. El resultado y análisis de las encuestas, análisis de la matriz de riesgos y finalmente la propuesta de Matriz de Riesgos para la EGSE.

#### 5. Metodología

Metodológicamente el estudio gira en torno a un Estudio de Caso, con un análisis cuantitativo y cualitativo en la búsqueda de algunos factores de riesgo, los cuales en un momento dado pueden afectar la permanencia de la EGSE de la Universidad Pedagógica, teniendo en cuenta que con base en estadísticas se evidencia el fenómeno de la deserción; el estudio se realiza con aplicación de instrumento y trabajo de campo.

- a) Fase Cuantitativa:** Se realiza una investigación estadística para identificar posibles factores de riesgo y otros aspectos. El estudio utiliza la base de datos de estudiantes activos, egresados y retirados, proporcionados por la División de Admisiones y Registro de la UPN, así como algunos funcionarios, Docentes y Coordinador de la Especialización, durante el período 2011-I, 2011-II, 2012-I y 2012-II.
- b) Fase Cualitativa:** El resultado de la fase cuantitativa permite la selección de algunos factores producto de las encuestas, entrevistas y observación directa, por tal razón, la fase cualitativa se

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <i>Excellence in Education</i>	<b>FORMATO</b>		
	<b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b>		
<b>Código: FOR020GIB</b>	<b>Versión: 01</b>		
<b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>	<b>Página 4 de 4</b>		

centra en la opinión y percepción de los estudiantes sobre diversos aspectos que impactan su vida profesional, las expectativas de su proyecto de vida, así mismo se incluyeron preguntas que buscan indagar con los estudiantes posibles debilidades y oportunidades dentro de la Especialización, busca tener elementos de juicio que permitan identificar necesidades de los estudiantes. Para los estudiantes, docentes y coordinador se han estructurado preguntas abiertas y cerradas.

**6. Conclusiones**

La UPN y la EGSE , deben enfocar la caracterización de los factores de riesgo que inciden en la viabilidad y sostenibilidad del programa hacia políticas integrales que mitiguen o disminuyan la probabilidad en la disminución de los factores de riesgo.

Para dar cumplimiento a la Circular 019 del 28 de Diciembre de 2010, a cerca de los lineamientos para la Administración de los riesgos y después de identificar los posibles riesgos para la EGSE, se determinaron las acciones para prevenir o reducir el impacto de los riesgos, identificados, analizados en donde se definieron las siguientes acciones de tratamiento por cada uno:

Garantizar a la sociedad que la EGSE cumpla con los más altos requisitos de calidad y logre el cumplimiento de sus propósitos y objetivos: Autoevaluación, Registro Calificado y Acreditación de Alta Calidad.

Acompañamiento constante con el tutor de tesis y profundizar y fortalecer dentro del plan de estudios sobre desarrollo de Investigación.

Desde la misma Especialización deben implementar estrategias que permitan generar recursos, que sea auto sostenible, establecer alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales, generar publicidad a través de afiches, folletos, entre otros.

Evaluar cumplimiento de los indicadores exigidos por autoridades estatales que regulan el sistema de educación.

Elaborar proyecciones financieras de ingresos frente a los costos del programa en un período o calendario establecido.

El hecho de no tener en cuenta los resultados arrojados en la matriz de riesgos y la falta de voluntad política por parte de las Directivas de la UPN, pueden hacer que la Especialización tienda a desaparecer en el tiempo.

<b>Elaborado por:</b>	Sánchez Meneses, Eliana Andrea y Meneses Ortíz, Francy
<b>Revisado por:</b>	Castillo Rodríguez, Henry

<b>Fecha de elaboración del Resumen:</b>	27	05	2013
--	----	----	------

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>JUSTIFICACION.....</b>	<b>15</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
2.1 Objetivo General.....	20
2.2 Objetivos Específicos.....	20
<b>3. ANTECEDENTES.....</b>	<b>21</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>41</b>
4.1 Riesgo.....	42
4.2 Gestión Educativa.....	43
4.3 Calidad.....	45
4.4. Calidad Educativa.....	46
4.5 Administración.....	48
4.6 Deserción.....	49
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1 MANUAL DE CALIDAD – SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (SIGUPN).....</b>	<b>51</b>

<b>5.2 DEFINICIÓN DE LOS CONTEXTOS INSTITUCIONALES.....</b>	<b>52</b>
<b>6. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>55</b>
<b>6.1 EL RIESGO.....</b>	<b>55</b>
<b>6.2 METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE MAPAS DE RIESGOS...57</b>	
<b>6.2.1 Establecimiento del Contexto Estratégico.....</b>	<b>58</b>
<b>6.2.2 Identificación, Análisis y Valoración de Riesgos.....</b>	<b>58</b>
<b>6.2.3 Análisis de Riesgos antes de controles.....</b>	<b>61</b>
<b>6.2.4 Evaluación del Riesgo.....</b>	<b>62</b>
<b>7. MARCO LEGAL .....</b>	<b>63</b>
<b>7.1 REGLAMENTACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>63</b>
<b>7.2 REGLAMENTACIÓN INTERNA.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO</b>	
<b>8 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>67</b>
<b>8.1 Principales Objetivos.....</b>	<b>67</b>
<b>8.2 Fase Cuantitativa.....</b>	<b>68</b>
<b>8.3 Fase Cualitativa.....</b>	<b>68</b>

### **CAPITULO III: RESULTADOS Y ANÁLISIS**



<b>9. BASES DE ANÁLISIS PREVIOS PARA EL ESTUDIO.....</b>	<b>70</b>
<b>10. ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN (EGRESADOS, ACTIVOS Y RETIRADOS).....</b>	<b>73</b>
<b>10.1 Factores Externos a la Universidad.....</b>	<b>74</b>
<b>10.2 Factores Internos de la Universidad.....</b>	<b>81</b>
<b>10.3 Factores Intrínsecos.....</b>	<b>91</b>
<b>11. RESULTADO ENTREVISTA A FUNCIONARIOS.....</b>	<b>97</b>
<b>12. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>99</b>
<b>12.1 Matriz de Riesgos con base en los resultados obtenidos y analizados.....</b>	<b>99</b>
<b>13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>14. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>
<b>15. ANEXOS .....</b>	<b>112</b>

## **TABLAS**

<b>TABLA N° 1: Evaluación Planes de Desarrollo UPN.....</b>	<b>30</b>
<b>TABLA N°2: Consolidado de Ingresos y Gastos, Programa Especialización Gerencia Social en la Educación años: 2009, 2011, 2012.....</b>	<b>36</b>
<b>TABLA N° 3: Comparativo costo Matriculas UPN con otras IES.....</b>	<b>38</b>
<b>TABLA N° 4: Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.....</b>	<b>63</b>

<b>TABLA N°.5:</b> Consolidado de estudiantes admitidos y graduados a partir del año 2005-II hasta 2010-II, Especialización Gerencia Social de la Educación.....	<b>71</b>
--	-----------

<b>TABLA N°. 6:</b> Consolidado de estudiantes admitidos y graduados a partir del año 2011-I hasta 2012-II, Especialización Gerencia Social de la Educación.....	<b>72</b>
--	-----------

## **GRAFICOS**

<b>GRAFICO N° 1:</b> Ingresos, Costos, Gastos EGSE, UPN.....	<b>37</b>
--	-----------

<b>GRÁFICO N°.2:</b> Estudiantes Admitidos y Graduados a partir del año 2005- II hasta 2010- II.....	<b>71</b>
--	-----------

<b>GRÁFICO N°.3:</b> Estudiantes Admitidos y Graduados a partir del año 2011- II hasta 2012- II.....	<b>72</b>
--	-----------

<b>GRAFICO N° 4:</b> Pregunta N°1 Encuesta a estudiantes de la EGSE factores externos.....	<b>75</b>
--	-----------

<b>GRAFICO N° 5:</b> Resultados Pregunta N° 2 Encuesta a Estudiantes EGSE factores externos.....	<b>76</b>
--	-----------

<b>GRAFICO N° 6:</b> Resultados Pregunta N° 3 Encuesta a Estudiantes EGSE factores externos.....	<b>77</b>
--	-----------

<b>GRAFICO N° 7: Resultados Pregunta N° 4 Encuesta a Estudiantes EGSE</b>	
factores externos.....	<b>78</b>
<b>GRAFICO N° 8: Resultados Pregunta N° 5 Encuesta a Estudiantes EGSE</b>	
factores externos.....	<b>79</b>
<b>GRAFICO N° 9: Resultados Pregunta N° 6 Encuesta a Estudiantes EGSE</b>	
factores externos.....	<b>80</b>
<b>GRÁFICO NO 10: Consolidado Encuesta Factores Externos factores</b>	
Externos.....	<b>81</b>
<b>GRAFICO N° 11: Resultados Pregunta N° 1 Encuesta a Estudiantes EGSE</b>	
factores internos.....	<b>82</b>
<b>GRAFICO N° 12: Resultados Pregunta N° 2 Encuesta a Estudiantes EGSE</b>	
factores internos.....	<b>83</b>
<b>GRAFICO N° 13: Resultados Pregunta N° 3 Encuesta a Estudiantes EGSE</b>	
factores internos.....	<b>84</b>
<b>GRAFICO N° 14: Resultados Pregunta N° 4 Encuesta a Estudiantes EGSE</b>	
factores internos.....	<b>85</b>

<b>GRAFICO N° 15:</b> Resultados Pregunta N° 5 Encuesta a Estudiantes EGSE	
factores internos.....	<b>86</b>
<b>GRAFICO N° 16:</b> Resultados Pregunta N° 6 Encuesta a Estudiantes EGSE	
factores internos.....	<b>87</b>
<b>GRAFICO N° 17:</b> Resultados Pregunta N° 7 Encuesta a Estudiantes EGSE	
factores internos.....	<b>88</b>
<b>GRÁFICO N° 18:</b> Consolidado Encuesta Factores Internos.....	<b>89</b>
<b>GRAFICO N° 19:</b> Resultados Pregunta N° 1 Encuesta a Estudiantes EGSE	
factores intrínsecos.....	<b>92</b>
<b>GRAFICO N° 20:</b> Resultados Pregunta N° 2 Encuesta a Estudiantes EGSE	
factores intrínsecos.....	<b>93</b>
<b>GRAFICO N° 21:</b> Resultados Pregunta N° 3 Encuesta a Estudiantes EGSE	
factores intrínsecos.....	<b>94</b>
<b>GRÁFICO N° 22:</b> Consolidado Encuesta Factores Intrínsecos.....	<b>95</b>
<b>GRÁFICO N° 23:</b> Consolidado Resultado de Encuesta de Estudiantes.....	<b>96</b>

## **ANEXOS**

<b>ANEXO N° 1: ENCUESTA PARA DOCENTES.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO N° 2: ENTREVISTA A ASESORES.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO N° 3 ENTREVISTA A COORDINADOR Y DIRECTORA.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO N° 4 ENTREVISTA A FUNCIONARIOS .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO N° 5 ENCUESTA A ESTUDIANTES.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO N° 6 MATRIZ DE RIESGOS</b>	

## INTRODUCCION

El departamento de posgrado de la Facultad de Educación, está constituido por tres programas de especialización a nivel presencial (Especialización en Educación con énfasis en CAA- Comunicación Aumentativa y Alternativa, Gerencia Social de la Educación y Pedagogía) una Maestría en educación alrededor de 4 líneas de investigación y una Maestría en Desarrollo Educativo Regional y Social ofrecida en convenio con el CINDE. Para nuestro caso objeto de estudio nos vamos a centrar en la Especialización Gerencia Social de la Educación, la cual se encuentra actualizada con su Registro Calificado, mediante Resolución 501 del 9 de Marzo de 2000 y renovado mediante Resolución 5232 del 25 de Junio de 2010, Código SNIES 2909 con 32 créditos, hace parte del Proceso de Docencia, que dentro del mapa por procesos es un proceso Misional dentro de la Universidad Pedagógica Nacional; actualmente se consolida como una propuesta interdisciplinaria que piensa las políticas y Gestión Educativa desde una perspectiva pedagógica y de desarrollo humano, entendida ésta como un proceso que se orienta hacia el fortalecimiento de las dinámicas educativas y que responde a necesidades locales, regionales y nacionales;<sup>1</sup>

Por otra parte, la Universidad Pedagógica Nacional, comprometida con la calidad de la educación superior, y en el marco del cumplimiento de su misión institucional, implementa, mantiene y mejora continuamente, el sistema de administración de riesgos, definido éste como la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos. De igual forma es importante destacar que la UPN a través de la

---

<sup>1</sup> Tomado del documento Marco de la Especialización en Gerencia Social de la Educación -Universidad Pedagógica Nacional 1999

articulación de su Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional 2009 – 2013 y en concordancia con las políticas educativas, se ha preocupado y ha trabajado colectivamente con la Comunidad Universitaria por la cristalización de su voluntad educadora, por abrir nuevos caminos en el actuar educativo, mediante proyectos de extensión capaces de movilizar el conjunto de factores incidentes que hacen posible a la sociedad su renovación y a los nuevos maestros; en este sentido nos encontramos con una institución capaz de responder a la sociedad y con una capacidad de propuestas que desde los saberes propios de la comunidad académica, canalizan mediante la extensión, las energías que el conocimiento, como elemento dinamizador y de la práctica.

Igualmente en su propósito de mejorar la calidad de vida de nuestra población, ha trabajado en darle sentido a lo humano, de realizar proyectos que trasciendan en la dimensión individual y que se construya como nación educadora. Por ser una “universidad en permanente reflexión, innovación y consolidación ha venido fortaleciendo y dando continuidad a sus ejes temáticos de Identidad Pedagógica, Fortalecimiento Académico, Carácter Nacional e Internacional, Vida Universitaria, Desarrollo Humano y Gestión y Proyección Institucional”,<sup>2</sup> a través de su compromiso con la orientación y desarrollo de procesos y acciones encaminados a la formulación y evaluación de políticas públicas en educación acordes con la situación actual y que trascienden un mejor desarrollo de la sociedad. Esto tiene mucho sentido si se observa también la oferta de programas de posgrados dentro de la UPN, que han sido un factor importante para la institución en el sentido de darle reconocimiento y estabilidad, y por otra parte suministrarle un valor agregado al estudiante y mejores oportunidades laborales. Es por eso, que desde la EGSE, se ha venido trabajando en la búsqueda de estrategias encaminadas a la formación de Especialistas con proyección social, con

---

<sup>2</sup> Plan de Desarrollo Institucional 2009 – 2013 “Una Universidad en Permanente Reflexión, Innovación y Consolidación”-UPN

calidad y que favorezcan la realización humana, con una mejor calidad de vida y por consiguiente que contribuyan a un mejor desarrollo sostenible de la sociedad.

Es importante rescatar los retos y avances que ha tenido la UPN a lo largo de su trayectoria educativa; sin embargo, cada día debe propender por el mejoramiento continuo, por el crecimiento y desarrollo institucional en pro de una cultura de planeación, seguimiento y evaluación de los planes de acción y una gestión efectiva y transparente mediante la generación de mecanismos de control para que se siga fortaleciendo y contribuya a su misión y objetivos institucionales; por eso se hace necesario, tener en cuenta que a través de la Resolución No.1348 del 24 de Octubre de 2005, se adoptó para la Universidad Pedagógica Nacional el “Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005 y la estructura establecida en el Decreto 1599 del 20 de Mayo de 2005. Esta estructura contempla la Administración del Riesgo como uno de los componentes del Subsistema de Control Estratégico del modelo y se define como el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la institución evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. De la misma manera se destaca el trabajo que se ha venido realizando desde el Dpto de Posgrados – EGSE, en el sentido de mejorar cada día y apoyar procesos de gestión pública y de formar gerentes sociales principalmente en Instituciones Educativas, presentando la gestión y la calidad como los factores positivos para mejorar la prestación del servicio público de la educación.

Por lo anterior, y a pesar de las fortalezas y oportunidades encontradas, tanto de la UPN, como de la misma Especialización, lo que pretendemos con nuestro estudio es indagar sobre algunos factores que nos permitirá identificar los riesgos en la EGSE y a partir de allí proponer una Matriz de Riesgos que le permita a la UPN y la EGSE intervenir en la formulación y definición de acciones



para prevenir o reducir el impacto de los riesgos identificados, analizados y valorados, implementando políticas para una adecuada Administración del Riesgo y que puedan afectar en un momento dado los propósitos de la Especialización y por ende logro de los objetivos institucionales. Por otra parte, para la lograr el estudio, se partió por indagar y consultar los Informes de Auditoría Interna y Externa, los Planes de Mejoramiento, el Mapa de Riesgos, los Informes de Gestión de 2011 - 2012 de Rendición de cuentas, todo lo relacionado con el proceso de Docencia que es como actualmente se encuentra establecido conforme al Sistema de Gestión de Calidad y publicado en la página Web de la UPN; lo que se quiere también es que a partir de la misma Especialización se empiece a elaborar su propia matriz de riesgos y su plan de mejoramiento y plan de acción que sirva de insumo importante para la toma de decisiones y que contribuya al cumplimiento del objetivo del proceso de Docencia que es “formar docentes profesionales de la educación y actores educativos a través de los programas de pregrado y posgrado para suplir las necesidades de formación de docentes en el país en busca de la mejora continua”.<sup>3</sup>

Tomamos como referencia algunas categorías importantes que van a servir de soporte para proponer algunas recomendaciones a tener en cuenta y que contribuyan en el mejoramiento continuo de la misma especialización, como son: Gestión Educativa, Administración, Deserción, Bienestar, Calidad Educativa y políticas educativas.

Metodológicamente el estudio gira en torno a un Estudio de Caso, con un análisis cuantitativo y cualitativo que aborda el fenómeno de la deserción y otros factores de riesgo que en un momento dado afecten la permanencia de la EGSE de la Universidad Pedagógica. Al ser el eje central de la propuesta el tema de la Matriz de Riesgos, se hizo necesario aclarar algunos conceptos sobre el

---

<sup>3</sup> Tomado de la Ficha de Caracterización Proceso de Docencia-Sistema de Gestión de Calidad-UPN

tema teniendo como base los conceptos emitidos sobre Riesgos por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP y otros autores.

Se revisó el estado del arte para determinar qué estudios se han realizado y que tengan que ver con nuestra propuesta y se observó un proyecto de grado realizado por las Especialistas en Gerencia Social de la Educación Luz Yaneth Medina y Olga Patricia Sáenz, de la UPN, acerca de los estudiantes matriculados y graduados en el período comprendido desde el segundo semestre de 2005 y el segundo semestre de 2010, en donde se encontró que con base en las estadísticas estudiadas existe una deserción por parte de los estudiantes de la especialización; por tal razón decidimos tomar como referencia este proyecto que nos sirve también de punto de partida para nuestro objeto de estudio y poder indagar sobre otros factores de riesgo a partir del período comprendido del primer y segundo semestre de 2011 y primer y segundo semestre de 2012, que nos permitan visualizar y proponer la matriz de riesgos a partir de la EGSE con el fin de tener un sensibilizador importante para validar la propuesta y hacer observaciones objetivas a estos comportamientos de riesgo, que se consideren afecten la viabilidad en el tiempo de la universidad y la especialización en particular, en tanto que pueden llegar a influir en la calidad de la educación.

## **CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN**

Este estudio tiene como fin identificar los factores de Riesgos tanto internos como externos dentro de la EGSE a partir de sus procesos y procedimientos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad y proponer una Matriz de Riesgos, con el fin de adoptar medidas preventivas o de mejoramiento que sirva de base para que el equipo que conforma la Especialización puedan iniciar un Plan de Mejoramiento y Plan de Acción a partir de allí y que les permita a las directivas de la UPN tener la voluntad política de iniciar un proceso de gestión integral que posibilite la permanencia de la EGSE en el tiempo y que sirva como insumo al proceso de Docencia en el cumplimiento de su objetivo; por tal razón es importante destacar la importancia que tiene la EGSE dentro de dicho proceso y con base en sus propósitos de formar profesionales con una visión integral y humanista, es prioritario tomar medidas al respecto teniendo en cuenta que existe ya una evidencia de deserción con base en el estudio realizado sobre dicho factor en la Especialización entre 2005 y 2010 y poder analizar toda la problemática que se ha venido presentando y evitar que se siga dando la deserción como factor de riesgo, entre otros.

Teniendo en cuenta que la Universidad Pedagógica Nacional, está comprometida con el desarrollo de programas de alto nivel tanto en pregrado como en posgrado a nivel nacional y que responde a las necesidades de los usuarios tanto en la gestión académica (misional) como en los procesos de apoyo (administrativos) y por otra parte resaltar la importancia y la responsabilidad que desde el programa EGSE ha venido trabajando en la construcción del tejido social en la que sus egresados tendrán las competencias de un líder social que gestione instituciones educativas acordes

con los desarrollos y tendencias del contexto educativo a nivel nacional y mundial. Por esta razón y en vista del compromiso institucional, es indispensable y se hace necesario seguir fortaleciendo dicha labor y es por esto que la UPN y la Especialización cada día deben propender por un mejor futuro; en este sentido es preciso desde nuestro estudio, encontrar algunos factores de riesgo internos, evidenciado en sus procedimientos, en cada uno de sus funcionarios, usuarios y en factores externos que en un momento dado puedan obstaculizar el incumplimiento de sus objetivos generales y por consiguiente los de la Especialización.

De esta manera, con la indagación sobre posibles factores de riesgo y deserción en la ESGE, el presente estudio aportará una base importante en la construcción de una matriz de riesgos y en la misma medida realizar algunas recomendaciones y aportes con base en los resultados arrojados en las encuestas, entrevistas, observación y documentos encontrados que nos permitirán realizar el estudio.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La UPN cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y la realización de auditorías internas y externas, las cuales evalúan el desarrollo de los procesos y procedimientos de la institución, al final se emiten informes cuyos resultados reflejan unas recomendaciones, fortalezas, hallazgos y conclusiones, se elabora una matriz de riesgo, que es la pauta para la implementación de un plan de mejoramiento y plan de acción; sin embargo en la actualidad la Especialización no cuenta con una matriz de riesgo que evidencie las falencias que se han venido detectando y que en un momento dado pueden afectar el desarrollo y normal funcionamiento de la EGSE y su permanencia en el tiempo.

No obstante, existe una aproximación de Matriz de Riesgos en el proceso de Docencia, pero lo que se quiere con el estudio es indagar sobre otras situaciones y factores de riesgos al interior de la Especialización y desde allí proponer una matriz específica para el programa y que le aporte al cumplimiento del objetivo al mismo proceso de Docencia. Si bien es cierto, que se vienen realizando auditorías internas de calidad y confrontando en la página web de la UPN, se evidencia que los informes de estos se encuentran publicados a partir del año 2008 hasta 2012, pero se observa que sólo en el 2010 dentro de la auditoria realizada para el proceso de Docencia, sólo se auditó una parte para el Departamento de Posgrados, lo que quiere decir que no se ha hecho un estudio o auditoria más detallada al interior de cada programa de posgrado y menos para la EGSE y quizás de esta manera no se ha podido indagar sobre algunas situaciones o factores de riesgos que se puedan gestionar a través del uso de acciones preventivas y correctivas que permitan la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión y generar en la misma medida un Mapa de Riesgos que dé las pautas para elaborar los planes de acción y de mejoramiento que permitan ejercer un mayor control de evaluación y hacer seguimiento sobre cada uno de los factores que contribuya a la mejora continua y a la toma de decisiones en la especialización.

Así mismo, se ha evidenciado que con base en el estudio realizado en el año 2012, por las especialistas Luz Yaneth Medina y Olga Patricia Sáenz, de la UPN, sobre: *“Factores que han obstaculizado la titulación en el tiempo reglamentario de los estudiantes de la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, durante los períodos comprendidos entre el 2005-II al 2010-IP”*, encontraron que, según el historial de estudiantes matriculados en la Especialización que ascendieron a 186 estudiantes, sólo 84 de ellos, es decir, el 45% obtuvieron el título y no todos lo alcanzaron en el tiempo establecido, lo que incide de alguna manera en la credibilidad de la calidad de los posgrados.

A partir de este hecho, empezaron a percibir el fenómeno de la deserción, el cual argumentan que esto afecta el desarrollo económico debido a que no se alcanza el máximo nivel de aprovechamiento del individuo hacia su nivel de producción, en la misma medida se está perdiendo la inversión que hace el Estado en la Educación Pública, por otra parte, el no llevar a feliz término un proyecto, implica de cierta manera una frustración que se va a convertir en una limitante para enfrentarse a nuevos retos y proyectos de la vida, afectando su vida familiar y la del contexto en la cual se desenvuelve, su ambiente laboral y su proyección social, si se tiene en cuenta que el conocimiento cobra importancia como determinante del desarrollo del individuo y como factor generador de ingreso que mejora su calidad de vida.

De igual forma, afectará la calidad académica de los programas y de la misma Universidad, porque es posible que ante esta situación de deserción se creen dudas y se formulen interrogantes sobre la seriedad y la credibilidad de la UPN, ya que se puede entender que su propuesta no es seria, que pueden existir falencias en el desarrollo de sus procesos o que no se está dando una respuesta satisfactoria al cumplimiento de sus objetivos.<sup>4</sup>

A partir de aquí, empiezan a indagar sobre posibles factores que originan la deserción, a través de encuestas de percepción de los estudiantes no graduados y graduados, docentes y administrativos; el resultado del estudio, fue atribuido a incidencias personales, económicas, sociales y académicas, entre estos factores se encontraron los siguientes:

---

<sup>4</sup> Tomado del proyecto “factores que han obstaculizado la titulación en el tiempo reglamentario de los estudiantes de la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la UPN durante los períodos comprendidos entre el 2005-II al 2010-II-Luz Yaneth Medina y Olga Patricia Saénz-2012.

- No se ha recibido información amable y oportuna, haciéndose dispendioso el trámite de algunas actividades.
- Falta claridad y profundidad en la asesoría frente al proyecto de grado, el cual es uno de los factores más significativos debido a que la línea de investigación no es clara desde el comienzo.
- Falta de infraestructura: Los salones son bastante incómodos, poca luz y ventilación, se propicia un ambiente de ruido y de suciedad en las aulas.
- Falta de tecnología: Los pocos equipos que existen son inadecuados y requieren de mucha tramitología para poder acceder a ellos.
- En cuanto a los recursos académicos: Falta mucha bibliografía acorde con la especialización, entre otros.

Teniendo en cuenta los estudios realizados y para que la Universidad siga manteniendo su nombre y el programa dé los frutos esperados, es necesario encontrar, analizar, sobre posibles factores que en un momento dado puedan entorpecer su normal desarrollo

Por lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles son los principales factores de riesgo que pueden llegar a influir en un momento dado, en la viabilidad y sostenibilidad de la Especialización Gerencia Social de la Educación?

Con el fin de responder a la anterior pregunta, se formulan los siguientes objetivos:

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE, lo que permitirá elaborar una matriz de Riesgo que visualice los eventos que pueden entorpecer el normal desarrollo, administrativo y académico en desarrollo de la especialización y que puedan incidir en algún momento su permanencia en el tiempo.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar y conocer sobre las percepciones que actualmente tienen los estudiantes: activos, no activos y egresados, los funcionarios, los docentes y directivos de la Especialización en Gerencia Social de la Educación, sobre algunos factores de riesgos que puedan afectar la Especialización.
- Analizar la información recolectada producto de encuestas, entrevistas y observación directa e informes de gestión, sobre los factores de riesgo encontrados en la Especialización Gerencia Social de la Educación.
- Elaborar la matriz de riesgos con base en los lineamientos y metodología para el análisis y valoración de estos, establecidos por la Guía de Implementación del MECI1000:2005, emanada por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000:2009.



### 3. ANTECEDENTES

La Universidad Pedagógica Nacional - UPN - en respuesta a los cambios producto de la reforma del Estado y las transformaciones que éstas provocan en la educación, asume el tema de la administración pública, el empezar a hacerlo significaría abrir espacios de inserción en el Sistema Educativo Colombiano, a través de aportes que además de administrativos, responden a características de desarrollo educativo y pedagógico.<sup>5</sup> La universidad consciente de la necesidad de una gestión educativa social que reconozca los fines de la educación y el desarrollo humano y en contradicción con los fundamentos empresariales de la política educativa, crea un espacio de formación crítico de gerencia social.

El programa vincula la formación, investigación y la proyección social en una interrelación dinámica y formativa que permite un mayor desarrollo del sector educativo, en aquellos espacios donde sus egresados siempre están presentes.

Dado lo anterior y en vista que en las instituciones educativas existen algunos factores de riesgo que puedan entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos, en la misma medida estos riesgos inmersos en la educación pueden llegar a producir la deserción estudiantil, que según estudios se ha determinado que se debe a factores personales, económicos, sociales y académicos, por lo que se concluye que el fenómeno de la deserción

---

<sup>5</sup> Tomado del Documento de Autoevaluación y Acreditación –EGSE-2009

universitaria impide el crecimiento armónico de la institución, de sus planes y programas y en consecuencia delimita el logro de los objetivos.<sup>6</sup>

Por otra parte, las instituciones deben formular mapas de riesgos que permitan fomentar el principio de responsabilidad y control, direccionando la cultura organizacional al constante proceso de identificación, análisis, valoración y manejo de los riesgos, estableciendo la metodología de apoyo para que los líderes de los procesos formulen dicha herramienta con base en sus necesidades.<sup>7</sup>

Dentro del Mapa de Procesos, el Sistema Integrado de Gestión y Control de la Universidad Pedagógica Nacional (SIGUPN), pretende dar respuesta a los retos actuales en materia de calidad en la educación superior, integrando los factores del modelo de acreditación dispuestos por el Consejo Nacional de Acreditación CNA, los requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTGGP1000:2009 y los componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005,<sup>8</sup> se evidencia el trabajo arduo que viene desarrollando la UPN en el proceso estratégico “Gestión de Calidad”, y que ha servido como referencia para llevar a cabo los procesos y procedimientos acordes con el conjunto de requisitos del ciclo PHVA, apoyados desde la Oficina de Desarrollo y Planeación y la Oficina de Control Interno, permitiendo estandarizar los procesos, mejorar la gestión institucional y por ende la satisfacción de los usuarios en la prestación de servicios. De la misma forma se ha preocupado por capacitar y preparar a sus funcionarios como Auditores Internos de Calidad con criterios de responsabilidad, idoneidad, pertenencia, integrales, coherentes, eficaces y eficientes.

---

<sup>6</sup> Vélez Vélez, Guillermo-Profesor Universidad de Antioquia. (No.6 Enero- Marzo de 1974). Deserción estudiantil Universitaria. *Revista Mundo Universitario*, 11-32.

<sup>7</sup> Decreto 1599 del 20 Mayo de 2005 “Modelo Estándar de Control Interno” – MECI 1000:2005-tomado de la Guía Formulación de Mapas de Riesgos –GUI002 GDC-Gestión de Calidad-Oficina de Desarrollo y Planeación-UPN

<sup>8</sup> <http://www.pedagogica.edu.co/vercontenido.php?id=660>, consultado el 15 de Marzo de 2013

Con respecto a la estructura y componentes del Plan de Desarrollo Institucional, la UPN, se proyecta como una organización sistémica en estado permanente de construcción social, permeada por Ejes Temáticos transversales, respecto de los cuales es importante tener en cuenta su incidencia en políticas públicas en educación; es por eso que ha concebido los planes de acción como herramientas operativas de gestión, donde articula actividades y recursos que han permitido el cumplimiento de sus objetivos y metas específicos de las diferentes instancias académicas y administrativas, ha contribuido en el fortalecimiento de escenarios democráticos, es por ello que a través de los Consejos tanto de Departamento como de Facultad, Académico y Superior, se han convertido en los espacios legítimos y por excelencia para la realización de procesos de toma de decisiones que posibilitan una activa participación pero también exigen de una alta responsabilidad, otro de sus propósitos ha sido la adecuación del proyecto pedagógico de la universidad a un nuevo campus universitario, a través del proyecto de Valmaría.

En cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad, anualmente realiza sus auditorias internas, lo que le ha permitido anticiparse a la mejora continua en sus procesos y procedimientos, reflejado en la prestación de un buen servicio tanto de clientes internos como externos, esto le ha servido a la Alta Dirección a alcanzar sus metas y objetivos al proporcionarle en forma oportuna, información, análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones y por ende ha contribuido en la toma de decisiones.

En los últimos años se ha visto un amplio desarrollo en la formulación de mapas de riesgos en cada uno de los procesos de la UPN, lo cual empieza a ver a la institución como empresa, en el sentido que maneja temas y conceptos como gestión, direccionamiento estratégico, desarrollo organizacional, liderazgo, talento humano, entre otros, sin embargo, estos se han formulado a nivel de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo misional, de apoyo administrativo, pero es

importante que para nuestro objeto de estudio y desde cada dependencia se formule su propio mapa de riesgos y que sirva como insumo en búsqueda de un Plan de Mejoramiento, Plan de Acción y toma de decisiones dentro de la ESGE y de paso contribuya en la búsqueda del objetivo del proceso de Docencia que es “formar docentes, profesionales de la educación y actores educativos a través de los programas de pregrado y posgrado para suplir las necesidades de formación de docentes en el país” y también contribuya en el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales.

Con base en el boletín estadístico 2010 – 2011, se pudo establecer que la Universidad ha venido trabajando junto con la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, en la acreditación de programas de alta calidad en los programas de pregrado: para 2010 nueve (9) de los programas de pregrado contaban con acreditación de alta calidad y en 2011, los programas acreditados fueron doce (12), todos los programas de pregrado ofrecidos por extensión cuenta con registro calificado, es decir, los que están ubicados en la sede de Santiago de Cali, Valle de Tenza, la Chorrera, Guapi y Puerto Asís. En cuanto a posgrados la UPN ha ofertado diferentes programas, sin embargo, es más marcada la diferencia entre la tasa de absorción aparente y la efectiva, lo cual muestra que varios de los admitidos no formalizan su matrícula. En cuanto a la proyección social ha venido estableciendo alianzas estratégicas, convenios y contratos interadministrativos para garantizar recursos propios y no depender solamente de las transferencias del MEN, no obstante los resultados no alcanzan la meta establecida que es la búsqueda de recursos propios para poder invertir y mejorar los programas académicos.

Por otro lado, en el Sistema de Gestión de Calidad y a través de la página Web de la UPN, encontramos los Informes de Auditoría realizados al proceso de Docencia a partir del año 2008 hasta el 2012, por lo cual es importante resaltar algunos aspectos por mejorar y hallazgos de

Auditoría con base en dichos informes y que nos permitirán también tomar como referencia para construir la matriz de riesgos para la EGSE. Entre ellos están:

- Aplicar indicadores definidos en el Mapa de Riesgos del proceso.
- Gestionar un ambiente de trabajo más favorable para lograr la conformidad del proceso, especialmente por las circunstancias relacionadas con acciones de bloqueo, cierre y desalojos intempestivos por motivos de orden interno de la entidad.
- No conformidad: No existe evidencia de la comunicación de nivel de autoridad y responsabilidad en el proceso.
- En cuanto a las acciones de mejora, no se evidencian registro de las acciones de mejora tomadas para el fortalecimiento del proceso.
- Se recomienda convocar a Decanos, Directores de Departamentos y Coordinadores de Programas Académicos, a las reuniones de análisis de indicadores, análisis de la medición de satisfacción del usuario y de revisión de los controles propios del proceso, así como el levantamiento de la respectiva acta.
- Establecer a nivel estructural la responsabilidad y autoridad para realizar la evaluación y actualización de programas académicos, mediante comités curriculares normales y construyendo el registro pertinente.
- Involucrar a los Directos Académicos y Funcionarios de Departamentos y Programas Académicos, en las actividades de sensibilización, capacitación, interiorización y análisis de información propia del proceso.
- No se observa la realización de reuniones de equipo para evaluar los controles dentro del proceso.

- Algunos funcionarios no acceden a los documentos de consulta interna a través de la ruta establecida en el Manual de Calidad, la consulta es realizada en documentos físicos, generando duplicidad, falta de control y desactualización documental.
- Se evidenció desconocimiento del mapa de riesgos del Proceso y sus componentes de indicadores y Plan de Mejoramiento.
- En algunos programas y departamentos, no se observa la gestión realizada para la determinación y mantenimiento de la infraestructura del hardware y software necesarias para la satisfacción del producto/servicio ofrecido al usuario.
- Las quejas y reclamos de usuarios no son tenidas en cuenta como fuente de datos para la determinación de Servicio No Conforme.

Por otro lado, con base en el informe de **Auditoría de Icontec**, realizada el 29 de Agosto de 2012, se encontraron aspectos en lo que tiene que ver con la gestión de recursos, la planeación y el control financiero, la gestión de infraestructura tecnológica, que de una u otra forma la UPN se ha visto en apuros debido a que aún se requiere de manera estratégica dar soluciones en la parte logística, tecnológica, infraestructura y demás, y que por la misma falta de una planeación financiera no ha sido posible lograr conseguir los recursos requeridos para tal fin, que por el nuevo enfoque de control y de mejora continua en cumplimiento de su objetivo misional, debe trabajar arduamente la UPN, para que responda a la satisfacción y prestación de un buen servicio de los clientes tanto internos como externos, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos. Es importante la administración eficiente de los recursos en procura de satisfacer dichas necesidades. En la misma medida, la firma Icontec enfatiza que la planeación y el control financiero, son importantes ya que mediante el uso adecuado y permanente de las herramientas de control financiero, la UPN, mantiene su información actualizada permitiéndole en esa misma medida tomar

las decisiones respecto al uso de los recursos y la entrega de informes a las partes interesadas. Sin embargo, con base en la Planificación del presupuesto para el año 2013, se han realizado cambios importantes de mejora que permiten una nueva dinámica de construcción participativa en la UPN, donde se tuvieron en cuenta análisis previos del contexto universitario, valoración de variables macroeconómicas, valoración del entorno institucional dentro del marco gubernamental y social, que permiten lograr un resultado proyectado acorde con la visión estratégica de la UPN para la consecución de nuevos recursos que apalanquen la estrategia y se logren también mayores eficiencias en el gasto.

Dentro del mismo informe de Auditoría, se resalta la gestión que ha venido realizando la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, en lo referente al cumplimiento de funciones de asesoría en cada uno de los programas en lo que tiene que ver con la elaboración de ejercicios de autoevaluación y elaboración de informes de Registro calificado y de Acreditación, así como el seguimiento y control a sus vencimientos realizando la gestión oportunamente ante el Ministerio de Educación.

En lo que tiene que ver con la gestión adelantada por parte de Admisiones y Registros, se resalta la implementación de mecanismos de acompañamiento en línea (chat y correo electrónico), durante el proceso de registro e inscripción porque asegura el cumplimiento de los requisitos establecidos en el procedimiento y permite dar respuestas a inquietudes en tiempo real a los aspirantes, no obstante, en ciertos momentos se han generado dificultades que aún falta por ajustar.

Se destaca dentro de las oportunidades de mejora considerar la fusión de procesos de Gestión de Calidad y Evaluación y Control, de la misma forma, considerar el enfoque estratégico de gestión de la UPN el cual se debe consolidar y documentar en la construcción del Plan de Desarrollo, atendiendo a los lineamientos que propone la nueva visión de la institución; por esta razón se ha

considerado la implementación de la metodología del Balance Scorecard, que contribuya a mejorar el rumbo a seguir en el corto, mediano y largo plazo, para así crecer y generar utilidades y permanecer en el mercado. La implementación del sistema Administrativo y Financiero SIAFI, para que se sigan adelantando las acciones necesarias que aseguren que en el tiempo más corto se tenga un correcto manejo y disponibilidad de la información que permita con oportunidad tomar las decisiones que requiere la gestión y el cumplimiento de los objetivos planificados.

Otro aspecto que resalta el Informe de Auditoría de Icontec, se refiere a la gestión del riesgo, destacando la importancia que es para la gestión de la UPN, contar con un sistema eficaz que permita enfocarse hacia la prevención más que a la corrección. Por lo tanto, recomiendan realizar una actualización a los mapas de riesgos y considerar los aspectos relevantes que puedan afectar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión. Un sistema de riesgos no es estático, por tal razón es conveniente comprometer a los líderes para que en la medida que se puedan observar nuevos riesgos exista la posibilidad de ir reportándolos y gestionarlos a través del uso de acciones preventivas. De aquí la importancia de los Planes de Acción el cual ayudan a la mitigación de los riesgos y que impacten al sistema de gestión de calidad en la medida que se definen nuevos controles o se fortalecen otros que deben ser registrados y que no se deben dejar aislados sino que se tienen que considerar dentro de todo el sistema, es decir, no se deben manejar por aparte.

El concepto del riesgo debe ser parte de la gestión de cada líder del proceso y no solamente de la Oficina de Control Interno o de la Oficina de Desarrollo y Planeación, por eso se considera que el riesgo hace parte del Autocontrol y cada líder debe conocer, gestionar y controlar sus propios riesgos. De ahí la importancia de empezar a trabajar en mapas de riesgos, especialmente en la EGSE, objeto de nuestro estudio, que permita la Mejora Continua.



Actualmente, el mapa de riesgos del proceso de Docencia está actualizado a Noviembre 16 de 2012 y tienen las fechas de implementación para las políticas de administración del riesgo hasta Diciembre de 2013; sin embargo, desde nuestro estudio y con base en los factores de riesgos encontrados se elaborará una matriz de riesgos específica para la EGSE.

Se evidencia la recurrencia de No Conformidades en los mismos numerales con respecto a la auditoría realizada en 2011 y 2010, es el caso de las Quejas y Reclamos, que aunque se han reducido levemente, sin embargo la mejora no es significativa, se deben tomar acciones de atención oportuna a los requerimientos.

Las quejas por parte de los clientes y otras partes interesadas se debe a: Dificultades en los procesos de admisión, problemas de infraestructura, seguridad de la institución, pagos pendientes en procesos de extensión por la falta de recursos.

Los aspectos con la calificación más baja fueron la dificultad para realizar algunos procedimientos en el proceso de Gestión de Admisiones y Registro, fallas en el aplicativo para inscripción de asignaturas, desconocimiento del proceso para el uso de los servicios de la biblioteca.

Por parte del Icontec, registró una No Conformidad Mayor: La organización no establece controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad. Las evidencias encontradas en “el Mapa de Riesgos del proceso de Docencia porque no considera los riesgos asociados a procedimientos claves de gestión, como la creación de programas, monitorías académicas, salidas de campo, actualización de planes de estudio”. Lo anterior, debido a que no se ha definido la articulación entre la actualización de los procedimientos y el mapa de riesgos, por otra parte, los mapas de riesgos contemplan en principio

la atención del riesgo, pero no se evidencia un plan de contingencia que pueda evitar su materialización.

A continuación, se muestra los aspectos más relevantes, del resultado de los planes de Desarrollo de la Universidad, desde el año 2003 al 2013: <sup>9</sup>

**TABLA N° 1: Evaluación Planes de Desarrollo UPN**

PLAN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
2003-2008	Ampliación de cobertura	La universidad no contaba con la suficiente infraestructura para ubicar todos los estudiantes, en la misma medida el aumento en la contratación de docentes requería de suficientes recursos para abordar el tema
	Creación de nuevos programas en pregrado y posgrado	
	Obtención de registro calificado para la obtención de nuevos programas	Acreditación de calidad y acreditación institucional
	Avance en estudios preliminares para la construcción del predio Valmaría	
	Se gestionó ante el Congreso la promulgación de una Ley de Estampilla para la UPN	Limitante en la consecución y gestión de recursos para el proyecto
	Una propuesta de Universidad en permanente construcción: responde a cinco (5) ejes temáticos: Identidad Pedagógica, fortalecimiento Académico, Consolidación del Carácter Nacional e Internacional, Vida Universitaria y Desarrollo Institucional	

<sup>9</sup> Tomado del Informe “Evaluación Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, Oficina de Desarrollo y Planeación, 2013

2004-2008	Se implementó en la elaboración de Informes de Gestión Institucional anualmente por cada instancia, el informe de evaluación técnica del PDI consolidado por la Oficina de Desarrollo y Planeación.	La situación financiera se vio debilitada a causa del crecimiento institucional, en los distintos ámbitos misionales
	Se enriqueció el proceso de evaluación prospectiva con la participación de docentes, estudiantes, egresados administrativos y directivos, se avanzó en la elaboración de los Informes de Autoevaluación para la acreditación y los documentos producidos en el proceso "La UPN se reflexiona y se proyecta"	El efecto de las normas laborales que incurrieron en gastos adicionales, como es el caso del aumento de puntos para los docentes de carrera (Decreto 1444-92 y Decreto 1279-2002
		El incremento de la seguridad social y prestaciones sociales para el personal docente, administrativo y supernumerarios
En contraste con los avances resultado de los planes, la des financiación de la Universidad ha continuado agudizándose y reflejándose en distintos indicadores de bienestar institucional, el bajo nivel de recursos del presupuesto institucional destinados a inversión, el deterioro de la planta física, la vinculación de personal a través de órdenes de servicio y contratos temporales, entre otros.		

De otro lado, con los **resultados y evaluación a la formulación del PDI 2009-2013**, se presenta un nivel medio o regular de formulación, para lograr su mejoramiento se requiere como primera medida de la elaboración o consolidación de un diagnóstico integral que permita conocer, analizar, interpretar y proponer sobre la situación de la educación superior y de la UPN, dentro del contexto social, económico, cultural y político, en el ámbito mundial, nacional, regional y local. En segunda medida se requiere mejorar aspectos como el grado de evaluabilidad y la articulación entre la parte estratégica con el Plan de Inversiones; así mismo se debe revisar los compromisos asumidos en el componente de cobertura, en especial la tasa de retención y graduación, a fin de lograr un mayor

grado de articulación con las políticas nacionales y regionales en materia de educación y en especial la formación de docentes. El punto más crítico encontrado en la formulación del PDI, se estableció en la carencia de un Plan Financiero o de Inversiones que respaldara la ejecución del componente estratégico y programático.<sup>10</sup>

La evaluación del Plan de Desarrollo Institucional, si bien se ha difundido en algún grado entre los estamentos administrativos, no ha sido asumida plenamente por la Universidad, en especial por la academia, que en muchos de los casos no la consideran algo propio y valioso.

Estos procesos de planeación y evaluación han sido frecuentemente más formales que efectivas y más tecnocráticas que participativos. En la mayoría de los eventos la participación se restringe a las autoridades administrativas sin llegar a los núcleos académicos, y los acuerdos y decisiones frente al futuro de la Universidad han quedado como un formalismo.

De otra parte, la evaluación formal técnica ha adolecido de información oportuna, confiable y útil para la planeación y la toma de decisiones, haciendo falta avanzar hacia la integración de la planeación, la evaluación, la programación y la presupuestación.

Con respecto al análisis de la coherencia, es decir, Estrategia Vs Plan plurianual de inversiones del Plan de Desarrollo Institucional, permitió evidenciar que no se cuenta realmente con este componente, ya que solo se estimó de manera global los ingresos y gastos ordinarios de la Universidad, sin desagregar recursos por cada programa o proyecto del PDI.

---

<sup>10</sup> Tomado del Informe “Evaluación Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, Oficina de Desarrollo y Planeación, 2013

De igual forma, el plan de desarrollo adolece de un plan financiero de mediano plazo o “marco fiscal”. La no asignación de recursos para el desarrollo de los programas ha causado incertidumbre a la hora de programar su ejecución. En conclusión, el Plan de Desarrollo Institucional no cuenta con un Plan de Inversiones que garantice su ejecución.

En cuanto al desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física, se puede decir que los menores avances están dados en la actualización y o renovación de los laboratorios y salas especializadas y el bajo nivel de avance en las obras físicas de las Facultades de Educación Física y Bellas Artes, sede Valmaría. Sin embargo, frente a este último indicador, se debe precisar que su resultado está directamente relacionado con los recursos para la construcción de Valmaría, los cuales ya están aprobados a partir de los dispuesto en la Ley 1489 de 2011, pero que aún no a iniciado su recaudo, debido a que dependen de la reglamentación que debe realizar el cabildo de Bogotá.

El resultado arrojado a nivel general de la evaluación al PDI, es del 51,52%, en cuanto avance y cumplimiento y de un 85,8% de nivel de eficacia. Es importante conocer los factores y las causas que no han permitido el logro de los objetivos y las metas del PDI, ya que nos van a permitir tener una claridad y análisis de los posibles riesgos que se vienen presentando en la Universidad y que en la misma medida repercuten en el logro de los objetivos de la Especialización.

Así mismo, es primordial conocer algunos aspectos relevantes que se han venido dando a lo largo del proceso mismo de la Especialización en Gerencia Social de la Educación:

**AVANCES EGSE**

Creada en 1994: Apoyar procesos de gestión pública y en particular Instituciones Educativas y empezó a funcionar en 1995, es decir, son 18 años de trayectoria.	Tiene como marco conceptual y teórico institucional, el PEI, ha tenido 3 coordinaciones y aproximadamente 12 cohortes.
---	--

Pilares fundamentales: Gestión, Pedagogía y Política Educativa	Se reconocen otros ámbitos educativos, organizaciones no gubernamentales y Entidades del Estado que desarrollan programas educativos
Responde a necesidades educativas, regionales, nacionales y mundiales	Constituida sólidamente, sobre la base de los fundamentos políticos, democráticos y sociales de la UPN
Su misión, es la formación de sujetos competentes	Orientada hacia una comprensión crítica de la realidad social, permeada por la cultura, política y economía
La comunidad académica realiza y proyecta actividades de asesoría a organismos privados y oficiales, en temas relacionados con la gestión, planeación y Evaluación Institucional.	Los docentes de la EGSE han participado activamente en: Mesas de trabajo, sector educativo SENA 2005, Diplomado Liderazgo Pedagógico Directivos Docentes 2004, Foro Gestión Educativa MEN 2007, Foro Evaluación de los Aprendizajes 2008, Diplomado en Gestión Directiva de la Educación 2009, Eventos Regionales, nacionales e internacionales entre 2002-2009
Relaciones sólidas con el MEN y la SED en la realización de proyectos de formación permanente de docentes PFPD	Las <b>tutorías</b> se proyectan con el objeto de desarrollar en los estudiantes capacidades investigativas
La estructura curricular se fundamenta en directrices de carácter internacional que impulsan un nuevo modelo de desarrollo humano integral.	Se <b>destacan 3 momentos importantes en la Especialización que responden a un contexto histórico, político cultural y social:</b>
<b>1995:</b> Se reconocen parámetros de la Ley 115/94, donde se mira la pertinencia de los proyectos sociales con la articulación del PEI. <b>1999:</b> Se acoge a las nuevas directrices de orden legal Decreto 272/98 y a las exigencias de los procesos de acreditación, se adelantan ajustes pertinentes a la estructura curricular, acordes con los perfiles de un profesional en educación. <b>Actualmente:</b> el programa se renueva con el fin de responder a políticas institucionales.	Los principios de la EGSE son coherentes con los de la UPN: formar gerentes sociales de la educación éticos, transparentes, competentes para la investigación educativa y disciplinaria, tanto en actividades académicas como administrativas y financiera, capaces de innovar y proponer los cambios que el país requiere.
Plantea el desarrollo de competencias: Aprender a conocer, Aprender a hacer, Aprender a vivir y Aprender a Ser	<b>Maneja los siguientes componentes:</b> Actividad presencia, asesoría y acompañamiento, aprendizaje autónomo e independiente.
<b>Productos investigativos:</b> Trabajo de grado de los estudiantes que han obtenido reconocimiento institucional, artículos	El programa se nutre de las estrategias y políticas planteadas por la UPN para su desarrollo investigativo.

publicados en revistas de educación	
<b>Medios Educativos:</b> La biblioteca ha generado un espacio importante para el desarrollo académico y búsqueda de información: colecciones de consulta general, publicaciones como revistas y periódicos, documentos especializados, Resúmenes Analíticos en Educación RAES, microfichas, colección multimedial, entre otros.	<b>Ayudas tecnológicas:</b> se cuenta con televisores, VHS, retroproyectores de acetatos, video-beams, videograbadoras, entre otros, los cuales son administrados por una oficina que atiende los requerimientos de utilización de todos los programas de la Universidad.
La dirección de La Especialización se ejerce a través de una Coordinación que cuenta con el apoyo de una Secretaria. Hasta la fecha el programa ha tenido 3 coordinadores.	La <b>autoevaluación</b> en la Especialización, tiene como marco de referencia las políticas de autoevaluación institucional de la UPN que responden, a su vez, a factores externos como son las nuevas tendencias de la educación superior y los procesos de acreditación ante el Consejo Nacional de Acreditación. La autoevaluación en la Especialización ha sido un proceso permanente y continuo que se mantiene para determinar fortalezas y aspectos a mejorar en el programa, tanto en los procesos de gestión académicos como administrativos con la finalidad de orientar la toma de decisiones.
<b>Seguimiento a Egresados:</b> se trabaja con la coordinación de egresados en el diseño de una propuesta que permita mantener actualizada la información de estudiantes y egresados.	Con base en los ingresos y costos generados por el programa, se estableció la diferencia entre ingresos y gastos, teniendo como premisa básica que los programas de posgrado deben avanzar hacia un mayor equilibrio entre los ingresos
<b>Bienestar Universitario</b> se promueven proyectos de orden institucional y de grupos estudiantiles que apuntan a los campos de la cultura, el deporte, el desarrollo humano y la formación política.	Registro Calificado por 7 años, Enfoque basado en principios y valores.

#### ASPECTOS POR DESARROLLAR:

El programa se nutre de las estrategias y políticas planteadas por la UPN para su desarrollo investigativo, <b>sin embargo, hay que plantear estrategias que fortalezcan el nivel de producción editorial y la</b>	<b>Bienestar Universitario</b> se promueven proyectos de orden institucional y de grupos estudiantiles que apuntan a los campos de la cultura, el deporte, el desarrollo humano y la formación política, que propician encuentros
--	---

<b>participación en publicaciones de carácter internacional, la participación de los estudiantes en los espacios de investigación a nivel de monitorías, la construcción de una publicación dentro del programa que evidencia los desarrollos de los trabajos de grado y los productos de las investigaciones de los docentes.</b>	de intereses y dinamizan procesos de comunicación e intercambio. Así mismo se dinamizan procesos investigativos promovidos por la comunidad académica, relacionados con bienestar y desarrollo humano. <b>Pero en la EGSE, no se ha dado en gran manera.</b>
Las <b>tutorías</b> se proyectan con el objeto de desarrollar en los estudiantes capacidades investigativas, sin embargo, no se han cumplido a cabalidad	Los docentes no hacen parte de la planta global de la UPN, sino que el 100% son Ocasionales.
Falta de definición de algunos procesos.	Falta de publicaciones indexadas, deben ajustarse a criterios y estándares internacionales
Las publicaciones deben tener altos niveles de aprobación por la comunidad científica.	

De otro lado, es importante resaltar que durante la vigencia 2012, la Oficina de Desarrollo y Planeación ha venido trabajando en la construcción de una propuesta inicial para avanzar en la definición del valor por crédito de los programas de posgrado, de acuerdo con lo establecido en el Sistema Integrado de Formación Avanzada SIFA. Para ello ha trabajado sobre la base de la normatividad y algunos antecedentes, como el de realizar **estudio de costos** por cada programa de posgrado. Sin embargo, para nuestro caso vamos a registrar algunas cifras de ingresos y gastos para la EGSE:

**TABLA N°2: Consolidado de Ingresos y Gastos, Programa Especialización Gerencia Social en la Educación años: 2009, 2011, 2012:**

**CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS  
PROGRAMA. ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL DE LA  
EDUCACIÓN  
VIGENCIAS. 2009 - 2011 – 2012**

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>% FINANCIADO POR LA UPN</b>
------------	-----------------	---------------	-------------------	--

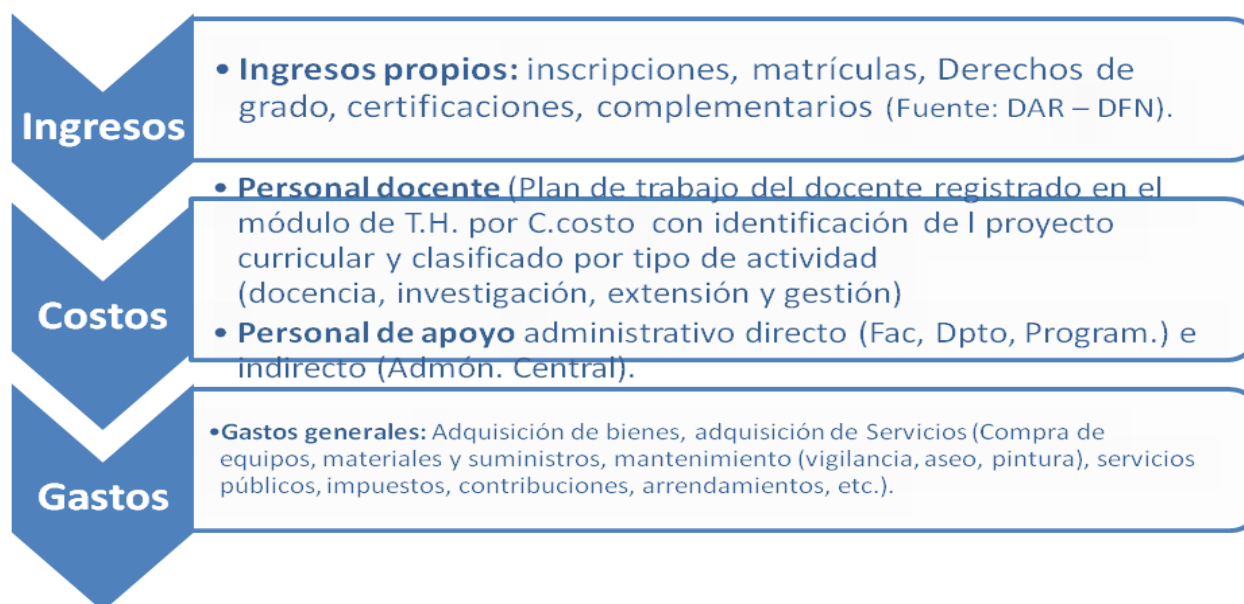


2009	75.626.776,00	173.868.603,00	(98.241.827,00)	56,50%
2011	166.392.600,00	216.852.814,00	(50.460.214,00)	23,27%
2012	158.517.906,00	232.152.999,00	(73.635.093,00)	31,72%

Fuente: División Financiera - Oficina de Desarrollo y Planeación

Las estadísticas se basaron en los ingresos, costos y gastos como se muestra en la siguiente información:

### GRAFICO N° 1: Ingresos, Costos, Gastos EGSE, UPN



Las cifras demuestran que Universidad ha tenido que financiar en parte el programa, debido a que sus ingresos no han sido relevantes, esto debido al bajo número de estudiantes inscritos y matriculados.

A continuación se muestran los datos comparativos sobre los costos de las matriculas frente a otras Universidades:

**TABLA N° 3 Comparativo costo Matriculas UPN con otras IES**

**VALOR MATRÍCULA UPN COMPARADO CON OTRAS IES**

UNIVERSIDAD	PÚBLICA/PRIVADA	PROGRAMA	VALOR MATRICULA POR SEMESTRE – SMLV
Universidad Pedagógica Nacional	Pública	Maestrías y Especializaciones	5
Universidad Nacional	Pública	Maestría Enseñanza de las Ciencias	7,8
		Maestría en matemáticas aplicada	6,7
		Maestría en Química	7
		Maestría en Artes	8,3
		Maestría en Derecho	8,3
		Maestría en Estudios Políticos	8,3
Universidad de Antioquia	Pública	Maestría en Ciencias Humana-Psicología	8
		Maestría en Ciencias Humana-Psicología-Historia	7
Universidad del Valle	Pública	Maestría en Ciencias Humanas-Psicología	7,5
UIS	Pública	Maestría en Ciencias Humanas-Historia	2
		Maestría Otras Areas-Derecho-Ciencias	8
Universidad del Atlántico	Pública	Ciencias Básicas-Biología	9
Universidad de los Andes	Privada	Maestría en Ciencias Humanas	13
Universidad Javeriana	Privada	Maestrías en Ciencias Humanas	12
Universidad del Bosque	Privada	Maestría en Docencia de la Educación Superior	8,3
Universidad de la Sabana	Privada	Maestría en Educación	11
		Maestría en Pedagogía	10

Los comparativos evidencian que la Universidad tiene los costos más bajos en los derechos académicos de posgrado frente a otras universidades públicas y privadas; las públicas con algunas excepciones se ubican alrededor de los 8 SMLV y el promedio de costo semestral en las universidades privadas con sede en Bogotá, oscila entre 10.8 SMLV.

Por lo anterior, la propuesta que se hace desde la Oficina de Desarrollo y Planeación, es continuar con **costos competitivos similares** a los de otras universidades públicas del país, acercando al valor de matrícula semestral de los posgrados de la UPN (MAE y ESP) al promedio de las Universidades públicas del país (8 SMMLV). Ajustar y modernizar las normas internas que regulan el cobro de las matriculas en los posgrados, acordes con la estructura de costos de los programas: Derechos académicos (asociados a los costos de actividades académicas (docencia e investigación), derechos administrativos (asociados a los costos administrativos y derechos de bienestar (asociados al costo de los servicios de bienestar universitario). Por otra parte se propone que el período académico para la Especialización que actualmente son 3 semestres, se reduzca a 2 semestres, ya que comparado con otras universidades que realizan esta misma Especialización o similar, el plan de estudios está programado para 2 semestres.

Con base en el tema sobre estudio de costos para los programas de posgrado y en las aprobaciones para creación de nuevos, el Consejo Superior de la UPN siempre ha enfatizado en que deben ser **auto sostenibles**, por cuanto es un complemento a un servicio que la Universidad está brindando a personas profesionales que tienen una mayor capacidad en términos económicos (Acta No.07 del 23 de Abril de 2010 – Sesión Extraordinaria).

Finalmente, se puede concluir que la UPN y la EGSE, han venido trabajando en pro del cumplimiento de sus objetivos acorde con las necesidades y recursos programados para tal fin, esto se evidencia en el resultado obtenido en cada uno de los informes emitidos, producto de las auditorías internas y externas, informes de gestión, rendición de cuentas; sin embargo, surgen también situaciones (riesgos) que ya se han venido describiendo y que en algún momento dado pueden entorpecer el normal funcionamiento, debido a situaciones internas, externas, del orden económico, político, social, el cual las directivas deben estar al tanto en tomar decisiones que ayuden a mejorar la adecuada gestión de los mismos que permitan favorecer el desarrollo y crecimiento de la institución.

De otro lado, teniendo como base los antecedentes del estudio realizado en 2012 a cerca de los factores que obstaculizaron la graduación de los estudiantes de la EGSE, durante el periodo 2005-II y 2010-II, en donde se encontraron diferentes situaciones de riesgos, nos ofrece las pautas para cumplir uno de los objetivos propuestos en nuestro estudio que es elaborar la matriz de riesgos para la Especialización.

De igual forma, la información aquí presentada contribuye con el estudio a realizar, ya que se evidencian situaciones que contribuyen y que aportan ideas sobre estrategias y metodologías para abordar el estudio; también nos ayudan a entender y analizar algunos riesgos que nos permitirán en un momento dado alcanzar el objetivo general propuesto en nuestra investigación.

#### 4. MARCO TEÓRICO

El estudio a desarrollar tiene como eje central indagar sobre algunos factores de riesgo que afecten la permanencia y sostenibilidad de la UPN, particularmente en la Especialización en Gerencia Social de la Educación; por ello se hace necesario precisar en el Riesgo como factor importante y tener como referente algunas categorías como son la Deserción, Gestión Educativa, Administración, Calidad, Calidad Educativa, Riesgo, entre otras.

Es importante precisar sobre las “**características generales**”<sup>11</sup> de la Especialización con el fin de contextualizar el ambiente en el cual se desarrolla nuestro estudio: Actualmente otorga el título de Especialista en Gerencia Social de la Educación luego de obtener 32 créditos académicos, en un período de tres (3) semestres, su metodología es presencial y se lleva a cabo en la Universidad Pedagógica Nacional en la ciudad de Bogotá, con respecto al proceso de admisión de estudiantes se basa en lo establecido en el Estatuto Académico, en donde una vez revisada la documentación solicitada, se convoca a una entrevista para reconocer la motivación y el interés por el programa, la estabilidad personal y la capacidad de comunicación, al igual que las relaciones interpersonales y las expectativas que tiene el aspirante frente al programa.

La Especialización se consolida como una propuesta interdisciplinaria desde la década de los noventa (90), que piensa las políticas y la gestión educativa desde una perspectiva pedagógica y de desarrollo humano, entendida la gestión educativa como un proceso que se orienta hacia el fortalecimiento de las dinámicas educativas, con el fin de responder a necesidades locales, regionales y nacionales. El propósito fundamental es formar profesionales en Gerencia Social de la Educación con una visión integral y humanista, que les permita acompañar y desarrollar los

---

<sup>11</sup> Universidad Pedagógica Nacional-Informe Proceso de Autoevaluación y Renovación del Registro Calificado, Bogotá, Octubre de 2009

procesos académicos mediante proyectos educativos que contribuyan a transformar y generar contextos y cultura institucional.<sup>12</sup>

El plan de estudio y la línea de investigación está conformada por área y temáticas: “Socio Cultural y Educativa”: Formulación, evaluación y gerencia de proyectos relacionados con la educación, “Gerencia y Teoría de la Organización”: Planeación Estratégica, Modernización y Desarrollo Institucional, Gerencia Financiera y Evaluación y Control institucional, “Políticas y Desarrollo”: Socio política de la educación, Descentralización Educativa, políticas de ciencia y cultura y Gerencia Social, “Seminario de Investigación”: Tutoría de trabajo de grado.<sup>13</sup>

A continuación se muestra una síntesis de las distintas interpretaciones de las categorías base de este trabajo: Riesgo, Gestión Educativa, Calidad, Calidad Educativa, Deserción y Administración.

El Riesgo, visto desde diferentes perspectivas, definiciones entre los años 2007 y 2009, que nos dan un referente de precisión y de punto de partida en la conceptualización del objetivo del trabajo:

#### 4.1 RIESGO

<b>Autor</b>	<b>Descripción Autor</b>	<b>Definición</b>
FRANCISCO MAURICIO FERRER La Gestión Política del Riesgo 2007	Doctor, especializado en Gestión de Riesgos UNIVERSIDAD SALVADOREÑA ALBERTO MASFERRER	Es la medida, la determinación limitada del azar según la percepción social; representa un dispositivo de racionalización, de cuantificación, de metrización del azar, de reducción de la indeterminación.
Departamento Administrativo de la Función Pública-	Es el encargado de la modernización y el mejoramiento continuo de	Toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer o impedir el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el

<sup>12</sup> [www.pedagogica.edu.co/Posgrados/Facultad](http://www.pedagogica.edu.co/Posgrados/Facultad) de Educación/Especialización Gerencia Social de la Educación, consultado en Marzo 15 de 2013, 9:30 pm.

<sup>13</sup> [www.pedagogica.edu.co/Posgrados/Facultad](http://www.pedagogica.edu.co/Posgrados/Facultad) de Educación/Especialización Gerencia Social de la Educación, consultado en Marzo 15 de 2013, 9:31 pm.

DAFP 2009	las instituciones públicas y el desarrollo de sus servidores.	logro de sus objetivos.
SEVRI – Sistema Específico de Valoración del Riesgo Costa Rica 2007	Sistema específico de valoración de riesgo institucional de la Procuraduría General de la República de Costa Rica, que permite identificar en forma adecuada el nivel de riesgo institucional y adoptar métodos de uso continuo y sistemático con el propósito de analizar y administrar dicho nivel de riesgo	La posibilidad de que suceda algo que tendría impacto sobre los objetivos establecidos, o sea sobre los propósitos, contratos o compromisos adquiridos por las instituciones y los funcionarios públicos de frente a la ciudadanía.

Se concibe la gestión educativa como componente principal desde el que hacer de los Directivos docentes y como proceso de voluntad política del personal administrativo de la UPN; se toman en cuenta definiciones entre los años 2008 al 2010:

#### 4.2 GESTIÓN EDUCATIVA

<b>Autor</b>	<b>Descripción Autor</b>	<b>Definición</b>
PILAR POZNER 2008	Magister en Educación Consultora en GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR para actividades de formación, asesoría y profesionalización de directivos de escuelas, supervisores, docentes y mandos medios de los sistemas educativos, para toda Latinoamérica	Conjunto de procesos teórico-prácticos, integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

	Buenos Aires, Argentina	
<p>MEN-Ministerio de Educación Nacional</p> <p>2010</p>	<p>Ministerio de Educación Nacional de Colombia  “cuyo propósito es Lograr una EDUCACIÓN DE CALIDAD, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz”<sup>14</sup></p>	<p>Proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, locales y regionales.</p>
<p>SANDER, B. – Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad.</p> <p>2009</p>	<p>Benno Sander,  1936 -São Luiz Gonzaga, Rio Grande do Sul.</p> <p>Doctor (PhD) y Master (MA) en Educación de la Universidad Católica de América en Washington, D.C</p> <p>Es ampliamente reconocido en los círculos académicos nacionales e internacionales por su contribución al estudio de la política y la gestión de la educación en América Latina, con especial referencia a Brasil.</p>	<p>Disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa, articulando la visión de lo educativo-cultural y liderando procesos de comunicación con una visión holística e integral de las áreas de gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad.</p>

<sup>14</sup> <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-89266.html>, consultado en abril 21 de 2013, 8:40 p.m.



Como categoría, la Calidad entendida como proceso administrativo que involucra la excelencia, eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos de la empresa, permite dar las bases conceptuales al marco de viabilidad institucional; se toman definiciones de los años, 1987, 1989 y 1993:

#### 4.3 CALIDAD

Autor	Descripción Autor	Definición
<p>JOSEPH M. JURAN</p> <p>1993</p>	<p>Joseph M. Juran</p> <p>1904-2008</p> <p>Licenciado en Ingeniería Eléctrica</p> <p>Dentro de sus contribuciones esta el Principio de Pareto, Teoría de la Gestión de calidad y la Trilogía de Juran que comprende los tres procesos de gestión: la planificación, Control de calidad y la mejora de la calidad</p>	<p>La calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad).</p>
<p>WILLIAM EDWARDS DEMING</p> <p>1989</p>	<p>William Edwards Deming, 1900-1993</p> <p>Licenciado en Física, Doctor en Física matemática</p> <p>considerado como el máximo experto en gestión de calidad, toma con su estrategia de los 14 pasos (PHVA)</p>	<p>Calidad no quiere decir lujo. La calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela.</p>

PHILIP B. CROSBY  1987	Philip B. Crosby  1926-2001  Contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad, basadas en las en los modelos las seis C: Comprensión, Competencia, Compromiso, Comunicación, Corrección y Continuidad y las tres T: Tiempo - Talento – Tesoro	Calidad significa conformidad con los requerimientos. Si usted pretende hacerlo bien la primera vez, todos deben saber de qué se trata. Surge de la prevención. La “vacunación” es el método para prevenir la enfermedad empresarial. La medición de la calidad es el precio de la no conformidad. Calidad es igual a: La definición - Sistema - Estándar de desempeño - La medición
------------------------------	---	---

Otra de las categorías abordadas es la calidad educativa, siendo esta el pilar fundamental del deber ser de la educación, el objetivo de toda institución educativa, se toman las definiciones desde los años noventas donde se empieza a pensar en una mejor forma de realizar el proceso pedagógico:

#### 4.4 CALIDAD EDUCATIVA

Autor	Descripción Autor	Definición
UNESCO  1992	UNESCO  Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura  El objetivo de la UNESCO es contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad en el mundo promoviendo, a través de la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación, la	Capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes en una sociedad que desea una vida de calidad de vida para todos sus habitantes

	colaboración entre las naciones, a fin de garantizar el respeto universal de la justicia, el imperio de la ley, los derechos humanos y las libertades fundamentales que la Carta de las Naciones Unidas reconoce a todos los pueblos sin distinción de raza, sexo, idioma o religión.	
ESTEBAN Y MONTIEL 1990	Pedagogos, que han basado sus estudios en torno a la calidad y gestión en las Instituciones Educativas sus aportes han sido plasmados en diferentes revistas de pedagogía.	Proceso o principio de actuación que no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos o finales, sino, fundamentalmente, a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen <sup>15</sup>
PEDRO LAFOURCADE 1998	Maestro Argentino dedicado al análisis y estudio de los procesos de evaluación de los aprendizajes , y el planteamiento y conducción de la enseñanza en la educación superior	Una educación de calidad puede significar la que posibilite el dominio de un saber desinteresado que se manifiesta en la adquisición de una cultura científica o literaria, la que desarrolla la máxima capacidad para generar riquezas o convertir a alguien en un recurso humano idóneo para contribuir al aparato productivo; la que promueve el suficiente espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar una realidad social enajenada por el imperio de una estructura de poder que beneficia socialmente a unos pocos <sup>16</sup> .

Se toma la administración como el proceso que a nivel directivo, permita gestionar y llevar a cabo los procesos conformes a la ley y a los objetivos institucionales de cada entidad, se toman definiciones desde los autores más importantes en el tema:

<sup>15</sup> Esteban, C.; Montiel, U. (1990). Calidad en el centro escolar. *Cuadernos de Pedagogía*, N° 186. Pág.75 España.

<sup>16</sup> Lafourcade, D. Pedro. (1998). *Calidad de la Educación*, Buenos Aires: Dirección Nacional de Información, difusión estadística y tecnología educativa del Ministerio de Educación y Justicia.

#### 4.5 ADMINISTRACIÓN

Autor	Descripción Autor	Definición
<p style="text-align: center;"><b>IDALBERTO CHIAVENATO</b></p>	<p>Filosofo y pedagogo brasilero nacido en Sao Paulo en 1936, es reconocido y prestigioso por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos, no solo por su producción y contribución literaria, pero principalmente por su influencia en la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos</p>	<p>La Administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales</p>
<p style="text-align: center;"><b>BERNARDO KLIKSBERG</b></p>	<p>Economista, consultor y profesor, nacido en Argentina reconocido mundialmente como fundador de una nueva disciplina, la Gerencia Social y como pionero de la "Ética para el Desarrollo"</p>	<p>La administración comprende un análisis a nivel científico del comportamiento de las organizaciones; de igual forma comprende también una tecnología o conjunto de conocimientos referidos a procedimientos de operación aplicables a la obtención de mayor eficiencia en las distintas áreas de las organizaciones</p>
<p style="text-align: center;"><b>BROOK ADAMS</b></p>	<p style="text-align: center;">1848- 1927</p> <p>Historiado Americano y Critico del Capitalismo</p>	<p>La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad.</p> <p>La capacidad no se puede lograr solo a través de la práctica sino que demanda un buen conocimiento de los principios sobre los cuales descansa la administración como ciencia que trata justamente de dar las bases filosóficas administrativas y los métodos adecuados científicos para evitar los conflictos sociales</p>

En la actualidad la mayor parte de las investigaciones sobre deserción se basan en dos teorías sociológicas principales que surgen de estudios desde la perspectiva institucional, los cuales asocian los factores que causan la deserción con las características de la institución de educación superior, aquí se incorporan variables relacionadas con los beneficios estudiantiles, la disponibilidad de los recursos, calidad de los docentes y las experiencias en el aula; se toman definiciones del termino de los años 70 y del año 2002:

#### 4.6 DESERCIÓN

<b>Autor</b>	<b>Descripción Autor</b>	<b>Definición</b>
<p>VINCENT TINTO 1975</p>	<p>Ph.D en la educación y en la sociología, teórico en el campo de la educación especialmente en relación con la retención de los estudiantes y las comunidades de aprendizaje .</p>	<p>Reconoce que la deserción como concepto incluye a cualquier persona que se retira de una institución en la cual esta registrado o que hace alusión a aquellos que comenzaron pero nunca recibieron un diploma (ya sea en educación: básica, media, tecnológica o superior).</p> <p>“los estudiantes desertan cuando no pueden integrarse con el entorno de la educación superior, también propone que el ambiente familiar es una de las muchas fuentes que expone a los estudiantes a influencias, expectativas y demandas, las que a su vez afectan su nivel de integración social en la Universidad.”<sup>17</sup></p>
	<p>Educadora de la Universidad Católica de Chile, a realizado</p>	<p>La deserción “consiste en el abandono de un programa de estudios antes de obtener el título o grado correspondiente,</p>

<sup>17</sup> Pineda, Baez Clelia; La voz del estudiante: el éxito de programas de retención universitaria; Universidad de la Sabana, 2010 pág.: 37

<p>ERIKA HIMMEL KÖNIG. 2002</p>	<p>significativos aportes al desarrollo de las ciencias de la educación, principalmente en el área de la evaluación educacional, contribuyendo específicamente a establecer un verdadero Sistema Nacional de Evaluación en Chile</p>	<p>considerando un tiempo lo suficientemente”<sup>18</sup></p> <p>Realiza una completa revisión de los modelos clásicos asociados a la deserción, a partir de los cuales han sido desarrollados los modelos empíricos más modernos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Modelos Psicológicos: Los modelos construidos a partir del enfoque psicológico intentan explicar la deserción a partir de las diferencias que pueden encontrarse entre los rasgos de personalidad de quienes completan sus estudios y de quienes los abandonan.</li> <li>- Modelos Económicos: Este tipo de modelos privilegia la idea de que los alumnos permanecen en la educación superior en la medida en que los beneficios tanto sociales como económicos que perciben por ser estudiantes sean mayores que los costos derivados de ello.</li> <li>- Modelo Sociológico: se centran en elementos que afectan externamente al individuo.</li> <li>- Modelo organizacional: la deserción depende de las características de la institución de educación superior.</li> </ul>
---	--	---

<sup>18</sup> Himmel, E. (2002). Modelos de Análisis de la Deserción Estudiantil en la Educación Superior. Consejo Superior de Educación, Santiago.

## **5. MARCO INSTITUCIONAL**

### **5.1 MANUAL DE CALIDAD – SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (SIGUPN)**

La Universidad Pedagógica Nacional con el firme compromiso de invertir en su mejora continua, en pro del beneficio de la comunidad universitaria y las dinámicas en pro del beneficio de la comunidad universitaria y las dinámicas educativas gestadas en la Institución en general, se ha dado a la tarea de diseñar e implementar un Sistema Integrado de Gestión y Control que contempla como base de la operación los Lineamientos de Acreditación Institucional, el Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno

La importancia de la aplicación del Sistema de Integrado de Gestión y Control debe entenderse como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Así mismo contempla, desde el control, la evaluación a la estrategia, la gestión y a los propios mecanismos de evaluación de la Institución.

La implementación del Sistema Integrado de Gestión y Control se concibe como un proceso de construcción colectiva en el cual la participación de los servidores públicos académicos, administrativos y particulares que ejercen funciones públicas es fundamental para su planeación, desarrollo, control, retroalimentación y ajuste, en caso de ser necesario.

La integración de los sistemas de Calidad y de Control Interno se ha realizado con base en los lineamientos definidos en la guía de armonización MECI-CALIDAD, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

El Objetivo del Manual de Calidad de la UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL es definir y describir el Sistema Integrado de Gestión y Control (SIGUPN); determinar responsabilidades en la ejecución de los procesos y referenciar todas sus actividades, con el ánimo de presentar el SIGUPN a nuestros usuarios, así como los requisitos y controles específicos implementados para lograr su satisfacción.<sup>19</sup>

## 5.2 DEFINICIÓN DE LOS CONTEXTOS INSTITUCIONALES

**Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Es el marco de referencia de la Universidad Pedagógica Nacional frente a la sociedad, en concordancia con su misión institucional de ser educadora de educadores para una sociedad multiétnica y pluri-cultural en un país diverso. En el PEI, la comunidad pedagógica expresa los grandes acuerdos acerca de los grandes propósitos, fines, objetivos y principios que orientan sus acciones en los campo de competencia institucional. Por ello se trata de un ejercicio de reflexión y construcción social en el que se proyecta el pensamiento educativo.

**Plan de Desarrollo Institucional:** Define la orientación de la entidad en el corto mediano y largo plazo, incluye la Misión, es decir, la razón de ser de la institución; la Visión que determina hacia dónde se quiere llevar la institución en el largo plazo; y los objetivos que se definen como el elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la Misión o a los propósitos institucionales.

---

<sup>19</sup> [http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp\\_3730.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp_3730.pdf), consultado el 4 de Marzo de 2013, 2:35 p.m.



**Normograma:** De acuerdo con lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno, este documento relaciona las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación que le son aplicables a la Universidad, para el cumplimiento de su misión.

**Manual de Calidad:** Es el documento que especifica el Sistema Integrado de Gestión y Control de la UPN. En él se detalla el alcance del Sistema, los procedimientos documentados establecidos para el Sistema, o referencia a los mismos, así como la descripción de la interacción entre sus procesos.

**Mapa de Procesos:** Documento en el cual se identifican los procesos de la Universidad y se definen sus interacciones.

**Caracterizaciones de proceso:** Tiene como finalidad describir el proceso, definiendo entre otros, el objetivo, alcance, responsable, los recursos necesarios para su operación y los indicadores necesarios para garantizar su control.

**Mapa de Riesgos:** Documento dentro del cual se establecen los posibles eventos cuya ocurrencia puede llegar a afectar el desarrollo de las actividades de los procesos lo que podría llegar a impedir el logro de los objetivos institucionales, así como, los factores generadores de los mismos, sus acciones de mitigación y el rango en el cual se encuentran clasificados. Esta categorización se encuentra descrita en el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el estado Colombiano MECI1000:2005 Versión 2.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Tomado de la Guía de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno-  
[http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp\\_3730.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp_3730.pdf), consultado el 4 de Marzo de 2013, 3:20 p.m.

**Procedimientos:** Especifican de manera detallada la forma de ejecutar las diferentes actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos de los diferentes procesos identificados en el Sistema. Dichos procedimientos cuentan con una documentación de referencia que apoya de manera directa su ejecución, entre ellos, se cuentan los instructivos, aplicativos, los formatos y las fichas de normatividad aplicable a los procedimientos:

**Instructivos:** Operativamente orientan a los servidores públicos sobre la forma detallada y específica de adelantar una tarea que se encuentra involucrada en un procedimiento.

**Aplicativos:** Determinan las características del Software que apoya la ejecución de los procesos del sistema.

**Formatos:** Permiten la captura de información para el desarrollo de los procesos.

**Guías:** Documento que contiene los criterios y conceptos para el desarrollo de alguna tarea descrita en los procedimientos.

**Indicadores de Proceso:** Son expresiones cuantitativas o cualitativas que sirven para medir el cambio que presentan las variables que intervienen en un proceso y analizar el desarrollo de la gestión para la mejora continua y la toma de decisiones. En el Manual de Implementación del MECI1000:2005 V. 2, los indicadores están definidos como “el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la entidad pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas gestión de toda y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las

---

tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

Los Indicadores son mecanismos que permiten controlar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de los planes y de los procesos de la entidad.

**Registros del Sistema:** conjunto de evidencias que se generan una vez se han adelantado las diferentes actividades del proceso. Estos deben gestionarse a partir del procedimiento para el control de los registros PRO002GDC.

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

La administración del riesgo es una parte fundamental de la gobernabilidad corporativa que busca contribuir eficientemente, en la identificación, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos de un negocio.

Es importante, tener en cuenta algunas definiciones para tener mayor claridad de lo que se pretende realizar con el proyecto:

### **6.1 EL RIESGO**

Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos; esto ha obligado a desarrollar mecanismos para la prevención sobre la ocurrencia de dichos eventos. Es así como la administración moderna ha desarrollado el concepto de “**Administración de Riesgos**” constituyéndose en un componente del Sistema de Control Interno que pretende identificar, analizar

y controlar de forma permanente el riesgo, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales, el mantenimiento de la entidad a través del tiempo y aumentando la credibilidad de la misma ante los beneficiarios de sus servicios.<sup>21</sup>

Un riesgo no se puede medir con precisión absoluta pero si se puede ser estimado con suficiente aproximación. El análisis de riesgos es un intento para ponderar y comparar las consecuencias de un evento no deseado contra la probabilidad de que ocurra.

Por lo anterior, es preciso contemplar los factores que determinan el riesgo que pueden ser externos o internos, para luego asociarlos a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su probabilidad e impacto, esto va a permitir la implementación de políticas para una adecuada Administración del Riesgo.

**Causas:** Son los medios, circunstancias y agentes generadores de riesgos.

**Identificación de Riesgos:** Elemento de control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad pública que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de la ocurrencia.

**Análisis de Riesgos:** Elemento de control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo.

---

<sup>21</sup> Decreto 1599 del 20 Mayo de 2005 “Modelo Estándar de Control Interno” – MECI 1000:2005-tomado de la Guía Formulación de Mapas de Riesgos –GUI002 GDC-Gestión de Calidad-Oficina de Desarrollo y Planeación-UPN

**Valoración del Riesgo:** Elemento de control que determina el nivel o grado de exposición de la entidad pública al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

**Políticas de Administración de Riesgos:** Elemento de control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la entidad pública.

**Evitar el Riesgo:** Es tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.

**Reducir el Riesgo:** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).

**Asumir el Riesgo:** Es aceptar la pérdida residual probable y elaborar los planes de contingencia para su manejo.

**Acción Preventiva:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

## **6.2 METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE MAPAS DE RIESGOS**

La adecuada gestión de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad. Para asegurar dicho manejo es importante establecer el contexto de la entidad, identificar, analizar, evaluar y definir las acciones de manejo o tratamiento de los riesgos, elementos que conforman el proceso de gestión del riesgo. Las actividades deben ser participativas con el fin de asegurar que

los responsables de implementar la gestión del riesgo y los directamente interesados entiendan la base sobre la cual se toman las decisiones y el por qué de las acciones particulares requeridas. Es importante un enfoque de equipo para facilitar la definición adecuada del contexto, asegurar la eficaz identificación de los riesgos, para unir diferentes áreas de pericia para el análisis de los mismos y de esta manera asegurar que se tienen diferentes puntos de vista sobre ellos y la adecuada gestión durante su tratamiento.

### **6.2.1 Establecimiento del Contexto Estratégico**

Este factor es importante para la construcción de los mapas de riesgos, ya que es el conocimiento del contexto estratégico de la institución, es decir, se debe tener claridad de la misión institucional, sus objetivos, su estructura organizacional, planes y programas, sistemas de información, procesos y procedimientos, entre otros, que permitan identificar factores internos y externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos en el proceso al cual se le está formulando el mapa de riesgos. Una vez se tiene claridad sobre el contexto, se utiliza la matriz de riesgo, diligenciando cada uno de los campos de acuerdo con el nombre del proceso y objetivo del proceso.<sup>22</sup>

### **6.2.2 Identificación, Análisis y Valoración de Riesgos**

#### **Identificación del Riesgo**

El proceso de Identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo, basado en el resultado del análisis del Contexto Estratégico, en el proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados y del objetivo del proceso.

---

<sup>22</sup> Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión del Riesgo

Es importante tener en cuenta, **¿Qué puede suceder, dónde y cuándo?**

El propósito es generar una lista de las fuentes de riesgos y de los eventos que pueden tener impacto en el logro de cada uno de los objetivos identificados en el contexto. Estos eventos pueden evitar, degradar retrasar o potenciar el logro de estos objetivos. **¿Por qué y cómo puede suceder?.** Una vez identificado lo que pueda suceder, es necesario considerar las posibles causas. Ello a muchas formas en que un evento puede ocurrir.

**Herramientas Técnicas:** Los enfoques empleados para identificar los riesgos incluyen listas de verificación, juicios basados en la experiencia y los registros, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades que se revisa, los tipos de riesgos, el contexto organizacional y el propósito del estudio de gestión de riesgo.<sup>23</sup>

El Decreto 1599 de 2005, define la Identificación de Riesgos, como elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo control de la entidad pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

La identificación del riesgo, comprende los siguientes pasos:

- ❖ **Actividad del Proceso en el que podría originarse el riesgo:** Asociar el riesgo identificado con la actividad en la cual se origina.

---

<sup>23</sup> Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión del Riesgo

- ❖ **Asignar un código al riesgo:** Debe permitir identificar el proceso al cual está asociado el riesgo.
  
- ❖ **Nombre del riesgo (1):** Definición concreta del riesgo.
  
- ❖ **Descripción detallada del riesgo (2):** Características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
  
- ❖ **Tipo de riesgo (3):** Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:<sup>24</sup>
  - ✓ **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la institución. Se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos institucionales, la definición clara de políticas, diseño y conceptualización de la institución por parte de la alta gerencia.
  - ✓ **Riesgos Operativos:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencia en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
  - ✓ **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los Estados Financieros, los

---

<sup>24</sup> Guía Formulación Mapas de Riesgos GUI0002 GDC - Gestión de Calidad-Oficina de Desarrollo y Planeación-UPN



Pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte del éxito o fracaso de toda entidad.

- ✓ **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- ✓ **Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.

### **6.2.3 Análisis de Riesgos antes de controles**

Busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo. El análisis dependerá de la información obtenida en la identificación del riesgo y la disponibilidad de datos históricos y de los aportes de los funcionarios de la entidad.

El Decreto 1599 de 2005, lo define, como un elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos negativos (riesgos) y el impacto de sus consecuencias (efectos), calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo.

Se han establecido dos aspectos importantes a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: La **Calificación** de los Riesgos y la **Valoración** de los Riesgos:

**Calificación del Riesgo:** Se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

<b>Impacto</b>	<b>Valor</b>
Catastrófico	20
Moderado	10
Leve	5

<b>Probabilidad</b>	<b>Valor</b>
Alta	3
Media	2
Baja	1

- ❖ **Impacto (4):** Se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- ❖ **Probabilidad (5):** La posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. De veces en un tiempo determinado), o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque éste no se haya materializado.

#### 6.2.4 Evaluación del Riesgo

El propósito de la evaluación del riesgo es tomar decisiones, basadas en los resultados del análisis del riesgo. La evaluación del riesgo implica comparación del nivel de riesgo hallado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos al considerar el contexto.<sup>25</sup>

Permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer:

---

<sup>25</sup> Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión del Riesgo.

- ❖ **Grado de Exposición (6):** De la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

**TABLA N° 4:  
MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS**

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>3 ALTA</b>	<b>15</b> Zona de Riesgo Moderado Prevenir el riesgo	<b>30</b> <b>Zona de Riesgo Importante</b> Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	<b>60</b> <b>Zona de Riesgo Inaceptable</b> Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
	<b>2 MEDIA</b>	<b>10</b> Zona de Riesgo Tolerable Prevenir el riesgo	<b>20</b> <b>Zona de Riesgo Moderado</b> Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	<b>40</b> Zona de Riesgo Importante Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
	<b>1 BAJA</b>	<b>5</b> Zona de Riesgo Aceptable Asumir el riesgo	<b>10</b> Zona de Riesgo Tolerable Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	<b>20</b> <b>Zona de Riesgo Moderado</b> Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
		5	10	20
		<b>IMPACTO</b>		

## 7. MARCO LEGAL

### 7.1 REGLAMENTACIÓN EXTERNA

**Ley 87 de 1993**, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Artículo 2, Literal a) Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 literal f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.

**Ley 489 de 1998.** Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.

**Norma Técnica Colombiana de gestión del riesgo 5254:** Es una traducción idéntica de la Norma Técnica Australiana AD/NZ 4360:2004 de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos, independiente de la industria o del negocio que desee emplearla.

Es importante también resaltar dentro de ésta que la gestión del riesgo hace parte de la cultura organizacional, es decir, quienes gestionan el riesgo de forma eficaz y eficiente tienen más probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales y a un menor costo.

Esta norma tiene como objeto poder permitirle a las instituciones una mejor identificación de oportunidades y amenazas, tener una base sólida para la toma de decisiones y la planificación, le permite una gestión proactiva y no reactiva, mejorar la gestión de incidentes y la reducción de las pérdidas y el costo del riesgo.

**Decreto 1537 de 2001:** El tema de la Administración de Riesgos ya no es un tema nuevo para las entidades públicas, en virtud de que el Estado Colombiano mediante dicho Decreto, estableció que todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de Administración de Riesgos, tendiente a darles un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

En este sentido, las entidades de la Administración Pública no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar cómo manejarlos y controlarlos, partiendo de la base de su razón de ser y de su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no solo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice.<sup>26</sup>

**Decreto 1599 del 20 de Mayo de 2005:** Por la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, de las que habla el Artículo 5 de la Ley 87 de 1993; este modelo presenta tres Subsistemas de Control: Estratégico, Gestión y el de Evaluación. La Administración del Riesgo ha sido contemplada como uno de los componentes del Subsistema de Control Estratégico y ha sido definida como el “conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública, evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función”.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida que no incluya la palabra riesgo. Por ello la humanidad desde sus inicios ha buscado maneras de protegerse contra las contingencias y desarrollo, al igual que la mayoría de las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Guía de administración del Riesgo-Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Bogotá Noviembre de 2009

<sup>27</sup> Guía de administración del Riesgo-Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Bogotá Noviembre de 2009

## 7.2 REGLAMENTACIÓN INTERNA

**Resolución No.1348 de Octubre de 2005:** Adoptar para la Universidad Pedagógica Nacional el Modelo Estándar de Control Interno MECI y su estructura establecida en el Decreto 1599 de 2005. En el título I, se menciona la Adopción del Modelo, definición del Control Interno, los Principios del Control Interno con base en el MECI: De autocontrol, Autogestión y Autorregulación; enmarca también, los objetivos, como son: Objetivos de Control de Cumplimiento que son: Establecer acciones que permitan a la Entidad garantizar el cumplimiento de las funciones, diseñar los procedimientos de evaluación y verificación que garanticen el cumplimiento del marco legal; objetivos de Control Estratégico: Crear conciencia a todos los servidores públicos sobre la importancia del control, establecer los procedimientos que permitan el diseño y desarrollo organizacional de la entidad, diseñar los procedimientos necesarios que permitan a la institución cumplir la misión y proteger los recursos, buscando administrar en forma diligente los posibles riesgos que se puedan presentar. Objetivos de Control de Ejecución: Determinar los procedimientos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las funciones, operaciones y actividades en armonía con base en los principios de eficacia, eficiencia y economía; objetivos de control de evaluación: Propiciar el mejoramiento continuo del control, establecer procedimientos que permitan integrar observaciones de los órganos de control Fiscal a los Planes de Mejoramiento de la Institución.

Se resalta el Componente de Administración del Riesgo, como elemento de Control: Contexto Estratégico, Identificación del Riesgo, Análisis del Riesgo, Valoración del Riesgo, Políticas de Administración del Riesgo.

## **Circular No.019 del 28 de Diciembre de 2010 “Lineamientos para la Administración de Riesgos”**

En cumplimiento del Decreto 1599 de 2005, mediante la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para entidades del Estado y de la Resolución 1348 de 2005, adopta el Modelo Estándar de Control Interno para la Universidad Pedagógica Nacional, donde la Rectoría informa que es responsabilidad de cada jefe o líder de proceso, área, dependencia, presentar, socializar y divulgar los lineamientos de administración y los mapas de riesgos del proceso en el cual participa a los funcionarios que tenga a su cargo.

**Acuerdo 035 de 2005:** Estatuto General de la Universidad Pedagógica Nacional.

## **CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Piedad Cristina Martínez Carazo: “El método de estudio de caso, Estrategia metodológica de la investigación científica.”

Metodológicamente el estudio gira en torno a un Estudio de Caso, con un análisis cuantitativo y cualitativo en la búsqueda de algunos factores de riesgo, los cuales en un momento dado pueden afectar la permanencia de la EGSE de la Universidad Pedagógica, teniendo en cuenta que con base en estadísticas se evidencia el fenómeno de la deserción, entre otros; el estudio se realiza con aplicación de instrumento y trabajo de campo:

**8.1 Principales Objetivos:** Los resultados de la Investigación buscan establecer:

“Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE”.

El estudio busca encontrar dentro de la Especialización los siguientes aspectos:

Identificar los factores de riesgo que puedan entorpecer el normal desarrollo, administrativo y académico planteados por la Especialización y que puedan incidir en algún momento su permanencia en el tiempo.

**8.2 Fase Cuantitativa:** Se realiza una investigación estadística para identificar posibles factores de riesgo y otros aspectos. El estudio utiliza la base de datos de estudiantes activos, egresados y retirados, proporcionados por la División de Admisiones y Registro de la UPN, así como algunos funcionarios, Docentes y Coordinador de la Especialización, durante el período 2011-I, 2011-II, 2012-I y 2012-II.

**8.3 Fase Cualitativa:** El resultado de la fase cuantitativa permite la selección de algunos factores producto de las encuestas, entrevistas y observación directa, por tal razón, la fase cualitativa se centra en la opinión y percepción de los estudiantes sobre diversos aspectos que impactan su vida profesional, las expectativas de su proyecto de vida, así mismo se incluyeron preguntas que buscan indagar con los estudiantes posibles debilidades y oportunidades dentro de la Especialización, busca tener elementos de juicio que permitan identificar necesidades de los estudiantes. Para los estudiantes, docentes y coordinador se han estructurado preguntas abiertas y cerradas.

Se ha tomado como referencia el estudio realizado en 2012, por las especialistas Luz Yaneth Medina y Olga Patricia Sáenz y en donde se estableció que existe deserción en razón a diferentes



factores que hicieron que en un momento dado se presentara dicha situación; por tal razón las encuestas para nuestro estudio, se han diseñado atendiendo a tres categorías como son:

*Factores externos a la Universidad:* Indagar sobre la situación, familiar, laboral y económica de los estudiantes; es decir, reconocer situaciones personales que motiven, favorezcan o dificulten el proceso de estudio de la Especialización.

*Factores internos a la Universidad:* Indagar por las relaciones que se presenten entre los mismos estudiantes, docentes, la calidad y atención del personal administrativo, si se están cumpliendo a cabalidad los procesos y procedimientos, la satisfacción con los programas académicos, oportunidades que ofrece la misma especialización durante la permanencia del estudiante en la institución, etc.

*Factores individuales del estudiante:* Determinar las habilidades, hábitos de estudio, capacidad investigativa, expectativas de la Especialización, factores que favorecen o limitan el desarrollo del proceso académico durante la especialización.

Por otra parte, y con el fin de facilitar la calificación y evaluación de los riesgos, en nuestro estudio, se contempla una matriz donde se refleje un *análisis cualitativo*, que va a hacer referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales, (Impacto) y la posibilidad de ocurrencia, (Probabilidad), tomando las siguientes categorías: Leve, moderada y catastrófica en relación con el impacto y alta, media y baja respecto a la probabilidad.

Así mismo, presenta un *análisis cuantitativo*, que contempla valores que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos. Tanto para el impacto como para la

probabilidad se han determinado valores múltiples de 5. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz, asimismo provee la evaluación del riesgo.<sup>28</sup>

### **CAPITULO III: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

#### **9. BASES DE ANÁLISIS PREVIOS PARA EL ESTUDIO**

Para llevar a cabo el análisis de los resultados se tienen en cuenta principalmente los obtenidos en las entrevistas realizadas al personal administrativo, coordinador de la Especialización, Docentes, como también las encuestas aplicadas a estudiantes de la Especialización, egresados y los que se retiraron del programa.

El análisis de los resultados se estará confrontando con base en cada una de las respuestas dadas sobre posibles situaciones favorables o desfavorables que se encontraron a lo largo de las encuestas.

Es importante recordar que con base en el estudio realizado por las especialistas Luz Yaneth Medina y Olga Sáenz en 2012, dentro de la EGSE, se encontró que de los 186 estudiantes que han iniciado sus estudios en el período comprendido entre el segundo semestre de 2005 y el segundo semestre de 2010, sólo 84 estudiantes, es decir, el 45% han obtenido el título y no todos lo han alcanzado en el tiempo establecido. El siguiente es el resultado arrojado conforme al estudio presentado:

**TABLA N°.5: consolidado de estudiantes admitidos y graduados a partir del año 2005-II hasta 2010-II**

**Especialización Gerencia Social de la Educación**

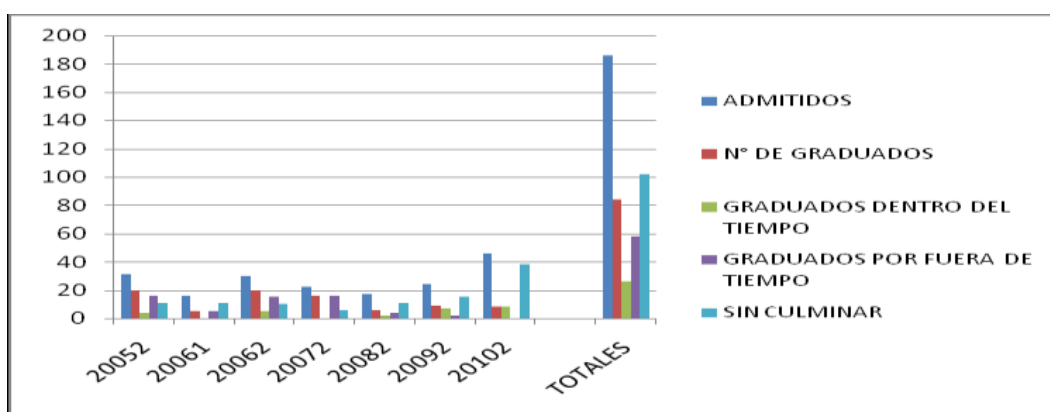
COHORTE	ADMITIDOS	No. GRADUADOS	GRADUADOS DENTRO DEL TIEMPO	GRADUADOS POR FUERA DEL TIEMPO	SIN CULMINAR

---

<sup>28</sup> Guía de administración del Riesgo-Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Bogotá Noviembre de 2009

2005-II	31	20	4	16	11
2006-I	16	5		5	11
2006-II	30	20	5	15	10
2007-II	22	16		16	6
2008-II	17	6	2	4	11
2009-II	24	9	7	2	15
2010-II	46	8	8		38
<b>TOTALES</b>	<b>186</b>	<b>84</b>	<b>26</b>	<b>58</b>	<b>102</b>

**GRÁFICO N°.2 Estudiantes Admitidos y Graduados a partir del año 2005- II hasta 2010- II.**



Fuente: Tomado del proyecto de grado sobre deserción en la EGSE 2012

En la misma medida, durante el período de 2011 y 2012, a través de las estadísticas presentadas por la División de Admisiones y Registros, se observa que de los 93 estudiantes admitidos se han graduado sólo 65, es decir, el 69.89% quedando pendiente por graduar 28 estudiantes, o sea el 30,11%, por lo que se determina que aún persiste el fenómeno de la deserción, el cual presenta incidencias personales, económicas, sociales, académicas, entre otros.

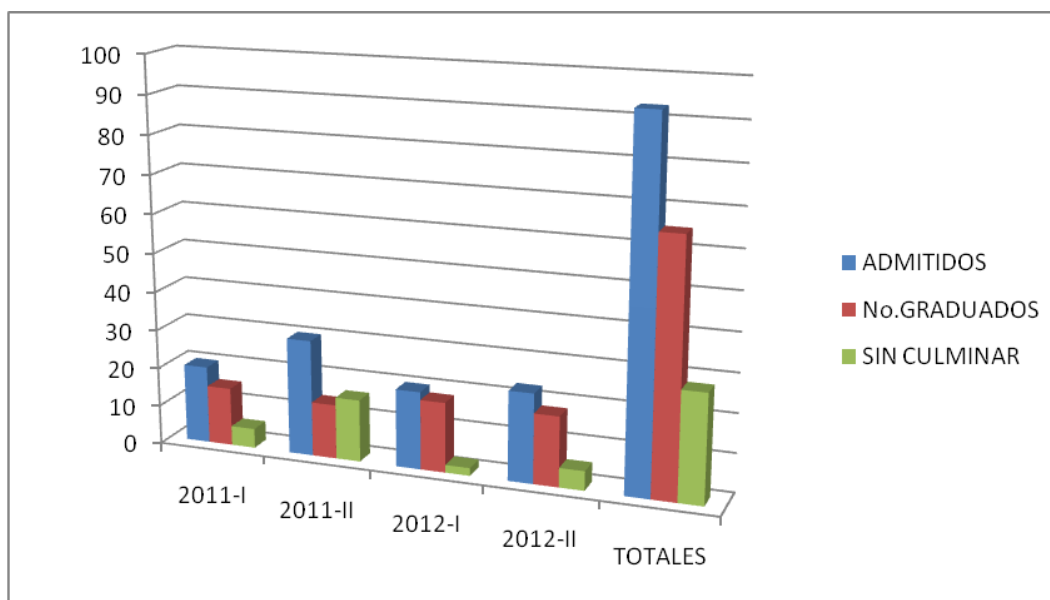
A continuación se presenta una tabla que resume la relación establecida entre el proceso de admitidos y su estado con respecto a la graduación:

**TABLA N°. 6: Consolidado de estudiantes admitidos y graduados a partir del año 2011-I hasta 2012-II**

**Especialización Gerencia Social de la Educación**

<b>COHORTE</b>	<b>ADMITIDOS</b>	<b>No. GRADUADOS</b>	<b>SIN CULMINAR</b>
2011-I	20	15	5
2011-II	30	14	16
2012-I	20	18	2
2012-II	23	18	5
<b>TOTALES</b>	<b>93</b>	<b>65</b>	<b>28</b>

**GRÁFICO N°.3: Estudiantes Admitidos y Graduados a partir del año 2011- II hasta 2012- II.**



Por lo anterior, es importante resaltar que el compromiso de la Especialización con la sociedad, aún cada día es más significativo, por cuanto no se alcanza el máximo nivel de aprovechamiento de los individuos hacia su nivel de producción.

Los resultados que se tienen en cuenta para el análisis son los obtenidos en las entrevistas realizadas al personal administrativo, a la Directora del Departamento de Posgrados, al Coordinador de la Especialización y Docentes. También se consideran los resultados de las encuestas aplicadas a

los estudiantes de la Especialización que ya se graduaron, los que actualmente la están llevando a cabo y los que se retiraron del programa.

Para el análisis de los resultados se estará confrontando la información obtenida de las entrevistas, especialmente con los ítems correspondientes a aspectos importantes que considera resaltar y recomendaciones para el mejoramiento del programa desde los factores evaluados.

#### **10. ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN (EGRESADOS, ACTIVOS Y RETIRADOS)**

La encuesta realizada es de percepción entre los estudiantes del programa de posgrados Gerencia Social de la Educación de la UPN, en total se enviaron 30, de las cuales fueron respondidas 20 encuestas al interior del programa. Dando cuenta de la opinión de los estudiantes sobre diversos aspectos que impactan su vida profesional y las expectativas de su proyecto de vida a través de la realización de este posgrado, asimismo se incluyó en la encuesta un tipo de preguntas que buscan indagar con los estudiantes las posibles debilidades y las oportunidades para posicionar este programa como uno de los más exitosos por su calidad educativa y cualificación integral dentro del ámbito universitario. La encuesta busca tener elementos de juicio para identificar las verdaderas necesidades de los estudiantes, para informarnos con los actores principales del programa sobre su nivel de satisfacción, frente al acceso y calificación del posgrado en Gerencia Social de la Educación. Y sirve como complemento para analizar los indicadores objetivos del programa. La valoración se dice que es subjetiva por cuanto lo que se analiza es la percepción que los estudiantes tienen de su propio bienestar como beneficiarios del posgrado y a su vez de la percepción que tienen de los espacios y elementos físicos donde y con los cuales se desarrolla el proceso de formación, así como de la percepción que tienen del recurso humano que les brinda la preparación académica y la orientación en los procesos administrativos. La encuesta como base del proyecto de

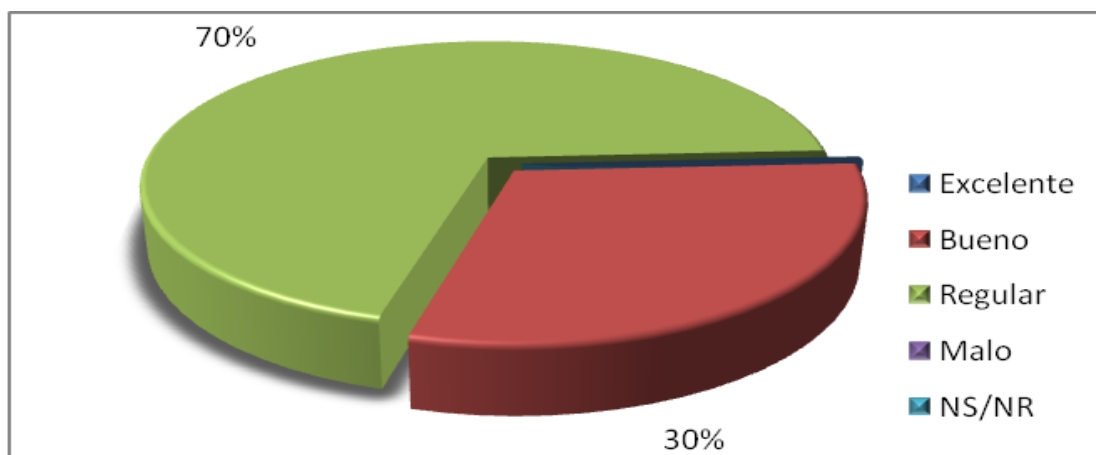
grado del grupo que la desarrolla, permite unas evaluaciones integrales que a su vez servirán previo análisis de sus resultados como instrumento para construir una matriz de riesgo que definirá una propuesta que incida en el mejoramiento del programa y que permita fomentar la participación de los estudiantes en la reorientación y reorganización del mismo, con el ánimo de hacerlo más sostenible en condiciones óptimas de calidad y de desarrollo Educativo de gran impacto en el mercado de los posgrados.

El resultado arrojado y el análisis de cada una de las preguntas realizadas, nos muestran lo siguiente:

#### **10.1 Factores Externos a la Universidad:**

**Pregunta No.1:** Sus actividades laborales le permiten dedicar suficiente tiempo a la Especialización.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente		
Bueno	6	30%
Regular	14	70%
Malo		0%
NS/NR		0%
<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



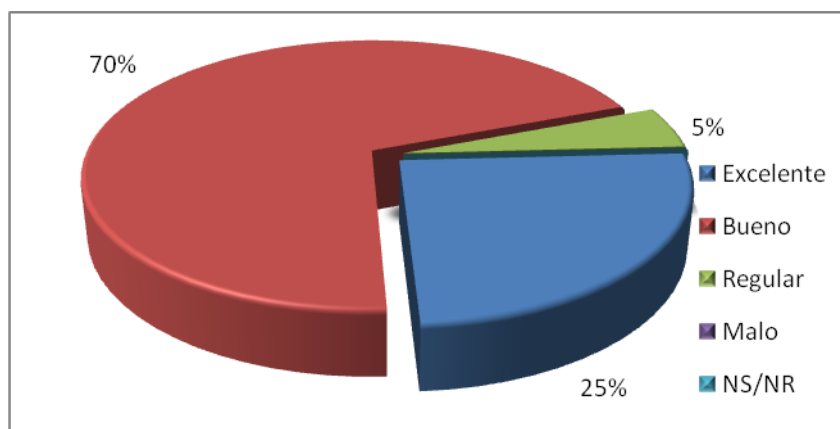
**GRAFICO N°4: Resultado a Pregunta N°1 Encuesta a estudiantes de la EGSE Factores Externos**

**Interpretación:** La grafica refleja que el 70% de las personas encuestadas respondieron regular, es decir, que sus actividades de trabajo no les permite en cierta medida dedicar suficiente tiempo a la Especialización, en tanto que el 30%, expresó que cuentan con el tiempo para dedicarle a la Especialización.

**Análisis:** Se demuestra que la mayoría de personas encuestadas, sus actividades laborales no les permite dedicar tiempo suficiente a la Especialización.

**Pregunta No.2:** Económicamente cuenta con los recursos necesarios para asumir todos los gastos ocasionados en la Especialización.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	5	25%
Bueno	14	70%
Regular	1	5%
Malo	0	0%
NS/NR	0	0%
<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**GRAFICO N° 5: Resultados Pregunta N° 2 Encuesta a Estudiantes EGSE factores externos**

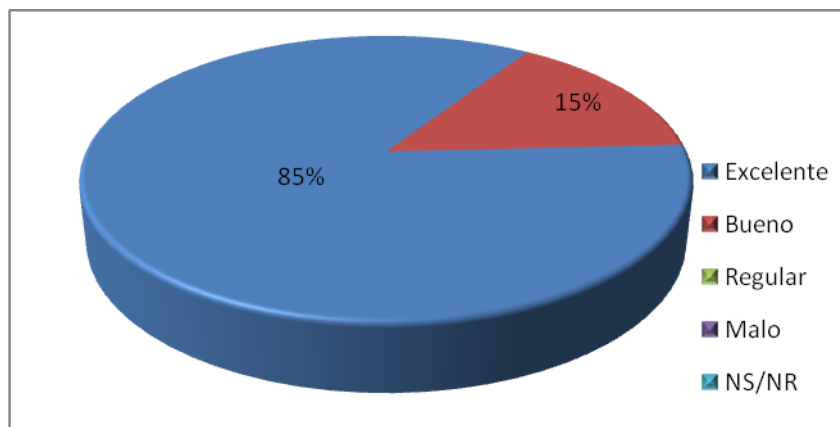
**Interpretación:** El 70% de los encuestados, afirmaron que cuentan con los recursos para asumir los gastos de la Especialización, el 25% aseguran no disponer de ellos, en tanto que solo el 5%, regularmente no los tienen.

**Análisis:** Se demuestra que la mayoría de personas encuestadas, cuentan con los recursos necesarios para asumir los costos de la Especialización.

**Pregunta No.3:** Se siente apoyado por su núcleo familiar para realizar la Especialización.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	17	85%
Bueno	3	15%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>





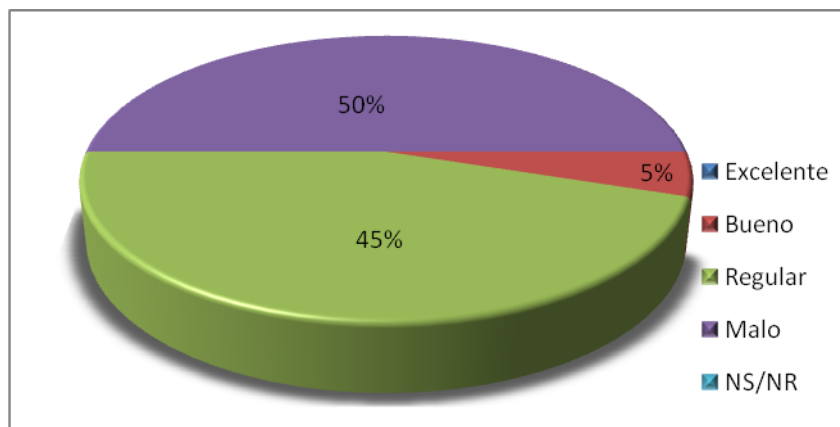
**GRAFICO N° 6: Resultados Pregunta N° 3 Encuesta a Estudiantes EGSE factores externos**

**Interpretación:** La gráfica demuestra que el 85% de las personas encuestadas, afirman que excelentemente se sienten apoyadas por su núcleo familiar, mientras que para el 15%, también es bueno.

**Análisis:** El resultado demuestra que las 20 personas encuestadas se sienten apoyadas por su núcleo familiar para realizar la Especialización.

**Pregunta No.4:** La Especialización le genera beneficios económicos y/o laborales.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	1	5%
Regular	9	45%
Malo	10	50%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



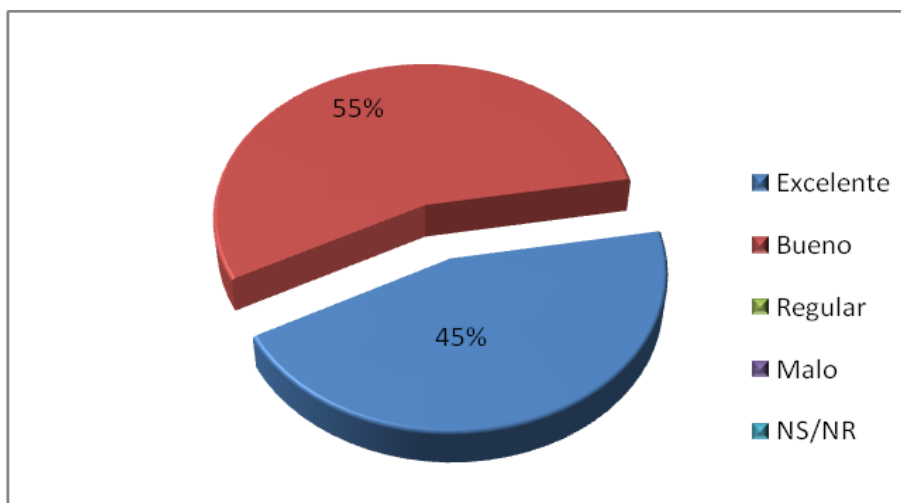
**GRAFICO N° 7: Resultados Pregunta N° 4 Encuesta a Estudiantes EGSE factores externos**

**Interpretación:** Las personas han expresado que el 50% opinan que la Especialización no le genera beneficios económicos y/o laborales, en tanto que el 45% regularmente le genera dichos beneficios, tan sólo el 5% opina que es favorable.

**Análisis:** Frente a esta afirmación, la gran mayoría afirman que no se ven beneficiadas con la Especialización, ni laboralmente y por ende económicamente tampoco.

**Pregunta No.5:** En su formación académica siempre ha obtenido buenos resultados.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	9	45%
Bueno	11	55%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



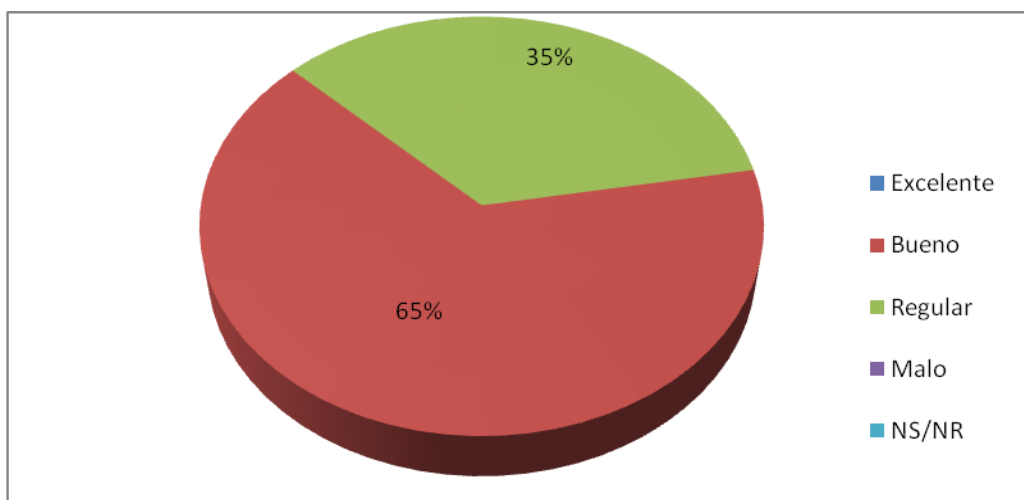
**GRAFICO N° 8: Resultados Pregunta N° 5 Encuesta a Estudiantes EGSE factores externos**

**Interpretación:** El 55% opina que se consideran buenos en su formación académica, en la misma medida el 45% han obtenidos resultados excelentes frente a su formación académica.

**Análisis:** En general el resultado demuestra que la gran mayoría consideran que han obtenidos buenos resultados acordes con su formación académica.

**Pregunta No.6:** El programa es una excelente propuesta-oferta educativa especializada.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	13	65%
Regular	7	35%
Malo	0	0%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



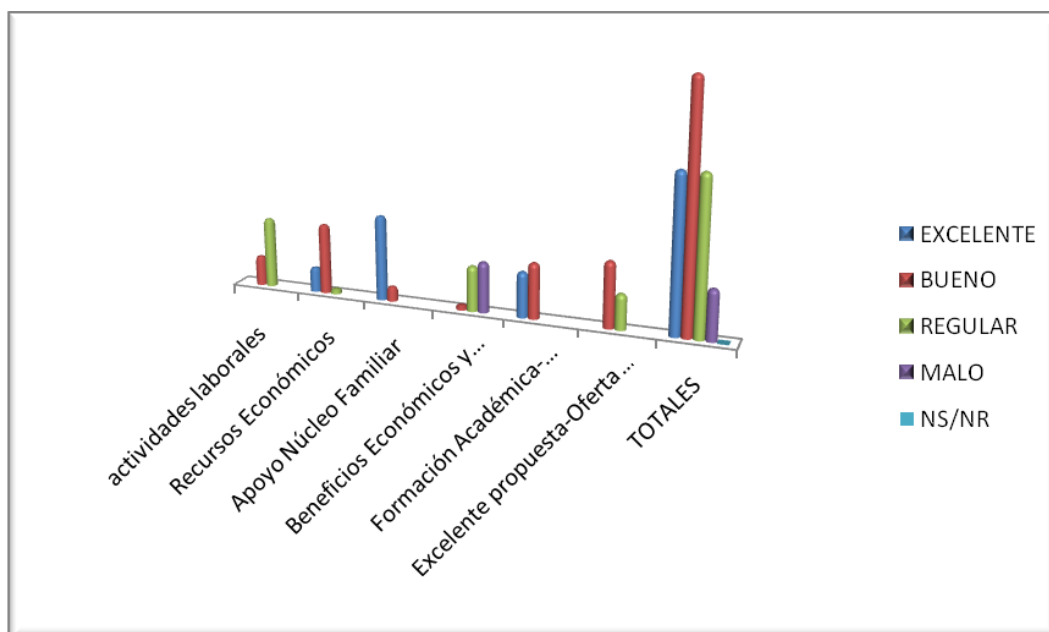
**GRAFICO N° 9: Resultados Pregunta N° 6 Encuesta a Estudiantes EGSE factores externos**

**Interpretación:** La gráfica refleja que el 65% de los encuestados opinan que el programa es una buena oferta educativa, mientras que el 35% no lo consideran así.

**Análisis:** El resultado demuestra que la gran mayoría de los encuestados consideran que la Especialización de cierta manera es una buena oferta educativa, pero ciertos grupos aún no consideran dicha afirmación.

A continuación se muestra el consolidado de las afirmaciones frente a las respuestas dadas por los encuestados, con base en los factores externos:

**GRÁFICO NO 10. Consolidado Encuesta Factores Externos**

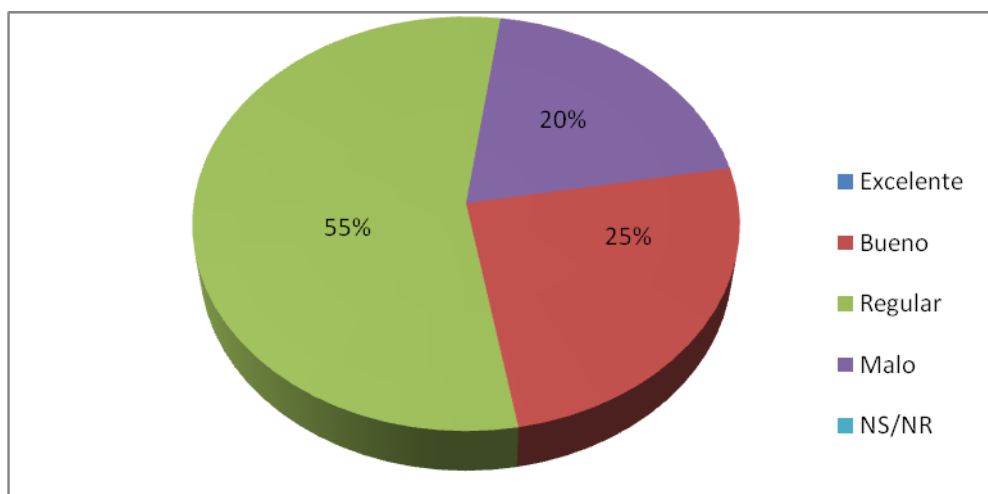


Se concluye dentro de los aspectos externos que es importante destacar que los encuestados cuentan con el apoyo del grupo familiar y con los recursos necesarios para asumir los costos de la Especialización; por otra parte, a pesar que el programa es una buena propuesta educativa, sin embargo, no genera beneficios laborales y/o económicos; en la misma medida sus actividades laborales no le permiten dedicar suficiente tiempo a la Especialización.

## 10.2. Factores Internos de la Universidad:

**Pregunta No.1:** Encuentra información amable y oportuna sobre trámites académicos y administrativos.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	5	25%
Regular	11	55%
Malo	4	20%
NS/NR	0	0%
<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



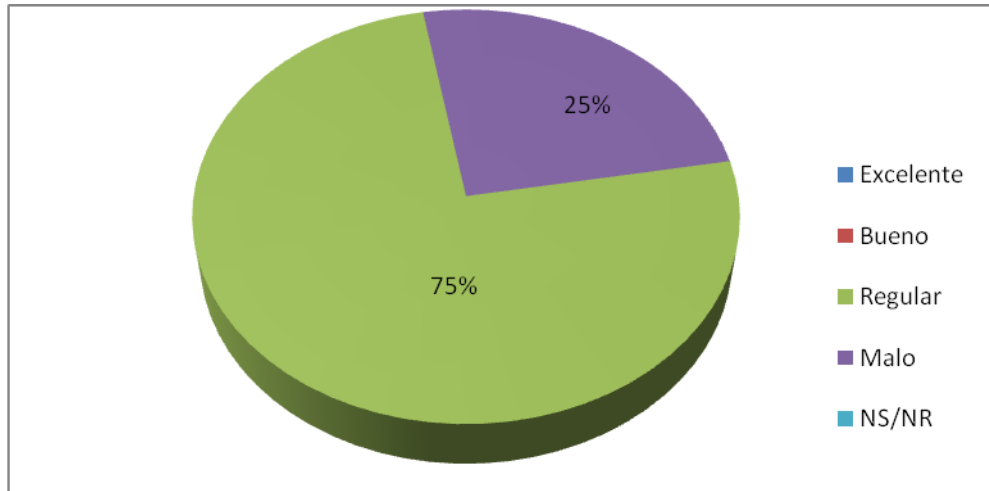
**GRAFICO N° 11: Resultados Pregunta N° 1 Encuesta a Estudiantes EGSE factores internos**

**Interpretación:** El 55% de los encuestados respondieron que regularmente encuentran información amable y oportuna sobre trámites administrativos y académicos, el 20% le parece malo y el 25%, opinan que reciben buena atención.

**Análisis:** El resultado demuestra que la gran mayoría de los encuestados no reciben información amable y oportuna, en tanto que unos pocos afirman que sí se les brinda la información amable y oportuna.

**Pregunta No.2:** El Diseño y los espacios físicos de las aulas, son adecuadas y ambientalmente agradables para desarrollar el proceso formativo con comodidad.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	15	75%
Malo	5	25%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



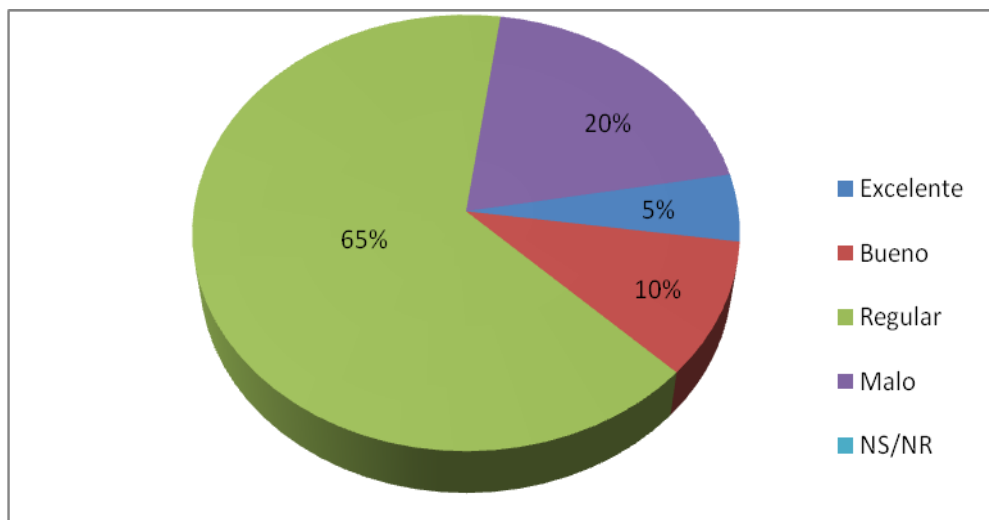
**GRAFICO N° 12: Resultados Pregunta N° 2 Encuesta a Estudiantes EGSE factores internos**

**Interpretación:** La gráfica refleja que el 75% de los encuestados respondieron que los espacios físicos no son los adecuados, en la misma medida el 25% respondieron no estar acordes con esta afirmación.

**Análisis:** Se demuestra que finalmente el 100% de los encuestados respondieron están insatisfechos; las aulas no son las adecuadas y ambientalmente son desagradables e incómodas para llevar a cabo su proceso formativo.

**Pregunta No.3:** El trabajo con el asesor de tesis es continuo, oportuno y productivo.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	1	5%
Bueno	2	10%
Regular	13	65%
Malo	4	20%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



**GRAFICO N° 13: Resultados Pregunta N° 3 Encuesta a Estudiantes EGSE factores internos**

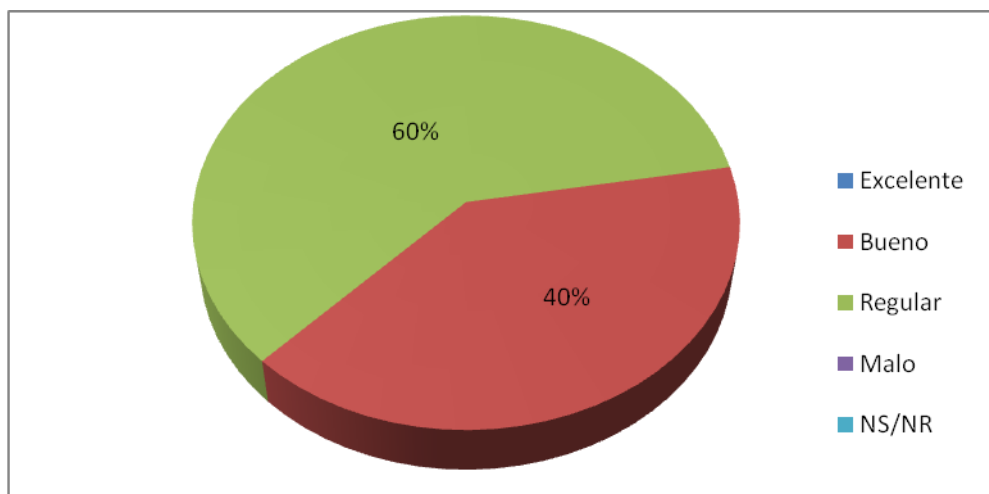
**Interpretación:** Se observa que el 65% de los encuestados, opinan que el trabajo con el asesor de tesis es regular, un 20% manifiesta que es malo, el 10% afirma que es bueno y tan sólo un 5% excelente.

**Análisis:** El resultado demuestra que la gran mayoría de encuestados manifiestan inconvenientes con el trabajo del asesor de tesis, en el sentido que no es continuo, oportuno y productivo; en contraste, algunos pocos manifiestan estar de acuerdo en que si se da ésta afirmación.

**Pregunta No.4:** Desde el proceso de admisión se da a conocer el pensum y objetivos de la Especialización.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	8	40%
Regular	12	60%
Malo	0	0%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>





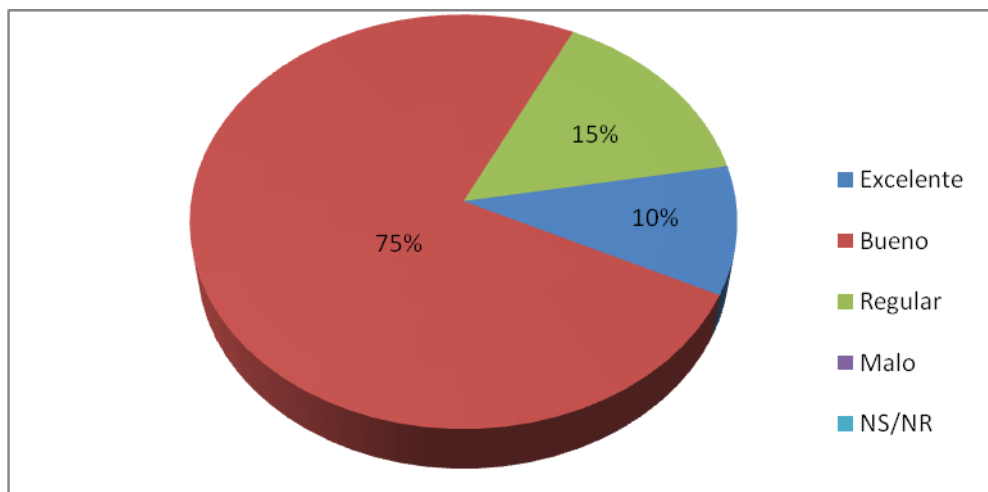
**GRAFICO N° 14: Resultados Pregunta N° 4 Encuesta a Estudiantes EGSE factores internos**

**Interpretación:** La gráfica demuestra que el 60% de los encuestados opinan que regularmente se les ha dado a conocer el pensum y objetivos de la Especialización, frente al 40% que afirman que sí se les dio a conocer el pensum y objetivos.

**Análisis:** Se concluye que aún falta dar a conocer a los estudiantes esta información, durante su proceso de admisión.

**Pregunta No.5:** Los horarios en que se desarrolla el proceso formativo son adecuados.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	2	10%
Bueno	15	75%
Regular	3	15%
Malo	0	0%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



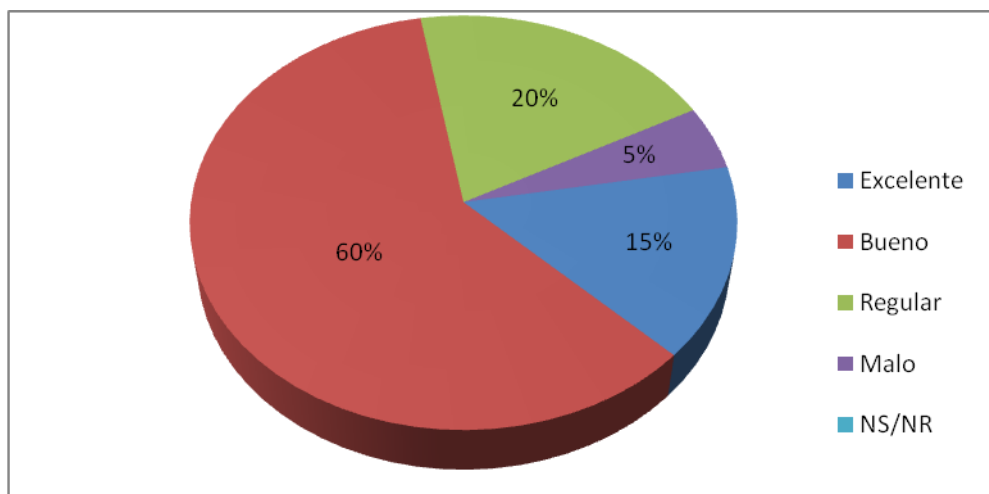
**GRAFICO N° 15: Resultados Pregunta N° 5 Encuesta a Estudiantes EGSE factores internos**

**Interpretación:** De los encuestados, el 75% respondieron que es bueno, el 15% regular y el 10% están de acuerdo con el horario, es decir, el horario es el adecuado.

**Análisis:** La mayoría de los consultados, dicen estar de acuerdo con el horario establecido para la Especialización, tan sólo una minoría dicen que no es el apropiado.

**Pregunta No.6:** Los docentes facilitan material de apoyo para el desarrollo de sus módulos.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	3	15%
Bueno	12	60%
Regular	4	20%
Malo	1	5%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



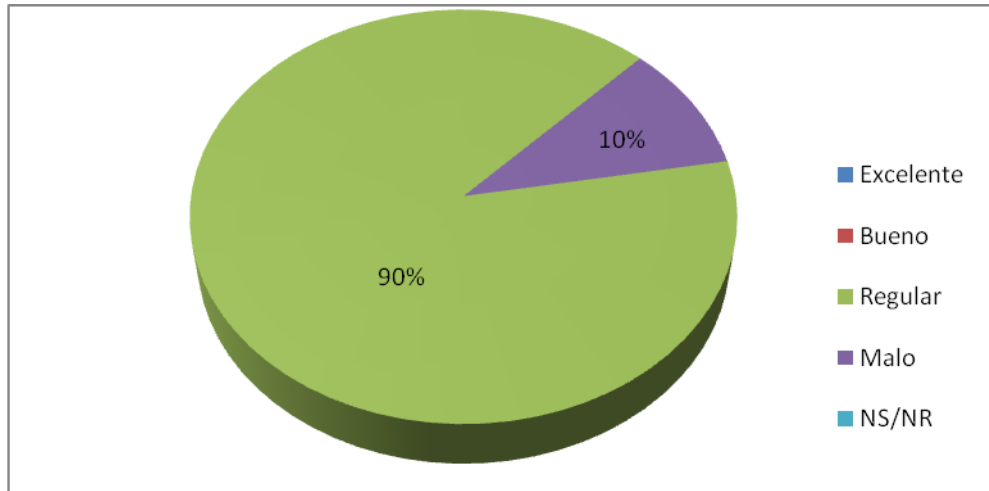
**GRAFICO N° 16: Resultados Pregunta N° 6 Encuesta a Estudiantes EGSE factores internos**

**Interpretación:** Se observa que el 60% de las personas han expresado estar de acuerdo en el sentido de expresar que los docentes si facilitan material de apoyo, el 20% opinan que es regular, el 15% les parece excelente y tan sólo un 5% no están de acuerdo con la afirmación.

**Análisis:** La mayoría de los consultados, creen que los docentes si facilitan material de apoyo para el desarrollo de sus módulos, sin embargo, tan sólo una minoría manifiestan no estar de acuerdo con esta afirmación.

**Pregunta No.7:** Los avances tecnológicos, científicos y didácticos, están presentes en la actividad académica del programa.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	18	90%
Malo	2	10%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



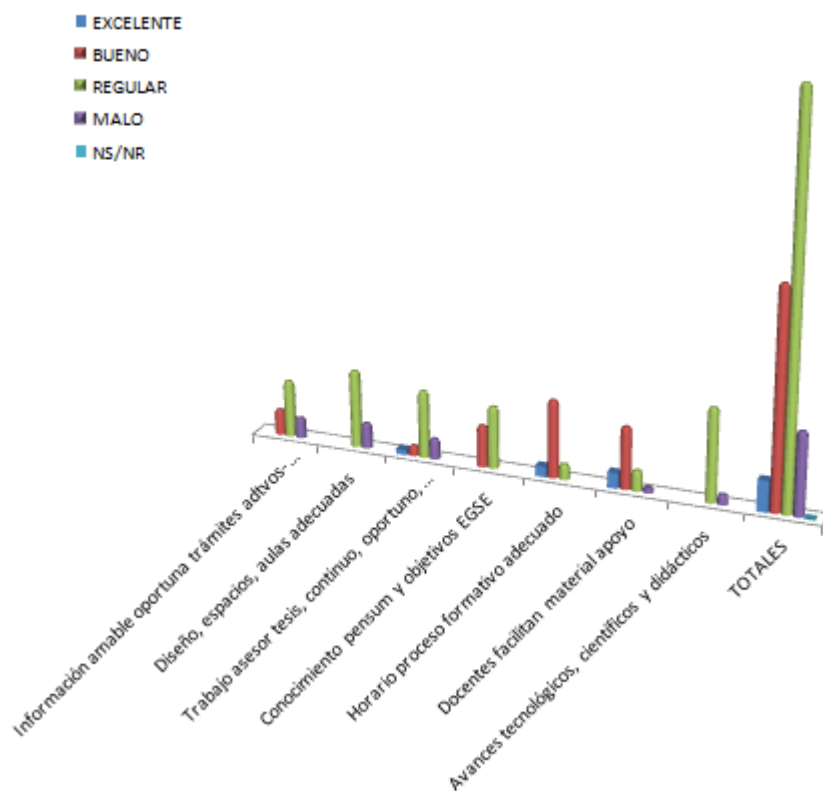
**GRAFICO N° 17: Resultados Pregunta N° 7 Encuesta a Estudiantes EGSE factores internos**

**Interpretación:** La gráfica demuestra que el 90% de las personas han manifestado que no están presentes ni la tecnología, ni el material didáctico en la actividad académica del programa; en la misma medida el 10% ratifica esta situación.

**Análisis:** Con base en los resultados y las opiniones de los encuestados, se observa claramente que no existe tecnología ni material didáctico que facilite desarrollar de manera eficiente las actividades académicas del programa.

A continuación se muestra el consolidado de las afirmaciones frente a las respuestas dadas por los encuestados, con base en los factores internos:

**GRÁFICO N° 18. Consolidado Encuesta Factores Internos**



Por último, se concluye dentro de los factores internos y en concordancia con las respuestas dadas que algunos aspectos no resultan favorables para la Especialización:

- La mayoría de los encuestados, afirman que no encuentran información amable y oportuna a cerca de los trámites administrativos y académicos; sin embargo, a pesar que la Universidad Pedagógica Nacional, actualmente tiene implementado su Manual de Gestión y Control de Calidad y los Procesos y Procedimientos están documentados, aún se presentan fallas en éstos durante el proceso de ingreso y culminación de la Especialización, porque la información no es suministrada de forma clara, precisa y veraz por parte de algunos funcionarios de la Universidad, incurriendo en la duplicidad de actividades, generando

pérdida de tiempo tanto para estudiantes como para funcionarios y generando de cierta manera traumatismo al interior de la Especialización. En este sentido, los estudiantes recomiendan tener un Sistema Integrado en línea que permita a través de la página Web, realizar todo el proceso, en donde se podrían disminuir los tiempos de respuesta en la ejecución de las actividades propias de la Especialización.

- En cuanto al trabajo con el Asesor de tesis, han manifestado encontrar varias dificultades, en el sentido de expresar que éste no ha sido continuo, oportuno y productivo, debido a que tanto el asesor como el estudiante no disponen del tiempo suficiente para realizar la tutoría, a veces no hay disponibilidad de espacios para llevarla a cabo de manera que no se generen interrupciones por el ruido y desconcentración durante el desarrollo de la tutoría, el avance del proyecto se torna lento porque cada vez se generan más interrogantes en cuanto que falta claridad en la línea de investigación. No obstante, algunos asesores manifiestan que también ha faltado interés por parte de algunos estudiantes, en el sentido de expresar, que no utilizan los 3 semestres para realizar su proceso de proyecto de grado, sino que se deja todo para el final.
- Con respecto al diseño de las aulas, manifiestan en su gran mayoría que éstas no reúnen las condiciones mínimas para poder desarrollar el proceso formativo de manera cómoda, ya que ambientalmente no son las más adecuadas, por su aspecto de oscuridad, suciedad, olores desagradables, poca ventilación, entre otros. Recomiendan que las aulas deberían mejorarse en el entendido que los posgrados deberían brindar un poco más de elegancia y comodidad en este aspecto, ya que los costos de las matriculas son más elevados en comparación con el pregrado. En la misma medida los docentes, afirman que las aulas apenas son aceptables.
- La escasez de tecnología y material didáctico relacionado con la Especialización, también ha sido relevantes frente a las respuestas dadas por los encuestados; la gran mayoría expresaron

su inconformidad en este aspecto. Las dificultades encontradas para llevar a cabo las actividades en clase, como es el caso de las exposiciones, ya que es imposible obtener un videobeam por la escasez de los mismos y además por la tramitología que se requiere para obtenerlo, teniendo en cuenta que es bastante compleja. Recomiendan que por cada salón deben instalar un computador y videobeam, acorde también con que la Universidad debe invertir en las instalaciones donde actualmente funcionan los posgrados ya que son muy inseguras.

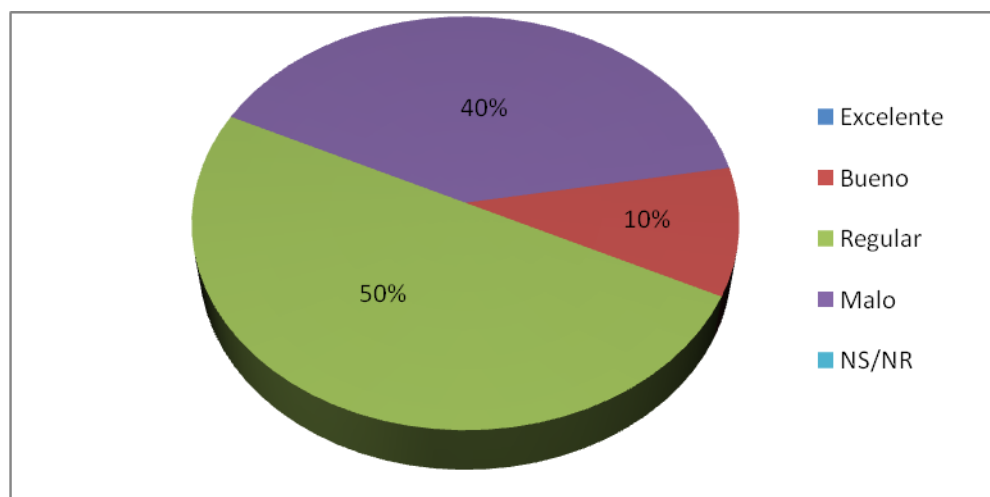
- Frente a los recursos académicos, aún falta mucha bibliografía acorde con la temática de la Especialización, los encuestados expresaron que los docentes proporcionan suficiente bibliografía pero cuando se hace la consulta a través de la biblioteca no se encuentran. Las recomendaciones dadas frente a este aspecto es que la Universidad debe actualizar su base de datos de libros y documentos ya que sucede también que los libros se encuentran en la base de datos pero no hay los suficientes para tomarlos prestados.
- Algunos estudiantes afirman que muy pocas veces se da a conocer el pensum y objetivos del programa, caso contrario afirman los docentes en los cuales manifiestan que siempre se dan a conocer.

Para culminar con el análisis de los resultados de los factores internos de la universidad, tanto por parte de estudiantes como de algunos docentes y con base en las recomendaciones y aspectos por mejorar, opinan que aunque en cierta medida no se consideran significativos, si podrían en algún momento dado tener un mayor grado de incidencia en la buena marcha de la Especialización.

### **10.3 Factores Intrínsecos:**

**Pregunta No.1:** El tema o línea de investigación del proyecto de grado es claro desde el comienzo.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	2	10%
Regular	10	50%
Malo	8	40%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



**GRAFICO N° 19: Resultados Pregunta N° 1 Encuesta a Estudiantes EGSE factores intrínsecos**

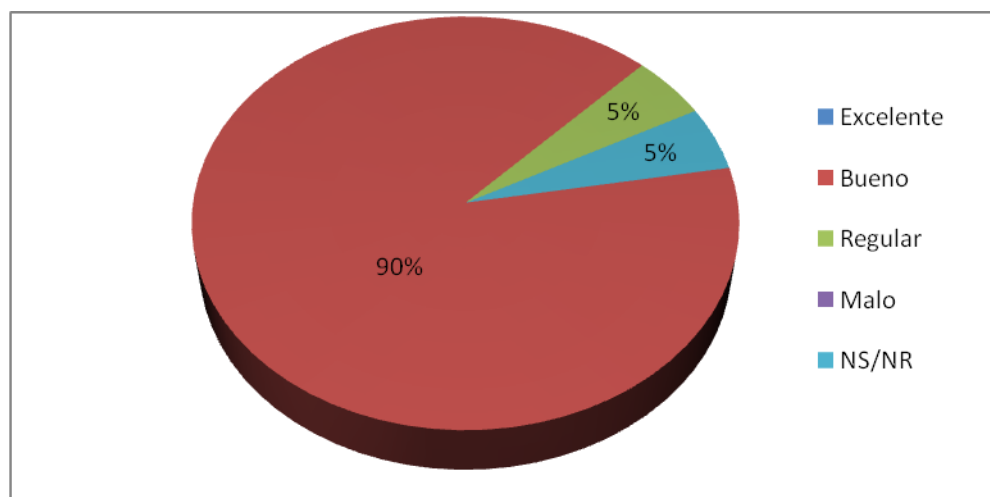
**Interpretación:** Se observa que el 50% de los encuestados opinan que el tema o línea de investigación del proyecto de grado desde el comienzo de la Especialización no ha sido tan claro, para el 40% ha sido difícil tener claridad sobre éste, en tanto que para el 10% opinan que ha sido claro la línea de investigación desde el comienzo de la Especialización.

**Análisis:** La gran mayoría de las respuestas dadas por los encuestados demuestran que no conocen o no tienen claridad frente al tema o línea de investigación, han tenido muchas dificultades para entender; solo algunos estudiantes afirman que no han tenido dificultades en este aspecto.

**Pregunta No.2:** El estudiante posee hábitos y métodos de estudio.



RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	18	90%
Regular	1	5%
Malo	0	0%
NS/NR	1	5%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



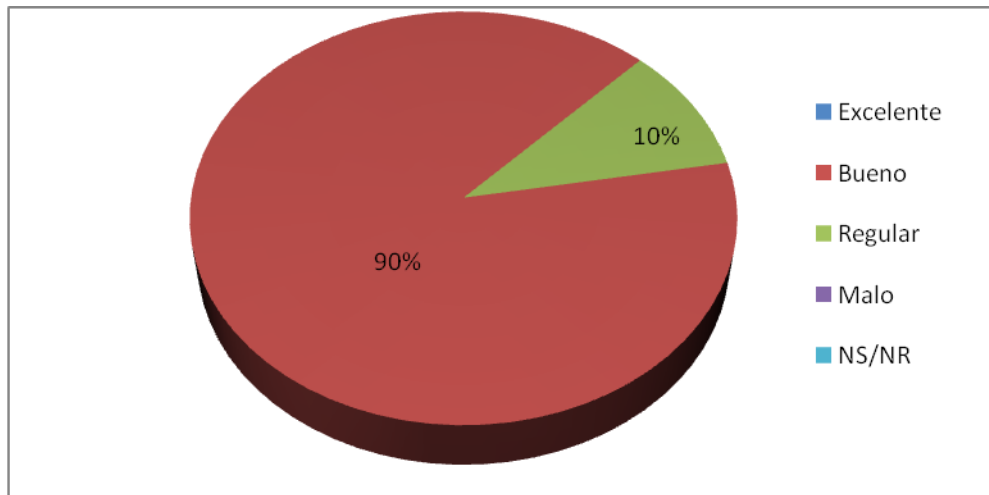
**GRAFICO N° 20: Resultados Pregunta N° 2 Encuesta a Estudiantes EGSE factores intrínsecos**

**Interpretación:** La gráfica demuestra que el 90% de los encuestados, posee hábitos y métodos de estudio, tan sólo el 5% se considera regular, en tanto que el otro 5% no responde frente a este aspecto.

**Análisis:** La gran mayoría de los estudiantes están seguros de tener buenos hábitos y métodos de estudio, pero un mínimo reconoce que no son tan buenos o no poseen estos hábitos.

**Pregunta No.3:** Hay claridad para elaborar trabajos propuestos en cada una de las asignaturas.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	18	90%
Regular	2	10%
Malo	0	0%
NS/NR	0	0%
Totales	<b>20</b>	<b>100%</b>



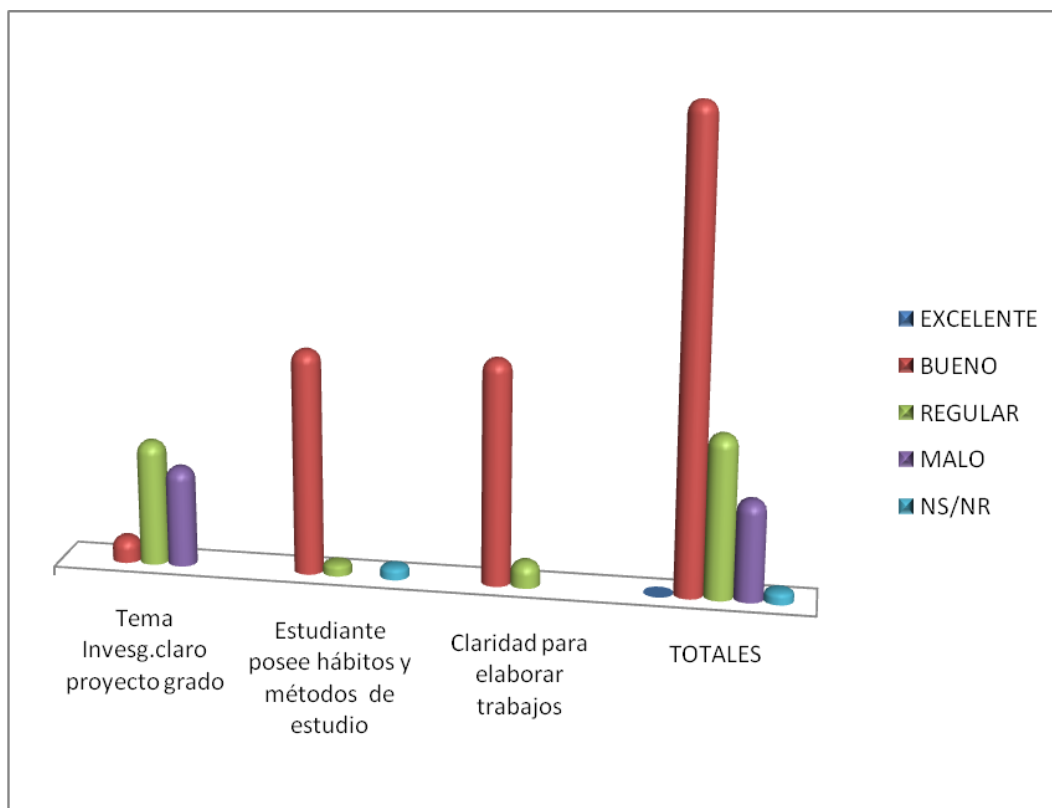
**GRAFICO N° 21: Resultados Pregunta N° 3 Encuesta a Estudiantes EGSE factores intrínsecos**

**Interpretación:** Se observa que el 90% manifiestan que sí hay claridad para elaborar los trabajos propuestos y un 10% no están de acuerdo.

**Análisis:** La mayoría manifiestan estar de acuerdo con la afirmación, sólo una minoría expresa que los trabajos propuestos en cada una de las asignaturas no son tan claros.

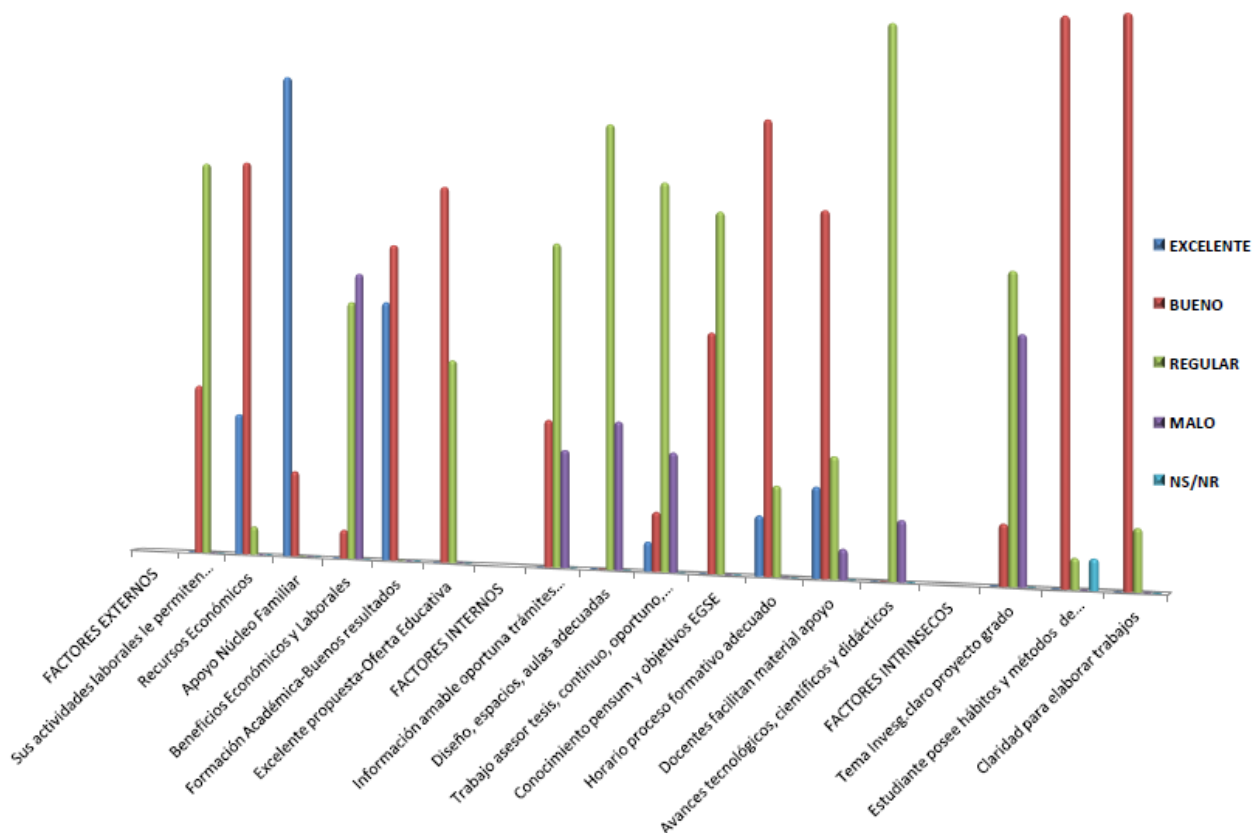
A continuación se muestra el consolidado de las afirmaciones frente a las respuestas dadas por los encuestados, con base en los factores intrínsecos:

**GRÁFICO N° 22. Consolidado Encuesta Factores Intrínsecos**



En cuanto al análisis de los factores intrínsecos, se resalta el hecho que para los estudiantes no ha sido clara la línea de investigación desde el inicio de la Especialización quizás por esta razón han tenido dificultades en el momento de llevar a cabo su proyecto de grado. No obstante se considera un aspecto positivo el que posean hábitos y métodos de estudio que le favorecen culminar con su plan de estudio satisfactoriamente; sin embargo, por parte de algunos docentes y directores, consideran que al estudiante le falta desarrollar más hábitos de lectura y disciplina para responder a sus actividades académicas. Por otra parte, algunos estudiantes han manifestado que tienen que realizar muchos esfuerzos en el sentido de utilizar tiempo extra para poder cumplir con los trabajos y tareas asignadas.

**GRÁFICO N° 23. Consolidado Resultado de Encuesta de Estudiantes**



A continuación se resaltan algunas recomendaciones para el mejoramiento del programa desde los factores evaluados y los aspectos que consideran importantes, por cada uno de los encuestados:

- La aulas deberían ser un poco más agradables
- Se debería repensar el trabajo académico de cada una de las materias ya que en ocasiones se torna un poco pesado y no aporta al trabajo de la tesis.
- El rol de asesor debería ser realizado con profundidad puesto que en un inicio no hay aportes significativos para la construcción del trabajo, pero si hay una fuerte presión por terminarlo (pagar un semestre adicional, cumplir con unos tiempos y carga académica extra) y cumplir con unos estándares de investigación más altos para ser una especialización.

- Se debería realizar un módulo que tenga que ver con la elaboración de proyectos, con el objetivo de lograr avances significativos en el trabajo de grado, desde el primer semestre y no suponer que todos los estudiantes tienen fortalezas en investigación.
- Es importante resaltar dentro de los factores externos, el hecho que la Especialización no redunde ni en beneficios económicos ni laborales, puesto que el ideal de cualificación de una persona va orientado a este tipo de beneficios; sin embargo, las opciones son limitadas y poco reconocidas.

## **11. RESULTADO ENTREVISTA A FUNCIONARIOS**

La entrevista fue realizada a tres (3) funcionarios: División de Admisiones y Registro y de la EGSE; dicha entrevista se centró en la forma como se están llevando a cabo los procedimientos y sobre las inquietudes más frecuentes que presentan los estudiantes en cuanto al proceso de inscripción, matrícula, registro de asignaturas, entre otros. Se encontró que los procedimientos se manejan con base en cada una de las actividades dadas dentro del sistema de gestión de calidad y en cumplimiento de la normatividad para tal fin, el calendario académico se prepara con anterioridad y es presentado al Consejo Académico, quien finalmente lo aprueba y a partir de allí se empieza los trámites de los estudiantes de la Especialización. Actualmente se maneja el programa SIRE, pero no está completamente implementado para que se maneje en línea, es decir, para que los estudiantes puedan consultar sus notas y no tener que esperar que en la coordinación de la especialización se informe este dato.

Existen algunas falencias en el cumplimiento de los cronogramas, y esto hace que la información no llegue de manera oportuna a la División de Admisiones y Registro, generando esto incumplimiento en las tareas y por ende en los tiempos establecidos en los procedimientos. La comunicación que actualmente se tiene con la DAR y la especialización, se realiza a través de

memorandos y correos electrónicos. Se está trabajando para implementar el sistema SIGAN-II “Sistema Integrado de Gestión Académica Normalizada” para posgrados, ya que actualmente este aplicativo se maneja solo para el pregrado, esto con el fin de realizar el registro de asignaturas a través de la página Web y en donde cada estudiante pueda consultar sus notas al cierre de cada período académico, sin tener que trasladarse a la sede de posgrados, todo con fin de mejorar y mantener la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad, de sus procesos y servicios aumentando la satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo, en este caso para la Especialización en Gerencia Social de la Educación y por ende que contribuya en el cumplimiento de los objetivos de la UPN.

Finalmente, las entrevistas realizadas a los funcionarios, nos muestran, entre otros los siguientes resultados:

- Falta comunicación entre los funcionarios de algunas dependencias para llevar a cabo los procedimientos.
- A pesar de existir en el Manual de Calidad los procedimientos establecidos, en algunas ocasiones no se cumplen a cabalidad y esto genera por consiguiente que se improvise en algunas tareas y actividades.
- Duplicidad y pérdida de tiempo en los procesos administrativos que apoyan la labor académica de la Universidad, disminuyendo el nivel de eficacia y eficiencia.
- En algunas ocasiones es deficiente el acompañamiento que se hace a estudiantes por parte del personal administrativo debido a que no se brinda en forma oportuna, concreta y veraz la información requerida.

## **12. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **12.1 Matriz de Riesgos con base en los resultados obtenidos y analizados**

Para dar cumplimiento al objetivo general propuesto inicialmente en nuestro estudio objeto de investigación y después de indagar, identificar analizar, valorar cada uno de los riesgos encontrados, se propone la matriz de riesgos que sirva de base para que desde la misma Especialización se contemple un Plan de Acción y un Plan de Mejoramiento que le ayude a tomar las medidas necesarias encaminadas a prevenir su materialización y realizar una adecuada gestión del riesgo con el fin de permitir al programa su viabilidad y permanencia en el tiempo y aumentar su nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, en pro del cumplimiento de su objetivo institucional.

Actualmente, el mapa de procesos – Sistema Integrado de Gestión y Control de la UPN, maneja cuatro (4) procesos: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, de Apoyo Administrativo y de Evaluación; cabe resaltar que la Especialización en Gerencia Social de la Educación, se encuentra dentro del proceso Misional de Docencia y hace parte de la Facultad de Educación-Departamento de Posgrados. Con base en la información recolectada y en el entendido que el proyecto objeto de estudio se va a centrar directamente en la Especialización, consideramos algunos factores que se deben contemplar dentro de la matriz de riesgos y que en algún momento puede entorpecer su normal funcionamiento:

- Deserción, producida por problemas externos, internos y problemas del estudiante: los estudiantes matriculados con base en las estadísticas anteriormente descritas no se gradúan dentro del tiempo previsto de duración de la Especialización o simplemente abandonan sus estudios.

- Estudiantes no graduados en el tiempo establecido: Se ha dado a lo largo del proceso formativo, debido a que falta claridad y profundidad en la asesoría frente al proyecto de grado, el cual es uno de los factores más significativos debido a que la línea de investigación no es clara desde el comienzo y el trabajo con el tutor no ha sido continuo, oportuno y productivo.
- Incumplimiento de los Planes y Programas: No se asignan los recursos suficientes para mantener un programa con calidad, en el entendido que las Transferencias no alcanzan para cumplir con las metas y objetivos propuestos; la gestión en la búsqueda de recursos propios a través de cursos de Extensión y proyección social no ha dado los resultados esperados.
- Infraestructura y mantenimiento: Las aulas donde se lleva a cabo el proceso formativo no es el adecuado: poca luz, ambiente desagradable, entre otros.
- Poca gestión en Recursos Tecnológicos y Software: Escasez de equipos, generando dificultad para llevar a cabo de la mejor manera el proceso formativo, falta implementar un aplicativo que genere todo el proceso de ingreso y culminación a la Especialización, desde la inscripción, matrícula, consulta de notas y certificaciones de estudio a través de la página Web de la UPN. Actualmente no está funcionando totalmente para generar y consultar calificaciones.
- Incumplimiento en los procedimientos: A pesar de existir el Sistema de Gestión y Control, no se cumplen a cabalidad, por falta de información por parte de algunos funcionarios, generando pérdida de tiempo en cada una de las actividades y generando un mal servicio al estudiante.



Con base en lo anterior, se identificaron 4 posibles riesgos:

### **Identificación de Riesgos:**

- **EGSE-R-01: Deserción Estudiantil:** debido a que los estudiantes matriculados abandonan sus estudios, la valoración dada para este riesgo en cuanto al Impacto es de 10, lo que quiere decir que es moderado debido a la insatisfacción de los usuarios y su Probabilidad, teniendo en cuenta que es la posibilidad de que ocurra el riesgo, es calificada con 2, es decir, su probabilidad es Media. En este momento el riesgo es inherente y su grado de exposición producto del impacto y la probabilidad es de ZONA DE RIESGO MODERADO, es decir, existe por el desarrollo de las mismas actividades; sin embargo cuando se califica el riesgo frente a los controles existentes, que en este momento están dados, porque existe un documento de Autoevaluación que permea a la EGSE, para que obtenga el registro calificado, el grado de exposición cambia, convirtiéndose en ZONA DE RIESGO ACEPTABLE, con calificación 5, significa que su frecuencia es baja y su gravedad es leve, lo cual le permite a la Especialización evitar el riesgo y se pueden tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización sin necesidad de tomar otras medidas de controles diferentes, es decir, se deben seguir aplicando los controles existentes y hacer monitoreo periódico.
- **EGSE-R-02: Estudiantes no graduados en el tiempo establecido:** Se refiere a los estudiantes que no se gradúan o lo hacen fuera del tiempo previsto de duración del programa. La calificación de este riesgo antes de controles se evidencia en que su impacto es leve y su probabilidad es media, dando como resultado un grado de exposición de 10, lo que significa que se encuentra en ZONA DE RIESGO TOLERABLE. Existen los controles, para este caso la programación de las tutorías están dadas dentro del calendario académico y están dadas dentro del Plan de Estudios de la Especialización; sin embargo, el control no es

efectivo, pero el impacto y la probabilidad siguen siendo las mismas, por tal razón el grado de exposición se sigue manteniendo en ZONA DE RIESGO TOLERABLE, lo que quiere decir que la Especialización debe reducir el riesgo, lo que implica tomar las medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad o medidas de prevención como el impacto o medidas de protección. Es importante advertir que para este caso, la reducción del riesgo es el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas, lo que las directivas de la Especialización deben realizar es optimizar los procedimientos y la implementación de nuevos controles y realizar monitoreo constante.

- **EGSE-R-03: Incumplimiento de los Planes y Programas:** no se asignan los recursos para mantener un programa con calidad. Antes de controles, su impacto es leve y su probabilidad es media, dando como resultado una calificación de 20 lo que lo ubica en una ZONA DE RIESGO MODERADA; esto debido a la insuficiencia de recursos y la falta de una Planeación Financiera donde se articule lo académico con lo administrativo, es decir, que se programen los gastos pero que también haya una programación de ingresos, con base en el PAC- Plan Anual de Caja. Existen los controles pero no son efectivos, sin embargo, la probabilidad es baja y el impacto leve, dando como resultado una ZONA DE RIESGO ACEPTABLE, en donde la opción de tratamiento a seguir por parte de la Especialización, es reducir el riesgo, implementando nuevos controles y nuevas formas de gestionar los recursos a través de los cursos de extensión.
- **EGSE-R-04: Cierre o cancelación del programa:** Su descripción está dada por dos tipos de riesgos: 1) Riesgo de Legal Cumplimiento: Intervención estatal por autoridades del gobierno que regulan la educación superior, donde su impacto sería catastrófico y su probabilidad baja, dando como resultado un grado de exposición de 20 en ZONA DE RIESGO MODERADA, antes de controles. Los efectos que podría causar sería la pérdida

del Registro calificado, pérdida de imagen institucional y por otra parte sanciones por incumplimiento. 2) Riesgo Estratégico: Decisión administrativa por parte de las Directivas de la Universidad, donde su impacto sería catastrófico y su probabilidad baja, dando como resultado un grado de exposición de 20 en ZONA DE RIESGO MODERADA, antes de controles. Para los dos tipos de riesgos existen los controles que están dados por el Documento de Autoevaluación Institucional, programa de Posgrados de la EGSE, sin embargo no es tan efectivo, lo que significa que su grado de exposición después de los controles lo califica dentro de la ZONA DE RIESGO TOLERABLE, ya que su impacto es calificado como moderado y su probabilidad baja. Frente a esto la Especialización junto con las directivas de la Universidad deben asumir el riesgo, donde se deben seguir aplicando los controles existentes pero realizando monitoreo constante que implique la optimización de los recursos para cumplir con los objetivos propuestos.

Es importante resaltar que dentro de la matriz se encuentran plasmadas las acciones de tratamiento a seguir por la Especialización, los responsables y los indicadores por cada riesgo descrito anteriormente; sin embargo las fechas de implementación son las establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo, por tal razón se deja a criterio de las directivas de la Especialización, para que las asignen en el momento de tomar la iniciativa de llevar a cabo esta herramienta.

Con base en lo anterior, se propone la siguiente matriz de riesgos para el proceso de Docencia – Especialización en Gerencia Social de la Educación:

## **ANEXO N° 6: MATRIZ DE RIESGOS**

### 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La UPN y la EGSE, deben enfocar la caracterización de los factores de riesgo que inciden en la viabilidad y sostenibilidad del programa hacia políticas integrales que mitiguen o disminuyan la probabilidad en la disminución de los factores de riesgo.
- Para dar cumplimiento a la Circular 019 del 28 de Diciembre de 2010, a cerca de los lineamientos para la Administración de los riesgos y después de identificar los posibles riesgos para la EGSE, se determinaron las acciones para prevenir o reducir el impacto de los riesgos, identificados, analizados en donde se definieron las siguientes acciones de tratamiento por cada uno:
  - Garantizar a la sociedad que la EGSE cumpla con los más altos requisitos de calidad y logre el cumplimiento de sus propósitos y objetivos: Autoevaluación, Registro Calificado y Acreditación de Alta calidad.
  - Acompañamiento constante con el tutor de tesis y profundizar y fortalecer dentro del plan de estudios sobre desarrollo de Investigación.
  - Desde la misma Especialización deben implementar estrategias que permitan generar recursos, que sea auto sostenible, establecer alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales, generar publicidad a través de afiches, folletos, entre otros.
  - Evaluar cumplimiento de los indicadores exigidos por autoridades estatales que regulan el sistema de educación.
  - Elaborar proyecciones financieras de ingresos frente a los costos del programa en un período o calendario establecido.

- El hecho de no tener en cuenta los resultados arrojados en la matriz de riesgos y la falta de voluntad política por parte de las Directivas de la UPN, pueden hacer que la Especialización tienda a desaparecer en el tiempo.
- La UPN debe desarrollar un Sistema de Alertas como elemento de la reducción del riesgo de la probabilidad de deserción o mortalidad estudiantil de cada uno de los diferentes programas de posgrado y maestría que oferta la Institución, a fin de disminuir los impactos que estos riesgos generan conforme al mapa de riesgos elaborado y lo más importante poder controlar a tiempo cualquier factor de amenaza sobre la viabilidad o sostenibilidad de los programas educativos.
- A partir de estos estudios que aporta el proyecto, basados en el mapa y la matriz de riesgos, y dentro del marco legal y normativo existentes, la Institución puede y debe determinar acciones normativas internas pertinentes para observar y actuar en el Control Interno integral con indicadores específicos y mensurables que puedan desarrollar las capacidades interinstitucionales de reacción para mitigar o reducir los posibles factores de riesgo que en un momento dado puedan incidir en la viabilidad y/o sostenibilidad de los diferentes programas educativos, esto a su vez debe permitir que estas acciones de control se tomen en consenso con todos los sectores universitarios para que haya una participación activa en la elaboración de las medidas de reducción del riesgo y así ponerlas en práctica sin mayores traumatismos sino con efectividad.
- A partir de la Matriz de riesgos que permite la clasificación, identificación y valoración de los mismos se pueden emitir recomendaciones y/o medidas de Control que ayuden a minimizar o a evitar que estos riesgos se materialicen en pérdidas económicas, en desmejoramiento de la imagen y buen nombre institucional, en disminución de los

indicadores positivos de Gestión de Calidad y en riesgo probable de cierre del programa por inviable e insostenible.

- La gestión de recursos, la planeación y el control financiero, la gestión de infraestructura tecnológica, que de una u otra forma la UPN se ha visto en apuros debido a que aún se requiere de manera estratégica dar soluciones en la parte logística, tecnológica, infraestructura y demás, y que por la misma falta de una planeación financiera no ha sido posible lograr conseguir los recursos requeridos para tal fin, que por el nuevo enfoque de control y de mejora continua en cumplimiento de su objetivo misional, debe trabajar arduamente la UPN, para que responda a la satisfacción y prestación de un buen servicio de los clientes tanto internos como externos, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos. Es importante la administración eficiente de los recursos en procura de satisfacer dichas necesidades.
- El punto más crítico en la formulación del Plan de Desarrollo, se estableció en la carencia de un Plan Financiero o de Inversiones que respalde la ejecución del componente estratégico y programático.
- Una buena gestión contribuye a que las estrategias de desarrollo partan de un adecuado ejercicio de planeación, que regularmente recoja y analice información, así como que los logros alcanzados se midan de acuerdo con indicadores. La gestión estratégica también quiere garantizar la realización de evaluaciones para establecer si se alcanzaron los resultados esperados, la determinación de acciones para mantenerlos en el tiempo y la toma de decisiones oportunas para la mejora continua.
- Es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo, denominados también del entorno y también por factores internos.

- Dentro de los externos se destacan la normatividad, las jurisprudenciales que se expresan en sentencias y que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado puedan afectar las funciones de la UPN y por ende sus objetivos. También pueden sumarse a éstas las reformas a la Administración y los constantes recortes presupuestales que afectan la capacidad de gestión, en la UPN, lo cual sumado a la reducción del Presupuesto de Inversión, obliga a considerar en todo momento el riesgo en que incurren las instituciones públicas al no poder cumplir con su objeto social. Por otra parte, son considerados factores internos, el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan los funcionarios y docentes a la universidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.
- Para llevar a cabo la matriz de riesgos y establecer los planes de mejoramiento y planes de acción, se recomienda que la Especialización acuda a la Oficina de Desarrollo y Planeación y a la Oficina de Control Interno, para realizar el acompañamiento y llevar a feliz término todas las acciones encaminadas a la mejora continua.
- Después de la implementación de la Matriz de Riesgos, se recomienda realizar una autoevaluación periódica que contenga lo siguiente: Verificar las acciones tendientes a mitigar la ocurrencia de los riesgos identificados, realizar seguimiento periódico a la efectividad de los controles de los riesgos identificados, realizar ajustes en la medida que aparezcan nuevos riesgos e involucrar a todo el equipo de trabajo para que participe en la elaboración y evaluación de cada uno de los planes.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Charry Rodríguez, Jorge Alirio, Gerencia del Control Interno en Entidades y Organismos del Estado.

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009

Chiavenato I (2002) “Gestión del Talento Humano”

Sañudo L. La transformación de la Gestión Educativa. Entre el Conflicto y el Poder. 2005.

Fuentes M. (2003) P 123 “Herramientas Gerenciales que conforman el Sistema de Dirección Educativa” EXPOCUBA Universidad.

Revista de la Confederación Interamericana de Educación Católica CIEC- “Educación Hoy”, Diciembre de 2004, “Modelos de Gestión Educativa”

Pilar Pozner “Gestión Educativa”, Magíster en Educación, Buenos Aires, Argentina.

Revista “La Tera” “Calidad y Gestión Educativa, Margarito Medina

Philip B. Crosby, la Calidad como Filosofía de Gestión”, Virginia, Estados Unidos



Casassús, J. (1998). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP; Guía Administración del Riesgo, 2009

Pineda, Baez Clelia; La voz del estudiante: el éxito de programas de retención universitaria; Universidad de la Sabana, 2010 pág.: 37

Himmel, E. (2002). Modelos de Análisis de la Deserción Estudiantil en la Educación Superior. Consejo Superior de Educación, Santiago

Rau, T, Rojas y Urzúa, S. (2011). “Restricciones de Crédito y Deserción de la Educación Superior: Evidencia del Caso Chileno”

Esquivel Ocadiz Alejandro, “calidad educativa” en revista VOZ normalista, México, año 7, número 26, Enero/Marzo 2002, Pág. 22-23

Esteban, C.; Montiel, U. (1990). Calidad en el centro escolar. *Cuadernos de Pedagogía*, N° 186. Pág.75 España.

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-89266.html>, consultado en abril 21 de 2013, 8:40 p.m.

ROBBINS, S. y DECENSO, D. (2002): Fundamentos de Administración, Prentice-Hall, México.

Vélez Vélez, Guillermo-Profesor Universidad de Antioquia. (No.6 Enero- Marzo de 1974).  
Deserción estudiantil Universitaria. *Revista Mundo Universitario*, 11-32.

Documento Marco de la Especialización en Gerencia Social de la Educación -Universidad  
Pedagógica Nacional 1999

Plan de Desarrollo Institucional 2009 – 2013 “Una Universidad en Permanente Reflexión,  
Innovación y Consolidación”-UPN

Trabajo de grado EGSE “*Factores que han obstaculizado la titulación en el tiempo  
reglamentario de los estudiantes de la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la  
Universidad Pedagógica Nacional, durante los períodos comprendidos entre el 2005-II al 2010-  
II*”, Luz Yaneth Medina y Olga Patricia Sáenz, 2012

Decreto 1599 del 20 Mayo de 2005 “Modelo Estándar de Control Interno” – MECI 1000:2005-  
Guía Formulación de Mapas de Riesgos –GUI002 GDC-Gestión de Calidad-Oficina de Desarrollo y  
Planeación-UPN

<http://www.pedagogica.edu.co/vercontenido.php?id=660>, consultado el 15 de Marzo de 2013

Universidad Pedagógica Nacional-Informe Proceso de Autoevaluación y Renovación del Registro  
Calificado, Bogotá, Octubre de 2009

Guía de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno-  
[http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp\\_3730.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/proyectos/admin/odp/docs/generales/odp_3730.pdf), consultado el 4  
de Marzo de 2013, 3:20 p.m.

Guía de administración del Riesgo-Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP,  
Bogotá Noviembre de 2009

## **ANEXOS**

### **ANEXO N° 1: ENCUESTA PARA DOCENTES**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN - DPTO DE POSGRADOS**  
**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**

#### **ENCUESTA PARA DOCENTES**

Apreciado Profesor:

El grupo de investigación de la Especialización en Gerencia Social de la Educación, le agradece su colaboración contestando la siguiente encuesta, con el fin de llevar a cabo nuestro trabajo de grado que tiene como objetivo Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE, por otra parte identificar fortalezas y aspectos a mejorar del programa y de los factores asociados que hacen posible su implementación.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1	Deficiente
2	Aceptable
3	Bueno
4	Sobresaliente
5	Excelente

### INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de vinculación con la Universidad:

Planta	<input type="text"/>
Catedrático	<input type="text"/>
Ocasional	<input type="text"/>

Tiempo de vinculación con la Universidad:

Menos de un año	<input type="text"/>
1 a 5 años	<input type="text"/>
6 a 10 años	<input type="text"/>
11 a 15 años	<input type="text"/>
Más de 15 años	<input type="text"/>

### Factor 1- OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- 1- La Universidad le ha brindado los medios para conocer su misión y visión.
- 2- La Facultad ha socializado los objetivos y propósitos del programa de Especialización.

### Factor 2- ESTUDIANTES

- 1- El Dpto de Posgrados cuenta con los recursos humanos y físicos para atender con calidad a los estudiantes admitidos.
- 2- El reglamento de estudiantes se aplica en los diferentes procesos de la Universidad, de forma coherente
- 3- Las políticas y mecanismos para admisión de estudiantes son pertinentes a las exigencias del programa.
- 4- La Universidad promueve la participación de los estudiantes en eventos académicos.
- 5- La atención a estudiantes (asesorías y tutorías), en el programa, es satisfactoria en tiempos, espacios y número de estudiantes por profesor.
- 6- La proporción, entre el número de estudiantes por grupo y el número de profesores, en el programa, es equilibrada.
- 7- La propuesta de evaluación y acompañamiento a estudiantes busca favorecer la calidad de la Especialización y la permanencia de los estudiantes.

### **Factor 3- PROFESORES**

- 1- La selección y vinculación de los profesores es, acertada y coherente con los propósitos del programa.
- 2- El sistema de evaluación de profesores es conocido por la comunidad académica del programa.
- 3- Los profesores del programa se capacitan y actualizan de acuerdo con las necesidades académicas y sociales del contexto.
- 4- Las políticas de remuneración, estímulo y reconocimiento a los docentes en la Universidad son coherentes y despiertan el sentido de pertenencia por la institución.
- 5- La dedicación de los docentes se adecúa a las necesidades académicas del programa.
- 6- Los métodos de evaluación de los docentes corresponden a la naturaleza de las asignaturas.

- 7- Los docentes facilitan materiales de apoyo para el desarrollo de sus módulos.
- 8- Los docentes tienen vínculos académicos con comunidades nacionales e internacionales y participan en eventos que los enriquecen profesionalmente
- 9- La universidad ofrece a sus profesores condiciones para el desarrollo de investigación
- 10- Los avances tecnológicos, científicos y didácticos están presentes en la actividad académica del programa.

#### **Factor 4- PROCESOS ACADÉMICOS Y LINEAMIENTOS CURRICULARES**

- 1- La pertinencia, secuencia y validez de los contenidos de los módulos son coherentes con los objetivos del programa de la Especialización.
- 2- Existe coherencia entre las metodologías implementadas y los objetivos y contenidos del programa de Especialización.
- 3- Los espacios físicos y tecnológicos están en relación con el número de estudiantes inscritos al programa.
- 4- Los recursos bibliográficos en físico y virtuales disponibles, son coherentes y suficientes con el programa de la Especialización

#### **Factor 5- INVESTIGACIÓN**

- 1- El Centro de investigaciones ofrece la posibilidad de realizar investigación como proceso formativo y de producción académica en y para el programa de Especialización
- 2- El Dpto de Posgrados brinda información pertinente sobre líneas de investigación, grupos y proyectos en los que pueden participar los miembros de la comunidad académica.
- 3- El programa promueve el desarrollo de proyectos de investigación desde los grupos y líneas de la Facultad.
- 4- Las publicaciones de la Facultad dan cuenta de los resultados investigativos llevados a cabo en el

programa.

### **Factor 7- INTERNACIONALIZACIÓN**

- 1- El programa facilita la participación de estudiantes y docentes extranjeros.
- 2- El programa apoya la participación de docentes y estudiantes en pasantías en el extranjero.

### **Factor 8- BIENESTAR Y AMBIENTE INSTITUCIONAL**

- 1- La participación de los estudiantes de posgrados en actividades culturales y deportivas organizadas por Bienestar Universitario y por la facultad es significativa.
- 2- Se percibe satisfacción en la comunidad con la prestación del servicio médico y psicológico de Bienestar Universitario.

### **Factor 9- GRADUADOS Y ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA**

- 1- La comunicación que mantiene el programa con sus egresados ayuda a que la formación actual se mejore constantemente.
- 2- La experiencia de los egresados incide en que las prácticas educativas y la investigación del programa sean pertinentes.

### **Factor 10- RECURSOS FÍSICOS, GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

- 1- La organización administrativa del programa es un apoyo para el logro de los objetivos y metas académicas del programa.
- 2- La relación de los criterios y procedimientos establecidos para la organización, administración y gestión del programa, frente a los institucionales es adecuada.
- 3- Existe coherencia entre las necesidades del programa y la organización para su implementación
- 4- Existe un buen nivel de eficiencia en los procesos administrativos que soportan el desarrollo del programa académico.
- 5- El nivel de comunicación que se da entre directivos, profesores y estudiantes del programa es



adecuado.

6- El liderazgo que ejerce la directora de Posgrados a las orientaciones académicas, administrativas y de gestión del programa es eficiente.

7- Existe satisfacción en la medida que sus inquietudes y trámites académicos-administrativos son atendidos por los directivos y funcionarios del programa.

8- El liderazgo que ejerce la coordinación del programa frente a las orientaciones académicas, administrativas y de gestión llevan al logro de los objetivos del programa.

9- El programa cuenta con recursos bibliográficos actualizados y suficientes para el desarrollo del proceso académico.

10- Los recursos físicos de apoyo para el programa son suficientes y adecuados para el desarrollo del proceso académico.

11- Los recursos tecnológicos para el desarrollo del proceso académico se ajustan a las necesidades del programa.

\* Aspectos que considera importante resaltar en alguno de los factores., Explique o Justifique

---

---

\* Recomendaciones para el mejoramiento del programa desde los factores evaluados y su punto de vista como docente de la Especialización

---

---

**Gracias por su colaboración**

## **ANEXO N° 2: ENTREVISTA A ASESORES**

### **ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**

#### **ENTREVISTA A ASESORES**

Respetado Asesor:

El grupo de investigación de la Especialización en Gerencia Social de la Educación, le agradece de antemano su participación y colaboración en este proyecto que tiene como objetivo Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE, permitiendo elaborar una matriz de Riesgo que visualice los eventos que pueden entorpecer el normal desarrollo y su permanencia en el tiempo.

Esperamos conocer sus impresiones y le agradecemos su sinceridad:

1. ¿Qué expectativas tiene el estudiante del primer semestre con relación a su trabajo de grado?
2. ¿Cuál es el proceso seguido en el desarrollo del proyecto de grado?
3. ¿Mencione tres dificultades significativas que presentan los estudiantes durante el desarrollo del proyecto?
4. ¿Qué aspectos se deben trabajar en los estudiantes para fortalecer su actividad investigativa?

5. ¿Cómo es la actitud de los grupos ante las observaciones presentadas por el tutor?
  
6. ¿Cuál es la periodicidad para el encuentro entre asesores y estudiantes y cómo se lleva a cabo este encuentro?
  
7. ¿Qué sugerencia le da a sus estudiantes para que lleven a feliz término y en el tiempo programado la Especialización?

Muchas gracias por su participación y colaboración.

**ANEXO N° 3 ENTREVISTA A COORDINADOR Y DIRECTORA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**  
**ENTREVISTA A COORDINADOR Y DIRECTORA**

Respetado Coordinador y Directora:

El grupo de investigación de la Especialización en Gerencia Social de la Educación, le agradece de antemano su participación y colaboración en este proyecto que tiene como objetivo Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE, permitiendo elaborar una matriz de Riesgo que visualice los eventos que pueden entorpecer el normal desarrollo y su permanencia en el tiempo.

Esperamos conocer sus impresiones:

1. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para seleccionar a los aspirantes en la Especialización?
2. ¿Cómo se da el proceso de retroalimentación en la revisión y reorganización de los programas curriculares de la Especialización?
3. ¿Cómo es el compromiso de los docentes y asesores con la Especialización?
4. ¿Qué fortalezas y qué dificultades percibe en los estudiantes de la Especialización?
5. ¿Qué opina de las actitudes y habilidades hacia el proceso investigativo de parte de los estudiantes de la Especialización?

6. ¿Cuáles son las quejas, inconformidades o sugerencias más significativas que han presentado los estudiantes con relación a la Especialización? Cuál ha sido el resultado de la gestión frente a éstas?
7. Entre los aspectos laborales, académicos, familiares o financieros cuáles considera que afectan más a los estudiantes para llevar a feliz término su Especialización?
8. Con qué periodicidad se realiza el proceso de autoevaluación dentro de la Especialización?
9. Actualmente la Especialización maneja un Plan de Mejoramiento y si es así, cuál ha sido el resultado de dicho plan?
10. Con base en la elaboración y el resultado de la evaluación de docentes, qué análisis se han realizado?
11. Se han realizado varias tesis y trabajos de grado para la Especialización. Estos se han tenido en cuenta para fortalecer el tema de la mejora continua?
12. Realizan encuestas de satisfacción para los usuarios?, cuál ha sido el resultado y el análisis producto de dichas encuestas?
13. Qué acciones se han llevado a cabo para la retención de estudiantes del programa?

Muchas gracias por su participación y colaboración

## **ANEXO N° 4 ENTREVISTA A FUNCIONARIOS**

### **ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN ENTREVISTA A FUNCIONARIOS**

Respetado Funcionario:

El grupo de investigación de la Especialización en Gerencia Social de la Educación, le agradece de antemano su participación y colaboración en este proyecto que tiene como objetivo Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE, permitiendo elaborar una matriz de Riesgo que visualice los eventos que pueden entorpecer el normal desarrollo y su permanencia en el tiempo.

Esperamos conocer sus impresiones y le agradecemos su sinceridad:

1. ¿Cuáles son las inquietudes más frecuentes que presentan los estudiantes de la Especialización en el momento de ingresar al Programa?
2. Describa cómo se presentan las relaciones entre el personal administrativo y los estudiantes de la Especialización?
3. ¿Cómo describiría el compromiso con la entrega de la documentación requerida por parte de los Estudiantes?
4. ¿Con qué trámites administrativos del programa tienen mayor dificultad los estudiantes?
5. ¿Qué comentarios hacen los estudiantes con relación a los costos estipulados por la Universidad?

Muchas gracias por su participación y colaboración.

## ANEXO N° 5 ENCUESTA A ESTUDIANTES



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN - DPTO DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**

### ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

El grupo de investigación de la Especialización en Gerencia Social de la Educación, le agradece su colaboración contestando la siguiente encuesta, con el fin de llevar a cabo nuestro trabajo de grado que tiene como objetivo Indagar y analizar los factores de riesgo a partir de los procesos y procedimientos actuales del devenir académico administrativo de la EGSE, por otra parte identificar fortalezas y aspectos a mejorar del programa y de los factores asociados que hacen posible su implementación.

Marque con una "X": Excelente, Bueno, Regular o Malo, en cada una de las siguientes afirmaciones, según se presente su situación:

1	Excelente
2	Bueno
3	Regular

4	Malo
5	N/S
6	N/R

## INFORMACIÓN GENERAL

Su rango de edad está comprendido entre:

20 a 30 años	<input type="checkbox"/>
31 a 40 años	<input type="checkbox"/>
41 a 50 años	<input type="checkbox"/>
Más de 50 años	<input type="checkbox"/>

Su actividad laboral corresponde a:

Docente Sector Privado	<input type="checkbox"/>
Directivo Sector Oficial	<input type="checkbox"/>
Directivo Sector Privado	<input type="checkbox"/>
Administrativo Sector Oficial	<input type="checkbox"/>
Administrativo Sector Privado	<input type="checkbox"/>
Otro, Cuál?	<input type="checkbox"/>

## Factor 1- FACTORES EXTERNOS A LA UNIVERSIDAD

- 1- Sus actividades laborales le permiten dedicar suficiente tiempo a la Especialización
- 2- Económicamente cuenta con los recursos necesarios, para asumir todos los gastos ocasionados por la Especialización
- 3- Se siente apoyado por su núcleo familiar para realizar la Especialización



- 4- La Especialización le genera beneficios económicos y/o laborales
- 5- En su formación académica siempre ha obtenido buenos resultados
- 6- El programa es una excelente propuesta en la oferta educativa especializada

### **Factor 2- FACTORES INTERNOS A LA UNIVERSIDAD**

- 1- Encuentra información amable y oportuna sobre los trámites administrativos y académicos durante el proceso de ingreso y culminación de la Especialización
- 2- El diseño y los espacios físicos de las aulas son adecuadas y ambientalmente agradables para desarrollar el proceso formativo con comodidad
- 3- El trabajo con el asesor de tesis es continuo, oportuno y productivo
- 4- Desde el proceso de admisión se dá a conocer el pensum y objetivos de la Especialización
- 5- Los horarios en que se desarrolla el proceso formativo son adecuados
- 6- Los docentes facilitan materiales de apoyo para el desarrollo de sus módulos.
- 7- Los avances tecnológicos, científicos y didácticos están presentes en la actividad académica del programa.

### **Factor 3- FACTORES INTRÍNSECOS AL ESTUDIANTE**

- 1- El tema o línea de investigación para el trabajo final de grado es claro desde el principio de la Especialización
- 2- El estudiante posee hábitos y métodos de estudio que favorecen su desarrollo académico
- 3- Hay claridad para elaborar los trabajos propuestos en cada una de las asignaturas

\* Aspectos que considera importante resaltar en alguno de los factores., Explique o Justifique

---

\* Recomendaciones para el mejoramiento del programa desde los factores evaluados y su punto de

vista como estudiante o egresado de la Especialización

---

\* Indique si:

Se graduó en el tiempo propuesto por la universidad

Se llevó más tiempo

Se retiró durante la Especialización

Si tiene pendiente proyecto

Otro




**ANEXO Nº 6 :MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE RIESGOS**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN - DPTO DE POSGRADOS-ESPECIAL**

PROCESO	OBJETIVO	CODIGO DE RIESGO	(1)	RIESGO	(2)	DESCRIPCION	(3)	TIPO DE RIESGO	(4) Impacto		(5) Probabilidad			(6)	(7)	(8)	(9)
									5. Leve	10. Moderado	1. Baja	2. Media	3. Alta				
Docencia-Especialización en Gerencia Social de la Educación	Formar profesionales en Gerencia Social de la Educación con una visión integral y humanista, que les permita acompañar y desarrollar los procesos académicos mediante proyectos educativos que contribuyan a transformar y generar contextos y cultura institucional	EGSE- R-01		Deserción Estudiantil		Los Estudiantes matriculados abandonan sus estudios		Operativo		10		2	20	ZONA DE RIESGO MODERADO	Externas: 1)El sistema educativo nacional donde predomina un bajo nivel académico de la educación en el pregrado, que conduce a la falta de competencias cognitivas, 2)Actividades laborales exigen mayor dedicación de tiempo en el estudiante  Internos: 1)Carencia de información estadística. Toda investigación acometida en una Universidad debe estar fundamentada en información estadística para corregir errores y orientar acertadamente sus actividades. 2) El estudiante desconoce el pensum y objetivos de la Especialización. 3)Los avances tecnológicos, científicos y didácticos no están presentes en la actividad académica. 4) El estudiante no encuentra información amable y oportuna sobre los trámites administrativos y académicos. 5) El diseño, espacio y aulas no son adecuadas, ambientalmente no son agradables.	Factores Internos, Externos de la UPN e Intrínsecos del Estudiante: Errores en los procedimientos, fallas en instalaciones, fallas en tecnología	Pérdida de imagen institucional y credibilidad en el programa, la UPN, no estaría aportando al desarrollo social educativo del país, ya que cada día estaría formando menos especialistas
		EGSE- R-02		Estudiantes no graduados en el tiempo establecido		Estudiantes que no se gradúan o lo hacen fuera del tiempo previsto de duración del Programa		Operativo		5		2	10	ZONA DE RIESGO TOLERABLE	1) Falta claridad y profundidad en la asesoría frente al proyecto de grado, el cual es uno de los factores más significativos debido a que la línea de investigación no es clara desde el comienzo. 2) El trabajo con algunos asesores de tesis no es continuo, oportuno y productivo.	Asesores de proyecto de grado	Pérdida de imagen institucional y calidad y credibilidad del programa
		EGSE- R-03		Incumplimiento de los planes y programas		No se asignan los recursos suficientes para mantener un programa con calidad		Financiero		10		2	20	ZONA DE RIESGO MODERADO	1)Planeación inadecuada. Recursos financieros inadecuados o insuficientes debido a la reducción en las transferencias del Estado 2) Poca gestión en los recursos propios a través de la Extensión. 3)No existe Planeación Financiera donde se articule lo académico con lo administrativo, los gastos deben ejecutarse con base en los Ingresos y que sean controlados a través del PAC- Plan Anual de Caja	Oficina de Desarrollo y Planeación y cada uno de los Centros de Responsabilidad	Pérdida de imagen, disminución de la calidad del programa. Sanciones. Interrupción de actividades o cierre del programa
		EGSE- R-04		Cierre o cancelación del programa		Intervención estatal por autoridades que regulan la educación superior  Decisión administrativa por parte de las Directivas de la Universidad		Legal-Cumplimiento  Estratégico		20  20		1  1	20  20	ZONA DE RIESGO MODERADO  ZONA DE RIESGO MODERADO	Intervención estatal por incumplimiento de metas, estándares, por altos índices de deserción o por evaluaciones insatisfactorias en la calidad del programa.  Decisiones administrativas de la Universidad cuando el Programa no sea rentable financieramente, los gastos del programa superan los indicadores de costo-beneficio	Consejo Académico- Consejo Superior- Oficina de Aseguramiento de la Calidad - MEN	No renovación del Registro Calificado, Pérdida de imagen institucional. Sanciones.

**ACCIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS**  
**VALORACIÓN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**

(10) EXISTEN CONTROLES?	(11) CONTROLES EXISTENTES	(12) TIPO DE CONTROLES	(13) EL CONTROL ESTÁ DOCUMENTADO?	(14) SE APLICA EL CONTROL?	(15) EL CONTROL ES EFECTIVO?	(17) Probabilidad 1. Baja 2. Media 3. Alta	(16) Impacto 5. Leve 10. Moderado 20. Catastrófico	(18) GRADO DE EXPOSICIÓN	(19) OPCIÓN DE TRATAMIENTO	(20) ACCIÓN DE TRATAMIENTO	(21) RESPONSABLE	(22) FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	(23) INDICADOR
SI	Autoevaluación Institucional de Programas de Posgrado	Preventivo	SI	SI	SI	1	5	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Evitar	Garantizar a la sociedad que la EGSE cumpla con los más altos requisitos de calidad y logre el cumplimiento de sus propósitos y objetivos: Autoevaluación, Registro Calificado y Acreditación de Alta calidad	Departamento de Posgrados- Coordinador EGSE	No. de estudiantes que terminan el programa en un periodo o calendario establecido / No. de estudiantes matriculados en el programa para un periodo o calendario establecido
SI	Programación de tutoría dentro del Calendario Académico del Plan de Estudio de la EGSE	Detectivo	SI	SI	NO	2	5	10	ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Reducir	Acompañamiento constante con el tutor de tesis y profundizar y fortalecer dentro del plan de estudios sobre desarrollo de Investigación	Departamento de Posgrados- Coordinador EGSE- Asesor	No. de estudiantes graduados en el periodo o calendario del programa / No. de estudiantes matriculados en el programa para un periodo o calendario establecido
SI	Planes de Acción, de Contratación, de compras, de Inversión	Detectivo	SI	SI	NO	1	5	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Reducir	Desde la misma Especialización deben implementar estrategias que permitan generar recursos, que sea autosostenible, establecer alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales, generar publicidad a través de afiches, folletos, entre otros	Coordinadora Dpto de Posgrados- Coordinador Especialización	Ejecuciones presupuestales. Costos del Programa para un periodo o calendario determinado. Asignación de recursos para el programa en un periodo o calendario determinado.
SI	Autoevaluación Institucional programa de posgrados	Correctivo	SI	SI	NO	1	10	10	ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Asumir	Evaluar cumplimiento de los indicadores exigidos por autoridades estatales que regulan el sistema de educación	Vicerrectoría Académica	Cumplimiento de metas de calidad para el programa
		Correctivo	SI	SI	NO	1	10	10	ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Asumir	Elaborar proyecciones financieras de ingresos frente a los costos del programa en un periodo o calendario establecido	Vicerrectoría Académica	Ingresos del Programa en un periodo o calendario establecido / Costos del Programa en un periodo o calendario establecido