

*Artículo de reflexión    Recibido: 10-09-2014    Aceptado en forma revisada: 28-09-2014*

***Hacia Una Didáctica Para La Redacción De Informes De Gestión  
Towards A Teaching For Management Report Writing***

*Danis Eduardo Ruiz Toro*<sup>1</sup>

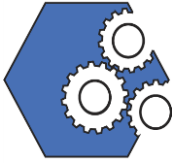
*Universidad de la Guajira*

***Resumen.***

En las facultades de administración se construyen y discuten conceptos alrededor de los procesos administrativos que se dan en las organizaciones, de tal forma que los profesionales de esta rama egresan con un panorama teórico en torno a cómo funcionan las empresas, que a su vez es mediado por una experiencia de campo generada por la práctica empresarial integrada al plan de estudio. No obstante, a pesar de que en este último se incluyen asignaturas orientadas hacia la formación lectoescritural, muchas veces en la unidad académica mencionada, se descuida la construcción herramientas didácticas para que los estudiantes desarrollen habilidades para dar cuenta de la gestión que pueden llevar a cabo en la dependencia o empresa donde ejerzan su profesión. En relación con lo anterior, en este artículo se pretende proponer una guía para redactar informes de gestión administrativa, que incluya con precisión los procesos desarrollados, las dificultades presentadas y las decisiones administrativas tomadas en respuesta a ellas en un período determinado. Para tal fin, este artículo presenta una conceptualización del informe como texto expositivo, da cuenta de un proceso de planificación escritural del informe de gestión, explica la superestructura del documento, esto es su forma y la información que se ubica en cada expone un ejemplo de guía para los estudiantes, proporciona un ejemplo corto de informe de un proceso académico y presenta una taller para poner en práctica lo aprendido.

---

<sup>1</sup> *Mg. en Lingüística, Docente C. F. C. Universidad de Cartagena, Magíster en Lingüística, Universidad Nacional de Colombia, Docente de Planta, Universidad de la Guajira*



***Palabras claves.***

Escritura, Gestión, Informe de gestión, Redacción, Superestructura

***Abstract.***

In the faculties of Directors Build and discuss concepts about administrative processes occur in organizations, so that professional de este branch graduate With A theoretical overview on how to operate the business, That a turn is mediated By A Field experience generated by Integrated Business Practices Study Plan. : However, even though the latter INCLUDED subjects lectoescritural Oriented Toward Formation Many times in the Academic Unit mentioned, construction Instructional materials for students to develop para Skills neglected to Account Management They can keep a out at the unit or Company Where exercising his profession.

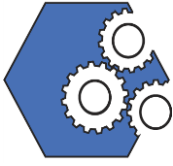
In a previous relationship with in this article is to propose a para Report Writing Guide for administrative management, which includes Precision Processes developed with the difficulties presented and the Administrative Decisions Taken in Response to A m Determined They period. For this fin, this article presents a conceptualization of the report as expository text gives UN scriptural Process Planning Account Management Report, explains the superstructure of the document, this is their way or information located in each Exposes UN EXAMPLE of Guide for Students, provides short EXAMPLE UN Report of the UN Academic Process and Introduces highest Putting paragraph with practical learning.

***Keywords.***

Writing , Management, Management Report Writing, superstructure

***Introducción.***

El informe de gestión es un documento elaborado por la dirección de la empresa en donde se presentan los hechos más relevantes ocurridos en el período en que se presentan los estados financieros, así como las estimaciones de la dirección sobre el futuro próximo

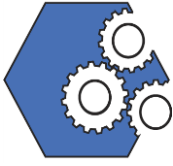


(Rojo, 2008, p. 133). Quien lo redacta da cuenta de las actividades de coordinación, control y dirección, ejecutadas durante un determinado período de tiempo, además expone los logros obtenidos y las dificultades presentadas durante su gestión.

Normalmente este tipo de informes es redactado en las organizaciones empresariales o en espacio donde se lleven a cabo procesos relacionados con las finanzas, de allí que como documento administrativo se apoye jurídicamente en los artículos 446 y 447 del Código de Comercio, los artículos 46 y 47 de la Ley 222 de 1995 y la Ley 603 de 2000. A su vez, en la medida en que se exponen los hechos más relevantes en torno a los recursos, actividades, resultados, etc., la gerencia tendrá la oportunidad de recibir una información fiel de la evolución de los negocios y de la situación de la sociedad.

Sin embargo es posible que un informe de gestión sea realizado en otros espacios donde si bien es cierto no se manejan finanzas, sí se ejecutan procesos que admiten la ejecución de actividades, la obtención de resultados y la presencia de dificultades solucionables a partir de estrategias administrativas, tal es el caso de una dirección académica, de salud o de gestión cultural. En el caso de un proceso académico, la persona que realiza el informe da cuenta de factores relacionados con el capital humano que estuvo a su cargo, con el tiempo estipulado para ciertas actividades, etc., a su vez, informa sobre logros obtenidos, dificultades presentadas, respuestas pedagógicas para tales dificultades y la perspectiva que se tiene para el siguiente período académico.

Ahora bien, sea en el ámbito económico, social o académico, la realización de un informe de gestión implica ciertas destrezas cognitivas, entre ellas describir, comparar, explicar, y evaluar (Sierra Bravo, 1988, p. 72). Quien realiza el informe de gestión, en lo que atañe a la descripción, debe presentar las características y formas de ejecución y/o uso de los elementos, procesos y recursos empleados para llevar a cabo la gestión realizada. En lo concerniente a la comparación como la habilidad de identificar parecidos, semejanzas y diferencias entre objetos y/o eventos (Anderson & Krathwohl, 2000) puede hacer



consciencia de los avances o retrocesos logrados en comparación con el o los períodos a la gestión informada.

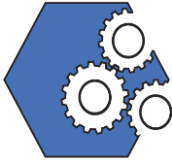
Por otro lado, la habilidad de explicación le permite ordenar y comunicar a otros los resultados de su gestión, la forma como se manejaron los recursos, de igual forma le admite justificar los avances obtenidos en términos de evidencias, conceptos, metodologías, criterios y consideraciones del contexto y por último le facilita presentar razonamiento y propuestas en una forma clara, convincente y persuasiva (EDUTEKA, 2008, p. 10). Finalmente, la evaluación le lleva a construir sus proyecciones y juicios bajo criterios de credibilidad, lo cual se debe a que tales proyecciones responden a la auto-regulación que se hace de la gestión realizada con miras a proponer mejoras para el próximo período de gestión.

Cabe anotar que el informe lo realiza aquella persona encargada de dirigir y controlar un bien ajeno, sea académico, económico o de cualquier índole. En otras palabras, quien ejerce el rol de administrador en un proceso determinado es quien a través del informe debe dar cuenta de la gestión realizada a un ente superior. En el ámbito empresarial, el informe se le presenta al jefe inmediato, al gerente, a la junta de socios, etc. En el ámbito académico, se le presenta al director del grupo de investigación, al jefe de programa, al decano o al vicerrector académico.

### ***Didáctica De Planificación Del Informe De Gestión***

El ejercicio de escritura del informe de gestión implica procesos cognitivos que permitan consolidar en el texto la intención comunicativa típica de quien escribe, esta es, informar acerca de la efectividad de la gestión administrativa en un lapso temporal. En ese sentido, la elaboración del mismo implica una reflexión en torno al manejo que se le ha dado a los recursos, los resultados obtenidos y las decisiones administrativas tomadas para abordar los imprevistos que se superponen a la función de planeación.

Ahora bien, quien prepara el informe, de acuerdo con las precisiones mentales que logra mientras reflexiona sobre el conjunto de eventos sucedidos durante su gestión, debe



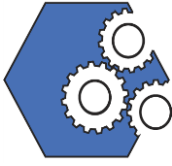
desarrollar una participación activa como escritor que le permita planificar su texto en función de lo que va a informar, para quién va a informar y cómo lo va a informar, porque aunque la presentación de informes es partes de las funciones gerenciales y/o administrativas, el documento a producir no deja de estar regidos por las reglas y procesos escriturales y como tal:

Requiere de la participación activa del escritor quien debe aplicar operaciones mentales muy complejas: planificar, redactar y revisar. Cada una de estas operaciones requiere que el que escribe tenga en cuenta diversos niveles textuales que involucran varios aspectos: propósito del escrito, posible lector, plan de acción de la tarea de escritura, contenido, características del tipo de texto, léxico adecuado, morfosintaxis normativa, cohesión, ortografía, etc. (Caldera, 2003, p. 3).

Las tres operaciones mentales, planificar, redactar y revisar, son muy importantes, pero las dos últimas se ven afectadas cuando la primera no se realiza concienzudamente, ya que es en la operación de planificación, donde se define qué se va a informar, se precisa la concisión y claridad de la información y se determinan los garantes y evidencias de lo que se enuncia. Lo que permite que en las operaciones de redacción y revisión, la composición escrita deje de ser un acto de “vaciado” de la información de la mente del escritor hacia el texto, donde se escribe lo que se sabe, sin enmarcar el acto global de la composición dentro de una actividad compleja de solución de problemas retóricos, y se configure un composición planeada, reflexiva y autorregulada, consistente en un “saber decir” lo que se gestionó, resolvió y obtuvo, con documentación y retórica discursiva (Barriga y Hernández, 1998, p 167).

Claro lo anterior, la planificación de un informe requiere de unas estrategias de pre escritura, entre las cuales, siendo conscientes de que no son las únicas, se pueden señalar las siguientes:

- Analizar los elementos de la situación de comunicación: definir quién es el receptor del informe, nombre completo y cargo dentro de la empresa. De igual modo, precisar el período del informe, esto es mensual, trimestral, semestral o anual. Por último, determinar



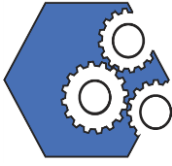
los tópicos sobre los cuales informar, pues quien solicita el informe no necesariamente quiere saber nimiedades del proceso.

- Tener claridad acerca de la intención comunicativa con la que se presenta el informe: Ser consciente de si sólo se quiere dar cuenta del proceso de gestión, si se quiere convencer al gerente, a la junta de socios o a los inversionistas para que inyecten capital a la empresa o solo presentar un balance de la empresa durante un período determinado.
- Definir los garantes y evidencias: tener los balances, estados de cuenta, proyecciones, datos estadísticos, fotografías y rasgos tipográficos que garantizarán la veracidad, validez y adecuación de los resultados, soluciones y propuestas informadas.
- Aplicar técnicas diversas de organización de ideas: Realizar un esquema jerárquico, un ideograma, un bosquejo de ideas, un banco de palabras clave que de claridad sobre la forma que tendrá el informe.
- Determinar cómo será el texto: Ser consciente de cuál más o menos será la extensión, el tono, la presentación, el nivel de tecnicismo lingüístico que se empleará

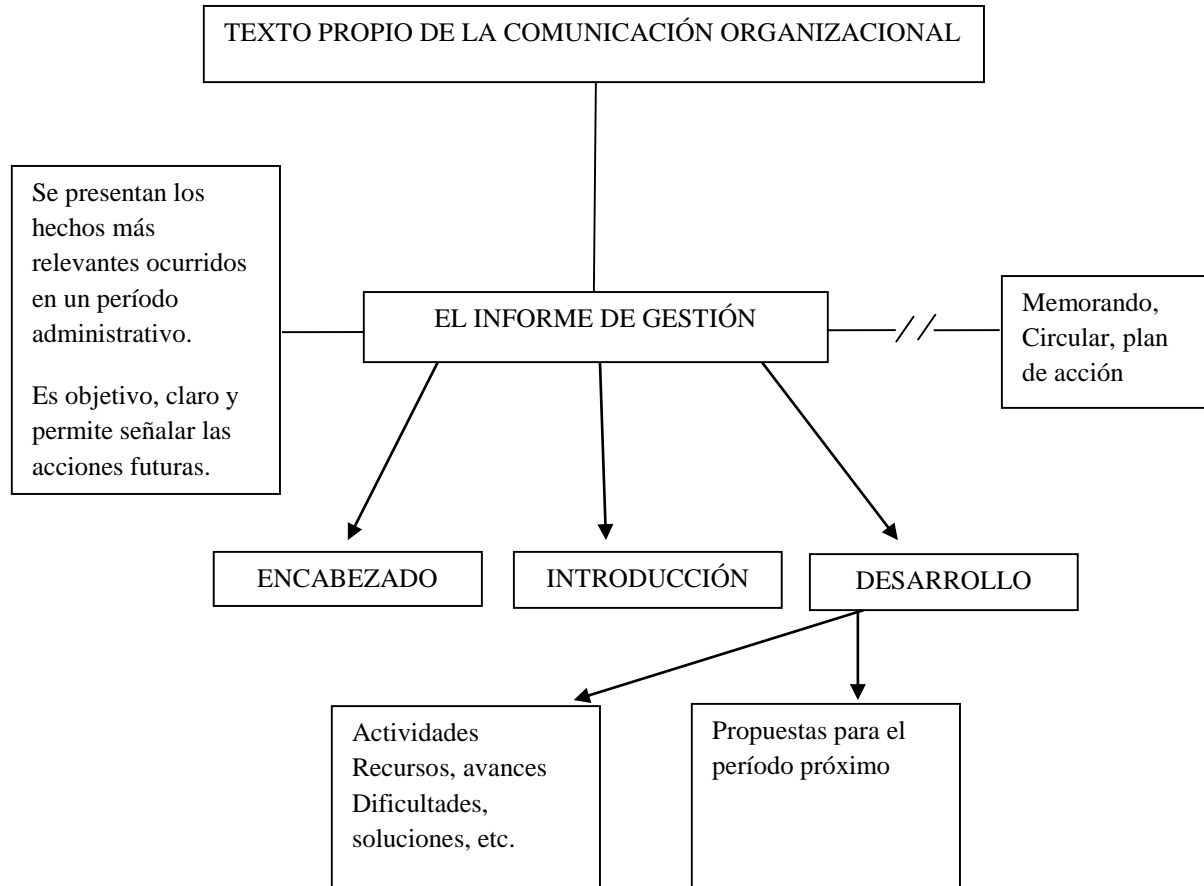
### ***Didáctica De La Redacción Del Informe De Gestión***

Luego de tener planeado el informe en todas sus dimensiones, es conveniente tener claridad acerca de cuál es una posible superestructura y qué información se coloca en las partes que la integran, de tal modo cualquier lector, al estar frente a una composición escrita de este tipo, pueda decir: ese es un informe de gestión.

Ahora bien, se habla de posible superestructura, porque si bien es cierto que en este artículo se presenta una forma estructura especial y global que determina el orden (la *coordinación*) global de las partes del texto, *en este caso del informe*, y de los significados a incluir en cada una de esas partes, como secuencias ordenadas en el todo que es el informe (Van Dijk, 1993, p. 143). También es cierto que puede haber muchas superestructuras igualmente válidas, pues al ser un texto que pertenece al ámbito de la comunicación organizacional, es posible que las organizaciones determinen formatos de informes que lógicamente variará de una a otra.



No obstante, lo que si es cierto es que en todos ellos, la información a consignar tendrá ciertos patrones semánticos comunes, porque involucrarán resultados obtenidos, recursos empleados, problemas presentados, soluciones y propuestas para el nuevo período de gestión. Así entonces, podríamos decir que un informe de gestión podría englobarse estructuralmente de la siguiente forma:

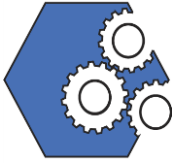


Precisamente, en esta forma de organizar el informe, los significados que se exponen en cada una de sus partes sería la siguiente:

### ***Encabezado***

En el encabezado se enuncia el tipo de documento que se está elaborando, el departamento desde el cual se elabora, el período que se informa, la institución y la persona a quien va dirigido el informe.





### ***Introducción***

En la introducción se presenta cual es la pretensión del informe, los aspectos que se abordan en el informe y las herramientas que se tuvieron en cuenta para su elaboración.

### ***Desarrollo***

En el desarrollo se hace una exposición precisa de los aspectos mencionados en la introducción. En esa exposición no se deben emplear artificios del lenguaje (metáforas, comparaciones, analogías, etc.), se debe utilizar un registro estándar a fin de ser lo más objetivo posible. Recordemos algo ya mencionado: quien elabora el informe no puede descuidar los aspectos que conciernen a los resultados obtenidos, las dificultades presentadas (si las hubo), las respuestas a tales dificultades y la perspectiva que se tiene para el próximo período. Un posible orden para expresar esta información es el siguiente:

#### ***TÓPICO 1.***

Actividades, inversión, capital humano, etc.

Resultados.

Dificultades

Respuestas a las dificultades

#### ***TÓPICO 2.***

Actividades, inversión, capital humano, etc.

Resultados

Dificultades

Respuestas a las dificultades

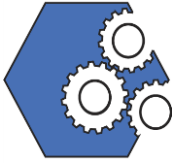
PROPUESTAS PARA EL PERÍODO X.

### ***Ejemplo De Un Informe De Gestión Académica***

#### ***Informe De Gestión Proyecto Competencias Comunicativas***

Enero-Junio





Corporación Universitaria Rafael Núñez

Año: 2010

Doctora Patricia de Moya

Vicerrectora académico

José Martínez Rojas

La pretensión del presente informe es dar cuenta del desarrollo del diplomado Competencias comunicativas dirigido por los profesores Jaime Martínez rojas y Edinson Gutiérrez. En éste se hace referencia a la asistencia y cumplimiento de los docentes que hicieron parte de dicho diplomado. Para la elaboración del informe se tuvo como referente la lista de asistencia y los registros de participación en la plataforma virtual de la CURN.

### **Informe sobre la asistencia y cumplimiento de los docentes en el diplomado.**

El diplomado en cuestión fue programado para ser realizado en dos partes, una presencial y una virtual. La sección presencial se llevó a cabo del 15 al 30 de Julio y la virtual desde éste día hasta el 18 de Noviembre.

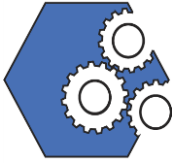
Los participantes reales del diplomado fueron los siguientes docentes:

**ORIENTADORES:** Jaime Martínez y Edinson Gutierrez.

**PEDAGOGÍA INFANTIL:** Jairo Rico, Hedier Lastre, Walberto Roca, Adolfo Lambis, Jorge molina

**INGENIERÍA DE SISTEMAS:** Fabio García, Mario Corpas, Miguel Montes, Eduardo Salamanca, Juan José Puello, Eduardo salamanca.

### **Asistencia**



Durante el período presencial la asistencia fue bastante buena, de hecho se acordó que el que se ausentara tres veces, sin causa justificada, perdería el diplomado por faltas; a lo cual los participantes respondieron con mucha responsabilidad, pues hubo un promedio de 1.5 de ausencia por participante.

### ***Dificultades.***

Las faltas presentadas se debieron a que los participantes, en su mayoría docentes de dedicación, les programaban reuniones y actividades que se cruzaban con el horario de clases en el diplomado.

Los docentes que más inasistieron fueron: Jairo Rico, Juan José Puello, quien tenía un compromiso con la institución y debía salirse al menos media hora antes de finalizar la clase y Walberto Roca.

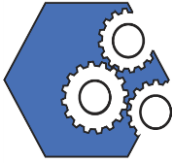
### ***Soluciones estratégicas.***

Debido a esta dificultad, se procedió a tomar el correo electrónico como correspondencia, para enviarles a los ausentes los materiales y las actividades a desarrollar. Ellos, al igual que los demás, debían presentar sus actividades resueltas, por lo que puntualmente llegaban todos, o, al menos en su mayoría con los talleres realizados.

### ***Cumplimiento en las actividades.***

El cumplimiento en las actividades en la parte presencial fue del 100%, pues todos participaban de los talleres realizados en clase, los que no participaban como evaluados (quienes producían los textos académicos a evaluar) participaban como evaluadores, es decir, exponían juicios críticos sobre el trabajo de sus compañeros. Donde no hubo un cumplimiento del 100% fue en la parte virtual, donde se presentaron ciertas ausencias y fallas. En el apartado de resultados se ampliará esto.

### ***Dificultades.***



Para cumplir con las actividades virtuales, los docentes pedían prorroga dado que para las fechas planteadas no tenían el total de estudiantes en sus cursos. La explicación era que cuando solicitaban la realización de un texto académico les tocaba aplazar la entrega.

Otras veces no cumplían con las actividades porque no tenían el tiempo de realizarlas, dado que tenían muchos compromisos administrativos o académicos que cumplir. Por último, algunos no cumplían con las actividades por simple desconocimiento de la plataforma Moddle.

### ***Soluciones estratégicas.***

Ante las dos primeras dificultades, los orientadores optamos por quitar la restricción temporal a las actividades para que los participantes cumplieran con sus compromisos en el tiempo que les fuera posible. También, se optó por recibir las actividades resueltas por correo electrónico y en físico, para que aquellos docentes que no supieran manejar la plataforma Moddle pudieran dar cuenta de sus avances académicos.

#### I.I. RESULTADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.

Como se mencionó anteriormente, en la parte presencial el cumplimiento fue de un 100%, donde hubo algunas diferencias fue en la parte virtual. Veamos los registros en Moddle y total de calificación alcanzada.<sup>2</sup>

Fabio García: 153 registros en Moddle y 80% de calificación alcanzada

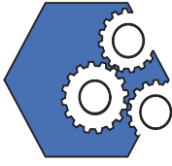
Jairo Rico: 136 registros en Moddle y 90% de calificación alcanzada.

Jorge Molina: 81 registros en el Moddle y 70% de calificación alcanzada

Eduardo Salamanca: 70 registros en Moddle y 75% de calificación alcanzada

**Walberto Roca: 57 registros en Moddle y 40% de calificación alcanzada**

<sup>2</sup> Se colocan en **amarillo** aquellos docentes que no aprueban el curso.



Juan José Puello: 56 registros en Moddle y 70% de calificación alcanzada

Miguel Montes: 17 registros en Moddle y 70% de calificación alcanzada

**Javier Mendoza: 8 registros en el Moddle y 40% de calificación alcanzada**

Mario Corpas: 5 registros en el Moddle y 40% de calificación alcanzada

**Hedier Lastre y Adolfo Lambis: 0 registros en Moddle y 40% de calificación alcanzada.**

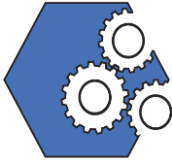
Con base en lo anterior, se puede decir que aprueban el curso aquellos que alcanzaron el 70% o más de calificación.

### **I.I.I. PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA EL PRÓXIMO DIPLOMADO (Julio Diciembre)**

Debido a que se presentaron inconvenientes en la asistencia y cumplimiento en la entrega de actividades, se presentan algunas ideas que pueden ayudar a mejorar la realización de éste; con respecto a la asistencia, se sugiere a los directivos que no programen reuniones, ni actividades en las horas en que se está llevando a cabo el diplomado. Se sugiere dar permiso a los docentes si es estrictamente necesario programar reuniones o actividades en este horario.

Por otra parte, con respecto al cumplimiento de actividades, hay que hacer consciencia de que la gran dificultad está en lo virtual, por ello sería viable convertir el diplomado a la modalidad presencial. Pues esto daría como resultado que todos los participantes cumplan con sus compromisos y se puedan ver mejores resultados.

Ahora bien, como muchas veces la dificultad para cumplir con los compromisos radicaba en ligar las actividades del diplomado con las actividades de clase (se necesitaba asignar trabajos a los estudiantes para luego presentar evidencia de evaluación) se propone realizar un diplomado que implique la elaboración de herramientas de evaluación, tales como pruebas objetivas, portafolios de evaluación, entrevistas evaluativas, pruebas gráficas, etc.



La viabilidad de esta propuesta radica en dos aspectos: primero, los docentes no dependerán del cumplimiento de sus estudiantes para elaborarlas. Segundo, al construir estas herramientas harán de su proceso de evaluación algo más coherente, variado y efectivo.

### **Taller.**

Analice lo sucedido en la empresa Servicios Informáticos de desarrollo y operación en la órbita del estado (SINDE) y realice lo que se solicita a continuación.

SINDE (Escobar, 2009, p. 34)

Durante los primeros seis meses del año 2001, El Doctor Jairo Mendoza Abril (Gerente) le asignó la coordinación del departamento de Comercio y funcionamiento del Centro de Servicios Informáticos de Desarrollo y Operación en la órbita del Estado (SINDE).

En lo relacionado con la prestación, coordinación y distribución de servicios se presentó lo siguiente:

1. Las relaciones con los empleados, proveedores y clientes mejoraron considerablemente
2. "La imagen del servicio se está deteriorando gradualmente y el administrador del Centro no logra revertir la situación".
3. "Los costos del servicio se han incrementado, sin que los beneficios puedan ser percibidos".
4. "La contratación de empresas externas para el desarrollo ha sido una buena alianza porque ha captado el interés de la comunidad.

A su vez, en lo que atañe al servicio al cliente se presentaron los siguientes aspectos:

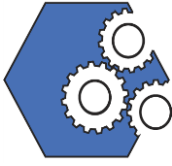
El número de oficinas usuarias aumentó en un 70% gracias a que las estrategias de publicidad fueron eficaces.

Protestas de las oficinas usuarias que sostienen que los cambios en la programación de los sistemas en producción no se realizan teniendo en cuenta las necesidades planteadas por el personal que va a utilizar los servicios en sus tareas habituales.

En promedio 2 caídas en la red principal por falta de coordinación en la utilización de los recursos del sistema por parte de personas ajenas al Centro de Cómputos provocando interrupciones en el servicio. Retrasos en los cronogramas de desarrollo debidos a consultas sobre funcionamiento y pedidos de cambios que requieren atención inmediata, afectando el desarrollo de las tareas planificadas por los servicios especializados del Centro de Procesamiento de Datos.

Redacte posibles soluciones estratégicas para afrontar los inconvenientes presentados en la gestión de enero a Junio de 2011.

Escriba un plan para gestionarlo en el período Julio Diciembre de 2011



Organice un informe de Gestión Utilice la información presentada en el cuadro anterior, las soluciones y el plan redactados

### **Referencias.**

Anderson, L. Krathwohl, D. (2000). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, tomado de <http://bit.ly/8knCcu> el 23 de Mayo de 2011.

Barriga, F. y Hernández, G. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraw-Hill.

Caldera, R. (2003). *El Enfoque Cognitivo de la Escritura y sus Consecuencias Metodológicas en la Escuela*. Educere, Vol. 6, núm. 20.

EDUTEKA. *Destrezas del pensamiento crítico*. Tomado de <http://www.eduteka.org/PensamientoCriticoAula.php> el 17 de Febrero de 2010.

*El informe de gestión*. Extraído el 30 de mayo de 2010 de [http://www.contabilidad.com.co/doc/libro\\_blanco/9-3.pdf](http://www.contabilidad.com.co/doc/libro_blanco/9-3.pdf)

Escobar, V. (2009). *Casos empresariales*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Rojo, Alfonso (2008). *Valoración de empresa y gestión basada en valores*. Madrid: Thompson editores.

Sierra bravo (1988). *Tesis doctorales y trabajos de investigación*. Madrid: Ed. Paraninfo.

Van Dijk, T. (1993). *La ciencia del texto*. Barcelona: Ed. Paidós comunicación.