



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA
EDUCACIÓN SUPERIOR**

TEMA:

**INCIDENCIA DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL
RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE
PRIMER CICLO DE LA CARRERA DE DERECHO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY, AÑO LECTIVO 2009 - 2010**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

MAESTRANTE: LCDO. GERARDO VILLA ALFONSO

ASESOR: Lcdo. Mg. Gonzalo Hallo

Septiembre, 2010

Al Consejo de Posgrado de la UTA:

El comité de defensa del presente trabajo de investigación, “**INCIDENCIA DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE PRIMER CICLO DE LA CARRERA DE DERECHO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY, AÑO LECTIVO 2009 - 2010**”, presentado por el Maestrante Lcdo. Alfonso Gerardo Villa Tacuri, y conformado por: Dra. M.Sc. Ercilia Saltos, Dra. M. Sc. Judith Núñez, Dr. M.Sc. José Merino y Lcdo. M.Sc. Gonzalo Hallo, Director del trabajo de Investigación, Dr. M.Sc. Luis Echeverría Loza, Coordinador Posgrado Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, y presidido por: Dr. José Romero, Presidente del Consejo Académico de Posgrado, e Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina, Director del CEPOS–UTA, una vez escuchada la defensa oral y revisado el trabajo de investigación, en el cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas por el Tribunal de Defensa de la Tesis, remite la presente Tesis para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Dr. José Romero

PRESIDENTE

Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina

DIRECTOR DEL CEPOS

Dr. M.Sc. Luis Echeverría Loza

COORDINADOR DE POSGRADO FCHE

Lcdo. M.Sc. Gonzalo Hallo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Dra. M.Sc. Judith Núñez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dra. M.Sc. Ercilia Saltos

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. M.Sc. José Merino

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación: “Incidencia de la Gerencia Educativa en el Rendimiento Académico de los estudiantes del Primer Ciclo de la de la Carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay, año lectivo 2009-2010, realizado por el Lcdo. Alfonso Gerardo Villa Tacuri, egresado de la maestría en Docencia y Currículo Para la Educación Superior, certifico que el presente trabajo fue elaborado de conformidad con las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Posgrado, Modalidad de Maestrías, de la Universidad Técnica de Ambato, y el Normativo para la Presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. En consecuencia, autorizo para que sea presentado a consideración del Tribunal designado para su revisión.

Ambato, septiembre 28 del 2010

Lcdo.M.Sc. Gonzalo Hallo
TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación, así como los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, septiembre 26 de 2010

EL AUTOR

DIRECTOR

Alfonso Villa

Lcdo. M.Sc. Gonzalo Hallo

DEDICATORIA

A Manuel y Mercedes: padres (+).

A Manuel Leoncio: hermano (+).

Por ser en vida: ejemplos de tesón, emprendimiento y trabajo.

A Rosa Herlinda: esposa,

apoyo inquebrantable en todo momento.

A Francisco y Adriana: hijos,

por llenar mi vida de alegría y entusiasmo.

AGRADECIMIENTO

Imperecedero agradecimiento al señor Máster Joaquín Moreno Aguilar, Rector (E) de la Universidad del Azuay y al señor Doctor Marcelo Chico Cazorla, Decano (E) de la Facultad de Ciencias Jurídicas por su bondadosa apertura a la realización de este trabajo investigativo.

Al señor Doctor Tarquino Orellana S., profesor de la Universidad del Azuay, ex - maestro y amigo, por su valiosa colaboración en este trabajo. A la Doctora María Elena Ramírez A. Secretaria de la Facultad de Ciencias Jurídicas, por su gentileza al facilitar la documentación necesaria para el desarrollo del presente.

Al Doctor Gonzalo Hallo, Profesor de la Universidad Técnica de Ambato y Tutor del presente trabajo investigativo por su espíritu de sencillez, calidad humana y profesional. Su talento y paciencia ha permitido llegar a un feliz término de este trabajo.

A todos los profesores de la Universidad Técnica de Ambato que durante el desarrollo del Curso de Maestría compartieron abnegadamente sus valiosos conocimientos.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS INICIALES

Portada	i
Aprobación del Tribunal	ii
Aprobación del Tutor	iii
Autoría del Trabajo	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de Contenidos	vii
Índice de Cuadros y Gráficos	xii
Tema	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción	xvi
CAPÍTULO I: El Problema de Investigación	1
Tema de Investigación	1
Planteamiento del Problema	1
Contextualización	1
Análisis Crítico	6
Prognosis	7
Formulación del Problema	8
Preguntas Directrices	9
Delimitación	10
Justificación	10
Objetivos	11
CAPÍTULO II: Marco Teórico	12
Antecedentes Investigativos	12

Fundamentación Filosófica	15
Fundamentación Legal	16
Categorías Fundamentales	19
Gerencia	19
Gerencia Educativa	21
Funciones Gerenciales	23
Planeamiento	24
Principios Fundamentales de un Plan	25
Organización	26
Importancia de la Organización	27
Dirección o Mando	27
Importancia de la Dirección	28
Fases o Etapas de la Dirección	28
Principios de la Dirección	28
Control	29
Coordinación	29
Evaluación	30
Características de la Institución Educativa	31
La Cultura y el Clima Institucional	32
Características de la Cultura Organizacional	33
El Gerente	34
Estilos Gerenciales	35
Niveles Gerenciales	37
El Gerente Educativo	37
La Comunicación	40
Gestión Educativa	41

Educación Superior	44
Mejoramiento de la Educación Superior	46
El Sistema Educativo	47
Sistema	48
Educativa/o	49
Sistema Educativo	52
Sistema Educativo Ecuatoriano	53
Rendimiento Educativo	53
Características del Rendimiento Académico	55
Resultados de la Enseñanza	56
La Enseñanza y los Objetivos de la Educación	56
La Evaluación de los Conocimientos adquiridos por el estudiante	57
Los Contenidos de Aprendizaje	57
Los Contenidos Cognitivos	58
Los Contenidos Procedimentales	59
Los Contenidos Actitudinales	61
Mejoramiento Académico	61
Calidad de la Educación	62
Filosofía de la Calidad total en Educación	65
El Gerente como Coordinador de la Calidad	66
Desempeño	67
Mejoramiento del desempeño	67
Evaluación del Desempeño	68
Beneficios de la Evaluación del Desempeño	69
Políticas	70

Importancia de las Políticas	72
Lineamientos Para su Formulación	73
Política Educativa	73
Manual	74
Tipos de Manuales	74
Función de los Manuales	76
Objetivo de los Manuales	77
Clasificación de los manuales administrativos	78
Por su Contenido	78
Manual de Historia	78
Manual de Organización	79
Manual de Políticas	79
Manual de Procedimientos	80
Manual de Contenido Múltiple	81
Contenido de los Manuales	81
Manual de Organización	81
Manual de Procedimientos	82
Hipótesis	83
Las Variables	83
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	84
Enfoque de la Investigación	84
Modalidad Básica de la Investigación	84
Nivel o Tipo de Investigación	85
Población y Muestra de la Investigación	85
Plan de Recolección de Información	89
Plan de Procesamiento de Información	89

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	91
Análisis e Interpretación de Resultados	91
Verificación de Hipótesis	119
Prueba de Hipótesis: Chi Cuadrado	121
Decisión Estadística	122
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	126
Datos Informativos	126
Antecedentes de la Propuesta	127
Justificación	127
Objetivos	129
Análisis de Factibilidad	129
Fundamentación	130
El Mejoramiento Continuo	131
Normatividad	131
Perspectiva Empresarial de la Educación	132
Planeamiento Estratégico	134
Proyecto de desarrollo Institucional	135
El Manual de políticas	136
Objetivos del Manual de Políticas	136
Importancia del Manual de Políticas	137
Ventajas del Manual de Políticas	137
Metodología, Modelo Operativo	138
Administración	139
Previsión de la Evaluación	140
Manual de Políticas y Procedimientos Educativos	141

BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	169

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	5
Gráfico 2: Categorías Fundamentales. Gerencia Educativa	17
Gráfico 3: Categorías fundamentales. Rendimiento Académico	18
Gráfico 4: Operacionalización de Variables. Variable Independiente	87
Gráfico 5: Operacionalización de Variables. Variable Independiente	88
Gráfico 6. Cuadro 1	91
Gráfico 7. Cuadro 2	92
Gráfico 8. Cuadro 3	93
Gráfico 9. Cuadro 4	94
Gráfico 10. Cuadro 5	95
Gráfico 11. Cuadro 6	96
Gráfico 12. Cuadro 7	97
Gráfico 13. Cuadro 8	98
Gráfico 14. Cuadro 9	99
Gráfico 15. Cuadro 10	100
Gráfico 16. Cuadro 11	101
Gráfico 17. Cuadro 12	102
Gráfico 18. Cuadro 13	103
Gráfico 19. Cuadro 14	104
Gráfico 20. Cuadro 15	105
Gráfico 21. Cuadro 16	106

Gráfico 22. Cuadro 17	107
Gráfico 23. Cuadro 18	108
Gráfico 24. Cuadro 19	109
Gráfico 25. Cuadro 20	110
Gráfico 26. Cuadro 21	111
Gráfico 27. Cuadro 22	112
Gráfico 28. Cuadro 23	113
Gráfico 29. Cuadro 24	114
Gráfico 30. Cuadro 25	115
Gráfico 31. Cuadro 26	116
Cuadro 14	121
Cuadro 15	121
Cuadro 16	122

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA EDUCACIÓN
SUPERIOR

TEMA: “INCIDENCIA DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE PRIMER CICLO DE LA CARRERA DE DERECHO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY, AÑO LECTIVO 2009-2010.”

Autor: Lcdo. Alfonso Gerardo Villa Tacuri

Director: Lcdo. M.Sc. Gonzalo Hallo

Fecha: Septiembre, 26 de 2010

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene el propósito de realizar un estudio que determine la incidencia de los principios de gerencia educativa sobre el rendimiento de los estudiantes del primer ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay. Para la consecución de dicho propósito se ha descrito bibliográficamente lo que es la Gerencia Educativa y lo que es el Rendimiento Académico. Para proceder a la investigación misma se ha considerado la participación de una población total de treinta y cinco personas, distribuidos entre siete maestros y veinte y ocho estudiantes. El rendimiento académico fue considerado de acuerdo al número de estudiantes matriculados, del número de estudiantes que terminan el ciclo y del número de estudiantes que aprobaron el mismo. Mientras que para indagar sobre el aspecto gerencial se aplicó un cuestionario previamente seleccionado. El resultado final llevó a la conclusión de que la aplicación de los principios de Gerencia Educativa si inciden en el rendimiento académico de los estudiantes.

Descriptores del trabajo: Gerencia Educativa, Rendimiento Académico, Calidad, Mejoramiento continuo, Gestión Educativa, Educación Superior, Manual, Políticas Educativas.

INTRODUCCIÓN

Indudablemente la educación es un aspecto gravitante en el desarrollo de un pueblo. Razón suficiente para exigir que la misma sea de calidad, es decir, que responda y satisfaga plenamente las necesidades de una sociedad.

Bajo esta premisa, en nuestro país se acaba de aprobar una nueva Ley de Educación Superior, cuyo Título V está dedicado exclusivamente a la “calidad”, entendida la misma como “búsqueda constante y sistemática de la excelencia...”

Un parámetro que permite apreciar la calidad educativa es el conocido “rendimiento académico”, elemento sobre el cual se han realizado muchos estudios desde distintas perspectivas. El enfoque de este trabajo se centra en la incidencia que pueda tener la aplicación de los principios de Gerencia Educativa en el Rendimiento Académico de los estudiantes, del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho de la Universidad del Azuay, aspirando que los datos y elementos con los que se pueda aportar sirvan para orientar y administrar de mejor manera los esfuerzos de todos los actores educativos involucrados con este establecimiento educativo.

Para llevar adelante el presente estudio, se procedió a la descripción teórica de los principios de Gerencia Educativa y de los conceptos relacionados con el Rendimiento Académico, destacando también aspectos como calidad, desempeño, mejoramiento continuo entre otros afines al tema.

Para la recolección de datos se obtuvo la información necesaria concerniente al número de alumnos/as matriculados/as, número de alumnos/as que terminaron el ciclo y el número de alumnos/as que aprobaron el mismo. A continuación se aplicó una encuesta dirigida a una población total de 35 personas entre maestros y estudiantes.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se ofrece un Manual de Políticas y Procedimientos Educativos para el Mejoramiento del Rendimiento Académico a fin de conseguir mayor calidad y excelencia educativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Incidencia de la Gerencia Educativa en el Rendimiento Académico de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas, de la Universidad del Azuay, año lectivo 2009-2010.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Desde su aparición en el siglo XII en la cultura occidental, la Universidad se ha constituido en el centro del pensamiento, del florecimiento de la ciencia y la tecnología; sin embargo, en el transcurrir del tiempo se han dado también épocas críticas, épocas de escasez intelectual que han obligado a la revisión de sus estructuras y políticas administrativas a favor de la calidad educativa que se imparte dentro de las aulas universitarias.

A partir de los años 80, se instituye poco a poco el criterio de evaluación tanto interna como externa, parámetro que compromete al mejoramiento del servicio prestado por las entidades de educación superior.

A nivel latinoamericano, se inició también esta experiencia en las décadas de los 80 y 90. Las universidades latinoamericanas se descubren

obligadas a competir a la par con las mejores universidades del mundo; este hecho demandó un replanteamiento de principios, fines, objetivos, planes y más aspectos relacionados con la educación superior a fin de ofrecer un servicio de calidad, proponiendo una eficiente profesionalización e incentivando un espíritu investigativo.

En nuestro país, a partir de los años 90, se ha venido considerado una re-conceptualización de sus campos de acción, un acertado plan de desarrollo de las universidades y el compromiso de una nueva misión, a través de su órgano representativo el CONESUP. En el Boletín del THE, de la Pontificia Universidad del Ecuador, Facultad de Economía de Abril-Mayo 2008, No. 03, Juan Paz y Miño manifiesta que “No es una cuestión de leyes, sino de definición de políticas pensadas en función de la transformación de las universidades ecuatorianas en instituciones de excelencia académica e investigación creadora.”

Para que haya excelencia tiene que haber calidad, y en la consecución de esta última coadyuvan muchos aspectos, entre los cuales se encuentra el óptimo rendimiento académico que debe haber por parte de los estudiantes, que por cierto, responde también a varios factores intervinientes. Es necesario tomar en cuenta que el rendimiento académico, no solo universitario, sino también de otros niveles educativos, tiene relación con aspectos de carácter institucional, docente, docente, docente, familiar e inclusive social.

Por rendimiento académico se entiende el “Nivel de conocimientos de un estudiante” (Educación, Diccionario Enciclopédico de, 2003, pág. 376) El rendimiento es, también, el resultado de un proceso pedagógico (enseñanza – aprendizaje) alcanzado con el uso adecuado de ciertos

medios e instrumentos de carácter didáctico más el esfuerzo, capacidad y decisión del estudiante.

De acuerdo con el actual sistema educativo, el rendimiento es comprobado por las calificaciones que obtiene el alumno, las mismas que deben encontrarse dentro de una escala predeterminada para decidir si el estudiante aprueba o reprueba una asignatura.

En casi todos los establecimientos y en todos los niveles de educación de nuestro país, el rendimiento no es el de los mejores: inasistencias, escasez de textos, metodologías mal aplicadas, carencias de recursos, maestros resistentes al cambio, crisis económica, problemas familiares, capacidad natural para el aprendizaje, deficiencia de pensamiento lógico, pensamiento analítico, inteligencias múltiples y por consiguiente individuales, inadecuado gerenciamiento educativo, aversión a determinadas materias, frustraciones personales, temores, entre otros, son aspectos que intervienen en el rendimiento de los estudiantes.

Esta realidad tiene que ser afrontada por las respectivas autoridades de cada nivel, de cada establecimiento, de cada departamento. En el caso particular de las universidades, sus autoridades deben buscar los mecanismos más convincentes y necesarios a fin de subsanar estas dificultades, y garantizar excelencia y calidad académica.

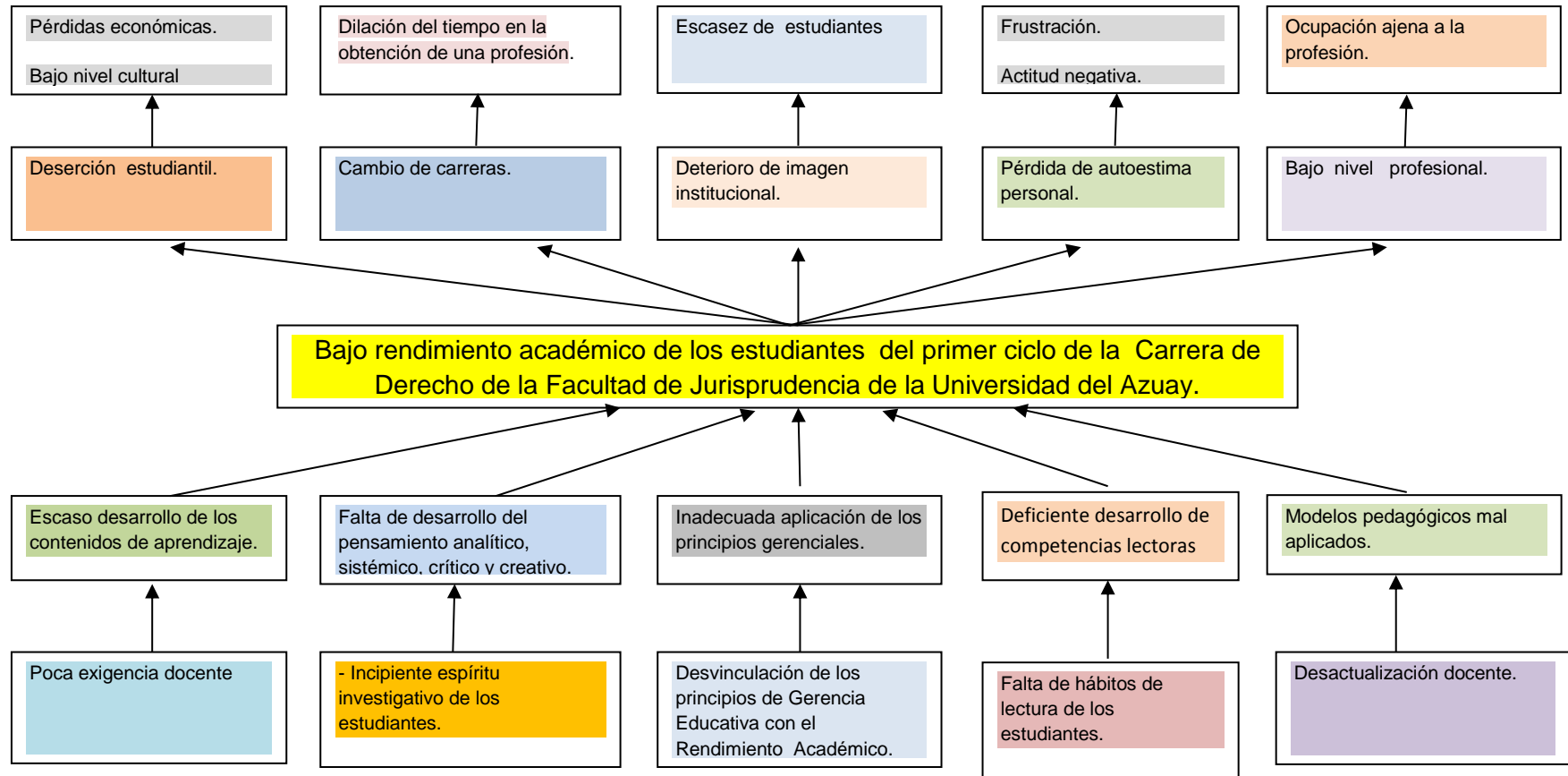
En nuestro país, en los actuales momentos, se respira una atmósfera de crisis de la educación superior, dados los duros cuestionamientos que han recibido las universidades e institutos técnicos y tecnológicos sobre el desempeño de sus actividades. Se pretende conseguir una profunda

reforma de la educación superior que produzca, según el artículo del diario “Hoy” del 14 de Septiembre de 2009: “formación de calidad, generación de conocimientos y aporte al desarrollo nacional.” Este mismo artículo hace notar que en nuestro país se ha dado una “proliferación de carreras, bajo nivel de formación de los profesores y pobrísima capacidad de investigación.”, siendo éstos los aspectos que inciden en el desmedro de la calidad académica.

Dura responsabilidad tienen las autoridades nacionales, regionales e institucionales, quienes no deben llegar a ocupar tan altas funciones por improvisación o acuerdos de orden político o de gobiernos de turno, sino por ser profesionales de reconocida trayectoria y de gran preparación en gerenciamiento educativo, capaces de orientar y gestionar los destinos de la educación superior hacia la consecución del mejoramiento continuo y la consecuente calidad y eficiencia educativa.

Para el Primer Ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay, para el año lectivo 2009-2010 ingresaron 73 estudiantes, 10 de ellos aprobaron el ciclo, desertaron 40 y 23 reprobaron el curso. Esta realidad compromete un arduo trabajo por parte las autoridades a fin de rescatar todo ese elemento humano que ha desertado o no ha alcanzado un buen rendimiento para aprobar su curso.

GRÁFICO 1: Árbol del problema



Elaborado por: Alfonso Villa T.

1.2.2 Análisis Crítico

“La educación es un proceso que se manifiesta en aprendizaje y enseñanza, y busca como fin el desarrollo social. La educación se realiza en las aulas, pero la responsabilidad por la calidad del servicio recae en gran medida en el administrador de la educación”.
(www.reportesescolares.com)

Los cambios sociales que se han dado, han impulsado un reordenamiento de las estructuras educativas y un replanteamiento de sus principios, los mismos que deben estar de acuerdo con las nuevas demandas tanto individuales como sociales y que anhelan una sociedad más humana, más justa y equitativa.

En este panorama de cambios y transformaciones, la función y el desempeño de los administradores educativos, tiene papel protagónico y de vital importancia.

En primer lugar, la administración de la educación, está a nivel nacional en manos del gobierno y sus colaboradores, quienes tienen que elaborar políticas y planes conforme a la realidad ecuatoriana, y luego realizar un control continuo para asegurar el cumplimiento de sus disposiciones.

Institucionalmente, el gerente educativo, es el funcionario en cuyas manos está el deber de hacer el seguimiento necesario del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para el fiel cumplimiento de lo dispuesto por las autoridades competentes.

Por esta razón la preparación y el desempeño del gerente educativo tiene que ser de óptima calidad, puesto que solo se puede exigir a la medida en que se concede; si un administrador es de calidad, su institución será de calidad y exigirá calidad a sus súbditos

El rendimiento académico, se constituye en parámetro de valoración para juzgar la calidad del servicio educativo de una determinada institución.

Ante esta situación, quienes desempeñan funciones administrativas de carácter educativo, están en la obligación de encontrar las mejores alternativas de solución.

1.2.3 Prognosis

Asistimos a una realidad social de cambios vertiginosos, originados por la revolución científico-técnica, la globalización de los mercados, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, los nuevos paradigmas educativos, las nuevas concepciones gerenciales. Estos son factores que inciden en el curso normal de las actividades de los centros de educación superior.

Ante este hecho, las universidades no pueden mantenerse al margen de estos acontecimientos, ya que ello implicaría permanecer detenidos en el pasado. Los gerentes, que deben poseer características de liderazgo, deben promover el cambio inmediato y asumir el reto de las nuevas exigencias sociales.

El rendimiento académico de los estudiantes es un indicador, de la manera como se maneja el gerenciamiento institucional, pues si el producto de una institución educativa superior es un profesional competente, reconocido y de gran calidad humana, se dirá, entonces, que los esfuerzos de productividad de la institución, sí están dirigidos hacia los estudiantes, beneficiarios de los servicios educativos.

Si no existe la calidad necesaria en una institución universitaria, las consecuencias de esta carencia afectarán a la persona interesada, a quienes desempeñan las funciones gerenciales, a la institución y finalmente a la misma sociedad, porque no garantizará la profesionalidad de sus egresados, tampoco habrá preparado el espacio suficiente como para poder obtener reconocimiento y liderazgo institucional ante la comunidad.

Para alcanzar este cometido, reconocimiento y liderazgo institucional, se debe trabajar para que el rendimiento académico, entendido no solo como la obtención de altas calificaciones sino como una formación sólida e integral de todos quienes inician un curso universitario, genere aceptación, confianza y satisfacción del proceso educativo de los estudiantes.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide la aplicación de los principios de Gerencia Educativa en el rendimiento académico de los estudiantes del Primer Ciclo, de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay. Período Septiembre - Febrero del Año Lectivo 2009-2010?

1.2.5 Preguntas directrices

- ❖ ¿Qué se entiende por gerencia educativa?
- ❖ ¿Cuáles son las funciones del gerenciamiento?
- ❖ ¿Qué perfil debe tener un gerente educativo?
- ❖ ¿Quién es el Gerente?
- ❖ ¿La falta de liderazgo e innovación técnico-administrativos inciden en el rendimiento académico de los estudiantes?
- ❖ ¿Qué es rendimiento académico?
- ❖ ¿Qué es calidad educativa?
- ❖ ¿El profesionalismo y desempeño del docente universitario influye en el rendimiento académico?
- ❖ ¿Un manual de gerencia educativa ayudará al mejoramiento académico de los estudiantes?
- ❖ ¿De qué manera se puede mejorar el rendimiento académico?
- ❖ ¿Qué factores inciden en el rendimiento académico?
- ❖ ¿Las metodologías aplicadas ayudan al rendimiento académico?
- ❖ ¿Los estudiantes han desarrollado el pensamiento crítico y analítico?

1.2.6 Delimitación

1.2.6.1 Objeto de estudio: Rendimiento Académico de los estudiantes.

1.2.6.2 Campo de acción: Gerencia Educativa.

1.2.6.3 Unidades de observación: Profesores y estudiantes.

1.2.6.4 Delimitación espacial: Estudiantes del Primer Ciclo, de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay, de la ciudad de Cuenca.

1.2.6.5 Delimitación temporal: Año lectivo 2009-2010.

1.3 Justificación

La eficacia y la eficiencia son elementos que constituyen el éxito y el progreso de toda institución, desde luego considerando todos los demás aspectos que intervienen en la consecución de la calidad. El prestigio y la imagen de una Universidad tendrá como referente el desempeño de los profesionales que ella ofrece, por esta razón, los esfuerzos que ella realice estarán encaminados a la consecución de un alto rendimiento académico de sus alumnos. Esta labor debe iniciarse con los estudiantes que ingresan por primera vez a las aulas de sus distintas facultades o carreras, pues es allí donde se debe forjar consistentes hábitos de estudio, de lectura y de espíritu investigativo que resistan durante de la

carrera. Con este propósito la universidad debe contar con un claro y sólido objetivo que debe conseguir a través de las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección, control y evaluación del proceso educativo. La gerencia educativa debe hacer suyo el problema del bajo rendimiento académico de los estudiantes que ingresan al primer año y buscar las mejores alternativas de solución,

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de los principios de Gerencia Educativa en el rendimiento académico de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas, de la Universidad del Azuay.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Fundamentar científicamente las categorías de Gerencia Educativa y Rendimiento Académico.
- ❖ Diagnosticar el nivel académico de los estudiantes.
- ❖ Determinar el grado de aplicación de los principios de la Gerencia Educativa dentro del aula.
- ❖ Elaborar un manual de Gerencia Educativa como alternativa de solución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

La consulta sobre la existencia de trabajos similares o relacionados con el presente en las diferentes fuentes de investigación como son bibliotecas, revistas, artículos de periódicos e internet, han permitido descubrir y disponer de un amplio espectro de artículos y estudios, relacionados con el tema, los mismos que ofrecen valiosos e importantísimos aportes en torno a la Gerencia Educativa y el mejoramiento del rendimiento académico.

Cabe destacar que a nivel de nuestro país no se ha podido encontrar estudios de esta naturaleza a través de los medios de información masiva, sobre todo internet; esto permite sospechar que a nivel de nuestro país no se han realizado estudios en este sentido y en caso de haberlos, no se los ha difundido a la manera como lo han hecho en países como Venezuela, Perú, Chile, Argentina y México, por ejemplo.

Se debe insistir, sin embargo, que a partir del conocido Mandato Constituyente No.14 del 22 de Julio del 2008, el mismo que tiene relación con la evaluación del desempeño institucional, existen importantísimos

estudios, opiniones y comentarios sobre la realidad de la Educación Superior Ecuatoriana, que no han sido en los mejores términos.

No se desconoce tampoco el prestigio alcanzado por respetadas instituciones educativas del nivel superior que han merecido el reconocimiento dentro de la categoría “A” por parte del CONEA y la acreditación de calidad ISO 9000.

En lo que se refiere a la Universidad del Azuay, reconocida institución que se honra con los dos parámetros antes descritos, existen valiosos programas de mejoramiento de calidad educativa, en sus diferentes Escuelas o Facultades. La misma Facultad de Ciencias Jurídicas ha realizado un importantísimo trabajo sobre “Evaluación del currículo”, sin embargo, no existe un estudio que de cuentas de la correlación Gerencia-Rendimiento Académico de los estudiantes.

Por esta razón el presente trabajo investigativo enfocará la relación de estas dos variables, considerando que es responsabilidad de la Gerencia Educativa alcanzar el máximo nivel de rendimiento estudiantil.

De entre los distintos trabajos que tratan sobre Gerencia Educativa y mejoramiento de la Calidad Educativa, nos respaldamos en la monografía de Enrique Lay (www.gestiopolis.com) quien realiza un breve estudio sobre la transformación de las prácticas organizativas, las habilidades y las características de las actuales organizaciones. Destaca además la labor de preparación que debe tener el Gerente para enfrentar los cambios y las necesidades de la empresa actual en un mundo globalizado.

Es importante, también, el trabajo realizado por Ruperto Macha Velasco sobre “La gerencia educativa eficaz” (www.monografías.com) donde pondera que la existencia, firmeza y desarrollo constante de las empresas, presentan hoy condiciones altamente desafiantes, donde los aspectos de la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la calidad total y la constante innovación son elementos que requieren de liderazgo gerencial para lograr sólidos resultados prácticos en el campo gerencial.

Otro trabajo importante relacionado con la “Alta gerencia educativa” es la realizada por Alexander Luis Ortiz Ocaña (www.monografías.com) cuya propuesta es la relación entre los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica encaminados hacia la obtención de la calidad y la eficacia educativa, elementos que no deben faltar a la hora de hacer gerenciamiento educativo.

Finalmente cabe destacar también, el estudio realizado por José Luis Noriega García, sobre “Calidad Educativa” (www.rieoei.org) quien inicia por hacer una descripción del término educación, luego analiza lo que significa la calidad y pasa a realizar un estudio detallado de las categorías de comunidad, docencia, eficiencia, productividad y competitividad en el ambiente educativo, partiendo desde luego de los clásicos conceptos empresariales de organización, planificación, control y evaluación.

Se debe manifestar que revisada la bibliografía de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato no se han encontrado investigaciones que tengan relación con el gerenciamiento y la actividad educativa o trabajos similares a ella.

2.2 Fundamentación Filosófica

Toda persona tiene sus principios, convicciones y fundamentos sobre los cuales sustenta su posición ante la realidad que le toca vivir. Este posicionamiento le lleva a identificarse con una ideología, una filosofía o con un paradigma epistemológico, desde el cual orienta su vida y criterios en torno a las diferentes situaciones problemáticas que la realidad le plantea.

Uno de los paradigmas de actualidad es el crítico-propositivo, el cual somete a crítica, a un enjuiciamiento riguroso a los modelos preestablecidos y a toda forma de manifestación teórica, que en mayoría responden a modelos neo-liberales; además el modelo crítico-propositivo no se detiene en la crítica, sino que a su vez busca plantear opciones o alternativas de solución a los problemas que se originan en los diferentes aspectos de la realidad.

El presente trabajo pretende, modestamente, alcanzar la calidad investigativa y la exigencia académica a través del desarrollo de las destrezas, habilidades y la capacidad en la investigación para alcanzar, a su vez, las competencias científicas necesarias.

Indagar y cuestionar la gestión y el desempeño gerencial enfocado al éxito del rendimiento académico en una institución de reconocida trayectoria favorecerá, bien a confirmar aún más su imagen de prestigio alcanzado o a descubrir debilidades que son necesarias superarlas y con ello reafirmar el principio de mejora continua, por cuanto siempre es posible mejorar.

Con sentido crítico se pondrá de manifiesto las debilidades o las fortalezas institucionales y con actitud propositiva se propondrá opciones o alternativas de solución o mejoramiento.

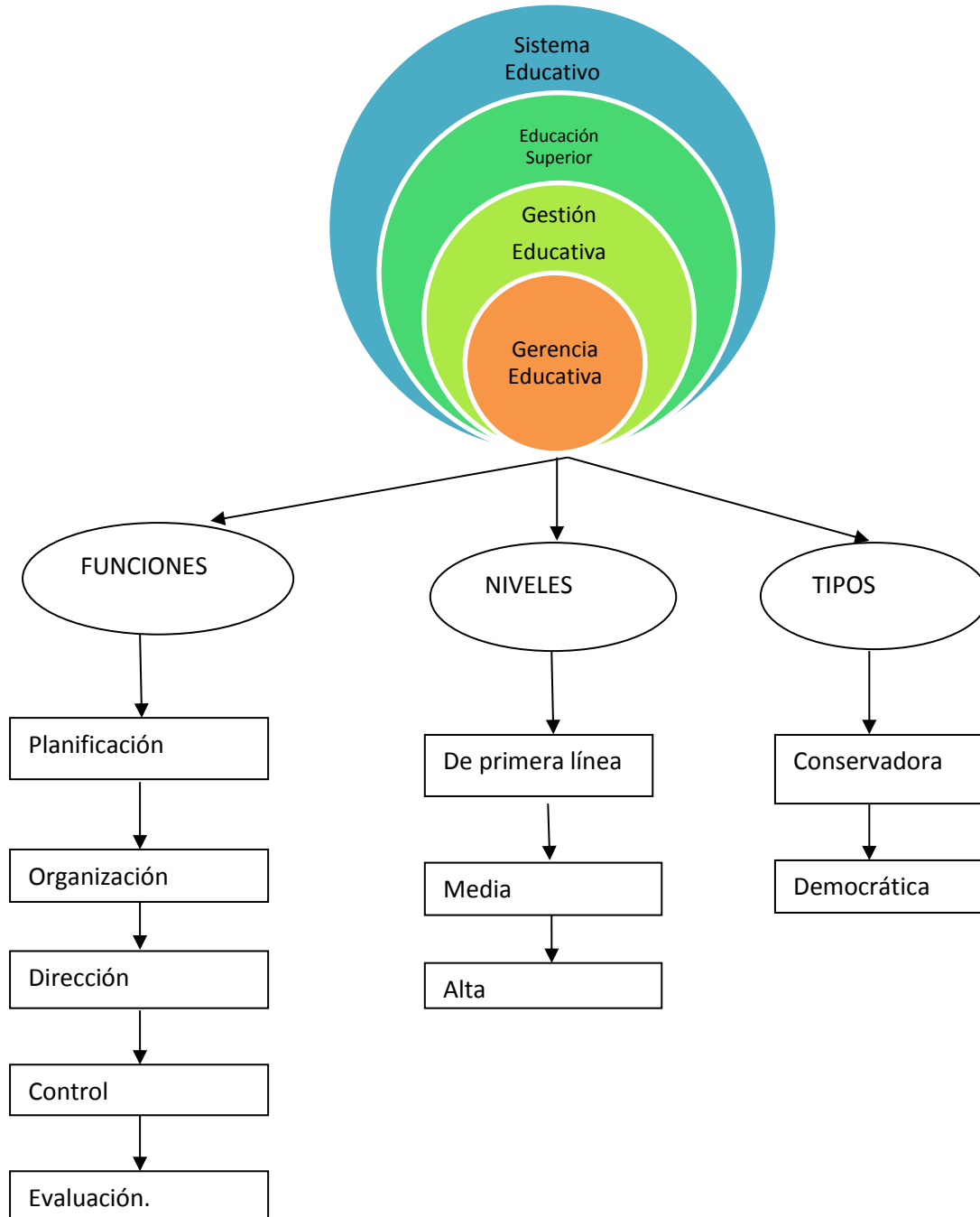
2.3 Fundamentación Legal

Todo acto del ser humano es convencionalmente regulado por leyes o normas, caso contrario se daría una suerte de anarquismo.

La Educación Superior como una actividad del hombre, sobre todo de carácter social, está regulada, también por la Ley y Reglamento de Educación Superior y por el Reglamento Institucional, estas leyes y reglamentos deben ser aplicadas por quienes ejercen las funciones gerenciales y todos quienes están relacionados con el que hacer educativo.

GRÁFICO 2: Categorías Fundamentales

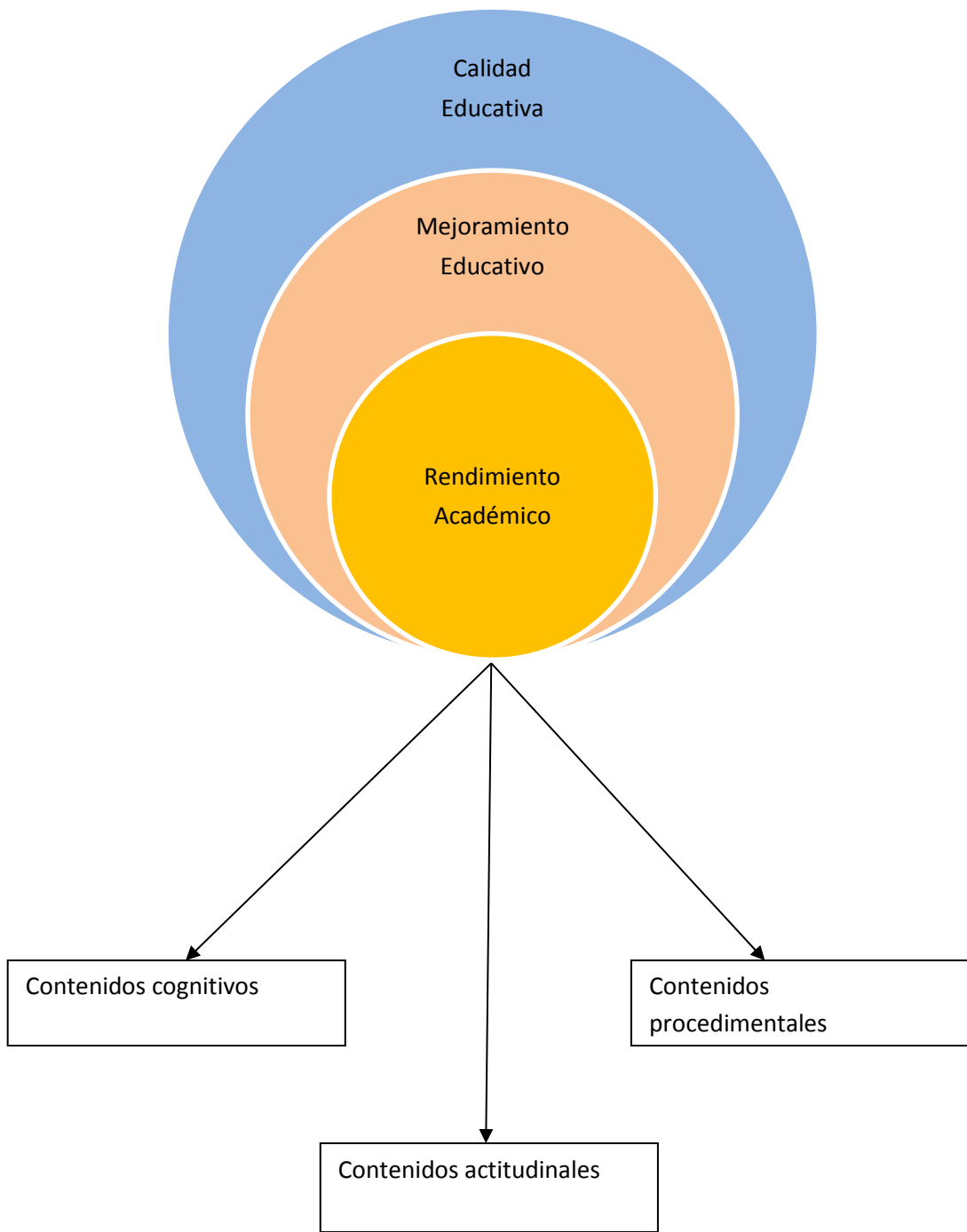
Gerencia Educativa



Elaborado por: Alfonso Villa T.

GRÁFICO 3: Categorías Fundamentales

Rendimiento Académico



Elaborado por: Alfonso Villa T.

2.4 Categorías fundamentales

En el presente trabajo investigativo se tendrán en consideración categorías como: Gerencia Educativa, Gestión Educativa, Educación Superior, Sistema Educativo, Mejoramiento Académico, Rendimiento Académico, Calidad Educativa, además se debe tomar en cuenta que cada una de estas categorías involucran otros elementos que les conciernen, los mismos que serán descritos de acuerdo a las necesidades de este trabajo.

2.4.1 Gerencia

Algunas definiciones de gerencia.

Peter Drucker, citado por Telmo Viteri, afirma que “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (www.slideshare.net)

Konosuke Matsushita, también citado por Viteri, sostiene que la gerencia se desarrolla en una política de “dirección abierta” de la cual dice: “La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial. (www.slideshare.net)

Ruperto Macha realiza el siguiente comentario sobre la gerencia:

Para muchos autores la gerencia se define como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección, y control se logren objetivos previamente establecidos. (www.monografias.com)

Estas y muchas otras definiciones se han dado acerca de lo que por Gerencia se puede entender, lo importante es que todas coinciden en que ella orienta de forma eficiente la manera en que se ha de conducir una empresa u organización hacia la obtención de los objetivos propuestos.

La Gerencia es, además, un proceso social porque está vinculada necesariamente a un grupo de personas que persiguen un propósito en común, para ello adopta las funciones administrativas tradicionales de planeación, organización, dirección, control y evaluación. De esta manera la Gerencia se convierte en un arte y técnica para saber dirigir y motivar a los subordinados sin menoscabo alguno, sino respetándoles en toda su integridad y dignidad humana y haciéndoles sentir como personas que realizan su proyecto de vida.

La Gerencia, entonces, necesariamente tiene el carácter dirigencial que busca la consecución de objetivos planteados dentro de un grupo humano. Se dirá finalmente que la gerencia guía los procesos y las acciones para conseguir la excelencia del bien o servicio prestado; ella se encarga de hacer que las cosas se realicen al modo como han sido planificadas por las administración en general, sin olvidar que la persona que ocupa este cargo debe poseer las máximos conocimientos y cualidades humanas para poder coordinar acciones y recursos tanto físicos como humanos.

2.4.2 Gerencia educativa

Definiciones sobre gerencia educativa

“Organización, dotación y uso de los elementos necesarios para que las instituciones escolares funcionen correctamente.” (Educación, Diccionario enciclopédico de, 2003, pág. 217)

Juan Manuel Manes, citado por Viteri, sobre gerencia educativa dice:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (www.monografias.com)

Otoniel Alvarado Oyarce, también citado por Viteri, manifiesta:

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que la favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (www.monografias.com)

La gerencia educativa, por lo tanto, es la función que se encarga de la dirección institucional para conseguir la calidad del servicio.

Sin embargo, en la actualidad la gerencia debe permanecer alerta y atenta a los cambios sociales, en razón de que su accionar ya no se limita a las aulas escolares, sino que extiende su incidencia en la familia y en la comunidad a la que pertenece, convirtiéndose en centro de encuentro familiar, solidario y de trabajo colectivo con el fin de alcanzar el máximo desarrollo.

Hoy en día se habla de los nuevos roles que cumplen las instituciones educativas, integrando a los estudiantes, padres de familia y sociedad para alcanzar una formación integral del niño, del adolescente, del joven preparados al diálogo, la convivencia a través de la práctica de valores y a la interacción social, sin perder de vista el desarrollo productivo y económico del país.

La educación en todos los niveles, en la actualidad, debe ofrecer calidad en base a categorías de eficiencia y eficacia, pues de esta manera responderá a las expectativas de la comunidad, sintiéndose a la vez parte de la misma, es decir generando espíritu de pertinencia.

Para hacer posible estos cambios, la Gerencia Educativa tiene también que innovar sus clásicos estilos y formas de dirección, procurando alcanzar logros a corto, mediano y largo plazo, a través de un enfoque estratégico, de una visión prospectiva de la realidad, en base a criterios de voluntad, crítica y flexibilidad.

A continuación se cita algunas características que debe poseer la gerencia educativa.

- a. La educación es fundamental.
- b. La educación tiene trascendencia pública.
- c. La administración escolar es difícil a causa de la sensibilidad del personal.
- d. La función educativa es compleja.
- e. La administración no es fácil por la profesionalización del personal.
- f. Es difícil evaluar las acciones educativas.
- g. La acción educativa es comprometida.

El gerente estratega, debe conocer estas características para en base a ellas planificar de modo estratégico las acciones más convenientes que ha de realizar y cómo cumplirlas; por esta razón debe poseer también gran capacidad creativa para diseñar las mejores estrategias que le permitan los mejores resultados.

2.4.3 Funciones Gerenciales

La educación al ser un fenómeno social y al estar estructurado en organismos sociales, como son las instituciones educativas, por

naturaleza está íntimamente ligada con la administración general de empresas, la misma que se encarga de instituir orden y racionalidad a la educación a la vez que la potencializa y la efectiviza, consiguiendo con ello la ansiada calidad educativa.

Se debe anotar que en varios estudios realizados es común alternar los términos gerencia y administración; esto ocurre en razón de que la gerencia cumple con las funciones de la administración tradicional. Sin embargo, para aclarar mejor estos términos se puede decir que la administración es la parte teórica, en tanto la gerencia es la práctica, la ejecución de lo teórico.

2.4.3.1 Planeamiento

El planeamiento es parte del proceso gerencial, el mismo que debe ser de fácil operacionalización, evitando complejidades que pueden llevar al fracaso institucional.

La planificación exige una profunda revisión de lo ocurrido antes; de allí se extraerá aspectos positivos y negativos que ayudarán a proyectarse hacia el futuro, seleccionando, corrigiendo y mejorando las mejores alternativas que ayudarán a tomar nuevas decisiones; “..., planificar es determinar qué vamos a hacer; en el ‘Que’ y el ‘Como’ estarán encerrados los elementos fundamentales del proceso de planificación, pero enfocado éste dentro del proceso administrativo y al comienzo del ciclo.” (Herrera, 1998, pág.38).

Toda organización, a través de funciones y actividades, busca cumplir la finalidad que se ha planteado, cuya consecución le da vida y sentido a su razón de ser; desde luego, siempre se podrán plantear finalidades más

altas que requerirán de políticas, objetivos y metas cuyas gestiones serán previstas para un corto, mediano o largo plazo.

“O sea, de acuerdo a la finalidad de la organización, a través de la planificación se establece los objetivos y metas (“que”) de acuerdo a una política trazada, y la forma, estrategia o medios (“cómo”) por lo que llegaría a concretar esos objetivos y metas es decir el manejo de los recursos humanos, técnicos y organizacionales.” (Herrera-1998, pág. 39)

El sentido de la planificación apunta a la consecución de logros para cuyo efecto requerirá del control y la evaluación constante de lo planificado. No se olvide que la planificación implica la toma de decisiones de un conjunto de acciones futuras que llevarán a la consecución o logro de los objetivos propuestos por la organización o institución.

2.4.3.1.1 Principios fundamentales de un plan

2.4.3.1.1.1 Previsión. Se lo hará en atención a un diagnóstico de lo ocurrido y de lo que ocurre para elaborar una proyección a futuro.

2.4.3.1.1.2 Racionalidad. Significa que las propuestas de la planificación sean factibles y prácticas.

2.4.3.1.1.3 Universalidad. La planificación debe abarcar todo el ámbito organizacional.

2.4.3.1.1.4 Unidad. Quiere decir que debe haber unidad conceptual y de criterios tanto de acciones, como de ejecución, control y evaluación.

2.4.3.1.1.5 Flexibilidad. Indica que lo planificado es susceptible de cambios y ajustes según los requerimientos del momento.

2.4.3.2 Organización

Existe gran variedad de enfoques sobre este aspecto gerencial o administrativo que se hace difícil ofrecer uno que satisfaga las expectativas de un modo general.

Para una idea aproximada de la misma se parte de una definición de lo que significa “organizar”. Para Cortez (1998, pág.13): “Organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que componen una institución, se hace de una manera institucional para asegurar el logro de los objetivos propuestos”

La organización es un medio que dispone el ambiente para el desempeño humano, donde cada persona tiene una responsabilidad que cumplir efectiva y eficientemente.

Una buena organización permitirá alcanzar los objetivos planteados dentro de las mejores condiciones en beneficio de la institución, ya que representará menor esfuerzo, economía de tiempo y suministros y calidad en los productos elaborados.

Barnard, citado por Cortez, ofrece la siguiente definición:

Organización, simple o compleja, es siempre un sistema impersonal de coordinar los esfuerzos humanos, siempre con el propósito de unificar principios, con la indispensable habilidad para comunicarse, manteniendo al personal, dispuesto y satisfecho, realizando el trabajo con eficiencia y unido en la consecución del propósito institucional. (Cortez-1998, pág.14).

2.4.3.2.1 Importancia de la Organización. Su importancia radica en que su correcta ejecución permite el logro de los objetivos con economía de tiempo, dinero y recursos. Señala con precisión las actividades de cada miembro de la Institución.

La organización implica la conjunción de trabajo, personal y lugar lo que implica delegación de autoridad a cada miembro en el cumplimiento de su trabajo y de aquí nace la delegación de autoridad en las actividades de cada persona.

2.4.3.3 Dirección o mando

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (Reyes-2001, pág. 305)

Suele tomarse como sinónimos dirección y mando, pero en realidad mantienen grandes diferencias, pues el mando es el ejercicio del poder

asignado a una persona con la facultad de influir sobre las demás a través de órdenes obligando al cumplimiento de sus roles, en tanto que, dirección es el mando dentro de la estructura formal de la organización, encargándose entre otras, la función de coordinar acciones para lograr los objetivos planteadas. Aquí, le corresponde al administrador, orientar, comunicar, relacionar y motivar a las personas con el fin de integrarlas a la acción.

2.4.3.3.1 Importancia de la Dirección

La dirección tiene que ver con la ejecución de todas las otras funciones, razón por la que se convierte en el corazón de todo el desarrollo administrativo; tiene que ver con el trato directo con las personas, por lo que se requiere de mucho tino, criterio y hasta sagacidad para hacer que las cosas se hagan.

2.4.3.3.2 Fases o Etapas de la dirección.

- a. Delegación de autoridad.
- b. Desempeño de autoridad.
- c. Comunicación adecuada.
- d. Supervisión.

2.4.3.3.3 Principios de la Dirección

- a. Principio de la coordinación de intereses.

- b. Principio de la impersonalidad del mando.
- c. Principio de la vía jerárquica.
- d. Principio de la resolución de los conflictos.
- e. Principio del aprovechamiento del conflicto.

2.4.3.4 Control

Se encarga de verificar que las cosas ocurran según lo planificado, que se cumplan con las instrucciones sugeridas. Debe detectar debilidades y errores para rectificarlos y cuidar de que estos se repitan. Actúa sobre personas, cosas y acciones.

“El control debe necesariamente venir a revisar en forma permanente o periódica, si en verdad se cumplen los planes, si las funciones delegadas han sido verdaderamente asumidas y también la medida del cumplimiento de los deberes y responsabilidades” (Herrera-2001, pág.71)

2.4.3.5 Coordinación

“Proceso a través del cual se busca integrar y armonizar los elementos de la organización para el logro de objetivos predeterminados.” (Cortez-1998, pág. 113). La coordinación busca la manera de cómo concertar los medios, los esfuerzos, para llevar adelante una acción común. También aquí se pone en juego la capacidad creativa del gerente.

2.4.3.6 Evaluación

La evaluación, en las instituciones educativas, ha superado la clásica concepción de otorgar un puntaje a la cantidad de conocimientos adquiridos por el estudiante y se ha transformado en un instrumento de recolección de información. Si bien es cierto que la evaluación se lo realiza al término de cualquier actividad realizada para apreciar el logro alcanzado, ésta debe servir sobre todo para enmendar, para corregir métodos, estrategias y programas a fin de superar algún conflicto que se haya avizorado y en caso de no haberlo, la evaluación servirá para plantearse nuevos retos que lleven a la maximización del rendimiento académico.

Al respecto de la evaluación el profesor Cortés Guillermo manifiesta:

La evaluación cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.
(www.uniautónoma.edu.com)

En educación, la evaluación, permitirá recopilar información de todos los componentes que integran una formación integral, holística, es decir, será un diagnóstico a nivel cognitivo, procedimental y actitudinal, dimensiones que permiten una formación global del estudiante.

La Dra. Verónica Viñas, citado por Cortez ha definido la evaluación: “como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la

pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas.”(www.uniautónoma.edu.com). Así mismo, Cortés cita a la profesora María Moscopulos, quien al respecto se manifiesta de la siguiente manera: “La evaluación es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema”. (www.uniautónoma.edu.com).

Las autoras mencionadas refuerzan el criterio de que la evaluación es un proceso, es decir, una actividad que se va desarrollando conforme se avanza en el proceso de enseñanza - aprendizaje. La evaluación debe permitir visualizar el logro de los objetivos planteados, actividad, que a su vez, proporcionará la información necesaria para una acertada toma de decisiones, las que no deben convertirse en medida del momento sino en una política institucional.

La evaluación, al recopilar información, permitirá corregir y perfeccionar lo actuado.

2.4.4 Características de la institución educativa

Juan Manuel Manes sugiere las siguientes características que debe tener una institución educativa que goza de un excelente gerenciamiento.

- a. Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- b. Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.

- c. Reorganización y redimensionamiento institucional.
- d. Administración de los procesos de cambio.
- e. Marketing educativo externo e interno.
- f. Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- g. Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- h. Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

2.4.5 La cultura y el clima institucional

“La cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta.” (Sallenave, citado por Macha Ruperto, www.monografías.com)

Las instituciones educativas son eminentemente sociales, responden a un conglomerado humano; los seres humanos se identifican y se distinguen de los demás por una serie de características que los hacen peculiares.

Todo ese conjunto de elementos, aspectos y características propios de una sociedad, inciden e influyen en la institución educativa y hasta cierto punto imponen aquello que se ha de transmitir generacionalmente.

Por esta razón, dentro de una institución, se pone de manifiesto la cultura organizacional que se ha acrisolado a través de éxitos y fracasos en el proceso del desarrollo de una institución; estos elementos ayudarán a la toma de nuevas decisiones. Además la cultura institucional da identidad a la misma.

“La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos” (www.slideshare.net)

2.4.6 Características de la Cultura organizacional

- a. La identidad de sus miembros.
- b. El énfasis en el grupo.
- c. Enfoque hacia las personas.
- d. La integración de unidades.
- e. El control.
- f. Tolerancia al riesgo.
- g. Los criterios para la recompensa.
- h. El perfil hacia los fines o medios.
- i. El enfoque hacia un sistema abierto.

2.4.7 El gerente

El Gerente es el representante legal y administrador responsable de una organización, que sabe que el corazón de una organización está compuesto de personas. Con esto se quiere decir que el éxito de la organización, debe contar necesariamente con la cooperación de todos los involucrados con ella. Es deber del gerente mantener buena y excelente comunicación con su personal, haciéndoles comprender la estrategia de la institución y la razón para un determinado esquema organizacional.

El gerente es un jefe, pero con gran sensibilidad y calidez humana, tiene que comprender a los demás, conocer sus aspiraciones, debilidades y fortalezas para encontrar la manera más apropiada de canalizar y orientarlos a favor de un excelente rendimiento. Por la autoridad conferida utiliza su poder y su influencia. Es un líder que “influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz” (Sallenave-1990, pág.33)

El gerente es un conocedor de los objetivos institucionales; es un estratega que sabe priorizar objetivos, acomodarse a las situaciones y de una enorme capacidad de tolerancia a las individualidades, sin que ello represente pérdida de autoridad.

El gerente es la persona a la que se le ha encomendado la difícil tarea de planificar, cuidar, supervisar y controlar a, para y con las personas que están bajo su mando.

2.4.7.1 Estilos gerenciales

Guédez, citado por, Pérez, propone la siguiente clasificación del estilo gerencial:

- a) Autocrático: el gerente lo sabe y lo puede todo.
- b) Burocrático: se ampara en la seguridad de una normativa.
- c) Desidioso: administra bajo el criterio de dejar hacer y dejar pasar.
- d) Estratégico: Adopta decisiones de acuerdo a las personas, a las circunstancias y a las necesidades. (www.monografias.com)

Por su parte Sallenave, hace la siguiente clasificación:

a) El Gerente Estratega: construye el porvenir de la empresa involucrándose y dirigiendo las relaciones entre la institución y el entorno.

El gerente estratega tiene clara conciencia del estado donde se encuentra y hacia donde quiere ir, y para ello crea, innova propone y ejecuta alternativas, tiene una visión definida del futuro, de allí que haya articulación de su razón de ser y sus objetivos.

b) El Gerente Organizador: Define las tareas de cada miembro y diseña un organigrama con autoridad y responsabilidad a más de proporcionar los medios necesarios para la ejecución de las tareas asignadas.

Se mantiene en alerta frente a los cambios sociales y la consecuente modificación de la estrategia, asegurando siempre un buen desempeño. Sobre todo se mantiene vigilante en el nivel de competencia con las demás instituciones que ofrecen los mismos servicios.

c) El Gerente Líder: Reúne las condiciones necesarias, pero además tiene vocación de servicio, conocimiento y buen trato de personal de tal manera que influya en el comportamiento de sus colaboradores. Tiene sensibilidad hacia las personas y hacia los objetivos de la organización.

Jorge Herrera García (1997), distingue cuatro interpretaciones de liderazgo, a saber:

a. Liderazgo como característica de la personalidad: Se cifra en el modo de ser, en una cualidad propia del líder, sin embargo, no es pura personalidad sino más bien la prudencia de uso y manejo de destrezas sociales que le permitan ejercer influencia sobre los demás.

b. Liderazgo como conjunto de funciones: Es aquel que se desarrolla en términos de lo que realiza más que de la clase de persona que es.

c. Liderazgo como relación social: Entendido como la consecución de lo que se esperaba que ocurra dentro de ciertas situaciones sociales.

d. Liderazgo como proceso social: Cuando se ejerce el liderazgo como un proceso social.

2.4.7.2 Niveles gerenciales

2.4.7.2.1 Gerentes de primera línea. Son aquellas personas que teniendo bajo su mando un grupo de colaboradores, ocupan el nivel más bajo de la organización, por ende, entre sus trabajadores no existen otros gerentes.

2.4.7.2.2 Gerentes Medios. Dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos, pues la gerencia media incluye varios niveles de una organización.

2.4.7.2.3 La alta gerencia. Este nivel gerencial esta compuesto por un conjunto de personas responsables de la administración de toda la organización.

2.4.8 El gerente educativo

“El Gerente Educativo, está al servicio de su comunidad, liderará su actuación convirtiéndose en guía del desarrollo, símbolo de acción y valores humanos...” (Morán, 1996, pág.124)

La educación en los momentos actuales atraviesa una etapa de cambios significativos en todos los órdenes de la vida; es así que en materia educativa, las organizaciones afines se han visto obligadas a un reestructuramiento de los elementos que intervienen en el hecho educativo, buscando un permanente mejoramiento que conduzca hacia la calidad total.

Este aspecto se ha convertido en un verdadero reto para el gerente educativo, quien tiene que saber trabajar en un proyecto de grupo, construir planes estratégicos, solucionar problemas, manejar un equipo de trabajo, ser visionario, creativo, entre otros atributos inherentes a su función.

El manejo de estos aspectos requiere de “liderazgo gerencial”, que haga posible un servicio con calidad total, a través, de un permanente mejoramiento.

El liderazgo gerencial hace posible la autorrealización y la autogestión organizacional, impregnados de profundos principios de carácter éticos y morales que lleven a conseguir las metas propuestas como fruto de una convincente motivación y constante trabajo, sin perder el horizonte de la excelencia.

El liderazgo gerencial compromete a todos quienes están, en una u otra manera, comprometidos con la labor institucional. El éxito o fracaso es responsabilidad de todos, pues las funciones son compartidas y delegadas las atribuciones.

El gerente líder educativo debe poseer cualidades innatas y adquiridas, pues, de acuerdo a Morán:

Es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, Institución o Colectividad, y les guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados, el éxito: triunfo de sus ideas. (Morán, 1996, pág. 134)

Quien ejerce una función gerencial debe tener una cualidad esencial, un modo especial de ser para motivar y dirigir al grupo, hasta conseguir los objetivos anhelados, es decir, debe tener liderazgo; por ello el líder ha de practicar la democracia organizando, delegando funciones y consensuando ideas de tal manera que haya espíritu participativo en el alcance de las metas.

Además, el líder gerencial, debe tener un fino espíritu para alertar los cambios exigidos por las circunstancias y disposición inmediata para ponerse en acción, recurriendo a su capacidad persuasiva, tino y calidad humana a pesar de los fracasos que pueden haber; el líder debe tener un espíritu emprendedor y de riesgo para accionar inmediatamente las decisiones que sean necesarias tomar.

Para afrontar las distintas circunstancias que se presentan en el desarrollo de las actividades, el líder tiene que estar preparado, es decir, debe poseer los conocimientos necesarios en todos los campos que involucran la gerencia educativa, motivo por el cual requiere que el líder este en constante aprendizaje e investigación conseguida por medio de una férrea autodisciplina y autoformación. El líder debe alcanzar su propia identidad bien definida.

No se debe olvidar que el líder está fuertemente influenciado de la organización y el medio al que representa, pues se ve confrontado a tradiciones, a relaciones e intereses ya establecidos, así el líder educativo se desempeña en un medio ambiente generalmente inconsistente que le obliga a una sutil selección de las políticas a aplicarse.

El líder educativo se conducirá con mucha habilidad a fin de sortear conflictos tanto internos como externos como el dilema de iniciar el cambio pero manteniendo cierta continuidad en bien de la estabilidad de la organización.

2.4.9 La comunicación.

Es la facultad o actividad humana mediante el cual se da a conocer un determinado mensaje.

En una organización se requiere que la comunicación sea oportuna y eficiente para que todos los miembros de la institución conozcan el desarrollo de las acciones organizacionales.

A partir de esta premisa, se puede afirmar que la comunicación debe ser gestionada, entendiendo que gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones intervinientes.

La adecuada gestión comunicativa permite facilitar la integración del desarrollo de las actividades institucionales, evita conflictos generados por la desinformación y contribuye a la participación y opinión de todos los integrantes, que responden de forma unánime a la cultura organizacional, a ese conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos entre otros, aspectos que dan identidad a la institución.

Si bien es cierto que la gestión comunicativa está relacionada directamente con el ámbito interno organizacional, no se debe descuidar también a los más cercanos colaboradores, puesto que ellos también participan en alto grado en el alcance de los objetivos planteados. Además, ellos pueden contribuir con la experiencia participada en otras instituciones, evitando desde luego el plagio y la deslealtad a sus clientes que confían en ellos.

Anótese que participar significa estar involucrado desde dentro en una misma situación y no mantenerse como un mero espectador que ve desde fuera lo que ocurre dentro de la organización. Significa, pues, compartir los mismos anhelos.

2.4.10 Gestión Educativa.

La gestión educativa aplica los principios de la teoría administrativa, al campo de la educación, por lo tanto su tarea es la organización y desarrollo del trabajo en el marco del campo educativo.

Según Botero Carlos (www.monografias.com) “La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.”

No hay que olvidar que en el hecho educativo intervienen directivos, docentes, alumnos y padres de familia, que deben encaminar sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes, salvando conflictos que puedan sucederse. Además, es necesario no perder de vista que la educación es un compromiso social que se encamina a la transformación de los estudiantes y la sociedad, por lo tanto es un proceso social en cambio.

Los logros de los objetivos comunes son acciones concretas encaminadas por el colectivo educativo, dentro del cual existe una persona que guía a la que se llama líder o gerente.

Refiriéndose a la Gestión Educativa, García Luis, manifiesta que ella “debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo” (www.prismaeducativos.com)

La gestión es ese proceso que debe desarrollarse con miras a conseguir los objetivos planteados a favor de la educación; este proceso debe tener en cuenta a todos los actores educativos considerando sus necesidades y aspiraciones.

Para el cumplimiento de estos propósitos se hace necesario un buen gerenciamiento, entendido éste como un sistema de saberes y competencias para la acción, un sistema de prácticas. De esta manera la gestión debe ofertar un conjunto de decisiones, objetivos y propuestas de acción que serán entendidas como prioridades para la acción, sin perder de vista el cumplimiento de su visión y misión. Una buena gestión no debe olvidar considerar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, es decir, debe tener en cuenta su contexto interior y exterior. Aquí, a más de las funciones propias del gerenciamiento, se debe tener en cuenta aspectos como decisiones para solucionar problemas, la comunicación conveniente y oportuna, la continua capacitación del personal, la influencia del poder entre otros aspectos afines.

El rol (función que alguien o algo cumple) del directivo, a parte de gestionar los procesos formales de la institución, debe ocuparse de las situaciones no planificadas –imprevistos- que se presentan en el transcurso del desarrollo de las actividades y que por cierto son frecuentes.

En una buena gestión, directivos y equipos de trabajo deben mantenerse atentos a sus funciones, pues, los directivos deben estar en constante comunicación con el personal a su cargo, al igual que los equipos de trabajo, caso contrario perderían conocimiento de la situación real de la institución.

Quienes están al frente de las gestiones no deben olvidar que vivimos en una situación de cambio continuo: pues, necesitamos cambiar de actitudes, de pensar diferente, de adoptar nuevas perspectivas y en educación, sobre todo, el cambio se da de formas más aceleradas, por

ello quienes están inmersos en el escenario educativo deben estar en continua innovación en los campos comprometidos con ella, estos son: pedagógica/andragógica y didáctica, administrativa y socio humanista o comunitaria.

Finalmente, también la Gestión debe estar encaminada hacia la consecución de la calidad, en este sentido el propósito de la gestión debe ser un continuo mejoramiento de su rendimiento y desempeño tanto en los niveles operativos como en las áreas funcionales de la organización, con este fin ha de apoyarse en la utilización de todos los recursos a su alcance, procurar el máximo de la participación de la sociedad. Mejorar la calidad, significa un continuo crecimiento de aceptación del servicio que se ofrece, lo cual se consigue con el mancomunado esfuerzo de todos los miembros de la institución en base a una permanente motivación persuasiva. No se olvide que gestionar es trabajar mancomunadamente con el fin de conseguir lo que se propone.

2.4.11 Educación Superior

La Educación Superior en el Ecuador está normada por la Constitución de la República y la Ley de Educación Superior. Como ya se mencionó en líneas anteriores, en los actuales momentos, nuestro país, cuenta con una nueva ley para la Educación Superior, aspecto que obligará a las autoridades universitarias una revisión y reestructuración de las políticas aplicadas hasta el momento.

Cabe insistir que la educación universitaria en las instituciones públicas es laica y gratuita.

Misión de las instituciones vinculadas a la educación superior es la búsqueda de la verdad, el descubrimiento de nuevos aportes científicos-técnicos, considerando el permanente desarrollo social y cultural, en base a la investigación.

Estas instituciones dirigen su actividad a la formación integral del ser humano para contribuir al desarrollo del país y al logro de la justicia social, al fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural del país, a la afirmación de la democracia, a la paz, los derechos humanos, la integración latinoamericana y la defensa y protección del medio ambiente. (www.unimet.edu)

La educación superior debe generar alternativas de solución a los problemas del país, así como también debe incentivar el diálogo entre las culturas nacionales y su proyección a la cultura universal. Y ante todo debe fortalecer una sociedad justa, equitativa y solidaria.

Los desafíos de la educación superior son grandes, pues, ante todo, debe estar a la vanguardia con la competitividad que exige conocimiento, tecnología, manejo de información, destrezas, aspectos que implican calidad educativa, para lo cual se necesita constante innovación en el proceso de enseñanza-aprendizaje que permita ofertar profesionales bien preparados, que no respondan solo a los logros de la planificación técnica, sino que trasciendan al plano ético personal y social.

No se busca un profesional meramente competente sino sobre todo humano y comprometido con la causa de los demás.

2.4.12 Mejoramiento de la Educación Superior.

Es común escuchar hablar de calidad, pues, se habla de la calidad humana de una persona, de la calidad del servicio, de la calidad del producto, de la calidad de la empresa y muchas cosas más; con la palabra calidad admitimos que alguien o algo tienen ciertas características que lo hacen realmente valioso y por ende reconocido por todos.

En educación la calidad debe estar presente en el sistema, en la planificación, en los procesos, en los resultados, en la organización misma, entonces podemos hablar de una calidad integral de la institución. Pero la calidad educativa no se puede dar aislada del contexto social, pues, se educa a las nuevas generaciones y lo que se pretende es que asimilen conocimientos, cultura, valores e historia de las generaciones adultas. Sin embargo no hay un significado sobre calidad, podemos decir que ella depende de la cantidad de personas que la juzguen; por ello se han originado diferentes corrientes filosóficas, sociológicas, psicológicas, pedagógicas entre otras, hablando de educación.

Las necesidades sociales a las que debe responder la educación son variadas y por consiguiente las estrategias, los procesos, los medios de mejoramiento de la calidad tienen que ser variados también, y deben estar en perfecta consonancia con la realidad contextual.

Para que haya un mejoramiento de la calidad de la educación, debe haber relación entre medios y fines, para que los primeros sean lo más eficientes posibles. Además se debe tener en consideración la relación entre elementos y mecanismos que intervienen en la educación.

Se ha de insistir en que la calidad depende del contexto político, económico y sociocultural y por ende, la actual educación, responde a un devenir histórico social. Como ya se dijo, la calidad de la educación superior actual está venida a menos, razón por la que se debe tomar correctivos inmediatos para mejorarla, los mismos que deben comenzar por las estructuras más altas, de esta manera la calidad se plantea como un objetivo y hasta cierto punto como una filosofía institucional.

Arredondo se manifiesta en los siguientes términos respecto a la calidad:

En términos relativos se puede entender la calidad de la educación superior como la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales, es decir, el impacto y el valor de sus contribuciones con respecto a las necesidades y problemas de la sociedad. (www.anui.es.mx)

La conciencia de mejoramiento tiene que arrancar a partir de la autoevaluación institucional y tiene que producir transformaciones a nivel del plan de la universidad en su conjunto, de un marco de valores y de un principio de excelencia, que es el faro que guía la vida de un establecimiento educativo.

2.4.13 El Sistema Educativo

Antes de analizar lo que es un sistema educativo, se procede a aclarar por separado los términos: sistema y educativo.

2.4.13.1 Sistema

El Diccionario Enciclopédico de Educación, página 393, da la siguiente definición de sistema: “conjunto ordenado de normas, elementos o procedimientos que constituyen un todo integrado y no solamente la suma de las partes que lo componen.”

Otra definición dice:

“Un sistema es un conjunto de partes relacionadas entre sí y orientadas hacia el logro de un propósito determinado. Un sistema puede subdividirse en partes sucesivamente más pequeñas, las cuales comúnmente toman el nombre de subsistemas.” (Mieles, s/a, pág.91).

Ese conjunto de elementos o partes de un sistema son los insumos, los procesos y los resultados. Los insumos son todos los aspectos o materia sobre el cual se funda el sistema, los mismos que sufren una transformación a través de los procesos para finalmente derivar en unos resultados logrados por medio de ese sistema. Los resultados son los objetivos alcanzados, a través de ellos, es posible la dirección e integridad del sistema.

Los componentes y subsistemas de un sistema deben tener organización, interacción, integración y dependencia mutua. La organización permite la secuencia ordenada de los componentes y subsistemas que a su vez permite el intercambio entre sí, produciéndose

una interacción entre ellos, esto permite una fuerte ligazón que dan forma al todo, que finalmente ofrece una relación de dependencia mutua con el sistema total.

2.4.13.2 Educativa/o

El diccionario de la DRAE, al dar su definición indica que es lo relativo a la educación, esto obliga remitirse a dicho término.

Con respecto a educación, en una de las opciones, acerca de su definición el diccionario de la Real Academia de la lengua dice: “Instrucción por medio de la acción docente”

Atendiendo a su etimología, educación deriva de los términos latinos educare y ex-ducere, el primero que tiene relación con el proceso en el que el maestro satura de los conocimientos que ha de necesitar el educando y el segundo que concibe la educación al modo socrático, esto es, potencializar las facultades internas del educando para que construya su propio conocimiento, en tanto que el profesor desempeña la función de ayuda y guía. Francisco Leiva se manifiesta, al respecto, de la siguiente manera:

...mientras la primera acepción corresponde a la escuela tradicionalista, intelectualista, con una actitud receptiva, pasiva y conformista del educando; a la segunda corresponde la concepción de la escuela nueva, basada en la actividad, en la participación del alumno en el proceso de aprendizaje, con libertad y espontaneidad. (Leiva, 2003, pág.27)

Sin embargo, no es fácil dar respuesta a un aspecto tan complejo como es la educación.

Cuan relevante es comprender su significado, pero como toda tarea humana, no existe una respuesta definitiva, pues, cambia con la época y las circunstancias. Pues la educación ha tenido varias interpretaciones como las que hemos expuesto; hoy por hoy, la educación se caracteriza por ciertos cambios significativos como los siguientes:

- a. De los contenidos a los procesos.
- b. De la memorización al pensamiento.
- c. De la pasividad a la participación activa del estudiante.
- d. De la enseñanza al aprendizaje.
- e. Del control a la responsabilidad.

Se trata de una educación que pretende dar una respuesta diferente a la tradicional, que olvidaba la formación integral a favor de los conocimientos; en la que importaba sólo la inteligencia, relegando a un segundo plano los sentimientos y la voluntad.

Existen nuevas propuestas pedagógicas que plantean un reto a la educación actual, propuestas que poco a poco se van consolidando en los centros educativos.

En la actualidad nos preocupa más las condiciones operativas de la educación: métodos, técnicas, recursos, etc. pero no debemos olvidar

preguntarnos por su fin último y su contribución a la formación del ser humano.

Las instituciones deberían preguntarse para qué educan a sus alumnos; las respuestas serían de variada índole, pero debería haber una clara conciencia de lo que se pretende alcanzar, pues, cada institución tiene una misión y una visión como filosofía institucional.

De fondo en toda misión y visión, parece coincidir la formación humana, la misma que se acrecienta con las diversas experiencias de aprendizaje a través de su vida, no se debe olvidar que el ser humano se instruye, se forma, se educa con los diversos elementos culturales que se incorporan a su personalidad, de esta manera: el hombre se humaniza, aumenta su esencia mediante la cantidad y calidad de los conocimientos que adquiere y por la capacidad de poder utilizarlos para solucionar los problemas que le plantea su existencia personal y la existencia de los demás. A continuación damos algunos criterios sugeridos por el profesor J. Garza:

- a) El hombre se humaniza por la riqueza y calidad de sus sentimientos, mediante los cuales establece relaciones cordiales, pacíficas y productivas con los demás hombres.

- b) El hombre se humaniza aumentando su capacidad para hacer mejores y más firmes decisiones y para proceder con libertad responsable.

- c) El hombre se humaniza acrecentando sus posibilidades de adaptarse a los grupos humanos a los que pertenece. (Garza J. 2002)

Para conseguir los frutos esperados de la educación, es necesario una buena administración, un buen manejo de los recursos materiales, pero sobre todo unas buenas relaciones humanas. En la administración hay un propósito cual es el de influir en las condiciones interpersonales, pero a la vez es fluida por ellas. Su función es ante todo humana, si bien gran parte del éxito depende de las cualidades de los administradores, las relaciones humanas, por su parte, juegan un papel muy importante a la hora de tomar decisiones dentro de la institución. Las relaciones humanas, en la época actual, están consideradas más como efectos que como causa de una buena administración.

2.4.13.3 Sistema Educativo.

Es la organización de la educación ordenada por el Estado.

Una diversidad de factores como la sociedad, la cultura, la religión condicionan el sistema educativo propio de un país, dicho sistema debe responder a las necesidades del momento.

Por medio del sistema educativo, el estudiante debe alcanzar la mejor preparación posible conforme a sus intereses y capacidades para obtener una especialización en concordancia con los mismos.

Un sistema educativo debe tener presente todo lo anterior señalado para que las distintas funciones y responsabilidades de sus partes se vean como un verdadero organismo vivo.

2.4.13.4 Sistema Educativo Ecuatoriano.

Con la finalidad de mejorar la calidad de la educación, el sistema educativo ecuatoriano ha estado en continua reforma. Si se considera aquel criterio de que solo la educación proporciona verdadera libertad para pensar, actuar y decidir su propio destino, es necesario ofrecer a los estudiantes las mejores herramientas para el pensamiento crítico, sistémico, analítico y creativo, es por ello que se exige que la educación sea una política de Estado y no de gobiernos de turno, se debe reforzar y solidificar la estructura del sistema educativo.

El sistema educativo ecuatoriano comprende cuatro niveles: Educación Inicial, Básica, Bachillerato y Educación Superior; todos ellos deben estar encaminados a cumplir los fines de la educación consagrados en la Constitución de la República.

2.4.14 Rendimiento Académico.

La educación es un hecho intencionado, es decir, se lo realiza con el propósito de conseguir algo, lo que obliga, a su vez, a un continuo mejoramiento; por ello el rendimiento académico o rendimiento escolar se lo define así “Del latín reddere (restituir, pagar) el rendimiento es una

relación entre lo obtenido y el esfuerzo empleado para obtenerlo. Es un nivel de éxito en la universidad, en el trabajo, etc.” (www.unimet.edu)

El rendimiento académico será la relación entre el trabajo de profesores y estudiantes y la educación. Proceso en el que se debe considerar factores como la inteligencia, familia, sociedad, actividades extracurriculares, ambiente estudiantil. Además el rendimiento académico es una medición de capacidades que en forma estimativa pone de manifiesto lo que el estudiante ha aprendido en ese proceso de formación. A su vez, desde la posición del estudiante, el rendimiento, es la capacidad de responder satisfactoriamente a objetivos y propósitos establecidos con antelación.

Novaez (1986) sostiene que “el rendimiento académico es el resultado obtenido por el individuo en determinada actividad académica. El concepto de rendimiento está ligado al de aptitud, y sería el resultado de ésta, de factores volitivos, afectivos y emocionales, además de la ejercitación”.

No se debe perder de vista que en el rendimiento intervienen elementos externos al sujeto como el profesionalismo del maestro, ambiente de clase, ambiente de familia, programa educativo, entre otros; de otro lado se encuentran los elementos internos al sujeto como son actitud frente a la asignatura, inteligencia, personalidad, motivación.

Es necesario distinguir entre el rendimiento académico y el aprovechamiento; el alumno es responsable de su rendimiento en tanto

que el aprovechamiento es resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo corresponsables profesor y alumno.

2.4.14.1 Características del rendimiento académico

Si la actividad educativa es un hecho netamente social, se puede catalogar al rendimiento académico en una doble dimensión: una estática y otra dinámica; desde esta perspectiva el rendimiento académico nos permite visualizar características como:

- En el aspecto dinámico. Responde al proceso de aprendizaje, donde se involucra la capacidad y el esfuerzo del alumno.
- Desde el aspecto estático comprende al producto del aprendizaje del generado por el estudiante motivando una conducta de aprovechamiento.
- El rendimiento está ligado a medidas de calidad y a juicios de valoración.
- El rendimiento es un medio y no un fin en sí mismo.
- El rendimiento está relacionado a propósitos de carácter ético que incluye expectativas económicas, lo que genera un tipo de rendimiento en función al modelo social vigente.

En el rendimiento académico se puede distinguir las siguientes partes: resultados de la enseñanza, definición de los objetivos de la ejecución y evaluación de las ejecuciones realizadas por el estudiante.

2.4.14.2 Resultados de la enseñanza: Son las aspiraciones que se esperan conseguir a futuro, para ello es necesario la planificación de la enseñanza.

2.4.14.3 La enseñanza y los objetivos de la educación: La planificación de la enseñanza implica la manifestación de objetivos, los mismos que se consiguen por medio del aprendizaje y función de la sociedad y contribuyen a su desarrollo.

Haciendo referencia a los objetivos, José Chungat (2000), dice “Los objetivos de la educación son enunciados de los resultados de la misma. Se refieren en particular a las actividades que desarrollan y que dan lugar al aprendizaje y que, a su vez se originan de la enseñanza planificada.” (www.monografías.com)

La planificación debe permitir establecer las capacidades humanas que hagan posible la consecución de los objetivos.

Los objetivos pueden responder a cinco categorías principales de capacidades humanas, a saber: habilidades intelectuales que hacen competente al ser humano; estrategias cognoscitivistas, que favorecen el aprendizaje, su retentiva y su modo de pensar; información verbal, son conocimientos que se puede recordar fácilmente. Destrezas motoras y actitudes que indican la reacción del individuo ante las personas, cosas o situaciones.

2.4.14.4 La evaluación de los conocimientos adquiridos por el estudiante.

“Los resultados de la planificación se ponen de manifiesto cuando las evaluaciones del estudiante demuestran que ha adquirido los conocimientos impartidos” (www.mundoanuncio.com) Esto identifica a saber si el estudiante alcanzó los conocimientos o capacidades descritas en los objetivos. Sin embargo la evaluación no solo es una valoración de resultados finales, sino de todo el proceso y de todos los ámbitos que confluyen en el desarrollo de las actividades educativas. Hoy en día, la evaluación ha cobrado mucha importancia, por esta razón encontramos investigaciones, publicaciones, monografías entre otros en torno a la evaluación.

Ralph Tyler, citado por Herrera, considera a la evaluación como “el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos.” (Herrera, s/a., pág. 102) por su parte Lee J. Cronbach, también citado por el mismo autor “la define como la recogida y uso de información para tomar decisiones sobre un programa educativo.” (Herrera, s/a, pág.102). Ambas definiciones coinciden en que el primer elemento para la definición de evaluación es “recoger información.”

2.4.14.5.1 Los contenidos de aprendizaje

“El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como

resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación.”
(www.wikipedia)

Como proceso académico, el aprendizaje conlleva dos aspectos: la enseñanza y el aprendizaje mismo. Sobre lo que es enseñar Peña dice que “es dirigir y orientar con técnicas adecuadas el proceso de aprendizaje de los educandos...” (Peña, s/a, pág. 58) por lo tanto la enseñanza es la acción que realiza el maestro sobre los alumnos con el fin de que éstos adquieran nuevos conocimientos; por su parte el estudiante asimila el conocimiento poniendo de su parte atención, empeño y esfuerzo.

Pero el proceso de aprendizaje, además de lo indicado, requiere de la activación de los contenidos de aprendizaje, como son: contenidos cognitivos, contenidos procedimentales y contenidos actitudinales.

2.4.14.5.1 Los contenidos cognitivos

Responde a la pregunta ¿qué enseñar?, es decir tiene relación con la adquisición de conocimientos, pues, son los aprendizajes de las distintas ciencias o disciplinas, es la reconstrucción de la realidad por medio de representaciones, conceptos y proposiciones.

Los aprendizajes de estos contenidos requieren de la reproducción literal en unos casos; otros casos necesitarán del recuerdo con la mayor fidelidad posible y otros necesitarán de la interpretación, la comprensión y apropiación de un hecho o fenómeno.

Los contenidos cognitivos responden al área del “saber”.

2.4.14.5.2 Los contenidos procedimentales

Estos responden a la pregunta del ¿cómo aprender?, qué herramientas se van a utilizar para el aprendizaje. Se refiere a reglas, técnicas, métodos, destrezas, habilidades, estrategias y procedimientos seleccionados y encaminados a conseguir un objetivo. Necesitan ser adquiridas, desarrolladas y perfeccionadas.

Estos contenidos pueden ser de tipo motor o intelectual, los primeros son indispensables en las disciplinas de orden práctico, los segundos son propios del pensamiento.

El dominio de destrezas, sean motoras o intelectuales, facilitan la adquisición del conocimiento en sus niveles: sensorial, teórico y aplicado.

Las destrezas pueden ser:

a) Físico Motoras. Tienen relación con el aspecto físico y la coordinación sicomotora. En este orden están las destrezas de armar, arreglar, dibujar, enumerar, seleccionar, vocalizar, pintar, etc.

b) Cognitivas, intelectuales o de razonamiento. Ayudan al pensamiento reflexivo y a la solución de problemas, estas son: Comprensión, interpretación, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

c) De socialización. Fundamentan las relaciones sociales en situaciones de: conversar, opinar, participar, discutir, dirigir, cooperar, etc.

En el fascículo 7 del Curso para Docentes de la Editorial Santillana se encuentra las Fases del desarrollo de las habilidades o destrezas, las mismas que son:

- 1.- Comprender en qué consiste la destreza o habilidad.
- 2.- Conocer por qué funciona de esa manera.
- 3.- Recibir una demostración de cómo se realiza o se ejercita.
- 4.- Comprender los pasos llevados a cabo en la demostración
- 5.- Ensayar para convertir la destreza o habilidad propia (ejercitación) y reflexionar sobre su ejecución.
- 6- Generalizar la habilidad o destreza en diferentes situaciones.

7.- Usar la habilidad autónomamente.

Los contenidos procedimentales pertenecen al área del “saber hacer”.

2.4.14.5.3 Los contenidos actitudinales

Estos contenidos responden a la pregunta ¿para qué se aprende? Se pueden distinguir dos tipos: actitudes y valores.

Antes es necesario conceptuar en qué consiste una actitud. El diccionario enciclopédico de educación dice: “Predisposición de la conducta de un individuo que incluye procesos cognitivos y afectivos. Es de tipo referencial, estable, y afecta a todas las dimensiones del sujeto.” (Educación, Diccionario Enciclopédico de, 2003, pág.8)

Los valores son criterios o normas de lo que es correcto y deseable en un determinado contexto sociocultural.

Así, pues, estos contenidos son manifestación de la formación y apropiación de valores, comportamientos sociales, observancia de normas, estos contenidos dan identidad al sujeto.

Para la práctica de la actitud o el valor se debe dar las siguientes fases: Comprensión de la actitud o el valor, sensibilización y ejecución.

Los contenidos actitudinales pertenecen al área del “saber ser”.

2.4.15 Mejoramiento académico

El diccionario de la DRAE dice que mejoramiento es la acción y efecto de mejorar. Y mejorar proviene del latín “meliorare” que significa adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. El hombre siempre aspira a ser mejor.

Mejoramiento será entonces un conjunto de acciones que ayudarán a acrecentar el rendimiento académico.

El mejoramiento debe traducirse en una filosofía de vida, puesto que los seres humanos buscamos ser cada vez mejores lo que implica esfuerzo para alcanzarlo.

Se debe tender a superar el estado actual para encaminarse a uno superior.

2.4.16 *Calidad de la educación*

Para hablar acerca de la calidad de la educación, es necesario primero hacer referencia a lo que se entiende por calidad, recurriendo a algunas definiciones dadas sobre ella.

2.4.16.1 ¿Qué es calidad?

- a) Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. (DRAE)
- b) “Calidad es el grado en que un producto o un servicio puede satisfacer las necesidades de un consumidor específico y soportar el uso para el cual fue diseñado, al menor precio posible” (Cortez-1998, pág.80)
- c) “La calidad en educación se orienta a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes, consideradas tanto a nivel individual como colectivo, en relación a los procesos y resultados del aprendizaje.” (Chavarría-Borrell, 2002, pág. 61)

Efectivamente, a pesar de que sean muchas las definiciones que se puedan dar de calidad, en su esencia guardará relación con un producto o un servicio bien hecho, de tal manera que satisfaga las expectativas de quienes lo demandan, a su vez que el proceso cumple con los objetivos.

En la actualidad existe un organismo facultado a certificar la calidad de las instituciones, la cual se denomina ISO 9000. En realidad es un estándar de calidad, una norma que certifica que quienes la poseen cumplen con los requisitos exigidos para alcanzar dicha categoría.

La calidad educativa será entonces la satisfacción de los clientes por los servicios brindados por una determinada institución educativa. Sin embargo, la calidad educativa requiere del esfuerzo conjunto de todos los

elementos que conforman el que-hacer educativo, cada quien cumpliendo a cabalidad con sus responsabilidades conferidas.

La calidad del proceso formativo responde a un subconjunto de procesos que se van superando conforme avanza el tiempo, configurando y sosteniendo la calidad total. La función del control apuntará siempre a alcanzar los más altos niveles de calidad institucional en la consecución del bien final.

La Calidad requiere de una política que busque el mejoramiento continuo para un excelente, eficaz y eficiente desempeño de los beneficiados en las instancias superiores a nivel educativo, laboral o social.

Al respecto Chavarría-Borrell manifiestan:

La calidad es un tema recurrente en nuestra sociedad, en muchos órdenes de la vida, como expresión de una aspiración de mejora, de una búsqueda de la excelencia o una expectativa de consecución de unos bienes y servicios meritorios y valiosos. (Chavarría—Borrell, 2002, pág.7)

José F. Silvio considera que la calidad tiene estrecha relación con los conceptos de efectividad, eficiencia, productividad y pertinencia.

La efectividad que da cuenta de la medida en la que ha sido lograda una meta propuesta.

La eficiencia relacionada también con la medición de metas con economía de tiempo, energía y recursos empleados durante el proceso.

La productividad mide la cantidad de unidades de un producto o servicio obtenidos al utilizar una determinada cantidad de insumos.

La pertinencia representa el grado de aceptabilidad y funcionalidad de un objeto en un sistema económico y social.

2.4.17 Filosofía de la calidad total en educación

La revolución científico-técnica ha influido en el modelo de vida a nivel mundial, la globalización del mercado, la planetarización de la información, exigen la producción de bienes y servicios capaces de competir dentro del mercado internacional para lo cual es necesario avanzar y mejorar.

La exigencia de estos aspectos han obligado a la consecución del máximo nivel de calidad, creándose con ella aquello que se ha dado en llamar como la filosofía de la calidad total.

La Filosofía de la calidad según Peña Aura:

Se basa en la motivación del personal hacia la excelencia, se evidencia cuando cada una de las personas involucradas garantiza la perfección de lo que hace o produce y cuando haya desaparecido la función de inspección del proceso. Por esto, la calidad total es una actitud, es el deseo de hacer bien las cosas desde la primera vez.” (Peña,-s/a, Pág.74)

2.4.18 El Gerente como coordinador de la calidad

Un gerente coordinador de la calidad debe poseer las características normales de cualquier gerente. Así, ante todo debe ser un líder. Su capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección debe ser bien evidente. También porque son condiciones necesarias para garantizar la producción de la calidad de la Institución. Otros atributos como capacidad de síntesis, objetividad, agilidad para tomar decisiones, poder de convocatoria entre otros, igualmente requeridas de la mayoría de los gerentes, son también necesarias. Pero, en función de sus particularidades, hay especificaciones que componen el perfil del gerente de la calidad que pueden ser consideradas como propias de la función, sin embargo no exclusivas de ella. Para definir las, basta observar cuáles son sus atribuciones.

Dentro del contexto de la calidad total, cabe al gerente proyectar, desarrollar, implantar y evaluar el modelo de la Calidad Total. Se trata de su primera función, altamente técnica, que desarrolla la definición de las líneas generales de la acción del Programa de Calidad Total en la institución; la programación de las actividades de implantación; definición del modelo de control para la evaluación de la calidad de la institución; la organización del flujo de informaciones de la calidad y, evidentemente, evaluar el producto en el mercado y, de ahí, obtener el análisis de su calidad.

Otra actividad de la gerencia es la coordinación de los esfuerzos para la producción de la calidad. Esta función involucra muchos sectores y personas, situándose entre el proceso de integración intersectorial y la injerencia de un sector en otro. Aquí es necesario que las relaciones

humanas faciliten el desarrollo de las actividades, que congreguen esfuerzos de diferentes tipos y procedencia en un movimiento único.

2.4.19 Desempeño

El desempeño se concibe como:

- a) “Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. (DRAE)

- b) Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

El desempeño es conocido, también, como el rendimiento que busca el logro de objetivos o tareas encargadas. Es el modo como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad.

2.4.19.1 Mejoramiento del desempeño

El mejoramiento del desempeño es un proceso que busca alcanzar los resultados deseados tanto institucionales como personales. Meta del desempeño es alcanzar servicios sustentables y de alta calidad. El mejoramiento de los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño

deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

El proceso del mejoramiento del desempeño, ayuda a informarnos qué factores contribuyen al desempeño deseado y qué puede hacerse para fortalecerlos. El usar este proceso también ayuda a asegurar la transferencia de la capacitación al lugar de trabajo, donde se prestan los servicios a nuestros usuarios/as finales.

2.4.19.2 Evaluación del desempeño

La evaluación debe ser un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del desempeño es de gran importancia porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del

subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

2.4.19.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.” (www.rincóndelvago.com)

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- a. Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- b. Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de

sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

c. Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

d. Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

2.4.20 Políticas

“Conjunto de directrices que rigen la actuación de una persona u organismo” (Educación, Diccionario Enciclopédico de la, 2003, Pág.348)

Efectivamente las políticas son ideas que orientan la acción y la toma de decisiones ante problemas que suelen ocurrir en las organizaciones o instituciones. Se puede decir que son criterios de ejecución para alcanzar los objetivos.

Las políticas pueden clasificarse en:

- Estratégicas o generales: establecen lineamientos que mantienen la unidad institucional.

- Tácticas o departamentales: se refieren a cada departamento.

- Operativas o específicas: Se aplica a las decisiones que se toman en cada una de las unidades de un departamento.

También se pueden considerar desde su origen:

- Externas: originadas por factores externos a la empresa.

- Consultadas: cuando se acude al jefe inmediato para solucionar algún problema.

- Formuladas: son emitidas desde niveles superiores para guiar acciones y decisiones en sus actividades.

- Implícitas: no están establecidas, pero se las toma por costumbre.

2.4.20.1 Importancia de las políticas

La importancia de las políticas radica, según Velázquez Armando, en los siguientes aspectos:

-Facilitan la delegación de autoridad.

-Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.

-Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.

-Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.

-Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

-Proporciona uniformidad y estabilidad en las decisiones.

-Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

2.4.20.1.1 Lineamientos para su formulación.

Nos remitimos a los indicados por el autor arriba indicado.

- a) Establecerlos por escrito y darles validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonables y aplicables en la práctica.
- g) Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- h) Ser flexible.

2.4.20.2 Política Educativa

“Conjunto de las directrices o principios que marcan los gobiernos de los diferentes países en el sector educativo siguiendo las pautas de la política establecida.” (Diccionario Enciclopédico de Educación)

La institución educativa considerada como un ente de servicios se apoya su gestión en las funciones administrativas. Para su accionar debe

tener bien demarcado su filosofía de acción la misma que marcará el perfil laboral institucional. Esta filosofía de acción origina lo que se llama política general, de la cual derivan las demás políticas estructurales y funcionales.

La política institucional es una guía que ayuda a tomar decisiones para alcanzar los objetivos deseados en situaciones que se presentan constantemente en la organización. Las instituciones educativas deben contar con una política general sustentada en la concepción educativa nacional, en la de la propia institución, en la experiencia de situaciones vividas y en las circunstancias externas que afectan a la institución.

Las políticas institucionales deben responder a los aspectos relacionadas con la educación misma, con lo administrativo y social; es decir que deben existir políticas educativas que responden al plan nacional educativo, políticas administrativas que giran en torno a los intereses de la propia institución y políticas sociales, que responden a la interrelación de la institución con la sociedad.

Las políticas de una institución deben estar enmarcadas en el contexto social al que pertenecen, respondiendo a los grupos de poder que influyen sobre ella, y tomando en consideración la técnica, la ética, la calidad y el protagonismo profesional.

2.4.21 Manual

Algunas definiciones.

- a) Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia. (DRAE)

- b) Conjunto de normas establecidas por un medio de comunicación para redactar las informaciones. (www.alegsa.com)

- c) Documento guía de referencia como conocimiento básico en asuntos específicos. (www.buenastareas.com)

- d) Obra de referencia que presenta brevemente los elementos fundamentales de una disciplina. (www.definiciónabc.com)

- e) Manual es el conjunto de enseñanzas que le permitirá utilizar o manejar adecuadamente una materia determinada o darle un buen funcionamiento a un invento ya creado. (Miguel de J. Ramírez. www.elnuevodiario.com)

- f) El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Graham Kellog. www.elprisma.com)

- g) Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. (Continolo G. www.elprisma.com)

Estas definiciones hacen notar que un manual recoge los conocimientos básicos que se ha de tener en un determinado campo del saber para conseguir los objetivos deseados y facilitar a las persona un mejor dominio teórico del área que le interese.

2.4.21.1 Tipos de Manuales

Los conocimientos adquiridos por el ser humano se han desarrollado a través de la historia del mismo, respondiendo a distintas épocas y circunstancias, periodos durante los cuales se han sistematizado los conocimientos estructurándose con un distintivo propio y peculiar de cada aspecto de la vida.

Al ser el bagaje del conocimiento tan amplio como para que la memoria humana retenga y explicita en el momento requerido, se han creado como instrumentos de apoyo los conocidos manuales, en los diferentes ámbitos del conocimiento, así, se tiene un manual de medicina, de albañilería, mecánica entre otros; en el presente trabajo investigativo interesa el manual administrativo, el cual permite un conocimiento básico acerca de la administración de toda clase de instituciones, como son las educativas.

2.4.21.2 Función de los manuales

La función que cumple el manual es la permanente información al personal que labora en una determinada institución, acerca de las decisiones que vienen de las autoridades o nivel superior “quien delinea la estructura organizacional, da a conocer las políticas a ejecutarse y los procedimientos que se han de aplicar” (AMADOR, Juan. s/a).

Un manual técnica y convenientemente elaborado es una herramienta de apoyo indispensable para el correcto cumplimiento de las actividades administrativas. Cuando no hay manuales, no hay un buen manejo de las actividades programadas; cuando no utilizamos los manuales, se corre el peligro de no cumplir exactamente las metas propuestas en la planificación organizacional.

Por esta razón se debe tener claro la función que desempeñan los manuales que se dispone en las instituciones.

2.4.21.3 Objetivo de los manuales

Varios son los objetivos que pueden cumplir los manuales de acuerdo con la clasificación y grado de detalle, aquí se indican algunos que tienen relación con el propósito del presente trabajo, es decir, los manuales administrativos.

- a) Instruyen al personal sobre objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisan las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

- e) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- f) Ayuda a la coordinación de actividades.
- g) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4.21.4 Clasificación de los manuales administrativos

Diferentes son los criterios de clasificación de los manuales, pues, la gran diversidad de organismos tiene necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

2.4.21.4.1 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

2.4.21.4.1.1 Manual de Historia. Informa sobre el camino recorrido por la institución, sus logros, sus fracasos, su posición actual. Presenta una semblanza de la tradición institucional y su filosofía. Se espera que este integre y motive al personal, mismo que sienta deseos de pertenencia y participación dentro de la institución.

2.4.21.4.1.2 Manual de organización. Explica minuciosamente la forma de estructura organizacional describiendo objetivos, funciones, autoridades y la responsabilidad de los distintos puestos y relaciones.

C.L. Littlefield declara al respecto:

"Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás". (www.monografías. Com.)

2.4.21.4.1.3 Manual de políticas. Estos manuales contienen una descripción pormenorizada de los lineamientos que han de seguirse para la toma de decisiones y el consecuente logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc. Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales. Kellogg hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo: los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

2.4.21.4.1.4 Manual de procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y

procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo. El manual de procedimientos presenta sistemas técnicos específicos, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito. Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

2.4.21.4.1.5 Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

2.4.21.5 Contenido de los manuales

2.4.21.5.1 Manual de organización:

1. Identificación.
2. Índice
3. Introducción
 - 3.1. Objetivo del manual.
 - 3.2. Ámbito de aplicación.

- 3.3. Autoridad
- 3.4. Como usar el manual.
4. Directorio.
5. Antecedentes Históricos.
6. Base legal (en caso de organismo público).
7. Organigrama.
8. Estructura funcional.
9. Objetivos de cada unidad orgánica.

2.4.21.5.2 Manual de procedimientos:

1. Índice.
2. Introducción
 - 2.1 Objetivos del manual.
 - 2.2 Alcance.
 - 2.3 Como usar el manual.
 - 2.4 Revisiones y Recomendaciones.
- 3 Organigrama.
 - 3.1 Interpretación de la estructura orgánica.
 - Sistemas de organización (líneal, funcional, etc.)
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.).

-Amplitud de la descentralización y centralización.

-Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.

4. Gráficas.

4.1. Diagramas de flujo.

5. Estructura procedimental.

5.1. Descripción narrativa de los procedimientos.

6. Formas.

6.2. Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).

6.3. Instructivos de las formas empleadas.

2.5 Hipótesis

La aplicación de los principios de gerencia educativa incide en el bajo rendimiento académico de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay. Período septiembre-.febrero del Año Lectivo 2009-2010.

2.6 Las Variables

2.6.1 Variable Independiente

Gerencia educativa.

2.6.2 Variable dependiente

Rendimiento académico.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se encuadra dentro de un enfoque epistemológico crítico pro-positivo en virtud de que cuestiona y propone una alternativa de solución a un claro problema manifiesto en el campo de la realidad socio-educativa.

Se identifica también con el paradigma cualitativo en razón de responder a un problema de carácter humano único dentro de un determinado contexto que puede ser observado, e investigado a través de técnicas cualitativas que permitan una profunda lectura del problema en cuestión.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

El estudio en referencia se realizó dentro del marco de una investigación de campo ya que el estudio de los hechos tuvo lugar en el escenario mismo donde se producen los acontecimientos lo que posibilitó la recolección de la información necesaria para responder a los objetivos del proyecto, su naturaleza y sus implicaciones.

Se sustenta también en la investigación documental-bibliográfica, la misma que contribuyó en la ampliación, profundización y análisis del tema investigado, a través de la diversidad de enfoques, de nuevas teorías propuestas, de conceptualizaciones y criterios diferentes.

De esta manera lo que se pretende a través de estos elementos investigativos es analizar objetivamente si la aplicación de los principios de Gerencia Educativa es causa que incide en el rendimiento de los estudiantes y que ha dado origen al problema investigado, examinar las consecuencias del mismo, y finalmente proponer algunas acciones que contribuyan a resolver el problema planteado.

3.3 Nivel o tipo de Investigación

La presente investigación se circunscribe al nivel descriptivo del fenómeno, considerando la objetividad del problema, una descripción del mismo que permita una idea clara de la situación y la extracción de elementos de criterio que permitan formular una crítica constructiva a favor de la institución académica y en bien de los estudiantes, que son sus beneficiarios.

3.4 Población y muestra de la investigación

Recordemos que a la población se le conoce también con el nombre de universo estadístico y son las unidades donde se realiza el trabajo investigativo, las mismas que pueden ser: personas, grupos sociales, instituciones, vías terrestres, viviendas, familias o cualquier aspecto de la realidad.

Las unidades de investigación pueden ser estudiadas en su totalidad o en una parte representativa, de acuerdo a las necesidades o posibilidades investigativas. Cuando se trabaja con una parte representativa se llama muestra, ella debe representar al todo. En cambio cuando se investiga todas las unidades del universo se llama población.

La población o universo es, entonces, la totalidad de los elementos que se va a investigar en relación a un determinado hecho o fenómeno.

Al no ser una población tan grande, el presente trabajo investigativo se lo realizará con una población total de 35 personas distribuidas de la siguiente manera:

Estudiantes 28.

Profesores 7.

Por ser un universo pequeño no se hace necesario ninguna muestra.

GRÁFICO 4: Operacionalización de variables

Variable Independiente

Variable Independiente.- Gerencia educativa.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
<p><i>La Gerencia Educativa, se conceptúa como un proceso de conducción de una institución educativa mediante la aplicación de los principios gerenciales de planificación, organización, dirección, control y evaluación, que permitan alcanzar la excelencia educativa.</i></p>	<p>*Planificación</p> <p>*Organización</p> <p>*Dirección</p> <p>*Control</p> <p>*Evaluación</p>	<p>*Definición y logros de objetivos.</p> <p>*Integración y relación de sus partes</p> <p>*Efectividad y eficiencia</p> <p>*Medición cuantitativa y cualitativa de la ejecución</p> <p>*Replanteamiento y satisfacción de lo actuado.</p>	<p>*¿Existen objetivos definidos con claridad?</p> <p>*¿Hay un buen ambiente de trabajo?</p> <p>*¿Se trabaja a favor de la calidad de servicio?</p> <p>*¿Existe un buen desempeño laboral?</p> <p>*¿Se corrige de forma inmediata los errores detectados?</p>	<p>* Guías de observación.</p> <p>*Cuestionario estructurado.</p> <p>*Sistema de fichaje.</p>

Elaborado por: Alfonso Villa T.

GRÁFICO 5: Operacionalización de Variables

Variable Dependiente

Variable dependiente. Rendimiento académico.				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
<p><i>El rendimiento académico:</i> relación entre los resultados de aprendizaje obtenidos y el esfuerzo empleado para obtenerlos.</p>	<p>*Cognitiva</p> <p>*Afectiva-motivacional.</p> <p>*Procedimental</p>	<p>*Capacidad de conocimiento y resolución de problemas.</p> <p>*Procesamiento autónomo de conocimientos.</p> <p>*Práctica de valores.</p>	<p>*¿El estudiante ha desarrollado habilidades y destrezas necesarias para su formación académica?</p> <p>*¿En base a qué criterios selecciona las fuentes de información en internet?</p> <p>*Cómo pone en práctica los valores?</p>	<p>* Guías de observación.</p> <p>*Cuestionario estructurado.</p> <p>*Sistema de fichaje.</p>

Elaborado por: Alfonso Villa T

3.6 Plan de Recolección de Información

Los datos se obtuvieron por medio de la técnica de la observación directa, participante, no estructurada, individual y de campo. Sirvieron como de instrumentos para el registro de observación un Cuaderno de Notas, un Diario y las conocidas fichas de campo.

Igualmente se aplicó la encuesta a través de un cuestionario cuidadosamente elaborado.

3.7 Plan de procesamiento de Información

Luego de haber procedido con la recolección de datos a través de las técnicas indicadas en el apartado anterior, se realizó la depuración de los mismos, seleccionando únicamente los datos útiles al propósito de este trabajo. A continuación se realizó la presentación de los datos obtenidos.

El presente estudio se llevó a efecto con el propósito de probarse la hipótesis de investigación, que dice: “La aplicación de los principios de gerencia educativa incide en el bajo rendimiento de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay, período septiembre-febrero del Año Lectivo 2009-2010”.

Para el procesamiento de información de la variable dependiente que responde al bajo rendimiento de los estudiantes se realizó de acuerdo a

los siguientes datos recopilados en la secretaría de la Facultad. Cabe señalar que la Universidad se acoge al sistema de créditos, es decir, el alumno opta por el número de asignaturas que desea de acuerdo a su conveniencia.

Para el período septiembre/2009 a febrero/2010, se matricularon en el primer ciclo un total de 73 estudiantes. Finalizaron el ciclo 33 alumnos, quienes tomaron las 7 asignaturas del ciclo, de los cuales únicamente aprobaron 10. De los 10 que terminaron, el promedio de 7 de ellos era inferior a 44,9 y de los 3 restantes no superaba el 47,99 de promedio. Se ha de aclarar que para aprobar cada una de las materias se requiere un puntaje entre 30 a 50 puntos.

Para la variable independiente se procede a la presentación tabular de la información recopilada en base a un cuestionario de 13 preguntas que se formularon para que sean respondidas por estudiantes y maestros del primer ciclo de la Carrera de Derecho.

En cada tabla o cuadro que contiene una pregunta y la respuesta de acuerdo a las alternativas presentadas, se ofrece el gráfico y su correspondiente interpretación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de Resultados

CUADRO N° 1 - ESTUDIANTES

¿Conoce usted la Planificación Estratégica Institucional?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
1	Totalmente	2	7.14
	Parte	18	64.28
	Nada	8	28.57
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

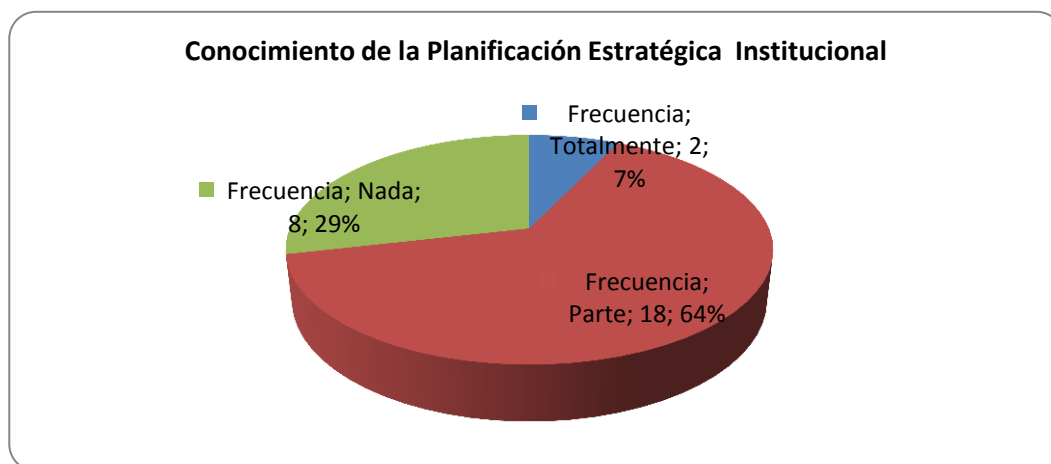


Gráfico 6

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Sobre el conocimiento que los estudiantes tienen acerca del PEI; los encuestados responden de la siguiente manera: el 64% manifiestan conocerla en parte; el 29% no conoce nada y solamente el 7% dice conocer totalmente. Este hecho sugiere que la gerencia debe mejorar la promoción de la misma a fin de cumplir de mejor manera su rol gerencial.

CUADRO N° 2 - ESTUDIANTES

¿En qué medida, cree usted, que se han cumplido los objetivos académicos propuestos?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
2	Totalmente	14	50
	Significativamente	12	42,85
	En parte	2	7,14
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

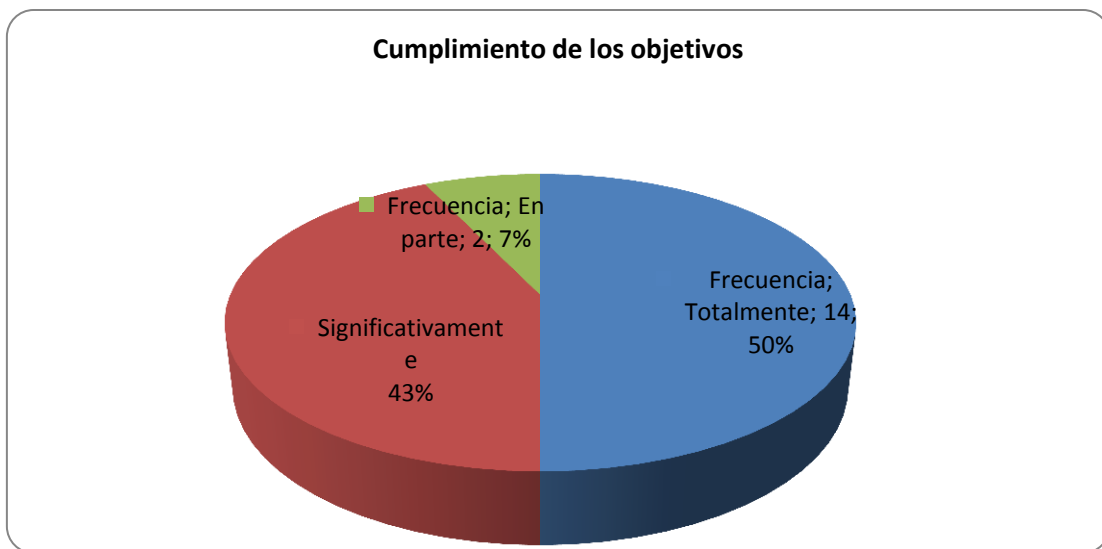


Gráfico 7

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los objetivos son la materialización de los propósitos que se desean alcanzar, son los logros que se han de alcanzar conforme al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se pregunta a los estudiantes si se han cumplido con los objetivos planteados inicialmente a lo cual responden de la siguiente manera: para el 50% de los encuestados los objetivos se han cumplido totalmente, el 43% cree que se lo ha cumplido significativamente y el 7% que los objetivos se han cumplido en parte. Los datos obtenidos son loables a las funciones gerenciales, pero siempre se ha de aspirar a mejorar el desempeño profesional.

CUADRO Nº 3 - ESTUDIANTES

¿Cómo califica usted el liderazgo gerencial ejercido en la carrera de Derecho a favor de su rendimiento académico?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
3	Muy bueno	10	35,71
	Bueno	15	53,57
	Regular	3	10,71
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

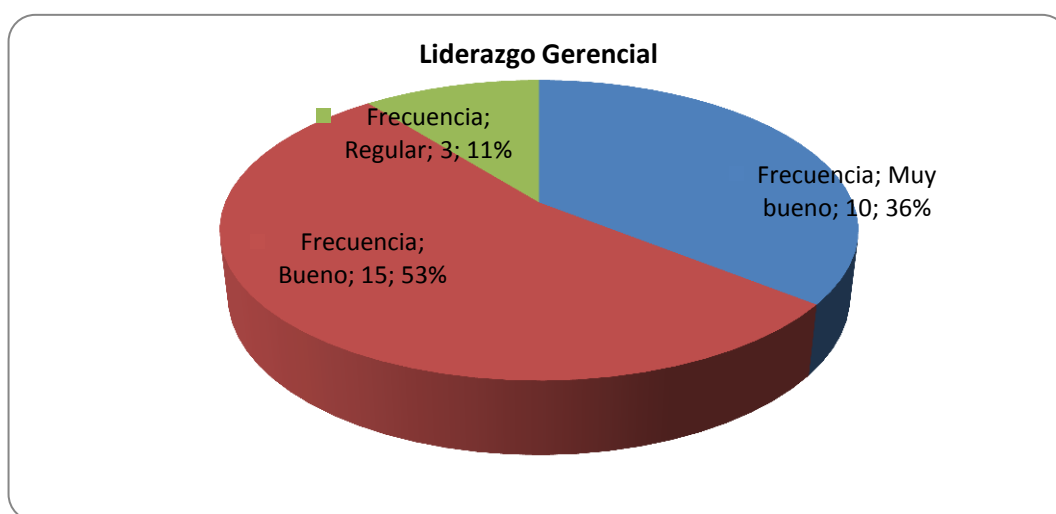


Gráfico 8

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se pregunta a los estudiantes sobre el liderazgo gerencial practicado en su carrera universitaria, la misma que está en relación con el rendimiento escolar, si hubiese un deficiente liderazgo, es más seguro suponer que habría un bajo rendimiento; los encuestados responden en la forma siguiente, el 53% considera que el liderazgo gerencial de la Carrera de derecho es bueno, en tanto que para el 36% es muy bueno y el 11% opina que es regular. Como se aprecia tanto en la tabla como en el gráfico y considerando que los parámetros bueno y regular son mayores al parámetro muy bueno, es necesario mejorar el liderazgo gerencial.

CUADRO N° 4 - ESTUDIANTES

¿Existe un permanente control gerencial sobre el desarrollo las actividades pedagógicas?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
4	Sí	14	50
	No	6	21.42
	No sé	8	28,57
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

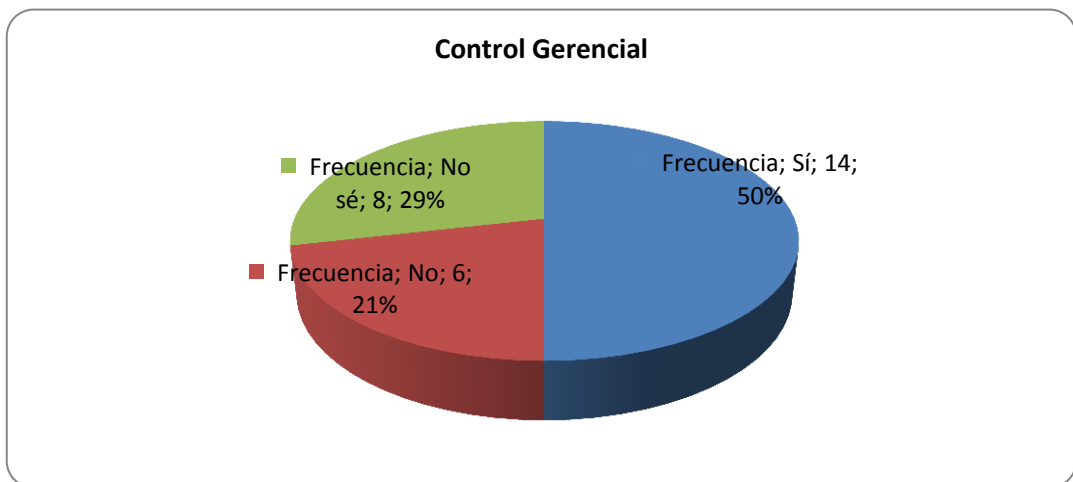


Gráfico 9

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En esta sección se analiza el control existente sobre el desarrollo de las actividades pedagógicas por parte de la gerencia, considerando que su operatividad influye en el rendimiento de los alumnos de manera positiva. El 50% de los encuestados manifiesta que si hay el control adecuado, un 29% se inclina por la categoría no sé y un 21% asegura que no hay control sobre las actividades pedagógicas. Como se puede apreciar la frecuencia a favor del SI tiene la mitad segura y se podría esperar que del sector de la categoría no sé haya alguna inclinación a su a favor, sin embargo, alcanzar la excelencia es el reto que debe asumirse.

CUADRO N° 5 - ESTUDIANTES

¿Con qué frecuencia las autoridades evalúan las actividades académicas?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
5	Siempre	21	75
	A veces	5	17,85
	Raramente	2	7,14
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

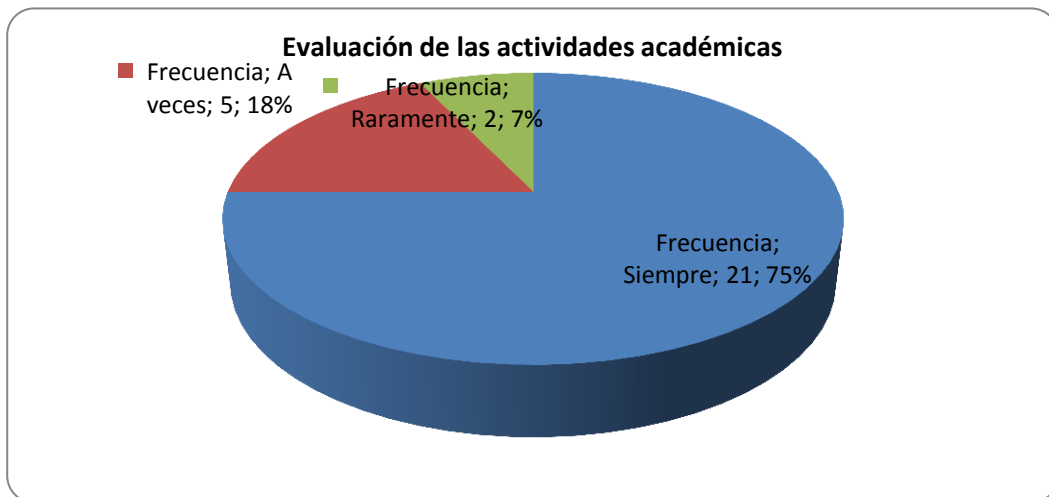


Gráfico 10

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El cuadro y el gráfico correspondiente enseñan que el 75% de los encuestados responden que siempre hay evaluación de las actividades académicas, el 18% declara que a veces y el 7% indica que se lo realiza raramente. Estos datos permiten asegurar que las autoridades están pendientes del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, garantizando con ello que el bajo rendimiento no es por la falta de la práctica evaluativa sino que serán otros factores que inciden el rendimiento negativo de los estudiantes.

CUADRO N° - ESTUDIANTES

¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo para el desempeño de las actividades académicas?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
6	Si	15	53.57
	No	3	10.71
	Exiguo	10	35.71
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

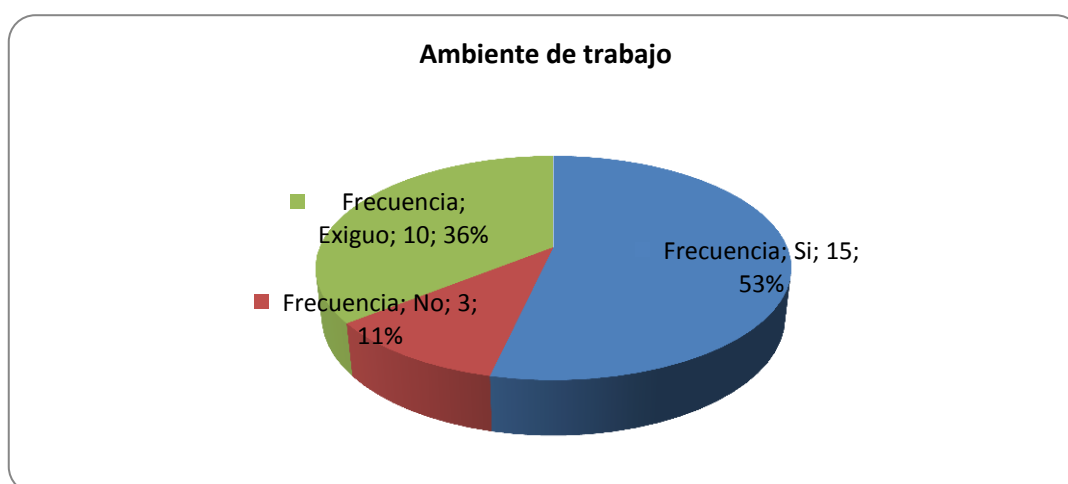


Gráfico 11

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El ambiente de trabajo siempre será un factor de mucho peso sobre el desarrollo de las actividades académicas; un buen ambiente favorece en alto grado a un buen desempeño de las labores educativas. De acuerdo a la tabla y el gráfico, el 53% de los encuestados declaran que si hay un buen ambiente de trabajo, el 36%, en cambio, expresa que el ambiente es exiguo y el 11% dice que no hay un buen ambiente de trabajo. De la lectura de estos datos se desprende que el ambiente de trabajo en la Carrera de Derecho favorece al buen rendimiento de los actores educativos, pero se debe aspirar a mejorar el mismo.

CUADRO N° 7 - ESTUDIANTES

¿Existe algún programa de recuperación pedagógica con los alumnos de bajo rendimiento?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
7	Sí	5	17,85
	No	15	53,57
	No sé	8	28,57
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

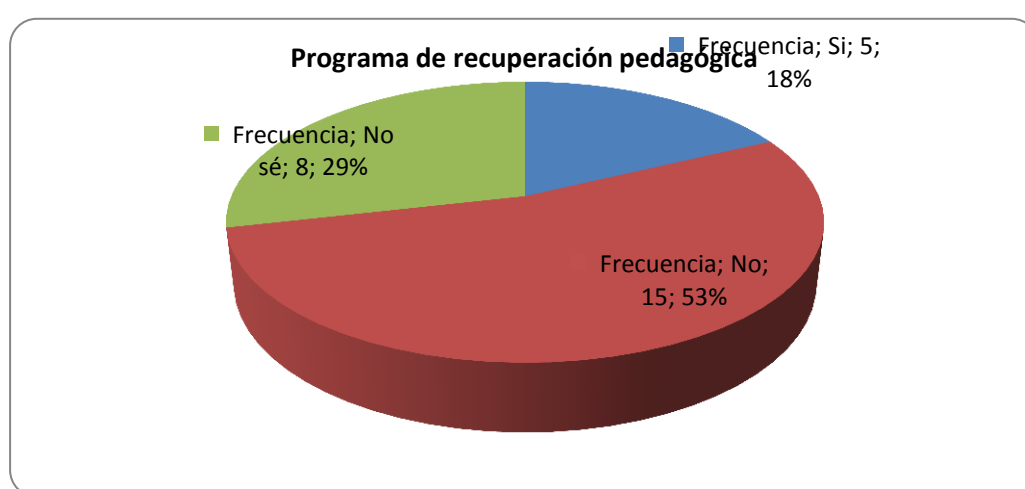


Gráfico 12

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La recuperación pedagógica consiste en el desarrollo de una serie de actividades distintas a las que ya se han empleado con el propósito de que aquellos estudiantes que no lograron los objetivos pretendidos, puedan alcanzarlos aplicando los nuevos recursos pedagógicos y didácticos que se los propone. En el gráfico 7 se observa que el 53% de los encuestados expresan que no hay un programa de recuperación pedagógica con alumnos de bajo rendimiento, el 29% dice no sé y el 18% declara que si lo hay. El análisis de estos datos señala una falencia que debe ser tomada muy en cuenta por parte de la gerencia.

CUADRO N° 8 - ESTUDIANTES

¿En qué grado las destrezas cognitivas desarrolladas en el aula ayudan a su formación académica?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
8	Alto	8	28,57
	Medio	20	71,42
	Bajo	0	0
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

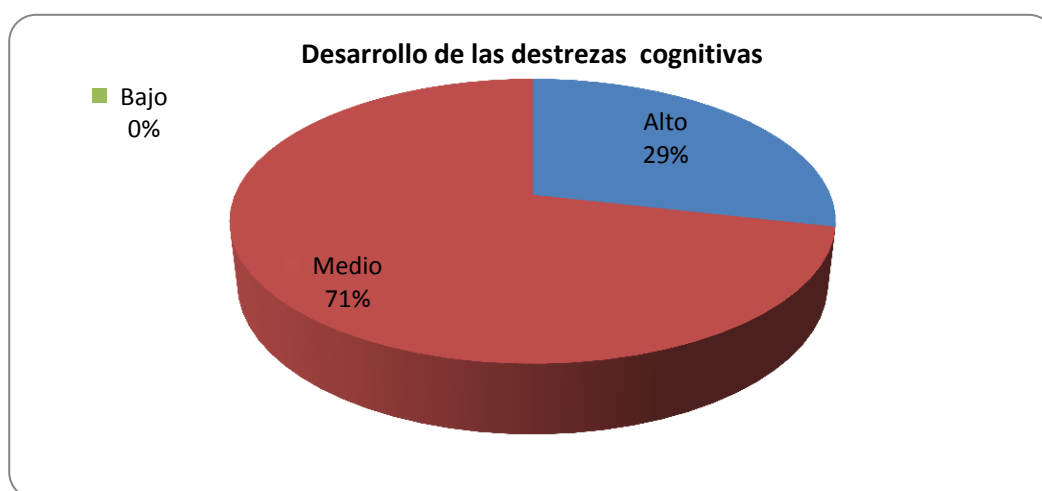


Gráfico 13

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Las destrezas cognitivas o de razonamiento están relacionados con la comprensión, interpretación, aplicación, análisis, síntesis y evaluación entre otras, requieren de un entrenamiento constante para su mejor desarrollo y juegan un papel importante en el rendimiento de los estudiantes; respecto a ellas, el 71% concede un grado medio, el 29% otorga un alto grado, mientras que ninguno de los encuestados cree que haya un bajo grado de incidencia en la formación académica. Es necesario que las autoridades insinúen a los docentes a trabajar en este aspecto para superar su apreciación.

CUADRO N° 9 - ESTUDIANTES

¿Con que frecuencia se han dado reuniones de trabajo para analizar las causas del bajo rendimiento?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
9	Siempre	6	21,42
	Esporádicamente	15	53.57
	Nunca	7	25
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

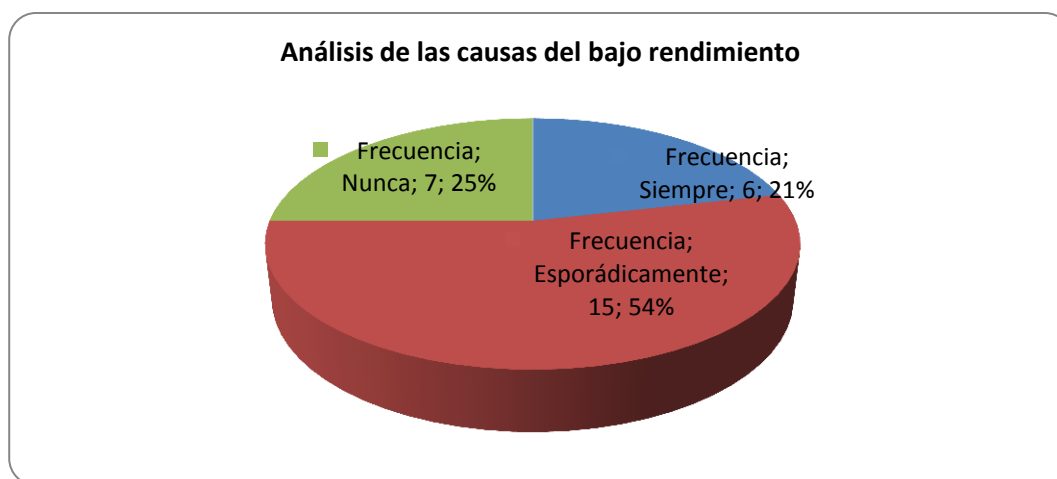


Gráfico 14

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se pregunta a los estudiantes si hay frecuentes reuniones para analizar las causas del bajo rendimiento, aspecto al cual responden de la siguiente manera: el 54% responden que esta clase de reuniones se dan esporádicamente, el 25% sostiene que nunca y finalmente el 21% que siempre hay reuniones para tratar este tema. Igualmente se debe mejorar este aspecto. Quienes desempeñan funciones de gerencia deben tener un sentido muy agudo para detectar problemas y sugerir alternativas de solución, por ello es muy importante que tengan una clara idea de los factores que inciden en el bajo rendimiento y para ello deben realizar reuniones de trabajo para conocer cuáles son esas posibles causas.

CUADRO N° 10 - ESTUDIANTES

¿Cuánta motivación institucional tiene usted para impulsar su aprendizaje efectivo?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
10	Muy buena	9	32,14
	Buena	18	64,28
	Regular	1	3,57
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

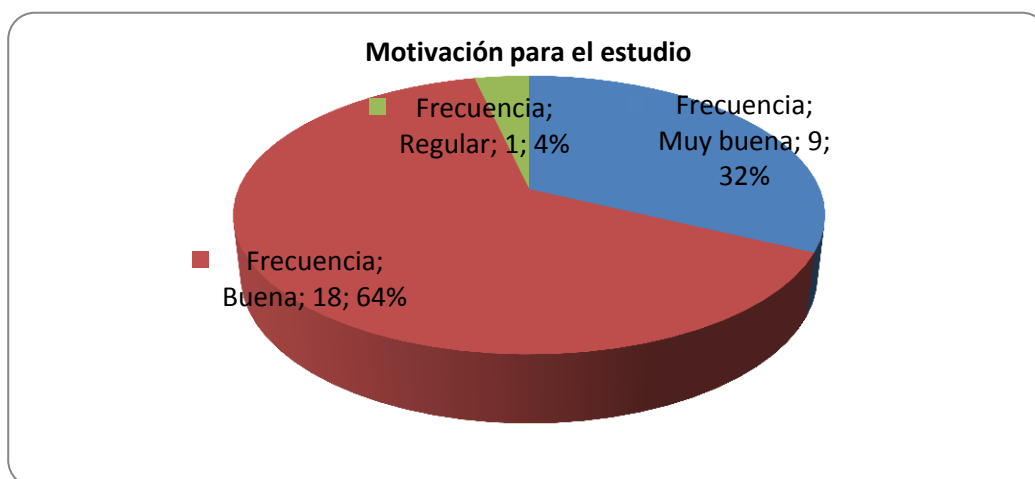


Gráfico 15

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La motivación es fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ella predispone a los estudiantes a despertar interés y a mantener la atención por lo que se quiere aprender. La institución a través de directivos y docentes deben sembrar motivos suficientes para una efectiva respuesta de los alumnos, Respecto a esta situación, el 64% de los encuestados declaran que tiene una buena motivación de parte de la institución para realizar sus estudios, el 32% señala que hay una muy buena motivación y tan solo el 4% indica que tiene una regular motivación. Si hay una buena motivación, es de esperarse que haya un buen rendimiento.

CUADRO Nº 11 - ESTUDIANTES

¿La Institución le brinda la oportunidad de fortalecer los valores humanos y sociales a través del desarrollo de valores como: justicia, democracia, cooperación, honestidad, respeto y tolerancia?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
11	Totalmente	19	67,85
	En parte	9	32,14
	No	0	0
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

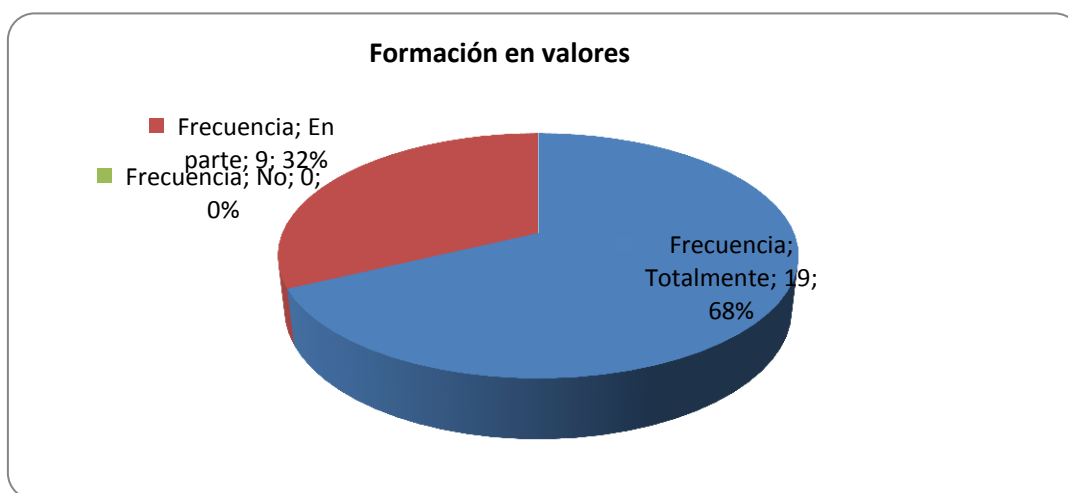


Gráfico 16

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Respecto a la formación en valores el 68% de los encuestados responden que ella favorece totalmente a una educación integral y de calidad y el 32% manifiesta que favorece en parte; nadie cree que una educación en valores no favorezca a una buena formación; los valores forjan un ideal de persona con calidad humana, dentro de la cual se circunscriben todos los aspectos positivos que pueda tener un estudiante y por tanto tendrá un rendimiento digno ganado con sacrificio, voluntad y constancia.

CUADRO N° 12 - ESTUDIANTES

¿Cuál cree es el grado de efectividad de la gestión gerencial sobre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
12	Alto	13	46.42
	Medio	15	53.57
	Bajo	0	0
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

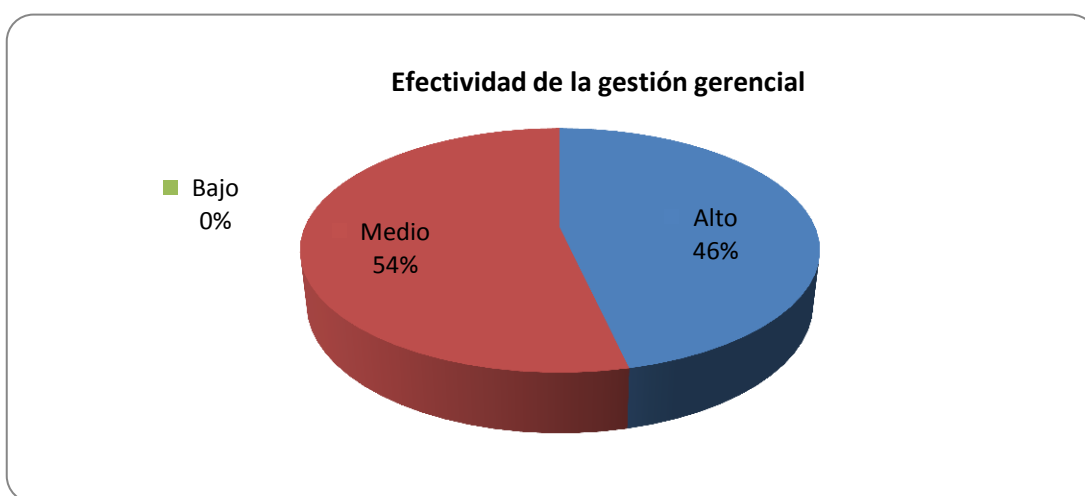


Gráfico 17

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La gerencia educativa es responsable de la calidad de la enseñanza, por ello debe estar capacitada plenamente en todas las funciones gerenciales para el éxito de su gestión, ante todo como práctica concreta que facilita las condiciones necesarias para su consecución. Por este motivo se pregunta a los estudiantes en qué medida hay un direccionamiento, orientación y supervisión del proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyo cumplimiento ayudará en el buen rendimiento académico. El 54% de los encuestados cree que la medida de su cumplimiento es media, mientras que para el 46 % la medida de su cumplimiento es alta y nadie de los encuestados cree que su cumplimiento este dentro de una baja medida de apreciación.

CUADRO N° 13 - ESTUDIANTES

¿Cree que los contenidos de la Malla Curricular de la Carrera de Derecho influyen en el bajo rendimiento de los alumnos?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
13	Si	7	25
	No	18	64.28
	Poco	3	10.71
	TOTAL	28	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

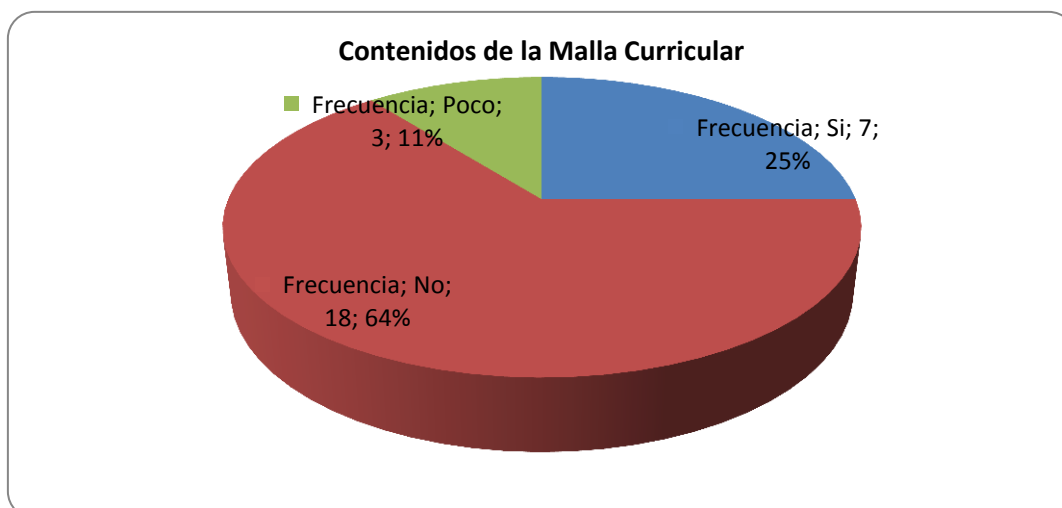


Gráfico 18

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En esta sección se averigua si los contenidos de la Malla Curricular influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes; los encuestados responden de la siguiente manera: el 64% está de acuerdo en que los contenidos no tienen influencia alguna sobre el bajo rendimiento, el 25% en cambio si cree que hay influencia de los contenidos sobre el rendimiento estudiantil y finalmente el 11% manifiesta que hay poca influencia de los contenidos en el bajo rendimiento. La lectura de estos datos permite afirmar que la Malla Curricular del ciclo mencionado están bien estructurados y por lo tanto indica una buena planificación.

CUADRO N° 14 - DOCENTES

¿Cree que los estudiantes conocen la planificación estratégica institucional?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
14	Totalmente	1	14.28
	Parte	4	57.14
	Nada	2	28.57
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

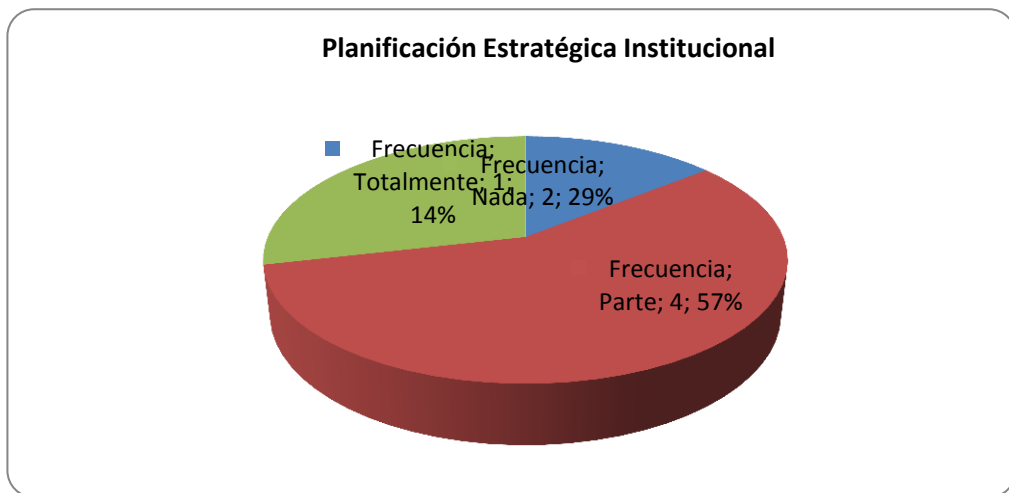


Gráfico 19

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Esta sección da cuenta acerca de la incidencia del conocimiento de la Planificación Estratégica Institucional de los estudiantes de acuerdo a la apreciación de los profesores, quienes se manifiestan de la siguiente manera: el 57% cree que los estudiantes conocen el Plan Estratégico Institucional en parte, el 29% sospecha que los estudiantes no conocen nada sobre la planificación estratégica, finalmente el 14% afirma que los estudiantes conocen totalmente la planificación institucional. Estos datos permiten sugerir que la gerencia debe trabajar con más empeño a fin de conseguir mejores resultados.

CUADRO N° 15 - DOCENTES

¿En qué medida, cree usted, se han cumplido los objetivos académicos propuestos ?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
15	Totalmente	0	0
	Significativamente	5	71.42
	En parte	2	28.57
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

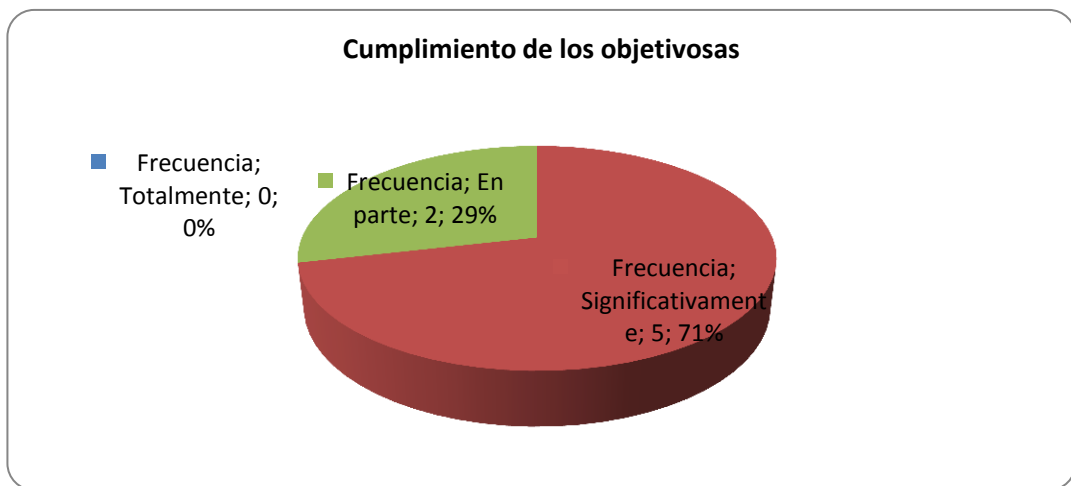


Gráfico 20

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los objetivos, puede decirse, que son las aspiraciones que se quieren conseguir y marcan el rumbo que se ha de seguir; ellos permiten controlar y comprobar el desarrollo del proceso educativo. Su cumplimiento es un indicador del rendimiento estudiantil. El análisis de este aspecto que podemos observar en la tabla y el gráfico, donde se pregunta a los docentes por el cumplimiento de los objetivos académicos, el 71% de ellos dice que se han cumplido significativamente y el 29% sostiene que en parte, ninguno cree que se lo haya cumplido totalmente, pero se debe aspirar a ello.

CUADRO N° 16 - DOCENTES

¿Cómo califica usted el liderazgo gerencial ejercido en la carrera de Derecho a favor del rendimiento estudiantil?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
16	Muy bueno	3	42.85
	Bueno	3	42.85
	Regular	1	14.28
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

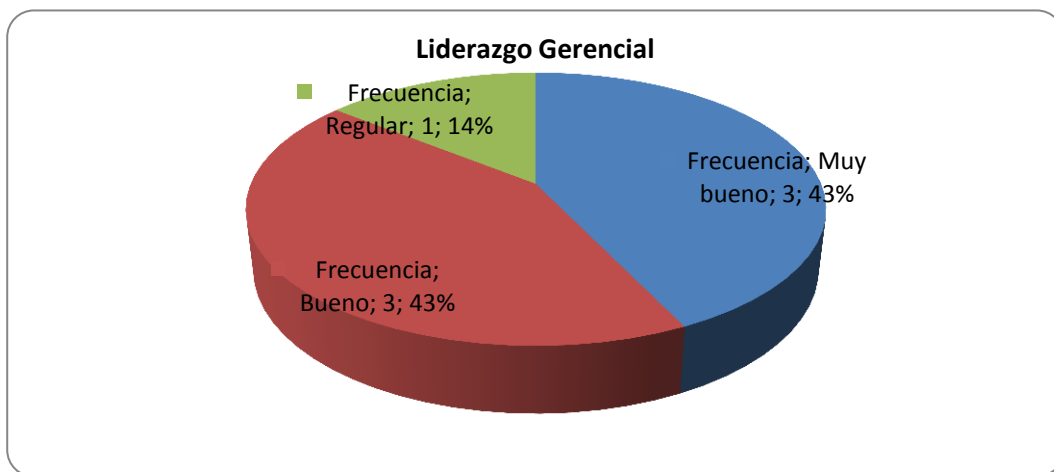


Gráfico 21

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que se refiere al Liderazgo Gerencial que se ejerce en la carrera de Ciencias Jurídicas, aspecto sobre el cual un 43% asegura que el liderazgo ejercido es muy bueno, en tanto que otro 43% afirma que el liderazgo es bueno, finalmente un 14% dice que el liderazgo ejercido en dicha Institución es regular. Recuérdese que el liderazgo es la capacidad para unir a los diferentes actores institucionales a fin de conseguir el objetivo determinado dirigiendo, coordinando y motivando a personas y grupos de personas, por ello es necesario que el gerente líder tenga capacidad expresiva, intelectual y social, requiere del don de convencimiento, de asertividad y tolerancia.

CUADRO N° 17 - DOCENTES

¿Existe un permanente control gerencial sobre el desarrollo las actividades pedagógicas?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
17	Si	5	71.42
	No	2	28.57
	No sé	0	0
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

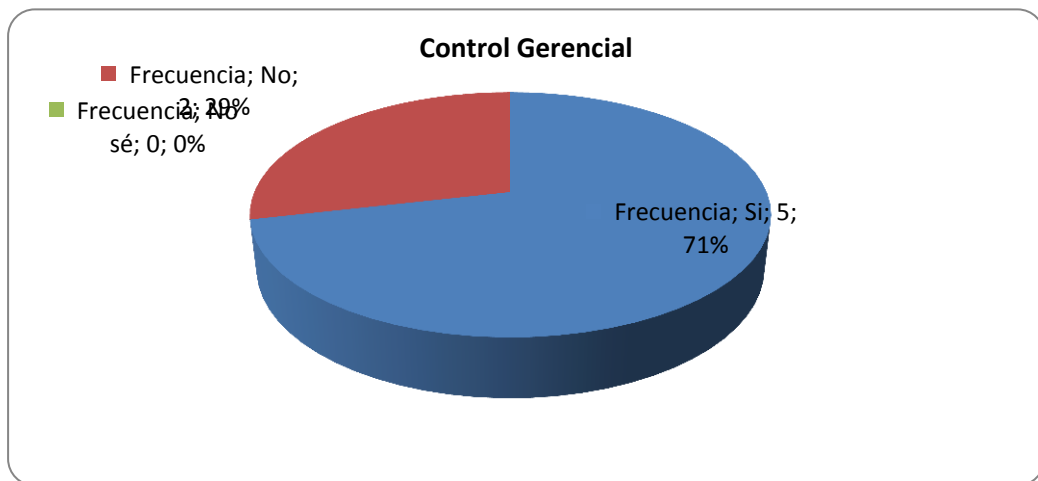


Gráfico 22

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En esta parte se muestra que se ha preguntado a los docentes si hay un control gerencial sobre las actividades pedagógicas, el 71% responde que si, mientras que para el 29% no hay un permanente control gerencial, nadie responde por la categoría no sé. El control es la función gerencial que contrasta los acontecimientos reales con las actividades planificadas y en caso de haber desviaciones analizar las causas que las han originado y sugerir alternativas para su inmediata corrección y seguir hacia el logro de los objetivos planificados. Los datos presentes permiten probar que hay un buen desempeño gerencial en cuanto a control se refiere.

CUADRO Nº 18 - DOCENTES

¿Con qué frecuencia las autoridades evalúan las actividades académicas?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
18	Siempre	5	71.42
	A veces	2	28.57
	Raramente	0	0
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

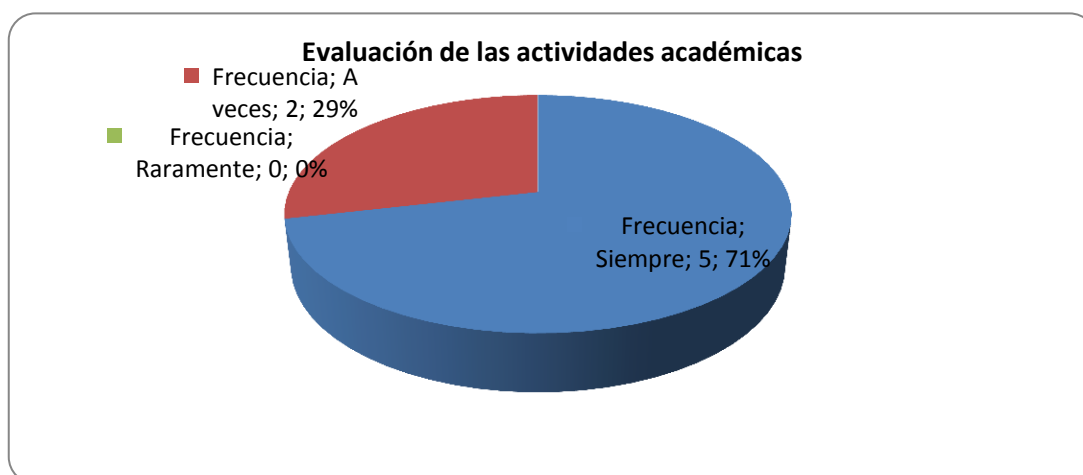


Gráfico 23

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La evaluación dentro de la enseñanza en los últimos tiempos ha concitado la atención considerándolo como punto central del proceso de enseñanza-aprendizaje; notemos que la evaluación recae sobre todos los elementos del que-hacer educativo. La tabla y el gráfico correspondiente rinden cuentas de la evaluación de las actividades académicas por parte de los directivos, en ella los docentes encuestados responden de la siguiente manera, el 71% afirma que siempre se realiza la labor evaluativa y el 29% manifiesta que a veces, ninguno de ellos cree que esta actividad se realice raramente. Esta actitud evaluativa resulta positiva para el buen rendimiento de los estudiantes.

CUADRO Nº 19 - DOCENTES

¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo para el desempeño de las actividades académicas?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
19	Si	5	71.42
	No	2	28.57
	Exiguo	0	0
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

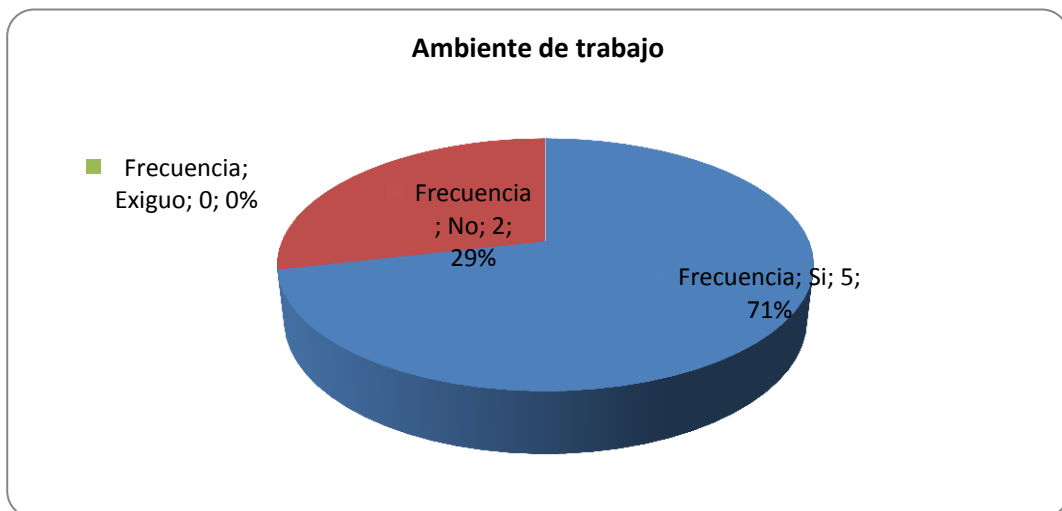


Gráfico 24

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se debe procurar que el ambiente de trabajo sea el más adecuado posible, donde haya un clima de respeto y calidad humana en el que se pueda enseñar y aprender a gusto; numerosas investigaciones han demostrado que hay mejor rendimiento estudiantil donde hay un ambiente positivo y afectivo en el aula. Según la tabla y el gráfico que apreciamos, se observa que de los encuestados el 71% responde que si hay un buen ambiente de trabajo y el 29% afirma que no lo hay mientras que ninguno se inclina por la categoría exiguo. Estas consideraciones indican que el ambiente de trabajo de los estudiantes de la Carrera de Derecho favorece a que el rendimiento de quienes estudian en esta institución ayuda a un alto rendimiento académico y reafirma el buen trabajo gerencial.

CUADRO N° 20 - DOCENTES

¿Existe algún programa de recuperación pedagógica con los alumnos de bajo rendimiento?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
20	Si	1	14.28
	No	6	85.71
	No sé	0	0
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

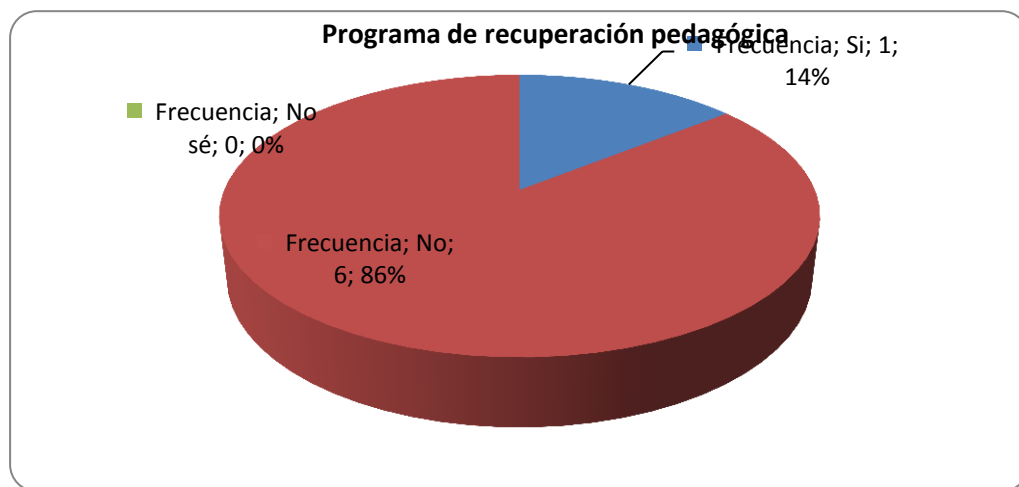


Gráfico 25

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la tabla y el gráfico, se investiga sobre la existencia de un programa de recuperación pedagógica para los alumnos con bajo rendimiento, el 86% de los docentes encuestados responde que no existen programas de recuperación, mientras que el 14% manifiesta que si hay programas de recuperación, ninguno de ellos ha manifestado no saberlo. Si confrontamos este dato con el de los estudiantes se constata que también la mayoría de ellos responde manifestando que no hay programas de esta naturaleza, por lo tanto, este será un aspecto en el que debe poner mayor empeño la gerencia educativa de la Carrera de Derecho, pues, ayudará a mejorar la credibilidad de la institución.

CUADRO N° 21 - DOCENTES

¿En qué medida las destrezas cognitivas desarrolladas en el aula ayudan a la formación académica de los estudiantes?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
21	Alta	3	42.85
	Media	4	57.14
	Baja	0	0
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

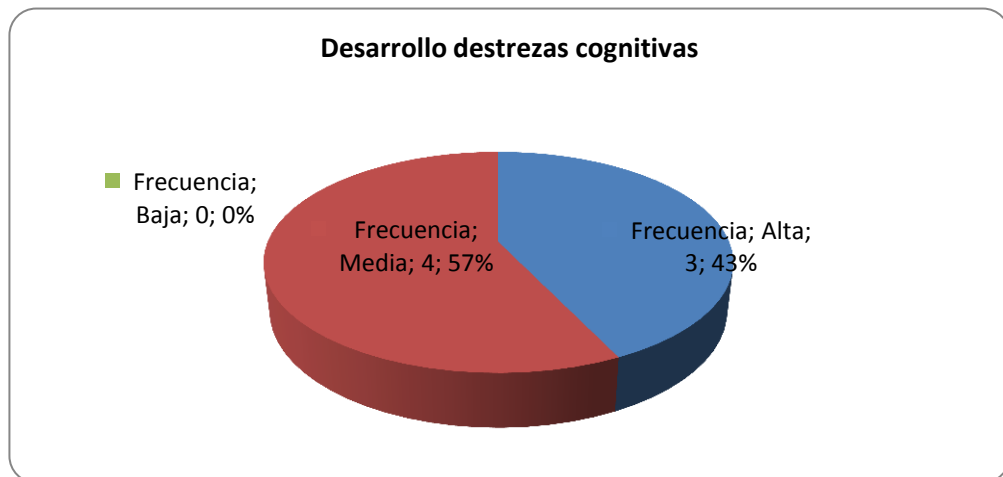


Gráfico 26

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La tabla y el gráfico muestran datos sobre el desarrollo de destrezas cognitivas desarrolladas en el aula y que favorecen a la formación de los estudiantes, ellas deben estimular y reforzar el razonamiento de los alumnos, de esta manera se conseguirá un buen rendimiento de los mismos. De los encuestados, el 57% asevera que este hecho se da en un término medio y el 43% indica que se da en alto grado, ninguno cree que las destrezas usadas en el aula tienen un bajo apoyo o ayuda para el buen rendimiento, pero sugiere que la gerencia debe insistir en la mayor productividad de ellas.

CUADRO Nº 22 - DOCENTES

¿Con que frecuencia se han dado reuniones de trabajo para analizar las causas del bajo rendimiento?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
22	Siempre	0	0
	Esporádicamente	7	100
	Nunca	0	0
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

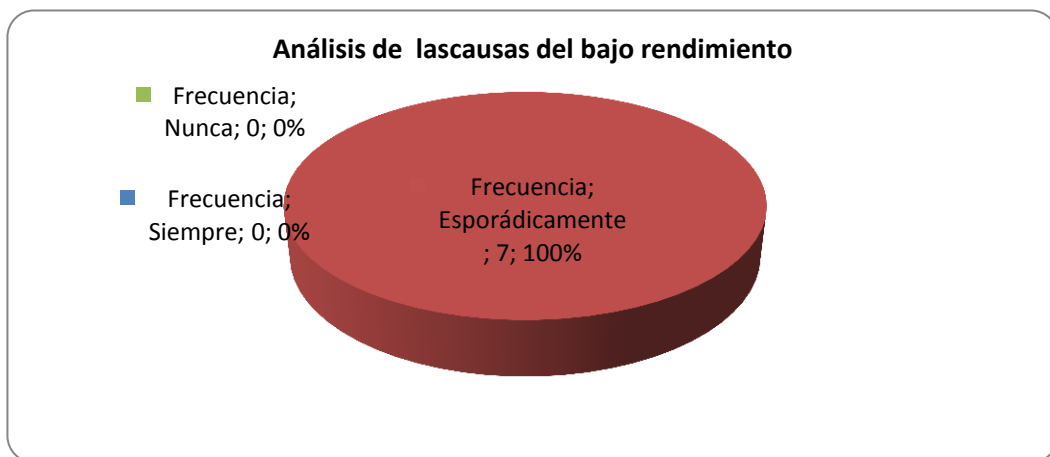


Gráfico 27

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El rendimiento es el fruto del esfuerzo y la capacidad de trabajo del estudiante, se manifiesta en las capacidades cognitivas adquiridas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Generalmente esos resultados no son los mejores que se pueden esperar, se hace necesario conocer las causas que lo originan para buscar solucionar el problema. Las instituciones educativas deben tener mucho cuidado en este aspecto, por esta razón se ha preguntado a los docentes de la Institución en mención con qué frecuencia se dan reuniones para analizar las causas del bajo rendimiento a lo cual el 100% ha contestado que esporádicamente.

CUADRO N° 23 - DOCENTES

¿Cuánta motivación institucional existe para impulsar a los estudiantes al aprendizaje efectivo?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
23	Muy buena	2	28.57
	Buena	4	57.14
	Regular	1	14.28
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

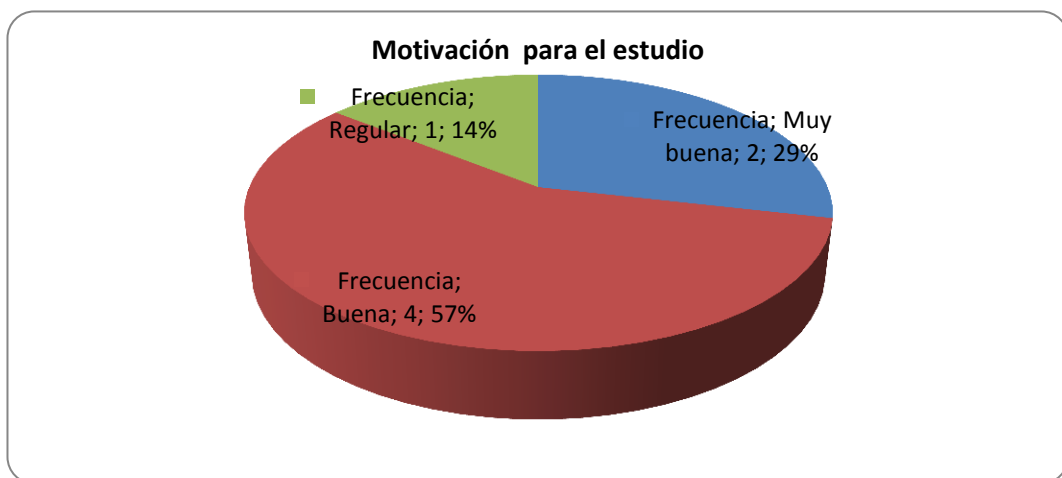


Gráfico 28

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La motivación es un elemento fundamental para conseguir las aspiraciones deseadas, a través de ella se desarrolla un conjunto de técnicas que buscan la participación activa y voluntaria de los estudiantes, dependiendo de ella en sumo grado el rendimiento de los mismos, pues, si no hubiese suficiente motivación no se puede esperar un óptimo rendimiento. De acuerdo a la tabla y al gráfico correspondiente el 57% de los docentes cree que los alumnos tienen una buena motivación, mientras que para el 29% tienen una muy buena motivación y el 14% sostiene que la motivación de los alumnos es regular.

CUADRO N° 24 - DOCENTES

¿La Institución brinda a los alumnos la oportunidad de fortalecer valores humanos y sociales a través del desarrollo de valores como: justicia, democracia, cooperación, honestidad, respeto y tolerancia?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
24	Totalmente	7	100
	En parte	0	0
	No	0	0
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

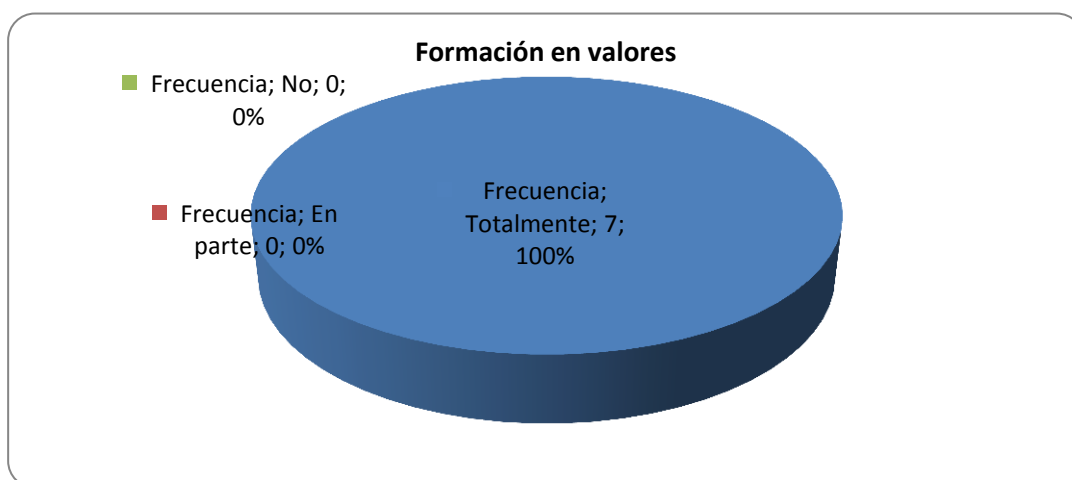


Gráfico 29

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La educación en valores aparece en una diversidad de propuestas teórico-conceptuales que fundamentan la misma; se trata de formar en valores que fortalecen la dignidad humana y sus derechos inalienables iniciando desde el aula el proceso de socialización para una vida en paz y libertad. Este aspecto influye en el rendimiento del estudiante haciéndolo responsables de sus derechos y obligaciones. El 100% de los encuestados responde que está totalmente de acuerdo en que la formación en valores favorece a una educación integral y de calidad.

CUADRO N° 25 - DOCENTES

¿Cuál cree es el grado de efectividad de la gestión gerencial sobre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
25	Alto	2	28.57
	Medio	4	57.14
	Bajo	1	14.28
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

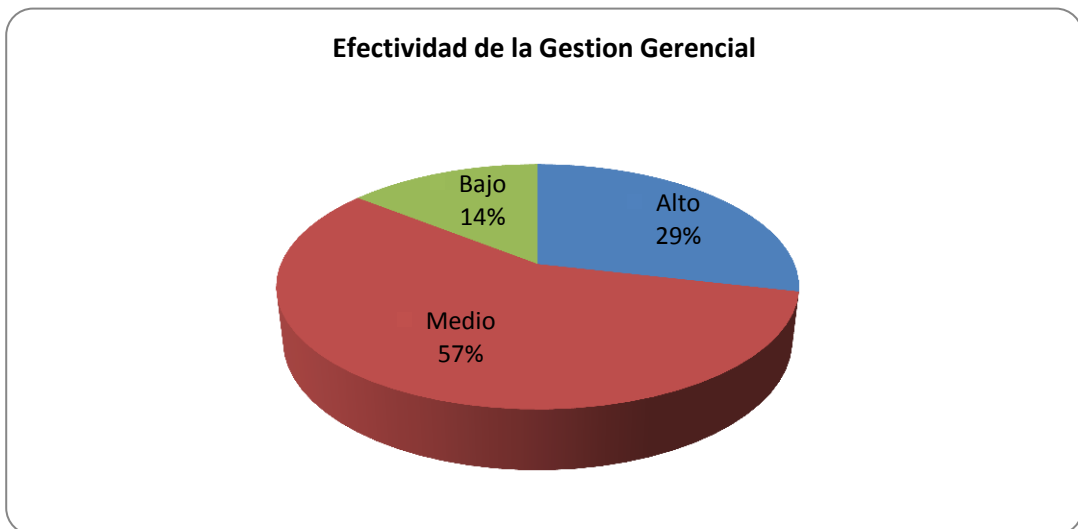


Gráfico 30

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la tabla y el gráfico indicados se inquiriere sobre el grado de efectividad de la gestión gerencial considerando que de ella depende en mucho el rendimiento estudiantil, pues aplica las funciones gerenciales sobre tareas, acciones, procedimientos a través de técnicas, instrumentos y medios adecuados para su ejecución; el 57% de los docentes cree que hay un grado medio de efectividad de gestión sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, el 29% afirma que se da un alto grado de efectividad y el 14% opina que la efectividad de la gestión gerencial sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje responde a un grado bajo. Se sugiere mayor atención.

CUADRO N° 26 - DOCENTES

¿Cree que los contenidos de la Malla Curricular de la Carrera de Derecho influyen en el bajo rendimiento de los alumnos?			
Item	Categoría	Frecuencia	%
26	Si	1	14.28
	No	4	57.14
	Poco	2	28.57
	TOTAL	7	100

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

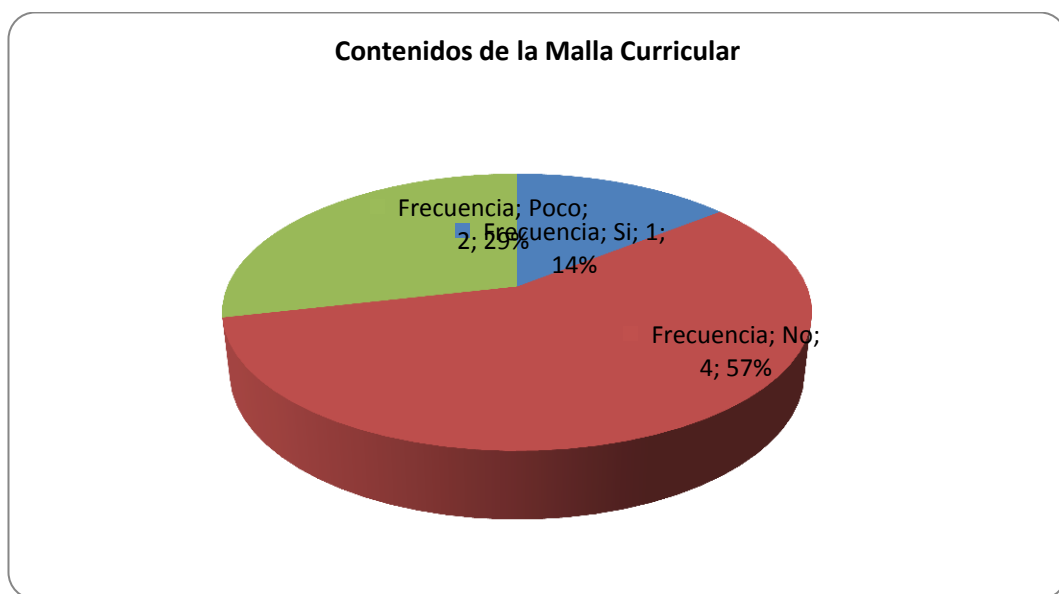


Gráfico 31

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La tabla y el gráfico dan cuenta acerca de la incidencia de los contenidos de la Malla Curricular en el bajo rendimiento de los estudiantes del primer ciclo de la carrera de Derecho de acuerdo a los profesores quienes se manifiestan de la siguiente manera: el 57% responde que los contenidos de la Malla Curricular no influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes, mientras que para el 29% poco influyen los contenidos de la malla curricular en el bajo rendimiento estudiantil, finalmente el 14% cree que si hay influencia de los contenidos de la malla curricular sobre el rendimiento de los alumnos.

Para realizar un acertado análisis e interpretación de los datos, se procedió a considerar cada una de las variables por separado.

Variable dependiente: Rendimiento académico.

El análisis de esta variable se sustentó en cuatro criterios significativos que permitió apreciar el bajo rendimiento académico de los estudiantes, fenómeno observado tanto de modo empírico como de manera documental a través de los registros que reposan en la secretaría de la Facultad de Ciencias Jurídicas.

1. Número de matriculados. Para el primer ciclo del período septiembre/2009 – febrero/2010, constan 73 estudiantes matriculados en la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas.

Como ya se indicó la Universidad del Azuay ha adoptado el sistema de créditos (materias), en el cual los estudiantes deciden el número de materias que ellos creyeren conveniente de acuerdo a sus posibilidades aunque la mayoría opta por tomar las 7 materias o créditos que corresponden al primer ciclo. No todos los alumnos lo hacen por primera vez, pues, para muchos de ellos es su segunda matrícula.

2. Número de alumnos que finalizan el Ciclo. De los 73 matriculados, 33 terminan el primer ciclo, lo cual representa el 45.20%. Menos de la mitad. Todos ellos tomaron las 7 materias correspondientes al primer ciclo.

¿Qué sucedió con los 40 alumnos? Se puede manejar varias hipótesis, pero esto sería material para otro trabajo investigativo, sin embargo podemos dejar planteada la sospecha que muchos de ellos desertaron a causa de su bajo rendimiento.

3. Alumnos que aprueban el ciclo. De los 33 estudiantes que terminan el ciclo, 10 aprueban el curso regular, esto representa el 13.69%.

Para aprobar el curso se requiere obtener una calificación entre 30 a 50 puntos en cada materia. La no aprobación de 23 de los alumnos que terminan en el ciclo, nos da una idea exacta del bajo rendimiento ya que ellos no alcanzan en una o más materias el puntaje mínimo de 30 puntos.

En definitiva, 63 alumnos que representan el 86.30, no aprueban el primer ciclo, que debió ser su aspiración al momento de matricularse.

4. Promedio General de los estudiantes que terminan el primer ciclo: Cuarenta con ochenta (40.80.)

De esta manera se ha demostrado el fenómeno del bajo rendimiento académico de los estudiantes del primer ciclo.

Ahora se tratará de establecer si este hecho tiene relación con la aplicación de los principios de gerencia educativa mediante la verificación de la hipótesis planteada.

4.2 Verificación de la Hipótesis

4.2.1 Modelo Lógico

H_0 : La aplicación de los Principios de Gerencia Educativa no incide en el Rendimiento Académico de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay. Período septiembre-febrero del Año Lectivo 2009-2010.

H_a : La aplicación de los Principios de Gerencia Educativa si incide en el Rendimiento Académico de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay. Período septiembre-febrero del Año Lectivo 2009-2010.

1.2.2 Modelo Matemático:

$H_0: O = E$

$H_a: O \neq E$

4.2.3 Modelo Estadístico:

$$X_c^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

4.2.4 Prueba de Hipótesis:

4.2.5 Nivel de Significación

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

4.2.6 Zona de Rechazo de la Hipótesis Nula

Grado de libertad (gl)

$$gl = (c - 1)(f - 1) \quad gl = (3 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 2 \times 1$$

$$gl = 2$$

$$X^2_t = 5,99$$

Regla de decisión:

R(H_0) si $X^2_c > X^2_t$ es decir $X^2_c > 5,99$

4.2.7 Prueba de Hipótesis: Chi Cuadrado

4.2.7.1 Frecuencias Observadas

CUADRO NO. 14

VARIABLES	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	TOTAL
Principios de Gerencia Educativa	76	59	33	168
Rendimiento Académico	67	110	19	196
TOTAL	143	169	52	364

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

4.2.7.2 Frecuencias Esperadas

CUADRO NO. 15

VARIABLES	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	TOTAL
Principios de Gerencia Educativa	71,5	84,5	26	182
Rendimiento Académico	71,5	84,5	26	182
TOTAL	143	169	52	364

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

4.2.8 Cálculo de X^2_c

CUADRO NO. 16

O	E	$(O - E)^2/E$
76	71,5	0,28
67	71,5	0,28
59	84,5	7,70
110	84,5	7,70
33	26	1,88
19	26	1,88
TOTAL	X^2_c	19,73

Elaborado por: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

4.2.9 Decisión Estadística

Con 2 grados de libertad y 95% de confiabilidad la X^2_c es de 19,73 este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0) por ser superior a X^2_{α} que es de 5,99; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que dice:

“La aplicación de los Principios de Gerencia Educativa si incide en el Rendimiento Académico de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay. Período septiembre-febrero del Año Lectivo 2009-2010”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada y la correspondiente verificación de la hipótesis se descubre que el bajo rendimiento educativo de los estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay de alguna manera se ve disminuida por la aplicación inadecuada de los principios de Gerencia Educativa, de ninguna manera se puede decir que este es el único factor causa del bajo rendimiento, pues, como se señaló inicialmente existen otros factores que también inciden negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

Sin embargo, es una realidad innegable que tiene que ser muy tomada en cuenta por sus autoridades ya que el aspecto gerencial es exclusiva responsabilidad de ellos y, como también se manifestó anteriormente, corresponde a la gerencia educativa buscar las mejores alternativas para dar solución a los variados problemas que originan el bajo rendimiento.

Lo importante será corregir deficiencias estableciendo medios y mecanismos acertados para impulsar un buen rendimiento de todos sus estudiantes.

5.2 Recomendaciones.

1. Mejorar la comunicación institucional de tal manera que todos los actores educativos tengan conocimiento claro y oportuno de todos los elementos que conforman el quehacer educativo.

2. Mayor atención a los estudiantes a fin de disminuir las deserciones que tendrán diferentes orígenes, pero sobre todo con los que tienen que ver con el rendimiento educativo, porque en su mano está ayudar a sobreponer este problema.

3. Fomentar mecanismos para la recuperación pedagógica de los alumnos con bajo rendimiento durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

4. Fomentar el sentido de presencia, participación y pertenencia tanto en los docentes como en los alumnos a fin de crear empatía que permita sembrar confianza y solidaridad para ayudar a la formación profesional de los estudiantes.

5. Estimular el proceso de autorrealización de la persona, mediante una adecuada formación de carácter intelectual, profesional y humano.

6. Concentrar la atención en la manera en que se lleva a cabo la didáctica docente.

7. Diseñar un plan de mejoramiento para seguir ofertando un servicio de excelencia creciente

8. Realizar un análisis FODA de la Gerencia Educativa a fin de determinar con claridad las debilidades y fortalezas de esta función administrativa.

9. Revalorizar y potencializar la capacidad intelectual de los alumnos a través de estrategias pedagógicas acertadas.

10. Ampliación del concepto y factores de evaluación que involucren aspectos de la dimensión integral de la persona.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

6.1.1 Título

Manual de Políticas y Procedimientos Educativos para el Mejoramiento del Rendimiento Académico de los Estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay.

6.1.2 Institución Ejecutora.

Universidad Técnica de Ambato

6.1.3 Beneficiarios

Estudiantes del Primer ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas, de la Universidad del Azuay.

6.1.4 Ubicación

Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, Parroquia Yanuncay

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Septiembre/2009 – Noviembre/2010

6.1.6 Equipo técnico responsable

Maestrante: Alfonso Gerardo Villa Tacuri

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Previo a la realización de la presente propuesta, se ha revisado la existencia o no de trabajos similares en la biblioteca de la universidad, constatándose que no existen tesis o monografías que tengan relación con la Gerencia Educativa y el mejoramiento del rendimiento académico estudiantil en el primer año de la carrera de Derecho de la Universidad del Azuay.

6.3 Justificación

Generalmente, los estudiantes que llegan por primera vez a las aulas universitarias presentan dificultades en su rendimiento debido a una

diversidad de situaciones que generan un grupo completamente heterogéneo y por ende se origina un escenario lleno de conflictos.

En este complejo ambiente, la gerencia educativa cristalizada en sus directivos, desempeña un rol importantísimo, cual es el de diseñar estrategias convenientes y eficaces para ayudar al alumno a superar el nivel de impacto negativo y asimilar una actitud positiva frente a los desafíos de orden académico que trae la educación superior.

Un adecuado gerenciamiento de organización y gestión favorecerán en alto grado para que los nuevos alumnos adopten hábitos y destrezas a fin de responder positivamente en su rendimiento estudiantil, puesto que la institución ofrece los medios necesarios para comprometerse con las exigencias de la nueva etapa de estudios.

Las pruebas de admisión, los cursos de nivelación no son suficientes para garantizar un alto rendimiento de los estudiantes que ingresan al primer año universitario; por ello será necesario desarrollar durante el primer ciclo las actividades necesarias para que el estudiante adquiera hábitos de estudio y tenga un buen rendimiento estudiantil; este cometido se puede conseguir a través de: metodologías, técnicas, destrezas, tareas, estudio cooperativo, uso de las tecnologías de la información, presentación de informes de lectura, trabajos de investigación, lecciones, deberes, pruebas entre otros.

En atención a estas últimas consideraciones, en el presente trabajo, se ofrece un Manual de Políticas y Procedimientos Educativos que puedan servir de apoyo para el mejoramiento del rendimiento académico

estudiantil y por lo mismo sean tomadas en cuenta por los actores educativos, con el fin de encontrar una respuesta satisfactoria por parte de los alumnos y de esta manera permanecer en un constante mejoramiento de la calidad educativa.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos Educativos para el Mejoramiento del Rendimiento Académico de los alumnos del primer ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas.

6.4.2 Objetivo Específicos

1. Recopilar material bibliográfico relacionado con el tema.
2. Redactar 12 políticas para el mejoramiento del rendimiento.
3. Socializar la redacción de las políticas.
4. Difundir el trabajo realizado a través de disertaciones y folletos.

6.5 Análisis de Factibilidad

El trabajo que se pretende realizar será posible de realización gracias a la política de apertura de las autoridades de la Universidad del Azuay y de su Facultad de Ciencias Jurídicas que tan generosamente han

permitido llevar a cabo la presente investigación. Se ha considerado también el nivel socio-cultural de los estudiantes de la Universidad del Azuay, de los cuales se puede decir que responden a todo estrato social facilitado por la política de acceso a ella implantado por las autoridades. El carácter organizacional también ha contribuido al éxito del presente; finalmente debe hacerse mención la disponibilidad del tiempo y del recurso económico de la parte investigadora.

6.6 Fundamentación

A nivel mundial, la humanidad asiste a una era de profundos cambios en todos los órdenes y aspectos de la vida, siendo la educación uno ellos, aspecto en el que el Estado debe adoptar un rol más comprometido con la sociedad.

Nuestro país no puede mantenerse al margen de estos cambios, por ello el sistema educativo debe ofrecer un servicio de calidad y exigir calidad a instancias, organismos e instituciones que tienen relación con la educación a fin de promover, capacitar y desarrollar los talentos y las capacidades humanas para alcanzar posicionamiento social, cultural, económico y político dentro de un ambiente de democracia.

Es necesario superar prácticas que ya han cumplido su ciclo tanto en lo administrativo como en lo pedagógico y asumir responsablemente las nuevas tendencias ideológicas, dando papel protagónico al recurso humano.

La tendencia actual es entender a la educación en analogía con la empresa, esto es, ofertar el mejor servicio consiguiendo los mejores productos bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad ofreciendo calidez, comprensión y calidad humana, sin descuidar la gestión institucional que se proyecta hacia el futuro y que en el camino construye las condiciones para la materialización de ese futuro; dicho de otra manera, se necesita de un plan para alcanzar aquello que se quiere con la dirección de personas capaces de hacerlo, que programan y ejecutan acciones necesarias para conseguirlo y que propongan alternativas de solución, es decir, se requiere de personas propositivas.

6.6.1 El mejoramiento continuo.

Es el halo extensivo de la calidad; nunca se puede decir que se ha conseguido alcanzar los más altos niveles, siempre habrá motivos y aspectos que mejorar, por ello, el hombre constantemente está buscando ser mejor, y esta búsqueda constante es lo que se ha dado a conocer como “mejoramiento continuo”. En todas partes del mundo se exige y se busca la mejor educación, este hecho se constituye en un desafío para quienes ostentan la calidad de agentes educativos. Autoridades, docentes, padres de familia, alumnos y comunidad; todos de acuerdo a su condición están involucrados en el compromiso de conseguir mejor calidad educativa y excelencia educativa.

6.6.2 Normatividad

La educación superior ecuatoriana está normada y regulada por la nueva Ley de Educación Superior, de la que se extrae los artículos siguientes:

Artículo 4.- Derechos generales de los estudiantes.

Literal b) Tener una educación superior de calidad y pertinente que permita iniciar una carrera académica y/o profesional.

Artículo 7.- Finalidades.

Literal b) Despertar en los estudiantes un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico.

Artículo 93.- Principio de calidad.- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia y la elevación en la producción y transmisión de pensamiento y conocimiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

6.6.3 Perspectiva Empresarial de la Educación.

Como se ha venido insistiendo a través del desarrollo de este trabajo, en la actualidad, se mira la educación desde una perspectiva empresarial, esto es un proceso de producción que transforma una materia prima hasta la obtención de un producto terminado.

El proceso es el servicio educativo que prestan las instituciones educativas, proceso que en su evolución necesita de insumos, técnicas y fases.

Hay que aclarar que el producto obtenido trasciende a la concepción objetiva de un bien material, no es un objeto lo que se consigue, sino un sujeto, un ser humano con sus dimensiones material y espiritual, por ello la complejidad de la actividad educativa. Por esta razón se puede hablar de la calidad humana de la educación, es decir, sujetos capacitados intelectualmente y sensibles a las necesidades de los demás.

Salvado el aspecto humano, se puede retomar la analogía educación-empresa, precisando, que se habla de la educación impartida en establecimientos creados para este fin. La educación debe ser comprendida como una inversión a largo plazo, conociendo que los beneficios que ella implica retribuirá en sumo grado al monto económico invertido en ella.

Quienes se encuentren al frente de una institución educativa desempeñando funciones de directivos ante todo deben ser líderes que caminan junto a los demás actores educativos; para ello deben reunir requisitos de capacidad de convocatoria, conocer y aplicar adecuadamente tanto las normas educativas como administrativas, deben tener capacidad para resolver problemas y habilidad para tomar decisiones, mantener un alto grado de relaciones humanas, facilitar las condiciones favorables para el desarrollo de las capacidades humanas, tener amplio conocimiento de métodos y técnicas para elaborar proyectos de desarrollo institucional, y saber evaluar el accionar de las personas a su cargo, considerando los procesos, sobre la base de los resultados.

Siguiendo con el modelo de semejanza entre la institución educativa y la empresa, es necesario anotar que la empresa es una sociedad de personas que persiguen objetivos comunes como es el de producir

servicios y obtener beneficios a nivel social y económico. Sin embargo, la educación no tiene como fin principal obtener réditos económicos sino sobre todo es un fin social sin fines de lucro.

El enfoque empresarial de la institución educativa demanda el conocimiento de los principios administrativos, para conseguir los objetivos deseados y resultados satisfactorios haciendo buen uso de los recursos materiales y respetando la dignidad de las personas.

Cabe destacar que la teoría administrativa se materializa, se hace realidad mediante la aplicación de las funciones gerenciales.

Ese proceso de efectivización de la teoría administrativa por medio de las funciones gerenciales da como resultado la Gestión gerencial encargada de disponer y organizar las actividades que se han de realizar; por ello la gestión gerencial implica la toma de decisiones que deben ser observadas por todos los involucrados a fin de obtener las metas propuestas. No se olvide que los elementos de la Gestión son: planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación; en tanto que los principios de la gestión son: Principio de división de trabajo, Principio de autoridad-responsabilidad, Principio de autoridad de mando, Principio de eficiencia y Principio de amplitud de mando.

6.6.4 Planeamiento Estratégico

Un buen gerenciamiento inicia por un diagnóstico de su situación, tomando conciencia de sus fortalezas y oportunidades como también de

sus debilidades y amenazas, para a futuro trazar un plan que le permitirá tomar posicionamiento tomando objetivos, metas y estrategias tanto a largo a mediano o a corto plazo. En el planeamiento estratégico participan activamente todos los actores educativos.

6.6.5 Proyecto de Desarrollo Institucional.

Todo proyecto es un conjunto de acciones que se han de tomar considerando los propósitos y las propuestas académicas anheladas teniendo como horizonte obtener el máximo grado de excelencia educativa.

En el proyecto ha de destacarse la Identidad institucional que le hace diferente a las demás instituciones y que a su vez le da prestigio social, esta identidad, crea y se mantiene a través de una cultura institucional bien definida en la que se identifican diferentes aspectos pedagógicos, disciplinarios y humanos que se manifiestan a través del comportamiento de directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

Se ha de tomar en cuenta, también, en el proyecto institucional el diagnóstico y la evaluación, la primera para tener una conciencia clara del alcance institucional y el segundo para enmendar y corregir errores y proponer los correctivos necesarios.

Finalmente hacemos mención a la propuesta pedagógica en la que se manifiestan las propuestas que permiten operativizar los elementos pedagógicos canalizando esfuerzos y recursos para aspirar a la calidad

de aprendizaje deseado. También tenemos la propuesta de gestión que es el conjunto de actividades que permiten actuar sobre los elementos gerenciales que facilitan del desarrollo de la planificación institucional.

6.6.7 El Manual de Políticas

De modo general “Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. (www.frrg.utn.edu.ar)

6.6.7.1 Política: “Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas”. (Martínez, s/a)

6.6.7.2 Manual de políticas será, por lo tanto, el documento en el cual constan las ideas directrices que orientan el accionar de los involucrados a la hora de tomar decisiones.

6.6.7.3 Objetivos del Manual de Políticas: Aunque puede plantearse otros objetivos, aquí, se señala tres:

1. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
2. Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.

3. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

6.6.7.4 Importancia del Manual de Políticas: Su importancia consiste en que es un recurso técnico que orienta al personal y favorece a la hora de buscar soluciones rápidas ayudando a la consecución de los objetivos.

6.6.7.5 Ventajas del Manual de Políticas: En este apartado se enlista las sugeridas por Cristina Martínez González:

- ❖ Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- ❖ Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- ❖ Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- ❖ Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- ❖ Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

- ❖ El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

6.7 Metodología, Modelo Operativo

La presente propuesta consiste en elaborar 12 políticas de carácter técnico-pedagógico, para sugerir sean tomadas en consideración por las autoridades de la Escuela de Derecho, de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay, las mismas que tiene la intención de contribuir al mejoramiento del rendimiento de los estudiantes del primer año de esta institución.

Los componentes de la propuesta serán los siguientes elementos.

1. Índice.
2. Introducción
3. Fundamento Legal
4. Objetivo General
5. Objetivos Específicos
6. Definiciones
7. Beneficiarios
8. Declaración de políticas
9. Responsables

Para el desarrollo de políticas se procederá de la manera siguiente:

1. Formulación del listado de políticas.
2. Presentación del borrador del listado.
3. Discusión del listado con los responsables.
4. Definición del listado.
5. Aprobación del listado.
6. Compilación del manual.
7. Implementación del manual a través de un taller de capacitación al personal docente y la entrega correspondiente de un ejemplar del mismo.
8. Distribución del manual.

Cada política deberá contener los siguientes aspectos: propósito, definición y procedimiento.

6.8 Administración

La presente propuesta será administrada por los directivos de la Escuela de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay.

6.9 Previsión de la Evaluación

Con la colaboración de las autoridades de Escuela de Derecho, se prevé realizar el seguimiento necesario y la verificación del aporte de la propuesta durante el desarrollo y finalización del primer ciclo del nuevo año escolar con el siguiente calendario:

- Octubre de 2010. Constatación de la aplicación del manual.
- Diciembre de 2010. Control del rendimiento de los estudiantes en base a las calificaciones de inter-ciclo.
- Febrero de 2011. Análisis de resultados de acuerdo a las calificaciones finales de ciclo.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EDUCATIVOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL
RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL
PRIMER CICLO DE LA CARRERA DE DERECHO,
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

SEPTIEMBRE 6 DE 2010

CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Fundamento Legal
- III. Objetivo General
- IV. Objetivos Específicos
- V. Definiciones
- VI. Beneficiarios
- VII. Políticas
- VIII. Responsables.

INTRODUCCIÓN

El presente “Manual de Políticas y Procedimientos Educativos para el Mejoramiento del Rendimiento Académico de los Estudiantes del Primer Ciclo de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay” pretende ser un aporte más al buen servicio educativo que presta esta prestigiosa institución.

Se espera que, con la colaboración de autoridades y docentes y la aplicación de éstas políticas, el alumno del primer ciclo adquiera hábitos de estudio propios de la naturaleza de un estudiante universitario y que en los posteriores cursos pueda desempeñarse eficientemente.

I. FUNDAMENTO LEGAL

El sustento legal de esta propuesta se encuentra en los artículos de los estatutos de la Universidad que a continuación se transcriben.

Art. 3.- Fundamentan todas las actividades de la Universidad del Azuay y de sus institutos anexos los siguientes principios: excelencia académica, trabajo por una sociedad justa guiada por los principios cristianos, pluralismo ideológico y ejercicio de la razón para su desenvolvimiento institucional. La búsqueda de la verdad se hará con absoluta libertad y sin prejuicios tanto en la docencia como en la investigación. Está abierta a todas las corrientes del pensamiento, que

serán expuestas y estudiadas de manera rigurosamente científica. La Universidad del Azuay no privilegiará ni perjudicará a nadie por su ideología.

Art. 48.- Son deberes y atribuciones del Consejo de Facultad: a) Elaborar los proyectos de los reglamentos internos de la Facultad, los proyectos de reformas y someterlos a la aprobación del Consejo Universitario; b) Elaborar los proyectos de planes y programas de estudio, así como sus reformas, y someterlos a consideración y aprobación del Consejo Académico

Art. 50.- El Decano será el responsable de la marcha académica y administrativa de la Facultad. Sus deberes y atribuciones se establecerán en los reglamentos de la Universidad.

II. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes del primer ciclo de la carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Instruir a los actores educativos acerca de las políticas educativas sugeridas para la consecución de un buen rendimiento académico de los estudiantes.

- Aplicar los procedimientos propuestos para desarrollar las políticas establecidas.
- Coordinar los diferentes aspectos pedagógicos para conseguir uniformidad de criterios.

IV. DEFINICIONES

Políticas: Las políticas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Mejoramiento: Significa una constante optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de obtener resultados más eficientes.

Rendimiento Académico: Es el nivel de comprensión de los contenidos curriculares alcanzado por el estudiante en relación con los objetivos propuestos.

V. BENEFICIARIOS

Alumnos del Primer Ciclo de la Carrera de Ciencias Jurídicas.

VI. POLÍTICAS

1. Política de Comunicación.

Propósito: A través de la comunicación se pretende mantener informado de manera clara, precisa y oportuna, a toda la comunidad educativa, sobre las decisiones generadas a nivel de la gerencia educativa. No se olvide que una efectiva gestión comunicacional permite alcanzar los objetivos propuestos sin mayores contratiempos.

Definición: Los estudiantes del primer año universitario deben recibir oportuna y adecuada comunicación para su eficaz rendimiento académico.

Procedimiento:

- Diseño y selección de los mensajes.
Los mensajes a ser comunicados deben ser hábilmente planificados, diseñados en su fondo y en su forma a fin de impactar y persuadir al destinatario; no todos los comunicados deben darse a conocer en un solo momento, deben ser oportunos en el espacio y en el tiempo, con ello se evitará malos entendidos.
- Selección del medio a través del cual se hará llegar el mensaje.

Es también loable escoger el medio más efectivo para la divulgación del mensaje, ya que no todos los mensajes tienen la misma consideración, pues, se los puede realizar a través de oficios, circulares, visitas personales, exhortaciones, volantes, carteles, trípticos, folletos entre otros.

- Difusión del mensaje.

Es el momento de la entrega del mensaje que ante todo debe ser realizado en el momento oportuno, para que la comunicación produzca el efecto esperado.

- Evaluación del procedimiento.

Como en toda actividad, es necesario avalar el proceso cumplido a ver si se alcanzó o no el logro esperado, es decir, la eficacia del mensaje; si hay un dictamen positivo, en hora buena, caso contrario habrá que corregir los errores cometidos.

2. Política de Cultura de Responsabilidad Académica.

Propósito: Crear en el estudiante una cultura de responsabilidad académica, cuya finalidad sea la de alcanzar el más alto grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos a través del sacrificio, la voluntad y la constancia de tal manera que pueda brindar seguridad y confianza a su desempeño universitario.

Definición: La cultura de responsabilidad debe ser el eje fundamental para el buen desempeño académico de los estudiantes.

Procedimiento:

- Alocución del término “Cultura de Responsabilidad”.

Es necesario hacer conocer a los estudiantes que por “cultura de responsabilidad” se ha de entender un conjunto de conocimientos y acciones que enriquecen la personalidad y crean el buen hábito de cumplir con los compromisos académicos adquiridos

- Interiorización de lo expuesto por parte de los estudiantes.

Una vez explicado lo que es la cultura de responsabilidad, será necesario que el estudiante asimile e incorpore a su forma de ser, pensar y sentir.

- Compromiso de los destinatarios.

Finalmente se espera el compromiso serio y sincero del alumno para ponerlo en práctica y descubrir el valor de su beneficio.

3. Política de Motivación.

Propósito: La motivación es el elemento previo al aprendizaje y sirve para estimular al estudiante para crear el interés y el deseo de querer aprender porque le va a ser de mucho provecho para su formación profesional.

Definición: La motivación debe encaminarse a generar un comportamiento orientado hacia un objetivo.

Procedimiento:

Para sostener una buena motivación es necesario hacer conocer los objetivos que se pretenden y sus beneficios, hacerlos comprender la importancia significativa de los conocimientos con las actividades que se les pedirán que realicen.

Para toda acción que realiza el ser humano existen factores que le impulsan al mismo, por ello será necesario:

- Selección de la actividad.

Existen diferentes actividades con las cuales se puede proceder a la acción de motivar a los estudiantes, pueden ser: una lectura,

una dinámica, un video, una canción, una experiencia de la vida real. El docente escogerá la que mejor responda a su propósito.

- Alimentar el deseo de querer hacer.

No se olvide que el propósito de la motivación es despertar el deseo, el interés por hacer algo, en este caso, el querer aprender poniendo todo el esfuerzo necesario para conseguirlo.

- Presentar factores de motivación.

Será de mucha utilidad el presentar factores de motivación como pueden ser: el éxito académico y posteriormente el éxito profesional, el reconocimiento al esfuerzo, los logros que se conseguirán, son aspectos que ayudan a tomar la decisión de dedicarse sin escatimar esfuerzos.

- Formular metas y objetivos.

Debe tenerse en cuenta las metas y los objetivos que se quiere alcanzar, puesto que la motivación debe alcanzar a influir sobre ellos, si no se tiene metas ni objetivos, no se podrá elegir una adecuada acción estrategia de motivación y entonces toda acción que se realice será infructuosa.

4. Política de Modelo Pedagógico.

Propósito: Conocer y practicar los principios del modelo socio-crítico para dar dirección científica a todo el proceso pedagógico evitando de esta manera la improvisación.

Definición: El modelo pedagógico adoptado por la Universidad (modelo socio-crítico) guiará el proceso de enseñanza aprendizaje.

Procedimiento:

Con los estudiantes que llegan por primera vez a las aulas de la Facultad de Ciencias Jurídicas, carrera de Derecho se debe prestar mayor atención, pues se debe seguir los siguientes pasos:

- Dar a conocer en qué consiste el modelo socio-crítico.

De manera sucinta se recuerda, en este trabajo, que el enfoque socio-crítico mantiene el principio de que el sujeto es el centro del proceso de enseñanza aprendizaje el mismo que debe ser considerado en toda su dimensión humana. En este enfoque el aprendiz no asimila de manera ciega el conocimiento acumulado por la sociedad, sino que somete a la reflexión a un examen

crítico, para luego interiorizarlo y formar parte del acervo de nuevos conocimientos.

- Reforzar la información a través de un trabajo de consulta bibliográfica.

Si no se conoce el camino por donde se recorre, adviene el peligro de perderse y caminar sin rumbo, por esta razón, el estudiante debe tener bien en claro en qué consiste la propuesta socio-crítica, por ello que a la explicación del profesor debe seguir un trabajo de carácter bibliográfico para ampliar el conocimiento y conocer más de cerca la teoría pedagógica propuesta.

- Socializar y comentar la propuesta socio-crítica.

El modelo pedagógico sugerido por la institución debe ser conocido a profundidad y sin tergiversaciones, motivo por el cual será muy provecho el socializar el trabajo investigado, puesto que en cada uno de ellos puede haber valiosos y significativos aportes.

- Comprobar su comprensión a través del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El dominio del modelo pedagógico sugerido se alcanzará con la práctica continua dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, una vez alcanzado su dominio y comprensión, el estudiante podrá desenvolverse sin temor a equivocarse.

5. Política de Estrategias metodológicas.

Propósito: Las estrategias metodológicas permiten identificar principios, criterios y procedimientos que configuran la forma de actuar del docente en relación con la programación, implementación evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Definición: Tanto profesores como estudiantes seleccionarán las estrategias más adecuadas para sus respectivas intervenciones en actividades dentro del aula.

Procedimiento.

- Selección de la estrategia por parte del docente o estudiante.

Existe una gran diversidad de estrategias para la enseñanza-aprendizaje, escoger la más adecuada al propósito que se quiere alcanzar requiere de una fina habilidad.

- Explicación del manejo de la estrategia.

Recordemos que estamos tratando con estudiantes de primer año universitario que forman un grupo, por naturaleza, heterogéneo en todos los órdenes y pretendemos nivelar sus conocimientos para conseguir un buen rendimiento de ellos, por esta razón siempre será positivo explicar la estrategia adoptada.

- Aplicación Práctica. Ejemplo.

El profesor ha seleccionado el método global analítico para el tratamiento del tema “Concepto de Derecho”. Como sabemos, este método tiene tres etapas:

Percepción global

Análisis

Síntesis

Para la primera etapa pedimos que el alumno realice una lectura silenciosa para luego compartir con el compañero e intercambiar opiniones.

En la segunda fase se pedirá que entiendan el mensaje transmitido a través de cada párrafo.

Finalmente, en la tercera etapa, se tratará de estructurar párrafos análogos, manteniendo la esencia de la idea central.

6. Política de Evaluación.

Propósito: La evaluación permanente y sistemática permitirá una información sobre el desarrollo de las actividades planificadas para alcanzar los objetivos señalados, con respecto al alumno, el proceso de

enseñanza-aprendizaje requiere de una evaluación holística, esto es, que tenga en consideración los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales debidamente planificada.

Definición: La evaluación en sus dimensiones de: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación debe ser permanente y científica.

Procedimiento:

Reconociendo la abundante literatura que existe al respecto, aquí se mantendrán las tres clases de evaluación conocidas generalmente.

- Diagnóstica.

Diagnostica los conocimientos previos con relación a los nuevos aprendizajes y se lo puede realizar cada vez que se vaya a presentar un nuevo material de aprendizaje.

- Formativa.

Se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y sirve para comprobar si se está consiguiendo los objetivos propuestos, caso contrario será necesario revisar el método, el proceso, la estrategia utilizada y realizar una retroalimentación o alguna actividad de recuperación

pedagógica que permita enrumbar el proceso de asimilación de conocimientos.

- Sumativa.

Se realiza al final de la clase, evaluando la comprensión de los contenidos mediante instrumentos elaborados adecuadamente.

7. Política de Lectura.

Propósito: En una época de cambios constantes y de gran cantidad de información es indispensable saber leer con rapidez y eficiencia, pues ella es pilar fundamental para el aprendizaje. Mientras más se lee, más adiestramos aquella habilidad que hace posible la comprensión y la retención de conceptos.

Definición: Fomentar del hábito de lectura.

Procedimiento:

- Exhortación sobre la importancia de la lectura.
Continuamente se debe estimular a adquirir hábitos de lectura, ella tiene mucha importancia para la adquisición de conocimientos y aprendizajes nuevos, en la actualidad, se ofrece diversidad de tipos y técnicas de lectura. Lo importante es que el estudiante sienta la necesidad de leer y quiera hacerlo.

- Selección de tema.

Los temas tienen que ser constructivos de acuerdo a la necesidad del estudiante, pues hay gran cantidad de lecturas interesantes pero hay que centrarse en aquella que al momento se requiere, quizás en el primer año universitario aún sea bueno seleccionar y sugerir la lectura que se deba realizar.

- Propósito de la lectura.

Toda actividad tiene un propósito, se realiza con el fin de conseguir algo, así mismo, la lectura tiene un fin en especial, tiene un motivo y un objetivo lo que da sentido a la lectura.

- Examen de comprensión de la lectura.

Una vez terminada la lectura, es necesario realizar un examen de la misma, es decir, preguntarse cuánto se ha comprendido, qué conocimientos, mensajes hemos asimilado y en qué medida ayuda al aprendizaje que debe ser significativo.

- Redacción de resúmenes.

La redacción favorece a reforzar la lectura, enriquece el manejo del vocabulario y crea habilidades y destrezas de lecto-escritura.

8. Política de Desarrollo del Pensamiento

Propósito: Desarrollar la capacidad del pensamiento para activar procesos mentales a través de estrategias, métodos y técnicas durante el proceso de enseñanza aprendizaje con el fin de alcanzar conocimientos significativos.

Definición: Se debe educar a los alumnos de tal manera que no se limiten escuchar sino a comprender para que sus conocimientos le sirvan en su vida diaria y profesional.

Procedimiento:

- Lograr el dominio de las herramientas intelectuales y de las operaciones del intelecto.

Es necesario adiestrar al estudiante en el uso adecuado del lenguaje oral, escrito, el razonamiento analógico, inferencia, predicción, la comparación, la deducción, la inducción, la clasificación, el planteamiento y la verificación de hipótesis, la descomposición analítica, la extracción de tesis o la identificación de problemas, entre otros.

- Aplicación de métodos que faciliten la consecución de los fines.

Los métodos son entendidos como procedimientos que deben ser adquiridos por los estudiantes para facilitar la consecución de propósitos del desarrollo de las habilidades de razonamiento.

- Adquisición de nuevos conocimientos.

Para el desarrollo del pensamiento se trabajará fundamentalmente en la lectura y sus diferentes modalidades generando las herramientas necesarias para la interpretación y comprensión necesaria. También se debe incentivar y estimular el trabajo investigativo.

- Desarrollo de actitudes.

El desarrollo del pensamiento debe propiciar el desarrollo de actitudes que favorezcan de manera significativa un comportamiento humanista.

- Significación de los aprendizajes.

Los nuevos conocimientos que adquieren los estudiantes deben fundarse en conocimientos previos, en conocimientos ya adquiridos y que por lo mismo tengan significación.

9. Política de Pensamiento Autónomo

Propósito: El pensamiento autónomo da identidad a la persona porque le ayuda a ser él mismo, a actuar de acuerdo a sus convicciones manteniéndose firme en sus decisiones. El pensamiento autónomo le da seguridad de cómo quiere hacer las cosas porque nace de una férrea determinación y voluntad de poner en acción sus ideas.

Definición: El pensamiento autónomo dará identidad al estudiante universitario.

Procedimiento:

No es posible establecer un procedimiento único para el desarrollo del pensamiento autónomo pero sugerimos al profesor los siguientes pasos:

- Conceptualización.

El estudiante debe tener claro el concepto de “pensamiento autónomo” en qué consiste, cual es su importancia y el significado que tiene para su vida, por esta razón, el docente, realizará una breve referencia sobre este aspecto; para reforzarlo puede enviar trabajos de investigación bibliográfica o alguna otra actividad que ayude a su comprensión.

- Promoción.

Para dar a conocer de mejor manera, se pueden realizar una serie de actividades con los alumnos así: proyección de videos, informes de lectura, debates, mesas redondas, talleres, disertaciones, entrevistas, entre otros; lo importante será que el alumno comprenda y domine el tema.

- Cultivar el pensamiento autónomo.

Una vez comprendido lo importante será la aplicación práctica en sus distintas situaciones de vida, no se puede quedar en el puro intelectualismo.

10. Política de Aprendizaje Cooperativo

Propósito: Es conveniente la colaboración y el trabajo grupal en virtud de que favorece a una relación más fuerte y sincera entre los estudiantes, aspecto que les permite un mejor aprendizaje, pues les ayuda a una mejor motivación, incremento de su autoestima y un mayor desarrollo de sus relaciones sociales. Recordemos que el aprendizaje cooperativo lo conforman un conjunto de métodos organizados y estructurados que incluyen actividades tales como exposición formal de la información y la práctica y evaluación de cada educando.

Definición: El aprendizaje cooperativo debe ser puesto en práctica en toda ocasión en que las circunstancias favorezcan.

Procedimiento:

- Elección de la técnica adecuada para el tema.

La técnica debe ser seleccionada con mucho criterio, al tratarse de una primera ocasión, será bueno pensar que ella debe servir para integrar, para construir lazos de unión, de solidaridad, de compañerismo.

- Conformación del grupo de trabajo.

Existe también una serie de técnicas para la conformación de los grupos, el docente con su experiencia, escogerá la que mejor responda a sus intereses.

- Tratamiento del tema en el grupo.

Se debe cuidar que todos formen parte de la discusión del tema dentro del grupo, el propósito es justamente que todos participen, que todos opinen y luego de todo ello llegar a una conclusión consensuada.

- Coordinación docente.

El docente, siendo el mediador del aprendizaje, debe coordinar en todos los grupos, sobre todo ayudar en aquellos conceptos que no les sea claro entender.

- Socialización del tema o temas.

Para una mejor comprensión y retención de lo aprendido, se realizará una socialización del tema en la que se aclarará conceptos, se corregirá malas interpretaciones.

- Refuerzo docente.

El docente sintetizará y explicará de mejor manera el tema tratado.

11. Política de espíritu investigativo

Propósito: Fomentar el espíritu investigativo en el estudiante universitario; pues, la necesidad de investigar es cada vez mayor en nuestro medio, hay que conocer los problemas de nuestra sociedad y plantear alternativas de solución. No olvidemos que investigar significa un trabajo personal con fundamento en conocimientos teóricos y científicos en torno a un determinado aspecto de la realidad.

La investigación en consecuencia, estará orientada a generar nuevos conocimientos, a propiciar, adecuar, e innovar en soluciones para resolver problemas no sólo científicos o tecnológicos, sino aquellos íntimamente relacionados con la naturaleza y el comportamiento humano.

Definición: En todo momento del proceso educativo se ha de tener presente la investigación como un proceso sistemático, dirigido y organizado que lleve a la adquisición de nuevos conocimientos como también de descubrir problemas para ser solucionados.

Procedimiento:

- Formato estructural de un trabajo investigativo.

La investigación tiene estructuradas sus etapas o pasos a seguirse, por esta razón se explicará cual es la estructura de presentación de un trabajo científico, sirviendo este momento para hacer una revisión sucinta de la materia de “Investigación” de la secundaria.

- Selección de tema.

El estudiante tiene que realizar el esfuerzo por seleccionar el tema, con una mínima ayuda del profesor, así aprenderá a adentrarse dentro del campo investigativo y adquirir habilidades y destrezas para realizar trabajos más profundos.

- Desarrollo de la investigación.

En el desarrollo de la investigación, el docente, hará las observaciones necesarias, tomando en cuenta que el alumno avance en su trabajo luego de comprender cada uno de los pasos en su orden secuencia.

- Socialización de la investigación.

Poner en común el trabajo realizado, traerá beneficio a todos los alumnos, sobre todo en el aspecto investigativo, porque ayudará a reforzar sus conocimientos.

- Presentación del informe escrito.

El trabajo escrito servirá para que el docente haga las últimas observaciones y comprobar el grado de comprensión de la investigación científica.

12. Política de Educación en valores

Propósito: El aprendizaje de contenidos es necesario pero no suficiente; enriquece el conocimiento pero no alcanza la dimensión integral de la persona; por ello la formación en valores debe cultivar una

personalidad bien definida, con capacidad inquebrantable de tomar decisiones, conscientes de la realidad en la que se desenvuelven ante la cual deben ser críticos, comprometidos para el cambio y dispuestos a luchar por un mundo más humano y justo.

Definición: La formación en valores debe favorecer al estudiante a la definición de su personalidad, aprendiendo a vivir en un marco de respeto, de solidaridad y tolerancia.

Procedimiento:

- Promover la práctica de los valores éticos.

La práctica de valores tiene que ser difundidas en el más alto nivel, no solo en teoría, sino a nivel de praxis.

- Crear ambientes propicios.

A fin de observar si se cumple o no la práctica de valores, puede ser beneficioso crear ambientes propicios de acuerdo al valor que se quiere comprobar, por ejemplo la honestidad al realizar una prueba de conocimientos.

- Promover o modificar actitudes.

La formación en valores tiene que procurar el cambio de actitud, caso contrario estamos solo en el plano teórico. El cambio o modificación de actitud nace del compromiso de la persona de poner en práctica el valor aprendido teóricamente.

VII. RESPONSABLES

Personal administrativo y personal docente.

BIBLIOGRAFÍA

- *AMADOR, Juan. www.monografías.com
- *ALTOZANO, Esteban. www.edi.com
- *CORTEZ, Uberto, (1999). Organización y administración Educativa. Propad. Quito.
- *CHAVARRIA, Xavier y BORREL, Elvira, (2002). Calidad en Educación, Edebé, Barcelona.
- *HERRERA, Jorge, (1997). Organización y Administración. Universidad de Guayaquil. Guayaquil.
- *MACHA, Ruperto. (s/a) www.monografías.com
- *MORÁN, Francisco, (s/a). Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. Universidad de Guayaquil. Guayaquil.
- *NARANJO, Galo y otros, (2008). Tutoría de la Investigación Científica. Empredane Gráficas Cía. Ltda. Quito.
- *LEIVA, Francisco, (2001). Investigación Científica. Dimaxi. Quito.
- *LÓPEZ Luis, (s/a). Gerencia y Gerente. www.monografías.com)
- *BELKER, Loren y TOPCHIK, Gary, (2007). Gerente por Primera Vez, Grupo Nelson, Nashville-USA.
- *PACHECO, Oswaldo, (2002). Teoría y Práctica de Proyectos Educativos. Paesca. Guayaquil.
- *PEÑA, Aura, (s/a). Didáctica General. Universidad de Guayaquil. Guayaquil.

*PONCE, Vicente, (2000). Estrategia de Supervisión del Currículum. Universidad de Guayaquil. Guayaquil.

*REYES, Agustín, (2001). Administración de Empresas. Limusa. México.

*SALLENAVE, Jean, (1990) Gerencia y Planificación Estratégica. Norma. Bogotá.

*SANDOVAL, María. www.escuelasgestorasdelcambio.edu

*SANDOVAL, Eduardo, (1992). Metodología de la Investigación Científica. Don Bosco. Cuenca.

*VITERI, Telmo, La gerencia educativa. www.slideshare.net

Anexos

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de establecer la incidencia de la gerencia educativa en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes del Segundo Ciclo de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Azuay. Se encarece a los señores estudiantes contestar con sinceridad. GRACIAS.

1.- ¿Conoce usted Planificación Estratégica Institucional?

Totalmente

Parte

Nada

2.- ¿En qué medida, cree usted, que se han cumplido los objetivos académicos propuestos?

Totalmente

Significativamente

En parte

3.- ¿Cómo califica usted el liderazgo gerencial ejercido en la carrera de Derecho a favor de su rendimiento académico?

Muy bueno

Bueno

Regular

4.- ¿Existe un permanente control gerencial sobre el desarrollo de las actividades pedagógicas?

Si

No

No sé

5. ¿Con qué frecuencia las autoridades evalúan las actividades académicas?

Siempre

A veces

Raramente

6. ¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo para el desempeño de las actividades académicas?

Si

No

Exiguo

7.- ¿Existe algún programa de recuperación pedagógica con los alumnos de bajo rendimiento?

Si

No

No sé

8. ¿En qué grado las destrezas cognitivas desarrolladas en el aula ayudan a su formación académica?

- Alto
- Medio
- Bajo

9. ¿Con que frecuencia se han dado reuniones de trabajo para analizar las causas del bajo rendimiento?

- Siempre
- Esporádicamente
- Nunca

10. ¿Cuánta motivación institucional tiene usted para impulsar su aprendizaje efectivo?

- Muy buena
- Buena
- Regular

11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de fortalecer los valores humanos y sociales a través del desarrollo de valores como: justicia, democracia, cooperación, honestidad, respeto y tolerancia?

- Totalmente
- En parte
- No

12. ¿Cuál cree es el grado de efectividad de la gestión gerencial sobre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje?

- Alto
- Medio
- Bajo

13. ¿Cree que los contenidos de la Malla Curricular de la Carrera de Derecho influyen en el bajo rendimiento de los alumnos?

- Si
- No
- Poco

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE
JURISPRUDENCIA DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de establecer la incidencia de la gerencia educativa en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes del Segundo Ciclo de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Azuay. Agradecemos a los compañeros docentes contestar con sinceridad.

1.- ¿Cree que los estudiantes conocen la Planificación Estratégica Institucional?

Totalmente

Parte

Nada

2.- ¿En qué medida, cree usted, se han cumplido los objetivos académicos propuestos?

Totalmente

Significativamente

En parte

3.- ¿Cómo califica usted el liderazgo gerencial ejercido en la carrera de Derecho a favor del rendimiento estudiantil?

Muy

Bueno

Regular

4.- ¿Existe un permanente control gerencial sobre el desarrollo de las actividades pedagógicas?

- Si
- No
- No sé

5. ¿Con qué frecuencia las autoridades evalúan las actividades académicas?

- Siempre
- A veces
- Raramente

6. ¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo para el desempeño de las actividades académicas?

- Si
- No
- Exiguo

7. ¿Existe algún programa de recuperación pedagógica con los alumnos de bajo rendimiento?

- Si
- No
- No sé

8. ¿En qué medida las destrezas cognitivas desarrolladas en el aula ayudan a la formación académica de los estudiantes?

- Alta
- Media
- Baja

9. ¿Con que frecuencia se han dado reuniones de trabajo para analizar las causas del bajo rendimiento?

- Siempre
- Esporádicamente
- Nunca

10. ¿Cuánta motivación institucional existe para impulsar al estudiante al aprendizaje efectivo?

- Muy buena
- Buena
- Regular

11. ¿La Institución brinda a los alumnos la oportunidad de fortalecer valores humanos y sociales a través del desarrollo de valores como: justicia, democracia, cooperación, honestidad, respeto y tolerancia?

- Totalmente
- En parte
- No

12. ¿Cuál cree es el grado de efectividad de la gestión gerencial sobre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje?

Alto

Medio

Bajo

13. ¿Cree que los contenidos de la Malla Curricular de la Carrera de Derecho influyen en el bajo rendimiento de los alumnos?

Si

No

Poco

ANEXO 3



Oficio Nro. R-554-2010 U.D.A.

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 2 de Junio de 2010

Señor Doctor
Marcelo Chico Cazorla
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS (E)
Ciudad.

De mi consideración:

Este Rectorado, como una colaboración a la fraterna Universidad Técnica de Ambato, autoriza que el Señor Alfonso Villa, realice las encuestas y entrevistas constantes en el adjunto. Le pido, Señor Decano, dar las facilidades para que los profesores y estudiantes contesten a las mismas.

Reciba un cordial saludo.

Mst. Joaquín Moreno Aguilar
RECTOR ENCARGADO

JMA/ft

ANEXO 4



Aplicación de cuestionarios a estudiantes y profesor.



ANEXO 5

UN TOQUE DE CLASE.

Existen varios significados para la palabra clase. El que nos incumbe a nosotros es aquel que se refiere al estilo y a la elegancia en el comportamiento. Clase, en un ejecutivo o gerente, es lo que se ha hecho y, a menudo de gran importancia, lo que no se ha hecho.

- Clase es tratar a la gente con la dignidad que su humanidad se merece. Es no tratarlos como objetos de producción.
- Clase no tiene nada que ver con su estatus social en la vida. Tiene todo que ver con su comportamiento.
- Clase es no usar un lenguaje obsceno, aun cuando este irritado.
- Clase significa tener un amplio y rico vocabulario que convierte en innecesarias las palabrotas.
- Clase es no tener que ser el centro de atención. Permite que los otros se regodeen en gloria sin que se sienta disminuido.
- Clase es no decir bromas subidas de tono o con connotación racial.
- Clase es lo que separa cualquier deseo sexual del lugar de trabajo, y nunca hacerle un comentario a una persona del sexo opuesto que no pudiese hacerse frente a su propia madre.
- Clase es no decir nada despectivo acerca de la organización, sin importar cuan justificado se sintiese al hacerlo, en un momento de decepción.
- Clase es no permitirse perder la calma. Nunca “quemar las naves”.
- Clase es nunca justificar el error. Se aprende de él y se sigue adelante.

- Clase es que un gerente enfatice el nosotros y minimice el yo.
- Clase es tener buena educación.
- Clase significa respeto por uno mismo como fundamento del respeto hacia los demás.
- Clase es nunca hacer un comentario humillante acerca del cónyuge de uno. Esos comentarios dicen mucho más acerca del que habla que del cónyuge.
- Clase en un gerente significa ser leal a su equipo.
- Clase significa no creerse superior a los empleados; simplemente saber que cada uno tiene responsabilidades diferentes.
- Clase es no reaccionar cuando se está irritado. Se espera hasta cuando la calma haya vuelto. Clase es no ser impetuoso.
- Clase es reconocer que la mejor forma de crecer uno mismo es primero ayudando a crecer a los demás.
- Clase es no comenzar a preocuparse tanto con recibir reconocimientos. Clase es también reconocer que algunas veces uno recibe más de lo que se merece. Esto ayuda a balancear aquellos momentos en los que los elogios escasean.
- Clase es esforzarse por realizar acciones que concuerden con las palabras.
- Clase no es forjarse uno mismo derribando a los demás.
- Clase es guiar con el ejemplo.
- Clase es saber la importancia y el valor de una cálida sonrisa.

(Texto extraído del libro GERENTE POR PRIMERA VEZ de Loren B. Belker y Gary S. Topchik)